

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR FINANSŲ VALDYMO FAKULTETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO INSTITUTAS**

**KRISTINA LEGECKAITĖ**

**ĮMONIŲ VEIKLOS EFEKTYVUMO VERTINIMAS**  
**TAIKANT SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ SISTEMĄ**  
**Magistro baigiamasis darbas**

**Vadovė**  
**doc. dr. Z. Gineitienė**

**VILNIUS, 2013**

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR FINANSŲ VALDYMO FAKULTETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO INSTITUTAS**

**ĮMONIŲ VEIKLOS EFEKTYVUMO VERTINIMAS**  
**TAIKANT SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ SISTEMĄ**

**Verslo sistemų ekonomikos magistro baigiamasis darbas**

**Studijų programa 621L17002**

**Vadovė**  
**(parašas) doc. dr. Z. Gineitienė**  
**2013 12**

**Recenzentas**  
**(parašas)**  
**2013 12**

**Atliko**  
**VSIms2-01 gr. stud.**  
**(parašas) K. Legeckaitė**  
**2013 12**

**VILNIUS, 2013**

# TURINYS

<b>ĮVADAS</b> .....	<b>7</b>
<b>1. ĮMONIŲ VEIKLOS EFEKTYVUMO VERTINIMO TEORIJA</b> .....	<b>10</b>
1.1. Efektyvumo koncepcija .....	10
1.2. Veiklos vertinimo metodų samprata ir reikšmė .....	14
1.3. Įmonės veiklos vertinimo modelių apžvalga .....	17
1.3.1. Subalansuotų rodiklių sistema .....	18
1.3.2. Veiklos prizmės modelis.....	23
1.3.3. Šešių sigmų metodas.....	25
1.3.4. Veiklos vertinimo piramidė .....	27
1.4. Veiklos vertinimo sistemos nauda ir įtaka įmonės konkurencingumui .....	29
<b>2. ĮMONIŲ VEIKLOS EFEKTYVUMO VERTINIMO METODOLOGIJA</b> .....	<b>32</b>
2.1. Tyrimo problemos pagrindimas .....	32
2.2. Tyrimo metodikos pagrindimas .....	33
2.2.1. Giluminio interviu tyrimo metodika .....	36
2.2.2. Kiekybinio tyrimo metodika .....	37
2.2.3. Subalansuotų rodiklių sistemos diegimo metodika.....	38
2.3. Tyrimo eiga .....	40
<b>3. UAB „PROJEKTAVIMAS“ VEIKLOS EFEKTYVUMO VERTINIMAS TAIKANT SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ SISTEMĄ</b> .....	<b>43</b>
3.1. UAB „Projektavimas“ veiklos pristatymas.....	43
3.2. UAB „Projektavimas“ situacijos analizė .....	44
3.2.1. UAB „Projektavimas“ išorinės aplinkos veiksnių analizė.....	44
3.2.2. UAB „Projektavimas“ vidinės aplinkos veiksnių analizė.....	49
3.2.3. Giluminio interviu su UAB „Projektavimas“ vadovu duomenų analizė .....	61
3.2.4. Kiekybinio UAB „Projektavimas“ verslo klientų poreikių ir jų tenkinimo tyrimo duomenų analizė.....	64
3.2.5. UAB „Projektavimas“ SSGG analizė .....	67
3.3. Subalansuotų rodiklių sistemos diegimas UAB „Projektavimas“ .....	70
3.4. Subalansuotų rodiklių sistemos naudos UAB „Projektavimas“ analizė.....	75
<b>IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS</b> .....	<b>78</b>
<b>LITERATŪRA</b> .....	<b>81</b>
<b>ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS</b> .....	<b>89</b>
<b>SANTRAUKA</b> .....	<b>90</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>92</b>
<b>PRIEDAI</b> .....	<b>94</b>

## **PRIEDAI**

<b>1 PRIEDAS. Giluminio interviu tyrimo modelis .....</b>	<b>94</b>
<b>2 PRIEDAS. Kiekybinio anketinės paklausos tyrimo modelis .....</b>	<b>95</b>
<b>3 PRIEDAS. UAB „Projektavimas“ klientų poreikių ir jų tenkinimo tyrimo klausimynas .....</b>	<b>96</b>
<b>4 PRIEDAS. Subalansuotų rodiklių sistemos strateginių tikslų perspektyvos .....</b>	<b>98</b>
<b>5 PRIEDAS. Pagrindiniai UAB „Projektavimas“ projektavimo darbų procesai .....</b>	<b>99</b>
<b>6 PRIEDAS. UAB „Projektavimas“ darbo išteklių rodikliai ir juos lemiantys veiksniai 2009 – 2012 m. laikotarpiu .....</b>	<b>101</b>
<b>7 PRIEDAS. UAB „Projektavimas“ 2009 – 2012 m. laikotarpio vieno darbuotojo vidutinis metinis išdirbis ir jam įtaką darantys veiksniai .....</b>	<b>102</b>
<b>8 PRIEDAS. UAB „Projektavimas“ balanso straipsnių dinamika ir struktūra 2009 – 2012 m. laikotarpiu .....</b>	<b>103</b>
<b>9 PRIEDAS. UAB „Projektavimas“ pelno (nuostolių) straipsnių dinamika ir struktūra 2009 – 2012 m. laikotarpiu.....</b>	<b>105</b>
<b>10 PRIEDAS. UAB „Projektavimas“ pajamų ir sąnaudų dinamika ir struktūra 2009 – 2012 m. laikotarpiu .....</b>	<b>106</b>
<b>11 PRIEDAS. UAB „Projektavimas“ ir šakos pagrindiniai finansiniai rodikliai.....</b>	<b>108</b>
<b>12 PRIEDAS. UAB „Projektavimas“ pagrindiniai veiklos efektyvumo rodikliai .....</b>	<b>109</b>
<b>13 PRIEDAS. UAB „Projektavimas“ 2013 m. balanso ataskaitos ir pajamų – sąnaudų suvestinės ketvirtiniai duomenys .....</b>	<b>110</b>
<b>14 PRIEDAS. Įmonės atsiliepimas apie magistro baigiamąjį darbą.....</b>	<b>111</b>

## LENTELĖS

1.1 lentelė. Sąvokos „efektyvumas“ skirtingų autorių apibrėžimai .....	10
1.2 lentelė. Tradicinių ir inovatyvių veiklos vertinimo sistemų pagrindiniai principai ...	18
1.3 lentelė. Šešių sigmų metodo diegimo žingsniai paremti DMAIC metodika .....	26
3.1 lentelė. UAB „Projektavimas“ vidutinis metinis vieno darbuotojo darbo užmokestis ir jį lemiantys veiksniai 2009 – 2012 m. laikotarpiu .....	50
3.2 lentelė. UAB „Projektavimas“ vieno darbuotojo vidutinis metinis išdirbis ir jam įtaką darantys veiksniai 2009 – 2012 m. laikotarpiu .....	51
3.3 lentelė. UAB „Projektavimas“ vieno darbuotojo darbo valandų skaičius per metus ir jį lemiantys veiksniai 2009 – 2012 m. laikotarpiu .....	52
3.5 lentelė. Giluminio interviu su UAB „Projektavimas“ direktoriumi susisteminti atsakymai .....	62
3.6 lentelė. UAB „Projektavimas“ stiprybės, silpnybės ir galimybės, grėsmės .....	68
3.7 lentelė. UAB „Projektavimas“ TOWS matrica .....	69
3.8 lentelė. UAB „Projektavimas“ subalansuotų rodiklių sistemos rodiklių sąvadas .....	71
3.9 lentelė. UAB „Projektavimas“ veiklos efektyvumo rodiklių reikšmės 2013 m. laikotarpiu .....	75

## PAVEIKSLAI

1.1 pav. Įmonių veiklos efektyvumo veiksniai .....	13
1.2 pav. Veiklos valdymo metodų rūšys .....	16
1.3 pav. Subalansuotų rodiklių sistemos modelis .....	20
1.4 pav. Veiklos prizmės modelis .....	24
1.5 pav. Veiklos vertinimo piramidės sistema .....	28
2.1 pav. Subalansuotų rodiklių sistemos esminis principas .....	38
2.2 pav. Subalansuotų rodiklių sistemos diegimo pagrindiniai etapai.....	39
3.1 pav. UAB „Projektavimas“ veiklos proceso pagrindiniai etapai.....	47
3.2 pav. UAB „Projektavimas“ svarbiausi sėkmės veiksniai .....	48
3.3 pav. UAB „Projektavimas“ darbuotojų skaičiaus dinamika 2009 – 2012 m. laikotarpiu .....	49
3.4 pav. UAB „Projektavimas“ turto struktūros dinamika 2009 – 2012 m. laikotarpiu..	53
3.5 pav. UAB „Projektavimas“ pajamų ir sąnaudų dinamika 2009 – 2012 m. laikotarpiu .....	54
3.6 pav. UAB „Projektavimas“ pajamų struktūra 2009 – 2012 m. laikotarpiu.....	55
3.7 pav. UAB „Projektavimas“ ir šakos bendrojo pelningumo rodiklių dinamika 2009 – 2012 m. laikotarpiu .....	56
3.8 pav. UAB „Projektavimas“ ir šakos einamojo likvidumo koeficientų dinamika 2009 – 2012 m. laikotarpiu .....	57
3.9 pav. UAB „Projektavimas“ ir šakos įsiskolinimo koeficientų dinamika 2009 – 2012 m. laikotarpiu .....	58
3.10 pav. UAB „Projektavimas“ ir šakos bendrojo mokumo koeficientų dinamika 2009 – 2012 m. laikotarpiu .....	59
3.11 pav. UAB „Projektavimas“ ir šakos manevringumo koeficientų dinamika 2009 – 2012 m. laikotarpiu .....	60
3.12 pav. Veiksnių, lemiančių architektūros ir inžinerijos įmonės pasirinkimą, svarba .	64
3.13 pav. UAB „Projektavimas“ veiklos vertinimas verslo klientų požiūriu .....	65
3.14 pav. UAB „Projektavimas“ projekto proceso ir pasiūlytų sprendimų vertinimas...	66
3.15 pav. UAB „Projektavimas“ verslo klientų pasiskirstymas pagal tai kas juos paskatino rinktis įmonės paslaugas.....	66
3.16 pav. UAB „Projektavimas“ subalansuotų rodiklių sistemos strateginis žemėlapis..	73

## IVADAS

**Tyrimo aktualumas.** Rinkos ekonomikos sąlygomis įmonių veikla nuolat kinta ir neatsiejama nuo rizikos, todėl siekiant kad veikla būtų efektyvi, įmonės turima finansinė bei ekonominė informacija turi būti pastoviai analizuojama bei vertinama. Įmonės, kurios siekia veiklos tęstinumo ir nori padidinti konkurencingumą turi naudoti įvairius analizės metodus ir sistemas, taip nuolat analizuodamos savo veiklos rezultatus. Tačiau seni vadybos metodai praranda savo efektyvumą. Veiklos efektyvumas yra sudėtinga ekonominė kategorija, todėl pastaruoju metu jai skiriama vis daugiau dėmesio, kadangi šis vertinimas yra svarbus atliekant ne tik esamos finansinės būklės analizę, bet ir atskleidžiant rezervus, nagrinėjant verslo perspektyvas bei veiklos gerinimo galimybes. Daugelis įmonių turi puikiai parengtus verslo planus, kurie atrodo optimalūs, bet lieka neįgyvendinti. Be to sėkmei užtikrinti būtina ir gerai parengta strategija. Kita vertus, strategija, naudojama tik kaip veiksmų planas, tampa neveiksminga ir jos neužtenka, kad įmonė veiktų efektyviai.

Tradiciškai įmonės savo veiklą vysto ir jos efektyvumą didina dviem būdais: naudojant „iš viršaus į apačią“ strategiją, kai sprendimus priima ir pasiūlymus teikia vadovybė, arba „iš apačios į viršų“ (vietos iniciatyvų), kai pavieniai tobulinimo procesai yra skatinami žemesniosios įmonės grandies. Abu šie būdai, nebent susieti vienas su kitu, turi trūkumų: pirmasis būdas dėl nepakankamo specifiškumo, o antrasis dėl nepakankamo ryšio su bendra įmonės strategija. Verslo vertinimo problemas nagrinėjo daugelis Lietuvos užsienio autorių tokių kaip: J. Mackevičius ir D. Daujotaitė (2011), L. Jasiukevičius ir Č. Christauskas (2011), S. Buklytė ir J. Ruževičius (2010), K. Štaras ir A. Šiopė (2010), T. Sudnickas (2008), J. Deksnienė (2007), S. Puškorius (2002), K. J. Euske ir M. A. Malina (2013), R. L. Daft (2009), R. Kaplan ir D. P. Norton (1996).

Veiklos vertinimo sistemos gali būti laikomos vienu įdomiausių ir naudingiausių vadybinių naujovių per pastaruosius dešimtmečius, dėl gebėjimo sujungti strateginį planavimą ir valdymo kontrolę į vieną visumą. Tam tikslui buvo sukurta eilė metodų ir kriterijų ir nuo paprasčiausių matavimo rodiklių rinkinių buvo pereinama prie sudėtingų veiklos matavimo rodiklių sistemų, kuriose matuojami ne tik jau pasiekti rezultatai, arba įvertinama esama padėtis, bet ir diagnozuojamas pasirengimas ateities veiklai. Kaip sėkmingą pavyzdį kai išplėtotą veiklos matavimo sistema buvo perkelta į strateginio valdymo priemonę galima įvardinti subalansuotų rodiklių sistemą, kurios pagrindinis principas – valdyti galima tik tai, ką galima išmatuoti.

**Mokslinė problema.** Atskirų vertinimo metodų adaptavimas organizacijos kaip visumos veiklos vertinimo procese yra aktuali problema, kurią sukuria skirtingų teorinių (matavimo, planavimo ir kontrolės) metodų prieštaravimas, tinkamumas skirtingiems organizacijos veiklos aspektams vertinti bei valdyti ir specifiniams organizacijos informaciniais poreikiams, kuriuos

implikuoja politinis, ekonominis, kultūrinis kontekstas. Be to, įmonių veiklos vertinimas remiantis tik finansiniais rodikliais neišvengiamai paseno. Šių dienų įmonės sėkmė vis daugiau priklauso nuo nematerialių rodiklių, tokių kaip klientų lojalumas, ženklo žinomumas ar konkurencinis pranašumas. Tačiau jų efektyvumo negalima išmatuoti vien tik pasitelkus finansų apskaitą ir strateginis valdymas tampa nekontroliuojamas, t.y. verslas ima plėtotis stichiškai.

Remiantis temos aktualumo analize, galima teigti, kad įmonių veiklos efektyvumo vertinimo aspektus nagrinėjo daugelis jau minėtų autorių, tačiau reikia pastebėti, jog yra nemažai finansinių ir ekonominių rodiklių, kurie apibūdina įmonių veiklos efektyvumą, tačiau praktikoje veiklos rodiklius vertinas tik nedaugelis įmonių, taip nesuvokdamos šių rodiklių tiek svarbos, tiek teikiamos naudos ateities sprendimų priėmimui. Taip pat reikia paminėti, jog organizacijos veiklos efektyvumo vertinimo metodikos pagrindimas tik finansiniais rodikliais neužtikrina įmonės ekonominės vertės augimo. Todėl **magistro baigiamojo darbo probleminis klausimas**: kaip vertinti įmonės veiklos efektyvumą taikant subalansuotų rodiklių sistemą?

**Tyrimo objektas** – įmonės veiklos efektyvumas.

**Tyrimo hipotezė**: UAB „Projektavimas“ tikslinga tobulinti veiklos efektyvumo vertinimą naudojant subalansuotų rodiklių sistemą ir naudotis šios sistemos strateginiu žemėlapiu.

**Tyrimo tikslas** – teoriškai pagrįsti įmonių veiklos efektyvumo vertinimo aspektus ir empiriškai įvertinti įmonės veiklos efektyvumą taikant subalansuotų rodiklių sistemą.

**Tyrimo uždaviniai**:

1. išanalizuoti mokslinę literatūrą įmonių veiklos efektyvumo vertinimo tema;
2. parengti įmonių veiklos efektyvumo vertinimo metodologiją;
3. įvertinti UAB „Projektavimas“ veiklos efektyvumą taikant subalansuotų rodiklių sistemą.

**Tyrimo metodai**. Darbe taikoma mokslinės literatūros ir straipsnių analizė, autorių nuomonių lyginamoji analizė, loginė analizė, matematinė – statistinė analizė (aritmetinio vidurkio, padidėjimo/sumažėjimo tempų, lyginamųjų svorių), grupavimas, abstrahavimas, grafinis duomenų vaizdavimas bei sisteminimas, anketinė apklausa ir giluminis interviu.

**Temos naujumas ir reikšmingumas**. Šiame magistro baigiamajame darbe pirmą kartą yra atliekamas UAB „Projektavimas“ veiklos efektyvumo vertinimas taikant subalansuotų rodiklių sistemą. Darbo metu gauti rezultatai padės įmonei ne tik įvertinti veiklos efektyvumą, bet ateityje jį ir padidinti. Praktinį magistro baigiamojo darbo naudingumą bei tyrimo metu naudotų duomenų tikrumą patvirtina 14 priede pateiktas įmonės atsiliepinimas.

**Atsiribojimai**. Magistro baigiamajame darbo empirinėje dalyje naudoti duomenys yra tikri, tačiau įmonės vadovo prašymu įmonės pavadinimas yra pakeistas.

**Struktūra**. Magistro baigiamąjį darbą sudaro trys dalys – teorinė, metodologinė ir praktinė



(empirinė). Darbo apimtis - 93 psl. Darbo metu buvo remtasi 88 bibliografiniais šaltiniais (64 lietuvių kalba ir 24 užsienio). Magistro baigiamajame darbe yra pateikiami 23 paveikslai, 12 lentelių bei 14 priedų.

Pirmojoje darbo dalyje teoriniu aspektu vertinama efektyvumo koncepcija ir įmonių veiklos vertinimo metodų samprata ir reikšmė. Taip pat yra pateikiama įmonių veiklos vertinimo modelių apžvalga bei analizuojama jų įtaka įmonės konkurencingumui. Antrojoje darbo dalyje yra pateikiamas tyrimo problemos pagrindimas, tyrimo metodų pagrindimas bei aprašyta tyrimo eiga. Trečiojoje dalyje yra aprašoma UAB „Projektavimas“ veikla bei atliekama šios įmonės situacijos analizė ištiriant išorės ir vidaus aplinkos veiksnius bei įmonės stiprybes, silpnybes bei galimybes, grėsmes. Taip pat empirinėje yra atliekama giluminio interviu su UAB „Projektavimas“ vadovu ir kiekybinio šios įmonės verslo klientų poreikių ir jų tenkinimo tyrimo duomenų analizė. Paskutiniuose šio magistro baigiamojo darbo empirinės dalies poskyriuose yra aprašomas subalansuotų rodiklių sistemos diegimas UAB „Projektavimas“ bei analizuojama įdirgtos sistemos nauda.

# 1. ĮMONIŲ VEIKLOS EFEKTYVUMO VERTINIMO TEORIJA

Teorinėje magistro baigiamojo darbo dalyje pateikti Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros efektyvumo koncepcijos bei veiklos vertinimo metodų sampratos ir reikšmės teoriniai aspektai. Taip pat šioje dalyje yra apžvelgiami populiariausi įmonės veiklos vertinimo modeliai bei teoriškai nagrinėjama veiklos vertinimo sistemos įtaka įmonės konkurencingumui.

## 1.1. Efektyvumo koncepcija

Šių dienų nepastovioje verslo aplinkoje įmonės vis labiau siekia tapti konkurencingesnės sutelkdamos pastangas ties pelno didinimu. Jos daug dėmesio skiria verslo procesų efektyvumui ir veiksmingumui (Plakoutsi, Papadogianni, Glykas, 2013). Mokslinėje literatūroje egzistuoja nemažai efektyvumo interpretacijų, kurios yra taikomos organizacijų veiklai vertinti, todėl šio termino koncepcija suprantama ir aiškinama įvairiai. 1.1. lentelėje pateikti skirtingų autorių efektyvumo apibrėžimai.

1.1 lentelė. Sąvokos „efektyvumas“ skirtingų autorių apibrėžimai

Autorius	Efektyvumo apibrėžimas
Mackevičius, J., Daujotaitė, D., 2011	Tai sukurtų produktų ir sunaudotų kompleksinių išteklių santykis.
Buklytė, S., Ruževičius, J., 2010	Tai kompleksinė priemonė, vertinanti įmonės veiklos kokybę ir jos vidinį potencialą <...> atsižvelgiant į veiklos rezultatus, klientus, žmogiškuosius išteklius ir visuomenę.
Štaras, K., Šiopė, A., 2010	Tai sąnaudų, išteklių ir kokybiško rezultato santykis.
Daft, R. L., 2009	Tai norint pasiekti organizacijos tikslų sunaudotas išteklių kiekis.
Deksniėnė, J. ir kt., 2007	Tai gamybos išteklių panaudojimo lygis, garantuojantis maksimalų rezultatą.
Šimaitytė, D. ir kt., 2006	Tai įmonės veiklos veiksmingumas, rezultatyvumas, reiškiamas ta veikla pasiektu rezultatu ir sąnaudų jam pasiekti santykiu.
Puškorius, S., 2002	Tai santykis tarp pageidautinų veiklos rezultatų ir panaudotų tiems rezultatams pasiekti kompleksinių išteklių, indėlių, išlaidų bei kitų resursų.

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės, pagal Mackevičių, Daujotaitę, Buklytę, Ruževičių, Štarą, Šiopę, Deksnienę, Šimaitytę ir Puškorių, Daft.

Išanalizavus pirmoje lentelėje pateiktus įvairių Lietuvos ir užsienio autorių efektyvumo apibrėžimus galima teigti, jog ši sąvoka yra traktuojama kaip santykis tarp pageidautinų įmonės

veiklos rezultatų ir išteklių, panaudotų tiems rezultatams pasiekti. Vadinasi, efektyvumo samprata aprėpia ekonomiškumo sampratą, t. y. ekonomiškumo kriterijai naudojami sudarant efektyvumo kriterijus.

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, kad R. ir P. Wonnacott (1998) skiria tris efektyvumo rūšis, o K. Lukoševičius (2005) skiria keturias efektyvumo rūšis:

- technologinis (techninis);
- ekonominis;
- alokacinis (pasiskirstymo);
- ekologinis.

**Ekonominis efektyvumas** – tai geresnių rezultatų pasiekimas mažesnėmis sąnaudomis. A. Andrijauskienė (2004) teigia, kad ekonominis efektyvumas – tai gamybinės veiklos rezultatyvumas, rodantis priklausomybę tarp ūkinės veiklos ir gyvojo bei sudaiktinto darbo rezultatų. Ši autorė išskiria dviejų dydžių ekonominį efektyvumą: ekonominio efekto ir gamybos išteklių naudojimo bei išlaidų derinio. Anot jos ekonominis efektas rodo pasiektą naudingą rezultatą, turintį vertinę išraišką, nes paprastai pasiektas rezultatas įvertinamas pelnu ar išlaidų bei išteklių ekonomija. Įmonėje gauto ekonominio efekto dydis priklauso nuo gamybos apimties bei išlaidų ekonomijos.

**Alokacinis arba pasiskirstymo efektyvumas** – tai tinkamiausio prekių derinio gaminimas mažiausiais kaštais arba optimaliai paskirsčius ekonominius išteklius (Lukoševičius, 2005). P. ir R. Wonnacott (1990) pateikia panašų šio efektyvumo tipo apibrėžimą - „pasiskirstymo (alokacinis) efektyvumas – tinkamiausio prekių rinkinio gamyba, panaudojant pigiausių sąnaudų derinį“. Tai taip pat reiškia, kad yra naudojamas geriausias turimų išteklių derinys. Alokacinis efektyvumas iškeliamas kaip ekonomikos organizavimo tikslas, kuris pasiekiamas tobulos konkurencijos rinkos sąlygomis. Yra keliamos trys sąlygos, kad būtų pasiektas alokacinis efektyvumas:

- geriausias prekių paskirstymas vartotojams;
- tinkamiausias išteklių paskirstymas;
- optimali produkcijos apimtis.

Jeigu būtų patenkintos visos šios sąlygos, tuomet būtų neįmanoma kokio nors asmens padaryti turtingesnio, nepadarius žalos kitiems (t.y. neįmanoma pagerinti bent vieno asmens padėties, nepabloginus bent vieno kito asmens padėties) (Wonnacott, 1998).

**Technologinis efektyvumas** – gamyba laikoma technologiškai efektyvia, jeigu pagal tą pačią gamybos technologiją toks pats produkcijos kiekis pagaminamas mažesnėmis sąnaudomis, t.y. sunaudojama mažiau materialinių finansinių ir darbo, energetinių išteklių, arba turint tuos pačius išteklius didinama gaminamos produkcijos apimtis (Lukoševičius, 2005). P. ir R. Wonnacott (1990) nuomone, technologinis (arba techninis) efektyvumas – maksimalios gamybos apimties pasiekimas su turimais ištekliais ir technologija, dirbant nuosaikiu tempu, išvengiant nereikalingo eikvojimo ir

trūkumų.

D. Klimašauskienės ir V. Moščinskienės (1998) teigimu, technologinis efektyvumas taip pat gali būti siejamas su Pareto optimumu kai efektyvumas gamyboje pasiekiamas tada, kai, naudojant visus turimus išteklius ir pažangiausią technologiją, gaminama tiek kiekvienos gėrybės, kad norit pagaminti daugiau vienos gėrybės, neišvengiamai tenka atsisakyti tam tikro kiekio kitos. Šiam teiginiui pritaria ir J. E. Lane (2001), R. Balvočiūtė (2007), D. Klimašauskienė ir V. Moščinskienė (1998). Jos teigia, kad neoklasikinėje pusiausvyros teorijoje ekonomikos efektyvumo aiškinimas grindžiamas Pareto optimumo samprata: ekonominė sistema laikoma efektyvia tuo atveju, jei vieno individo gerovė gali būti pakelta tik kito individo sąskaita. Kitaip tariant, Pareto, arba alokacinis, efektyvumas pasiekiamas, kai ekonominiai ištekliai yra paskirstyti tokiu būdu, kai jų perskirstymas, siekiant kažkam duoti daugiau neišvengiamai pablogina kito individo padėtį.

**Ekologinis efektyvumas** – tai optimalus visų technologinių procesų suderinimas, panaudojant naujausius technologinius įrengimus, ekologiškai švarias, užtikrinančias technologinių procesų reikalavimus technologijas (Lukoševičius, 2005).

Be šių rūšių P. ir R. Wonnacott (1998) skiria dar dinaminį efektyvumą, kuris yra apibrėžiamas kaip efektyvus pokytis ekonomikoje, kai naudingiausiai panaudojami ištekliai, greičiausiai įvyksta technologiniai pokyčiai ir užtikrinamas efektyviausias augimo lygis.

Kiekviena įmonė savo veikloje nuolat siekia didinti efektyvumą, nes nuo to priklauso jos sėkmingo darbo rezultatas. Norint įvertinti ūkinės veiklos ekonominį efektyvumą, prioritetu išlieka veiksmų, lemiančių įmonės veiklą, nustatymas (Deksniene, Rudytė, 2007).

Pasak D. Šlekienės bei I. Klimavičienės (1999), pagrindinis įmonės veiklos efektyvumo veiksnys yra jos ekonominė – organizacinė bazė, t.y. naudojamų technologijų našumas, valdymo kokybė, koncentracijos, specializacijos ir kooperacijos laipsnis, taikomų darbo metodų pažangumas, gamybos ciklo trukmė ir gamybos ritmingumas ir panašiai.

J. Mackevičius (2007), S. Girdzijauskas ir B. Jefimovas (2006) įmonės ūkinės veiklos efektyvumą lemiančius veiksmus skirsto į dvi grupes - vidaus aplinkos veiksmiai ir išorės veiksmiai.

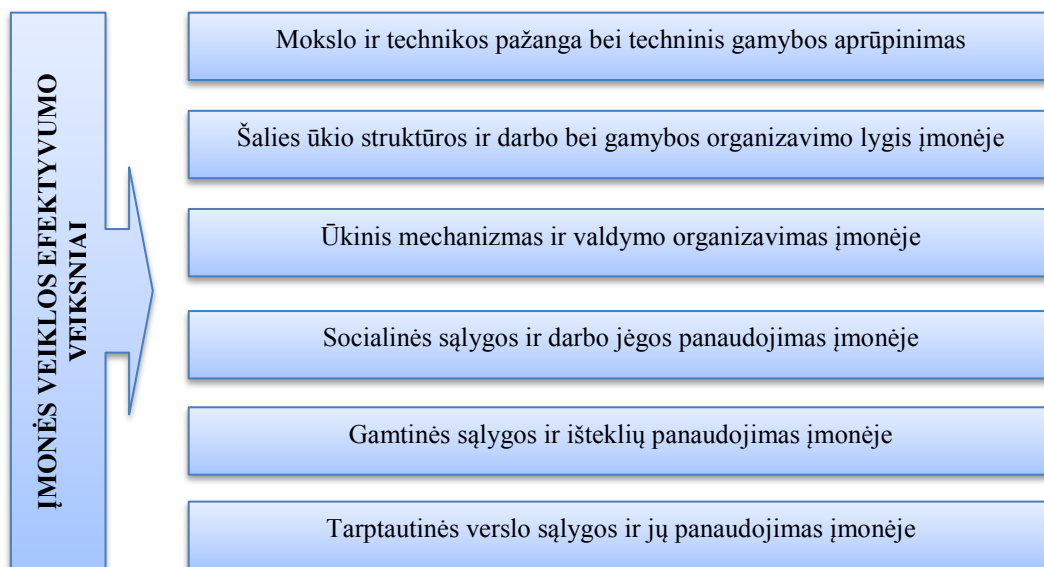
Svarbesni yra vidiniai veiksmiai, siekiant įmonės veiklos efektyvumo. Jie tiesiogiai lemia įmonės veiklą ir kyla įmonės viduje. Pagrindiniai vidiniai veiksmiai yra visų įmonės veiklos sričių rezultatai, o ne pagrindiniai vidiniai veiksmiai, kurie atspindi veiklos rezultatus, tačiau lemiamos įtakos jiems nedaro, yra drausmės pažeidimai, įmonės struktūriniai organizaciniai poslinkiai ir kt. (Šlekienė, Klimavičienė, 1999).

Išoriniai veiksmiai, kurie gali būti ekonominiai, politiniai-teisiniai, socialiniai-kultūriniai bei technologiniai, yra už įmonės ribų ir kiekybiškai tiesiogiai daro poveikį įmonės veiklos rezultatams. Didžiausią įtaką įmonės veiklos efektyvumui turi ekonominiai veiksmiai, t.y. šalies ekonominė būklė, numatomi ekonominiai pokyčiai, paklausos ir pasiūlos svyravimas, konkurencijos pobūdis ir

kt. (Martinkus, Žičkienė, 2006). Čia reikėtų pažymėti, kad socialiniai veiksniai, tokie kaip darbo užmokesčio lygis, gali būti susiję ir su įmonės vidaus situacija, tačiau vis dėlto jie priskiriami išoriniams, nes labai priklauso nuo darbo jėgos kainos rinkoje, bendro pragyvenimo lygio šalyje, tradicijų ir kt. (Šlekiene, Klimavičienė, 1999). Sparti mokslo ir technikos pažanga, kai kuriamos naujos informacinės technologijos, kompiuterizuojami valdymo procesai ir kt., lemia verslo technologinę pažangą, darbo organizavimo ir valdymo kokybę. Tai būtina vertinti norint, kad įmonė vystytų veiklą efektyviai (Martinkus, Žičkienė, 2006).

Bet kokią rinką veikiančios išorinės sąlygos dažnai suprantamos kaip makroaplinka. Makroekonomikos pobūdį ir brandumą rinkoje formuoja tam tikros sąlygos. Įvairūs autoriai nurodo nevienodą makroaplinką sudarančių elementų skaičių, suteikia jiems skirtingus pavadinimus ir turinį (Deksniene, Rudytė, 2007).

D. Šlekiene ir I. Klimavičienė (1999) teigia, kad veiksmų klasifikavimas analizėje yra svarbus, nes modeliuojant įmonės finansinę būklę ir ieškant rezervų, būtina tiksliai žinoti, kokiems veiksmams įmonė gali daryti poveikį, o kurie egzistuoja objektyviai. 1.1. paveiksle pavaizduoti įmonių veiklos efektyvumo veiksniai.



**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės, pagal Šlekiene, Klimavičienė, 1999

### 1.1 pav. Įmonių veiklos efektyvumo veiksniai

Analizuojant 1.1. paveiksle pateiktus įmonės veiklos efektyvumo ir intensyvumo veiksmus, galima teigti, jog įmonės veiklos efektyvumas priklauso nuo daugelio įvairių nuolat besikeičiančių veiksmų, esančių tiek įmonės viduje, tiek išorėje. Vidiniai veiksniai, esantys įmonės viduje, yra subjektyvūs, nes įmonė gali juos nulemti sau tinkama linkme, o išoriniai veiksniai, esantys už įmonės ribų, yra objektyviai nulemti, t.y. jie yra bendri visoms įmonėms, kurios negali jų veikti.

*Apibendrinant galima teigti, kad mokslinėje literatūroje efektyvumas jis yra traktuojamas kaip santykis tarp pageidautinų įmonės veiklos rezultatų ir išteklių, panaudotų tiems rezultatams pasiekti. Taip pat yra išskiriamos šios efektyvumo rūšys – technologinis (techninis), ekonominis, alokacinis (pasiskirstymo) ir ekologinis. Visas šias rūšis sieja vienas tikslas – geriausių rezultatų pasiekimas mažiausiomis sąnaudomis. Efektyvumo veiksniai yra skirstomi į vidinius ir išorinius, kurie visi turi poveikį įmonės veiklai.*

## **1.2. Veiklos vertinimo metodų samprata ir reikšmė**

Verslo įmonės, siekdamos sėkmingos veiklos, susidurdamos su radikaliais pokyčiais, nuolatiniais iššūkiais konkurencinėje aplinkoje, turi ne tik veiklą vykdyti geriau nei jų konkurentai, bet ir nuolat adaptuotis bei sugebėti greitai ir lanksčiai reaguoti prie besikeičiančių aplinkos sąlygų teigia L. Klovienė (2012). Šios autorės nuomone, prisitaikymą ir reakciją gali padėti užtikrinti tik greitai priimami sprendimai, pagrįsti savalaikė informacija ir tinkamu jos srautu. Todėl, siekiant patenkinti nepastovius ir išskirtinius šiandieninių vadovų informacinius poreikius, buvo ieškoma tinkamą informacijos srautą ir veiklos bei valdymo naudingumą užtikrinančių priemonių ir metodų, teikiančių informaciją apie esamą situaciją, galimas ateities perspektyvas ir galimybes bei skatinančius nuolatinį tobulėjimą. Todėl, keičiantis ir sudėtingėjant verslo aplinkos sąlygoms bei vidiniam įmonės potencialui, didėjo veiklos vertinimo svarba ir skiriamas dėmesys jam (Klovienė, 2012).

Įmonės veiklos vertinimo problematika nagrinėjama jau keletą dešimtmečių. Pastaruoju metu įmonės veiklos vertinimas nagrinėjamas kaip atskiras vadybos mokslo tyrimų objektas (Sližytė, 2009). Veiklos matavimas, vertinimas ir valdymas, kaip mokslinių tyrimų objektas, taip pat analizuojamas tokiose vadybos mokslo srityse kaip visuotinė kokybės vadyba, strateginis valdymas ir pan. (Gimžauskienė, 2007). K. K. Choong (2013) teigia, jog šiandienos žinių ekonomikoje jaučiamas didelis susirūpinimas siejamas su siekiu rasti geriausią būdą, kaip įvertinti įvairių rūšių veiklą, kuri galėtų pagerinti įmonės efektyvumą. Dėl šios priežasties visos ambicingos ir didelio našumo įmonės, tiek privačios, tiek valstybinės, turi būti suinteresuotos plėtoti ir diegti veiksmingas veiklos vertinimo sistemas, kurių pagalba jos gali išlaikyti savo pozicijas rinkoje. Besikeičianti aplinka turi tiesioginį poveikį organizacijos veiklos vertinimui, kuris, savo ruožtu, yra įgyvendinamas organizuojant įmonės vidaus valdymo sistemų projektus (Gimžauskienė, Klovienė, 2007). J. Žukauskaitės (2010) teigimu, veiklos valdymas tai organizacijos narių darbo planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė, visų organizacijos išteklių panaudojimas išskeltiems organizacijos tikslams siekti. Visą veiklos valdymą bei vertinimą taip pat sudaro ir atskirų veiklos procesų valdymas ir vertinimas. U. Johanson, M. Skoog, A. Blacklund ir R. Almqvist (2006)

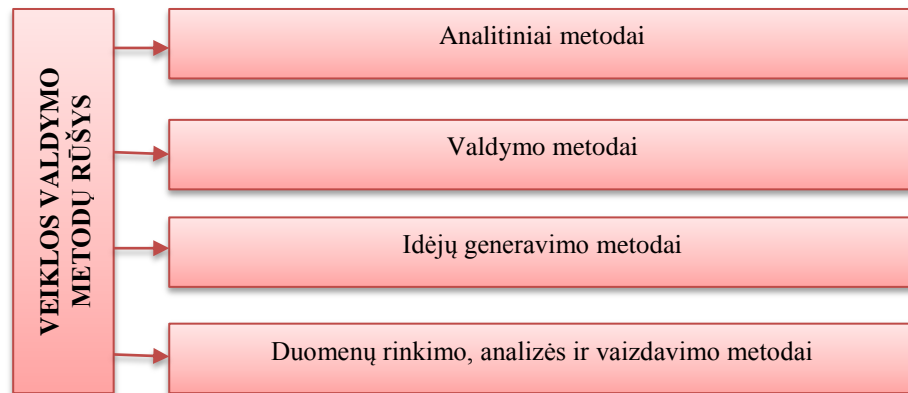
nuomone, per pastaruosius du dešimtmečius nusistovėję įmonės valdymo ir kontrolės principai sulaukė nemažai kritikos tiek iš teoretikų, tiek iš praktikų dėl savo tinkamumo ir naudingumo. Buvo pastebėta, jog šie principai paseno ir jei seniau jie buvo naudojami kaip priemonės, kurių pagalba aukščiausio lygio vadovų priimami sudėtingi sprendimai tampa suprantamesni žemesnio lygio vadovams bei vadybininkams, tai šiomis dienomis šie principai yra laikomi pernelyg abstraktūs, supaprastinti ir orientuoti į įmonės pelną. Įmonės ūkinė - komercinė veikla yra sudėtingas, kompleksinis reiškinys, todėl jį apibūdinti galima tik daugeliu rodiklių, atspindinčių būdingus jo pasireiškimo aspektus. Tam, kad gauti apibendrinantį vaizdą, visus šiuos rodiklius reikia apjungti į vieną apibendrinantį dydį. Padėtį komplikuoja tai, kad jie gali būti išreikšti įvairiomis dimensijomis – litais, procentais, vienetais ir pan. Be to jie gali kisti priešingomis kryptimis t.y. vienų rodiklių reikšmių didėjimas padėtį gali gerinti, kitų – bloginti. Tokioje prieštaringoje situacijoje ieškoma apibendrinantį veiklos kokybės rodiklį galima rasti taikant daugiakriterinius metodus (Šerėnaitė, Ginevičius, 2013).

H. P. Hatry (2006) veiklos vertinimą apibrėžia kaip reguliarių efektyvumo ir rezultatų matavimą. Šio autoriaus nuomone, būtent matavimų reguliarumas yra gyvybiškai svarbus kiekvienai įmonei, kuri siekia maksimalios naudos. Panašiai įmonės veiklos vertinimą savo darbuose apibrėžia ir P. Taticchi, A. Asfalti bei F. Sole (2010). Jų nuomone, tai metrikos rinkinys naudojamas siekiant įvertinti įmonės veiklos efektyvumą bei veiksmingumą. Taip pat jie teigia, jog veiklos vertinimas yra pažangios organizacijos bruožas. Jis parodo, kur organizacija yra ir kokia linkme ji eina. Veiklos vertinimas veikia kaip vadovas, nurodantis ar organizacija yra pajėgi pasiekti savo tikslus (Taticchi, Asfalti, Sole, 2010). N. Rompho ir S. Boon-itt (2012) taip pat teigia, kad veiklos vertinimo sistema yra ypatingai svarbi įmonės valdyme. Ji ne tik nurodo ar įmonės veikla yra sėkminga, tačiau, jei yra naudojama tinkamai, taip pat gali padėti jai įgyvendinti užsibrėžtas strategijas. Autoriai V. Rudzkienė bei R. Jasinavičius (2006) pastebi, jog paprastai sėkmingai dirbančiose įmonėse strateginis planavimas ir rinkodaros tyrimai kartu nueina ilgą vystymosi kelią. Rinkodaros tyrimai dažnai tampa inovacijų priežastimi arba padeda sukurti naujas strategijas, kurias profesionalai be rinkodaros tyrimų ne visada pastebi.

Atliekant mokslinės literatūros analizę nustatyta, jog daugelis autorių išskiria skirtingus veiklos valdymo metodus. Autorė J. Žukauskaitė (2010) veiklos valdymo metodus skirsto į penkias grupes:

- strategijos – vertės didinimo metodai ir metodologijos;
- vertės – sprendimų priėmimo metodai ir metodologijos;
- komunikavimo – vadybos metodai ir metodologijos;
- lyderystės – vadybos metodai ir metodologijos;
- organizacijos – kultūros metodai ir metodologijos.

Pateikti metodai įmonės veiklą analizuoja iš įvairių perspektyvų: finansinė perspektyva, veiklos procesų perspektyva, strategija ir kita. Taip pat išskiriamos keturios valdymo metodų rūšys (Žukauskaitė, 2010). 1.2. paveiksle pavaizduotos veiklos valdymo metodų rūšys.



**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės, pagal Žukauskaitė, 2010.

### 1.2 pav. Veiklos valdymo metodų rūšys

Autorė į įmonę žiūri kaip į procesą ir veiklos valdymą ir vertinimą traktuoja kaip nepertraukiamą tobulinimo procesą individams, žmonių grupėms ar visai organizacijai. Organizacijos, norėdamos efektyviai vertinti veiklą ir veiklos procesus, turi žinoti, kaip tai padaryti, kokius metodus naudoti, sugebėti išmatuoti procesus bei esamą įmonės situaciją. Bendras veiklos valdymas apima keturis pagrindinius principus: klientų poreikių patenkinimas, valdymas remiantis faktais, žmonėmis grindžiamas valdymas, nepertraukiamas veiklos tobulinimas (Žukauskaitė, 2010).

Kitos autorės, D. Vidickienės (2004), teigimu veiklos vertinime reikėtų laikytis holistinio, t.y. visuminio požiūrio ir į veiklos valdymą reikėtų žiūrėti kaip į vientisą visumą, o ne skaidyti objektą į paprastesnes dalis. Autorė išskiria šiuos veiklos vertinimo būdus:

- Apibendrintas įmonės veiklos vertinimas;
- Subalansuoti rodikliai;
- Veiklos vertinimo matrica;
- Valdymo pultas;
- Integruota gamybinės veiklos pasiekimų vertinimo sistema;
- Atkinsono ir kt. vertinimo sistema;
- Veiklos pasiekimų, įgyvendinant strateginius pokyčius, vertinimo sistema;
- Veiklos prizmės modelis.

A. Sližytė (2009) organizacijos veiklos vertinimo sistemas klasifikuoja pagal sistemų ypatumus. Šios autorės nuomone, hierarchinės sistemos skirtinguose lygiuose sujungia įvairių



veiklų vertinimą, finansine išraiška sieja ir kaštais išreiškiamas, ir neišreiškiamas veiklas. Subalansuotų rodiklių sistemos kiekvieną veiklą vertina atskirai, o ryšiai tarp veiklų apibrėžiami tik bendrąja prasme, vertinamos veiklos atspindi įvairias analizės perspektyvas (finansiniai rodikliai, vidiniai organizacijos procesai, vartotojai, mokymasis/ tobulėjimas). „Frustum“ sistemose kai kurie rodikliai sujungiami į visumą, tačiau kaštais neišreiškiamos veiklos nesiejamos su finansine išraiška, t. y. kaštais išreiškiamų veiklų vertinimas lieka atskirai nuo organizacijos veiklos vertinimo, susijusio su vartotojais ir rinkos veikla. Vidinių ir išorinių veiklų atskyrimo principu naudojančios sistemos atskiria vidines veiklas nuo išorinių, o sistemos, susietos su vertės grandinėmis, analizuoja santykius su kitais vertės kūrimo grandinės dalyviais (vartotojais, tiekėjais ir pan.) (Sližytė, 2009).

G. Slatkevičienė (2001) įmonės veiklos vertinimo sistemas siūlo grupuoti pagal vertinimo paskirtį į gamybinės veiklos įvertinimo sistemas, veiklos vertinimo sistemas, pagrindžiančias strategijos įgyvendinimą, ir kokybės vadybos pasiekimų įvertinimo sistemas.

E. Gimžauskienė (2007) pastebi, kad ne visuose mokslininkų siūlomuose veiklos valdymo metoduose yra įrankių skirtų veiklos efektyvumui vertinti. Jos nuomone, veiklos vertinimo procesas yra nuolatinis periodiškai atsinaujinantis organizacijos veiklos rezultatų matavimas, kontrolė ir pritaikymas, o įmonės veiklos efektyvumas turi būti matuojamas ir pagal gautus matavimo rezultatus turi būti priimami sprendimai.

*Apibendrinant galima teigti, kad veiklos valdymas nagrinėjamas daugelio autorių skirtingais aspektais. Vieni veiklos valdymo metodai remiasi įmonių finansais, čia būtų galima priskirti apibendrintą įmonės veiklos vertinimą ir finansinę analizę. Tačiau kiti mokslinės literatūros autoriai veiklos valdymą traktuoja kaip nepertraukiamą procesą, kuris turi savo gyvavimo ciklą. Holistinis požiūris teigia, jog veiklos vertinimas yra vientisa visuma. Norint padidinti įmonės veiklos efektyvumą reikia susikurti tokią sistemą, kuri gebėtų išmatuoti įmonės veiklos ir jos procesų efektyvumą.*

### **1.3. Įmonės veiklos vertinimo modelių apžvalga**

Šiandieninę verslo organizacijos sėkmę lemia daugybė veiksnių, kuriuos tinkamai ir racionaliai naudojant vykdoma tiksli, ekonomiška, efektyvi, svarbiausia pelninga veikla (Marčiulionytė, Oržekauskas, Junevičius, 2013). Autoriai Č. Christauskas ir V. Kazlauskienė (2009) teigia, jog egzistuojantys tradiciniai organizacijos vertės matavimo rodikliai nepajėgus įvertinti tikrųjų vertę kuriančių veiksnių. Jų manymu, tradiciniai veiklos vertinimo sistemos nepadedą išspręsti dinamiškų verslo sąlygų kontekste iškilusių vadybinių problemų. Jos pamažu užleidžia vietą modernesniems ir pažangesniems veiklos vertinimo būdams. Nors organizacijos veiklos

vertinimo modeliai dar tebe laikomi vadybos teorijos naujove (versle jie pradėti taikyti paskutiniajame XX a. dešimtmetyje), praktikoje jie plinta labai sparčiai. Kaip populiariausius galima paminėti Subalansuotųjų rodiklių, Veiklos prizmės, Šešių sigmų, Veiklos vertinimo piramidės, be to, nuolat kuriami nauji, šiuo principu grindžiami modeliai.

1.2 lentelėje pateikti tradicinių ir inovatyvių veiklos vertinimo sistemų pagrindiniai principai.

**1.2 lentelė. Tradicinių ir inovatyvių veiklos vertinimo sistemų pagrindiniai principai**

Tradicinė veiklos vertinimo sistema	Inovatyvi veiklos vertinimo sistema
Remiasi finansiniais įmonės rezultatais	Paremta įmonės strategijos įgyvendinimu
Pagrįsta kaštais ir efektyvumu	Pagrįsta įmonės sukuriama verte
Orientuota į pelną	Orientuota į klientų/vartotojų poreikių tenkinimą
Vertina praėjusio laikotarpio rezultatus	Vertina esamą įmonės situaciją
Mažas laiko horizontas	Ilgas laiko horizontas
Lyginimas su standartu	Tobulėjimo vertinimas
Funkcinis įmonės veiklos vertinimas	Vertikalus įmonės veiklos vertinimas, visos organizacijos skerspjūvis
Neparodo veiklos rezultato priežasčių	Analizuoja veiklos rezultatą lėmusias priežastis
Rezultatų gerinimas darant daugiau	Rezultatų gerinimas tobulinant veiklą
Neskatina tobulėjimo	Skatina įmonės tobulėjimą

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės remiantis Tonchia, Quagini, 2010

Veiklos vertinimo sistemos dažniausiai yra diegiamos įmonių, siekiančių stebėti jų tikslų įgyvendinimą, paskirstyti su tuo susijusius išteklius ir įgyvendinti valdymo strategiją (Franceschini, Galetto, Turina, 2013). Pasak E. Kairytės (2008) kiekvienas įmonės ar kitos rūšies organizacijos vadovas pasirenka tokį vertinimo modelį, kuris labiausiai priimtinas jo valdymo stiliui. Vieni naudojami universaliais, mokslininkų sukurtais modeliais, kiti mėgina kurti savo modelį. Šios autorės nuomone, svarbiausia - laikytis esminio šių veiklos vertinimo modelių bruožo, t.y. siekti veiklos vertinimą atspindėti ne atsitiktinai parinktais rodikliais, bet juos pasirinkti pagal tam tikrą sistemą, pagrįstą keletu veiklos vertinimo kriterijų, ir juos išmatuojančių rodiklių, kurie turi būti parenkami glaudžiai susiejant juos su organizacijos veiklos sėkmės veiksniais bei konkrečiais strateginiais tikslais, išsikeltais vertinamuoju laikotarpiu.

### 1.3.1. *Subalansuotųjų rodiklių sistema*

1992 m. Harvardo universiteto mokslininkai R. S. Kaplanas ir D. P. Nortonas (Kaplan ir Norton, 1992) pasiūlė instrumentą, skirtą strateginiam įmonės valdymui. Šis projektas pagrįstas

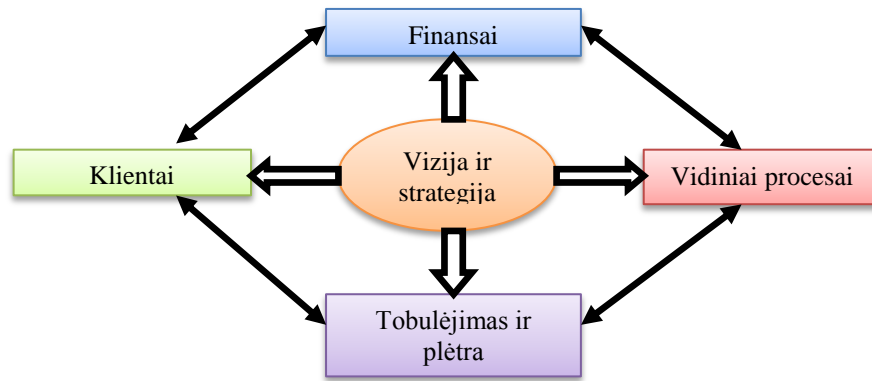
įsitikinimu, kad organizacijos veiklos efektyvumo vertinimo metodikos pagrindimas tik finansiniais rodikliais neužtikrina įmonės ekonominės vertės augimo (Gudelytė, 2010). A. Ambro ir T. Tamošiūno (2010) nuomone, subalansuotų rodiklių sistema buvo viena pirmųjų koncepcijų, orientuotų į organizacijų interesą rasti paprastą ir kompaktišką sprendimą, kaip suprasti ir plėtoti nefinansinių rodiklių vertinimo metodiką. Tai labai svarbu siekiant užtikrinti tvarų organizacijos veiklos procesą ateityje. Autorių A. Danaei ir A. Hosseini (2013) teigimu, strateginis organizacinės veiklos vertinimas yra viena iš pagrindinių ir esminių prielaidų plėtoti organizacijos tobulinimo planus. Tai yra svarbu siekiant nustatyti organizacinės veiklos silpnąsias ir stipriąsias puses.

Visų pirma subalansuotų rodiklių sistema buvo sukurta tam, kad įvertintų įmonės veiklos efektyvumą padalindama strategiją į keturias perspektyvas ir priskirdama priemones joms įgyvendinti. Devinto dešimtmečio viduryje ši sistema buvo patobulinta sukuriant strategijų žemėlapi, kuriame nematerialusis turtas yra transformuojamas į materialųjį finansinį poveikį nurodantį procesą (Markiewicz, 2013).

Pagrindinis subalansuotų rodiklių sistemos principas, anot A. Vitkienės (2005), yra valdyti galima tik tai, ką galima išmatuoti. Šios autorės nuomone, šiuo metu „daugiau informacijos“ vadovui ne visada reiškia „geriau“, nes reikia papildomo laiko jai apdoroti. Todėl ir sprendimui priimti reikia daugiau laiko, sumažėja jo efektyvumas, veiksmingumas, kokybė. G. Pučkutė ir S. Gumbakytė (2010) teigia, jog pagrindinė sistemos paskirtis – verslo strategijos formalizavimas, įgyvendinimas ir perteikimas kiekvienam įmonės darbuotojui. Taip pat svarbi sistemos funkcionavimo sąlyga- monitoringo užtikrinimas ir atgalinis ryšys. Šių autorių nuomone, atgalinis ryšys yra strateginio pobūdžio, kai stebimas kompanijos ilgalaikių planų įvykdymas bei esama padėtis lyginama su strategija. R. S. Kaplano ir D. P. Nortono (Kaplan, Norton, 1992) pasiūlytoje ir per trumpą laiką labai išpopuliarėjusioje bei plačiai taikomoje subalansuotų rodiklių sistemoje išskiriamos keturios skirtingos veiklos matavimo perspektyvos. Paliekama jau tradicine tapusi finansinė perspektyva, bei įvedamos klientų pasitenkinimo, vidinių procesų, ir tobulėjimo bei mokymosi perspektyvos (Sudnickas, 2008). Autorių T. Sudnicko (2005) ir K. Schobel bei C. Scholey (2012) teigimu, subalansuotų rodiklių sistema, išlaikydama tradicinį finansinės veiklos aspektą, leidžia žvelgti į veiklą iš keturių skirtingų perspektyvų (žr. 1.3. pav.), kurių kiekviena duoda atsakymą į keturis esminius organizacijai klausimus:

- *Finansai* – kaip mes turime atrodyti savo akcininkams, kad mus lydėtų finansinė sėkmė?
- *Klientai* – kad pasiektume savo viziją, kaip turime atrodyti savo klientams?
- *Vidiniai verslo procesai* – kad patenkintume savo akcininkus ir klientus, kurie verslo procesai mums turi sektis geriausiai?
- *Tobulėjimas ir mokymasis* – kaip stiprinti savo gebėjimus ir kompetenciją, kad atitiktume nuolat besikeičiančius išorės reikalavimus?

1.4 paveiksle pavaizduotas subalansuotų rodiklių sistemos modelis.



Šaltinis: Sudnickas, 2005, p. 39

1.3 pav. Subalansuotų rodiklių sistemos modelis

Autorių Č. Christausko bei V. Kazlauskienės (2009) nuomone, finansinės veiklos rodikliai greitai apibrėžia ilgalaikius tikslus ir parodo, kaip įmonės veikla ir parinkta strategija prisideda prie jos pridėtinės ekonominės vertės padidrinimo. Finansinius tikslus sistemos autoriai R. S. Kaplan ir D. P. Norton formuluoja taip: „išlikti“, „plėstis“, „suklestėti“. Anot E. Gimžauskienės ir A. Jurkštienės (2001), išlikimas matuojamas grynuoju pinigų srautu, augimas – pardavimų didėjimas, o klestėjimas – didėjančia ekonomine verte. Pasak G. Černiaus (2013) tiek mokslinėje literatūroje, tiek praktikoje aprašyta daug skirtingų įmonės finansų tikslo matavimo rodiklių. Šis autorius pastebi, kad kai kurie autoriai naudoja įmonės pelno ir vertės augimo rodiklius, o kiti autoriai įmonės valdyme labiau akcentuoja pinigų judėjimo valdymą nurodydami, kad 75–80 proc. įmonių nustoja veikusios ne todėl, kad yra nepelningos, o dėl to, kad pritrūko grynujų pinigų. Panašios nuomonės laikosi ir tie autoriai, kurie akcentuoja įmonės pinigų srautų analizės reikšmę, motyvuodami tuo, kad kreditoriams pinigų srautas liudija įmonės gebėjimą vykdyti savo įsipareigojimus, o savininkai mato įmonės sukuriamą grynąjį pinigų srautą, kuriuo jie gali disponuoti savo nuožiūra (pasiimti dividendų forma arba reinvestavus didinti įmonės vertę).

Klientų rodiklių srityje kompanija numato tuos rinkos segmentus ir vartotojų grupes į kurias orientuosis, siekiant užsibrėžtų finansinių tikslų. Autorių G. Pučkutės ir S. Gumbakytės (2010) nuomone, klientų grupei priskiriami rodikliai įvertinantys klientų santykius su įmone: tai gali būti vartotojų paklausos patenkinimo, naujų vartotojų pritraukimo, paklausos išlaikymo, lojalumo prekybiniam ženklui ir kiti rodikliai.

Vidinių procesų rodikliai įvertina organizacijos vidinę komercinę veiklą. Kompanija nustato tas ūkines operacijas, kurios atlieka svarbiausią vaidmenį, tenkinant savininkų ir klientų interesus, ir sudaro veiklos programas, atsižvelgiant į užduotis-orientyrius numatytus finansinėse ir klientų rodiklių sferose (Pučkutė, Gumbakytė, 2010).

Mokymo ir profesinio augimo rodikliai apima perkvalifikavimo, personalo kvalifikacijos kėlimo, puikios darbo atmosferos sukūrimo vertinimo rodiklius, o taip pat įvertina kompanijos informacinės sistemos efektyvumą (Pučkutė, Gumbakytė, 2010).

1990 metais buvo atlikti tyrimai, kurių rezultatai parodė, kad subalansuotų rodiklių sistema yra unikali, leidžianti integruoti ūkinės veiklos finansinius ir nefinansinius rodiklius veiklos efektyvumui užtikrinti. Naudojant subalansuotų rodiklių metodą, įmonė gali pasiekti ketvirtąją įmonių brandumo pakopą (Žukauskaitė, 2010).

G. Kudrevičius (2013) išskiria tokią subalansuotų rodiklių sistemos naudą:

- Panaikinti atotrūkį tarp strateginių tikslų ir kasdieninės veiklos;
- Įvertinti ir tinkamai reaguoti į suinteresuotųjų grupių poreikius bei lūkesčius;
- Įvertinti konkretaus projekto vykdymo tikslingumą;
- Įvertinti strategiją ir atlikti reikiamas korekcijas;
- Optimizuoti vidinius procesus.

Subalansuotų rodiklių sistema padės kontroliuoti įmonės strategijos įgyvendinimą kasdieniniuose procesuose, pateiks įmonės vadovybei išsamų įvertinimą, kaip įmonė progresuoja siekdama strateginių tikslų ir prisidės prie geresnio įmonės valdymo. Tai leis padidinti įmonės produktyvumą.

Keletas kitų svarbių subalansuotų rodiklių sistemos trūkumų (Gudelytė, 2010):

1. Subalansuotų rodiklių sistema pati savaime nenurodo, kokios strategijos dalys turi būti kontroliuojamos vadovybės: R. S. Kaplan ir D. P. Norton (1992) straipsnyje teigiama, kad, kokie bebūtų strategijos tikslai, nustatyti organizacijoje, žymūs organizacijos laimėjimai pasiekiami, jei tikslų siekimas kontroliuojamas taikant keletą skirtingų priemonių.
2. Subalansuotų rodiklių sistema įvertina atrinktų strategijų veiklą, kurios, tikėtina, turi lemiamos įtakos specifiniams strateginiams tikslams, vykdymą. Sistema veiktis prasideda specifinių strategijos vizijų artikuliacija ir yra orientuotas atgaline kryptimi, apibrėždamas prioritetines strategijos veiklas.
3. Įvairių reiškinių priežastingumas nėra nusakomas pakankamai, kad būtų nustatytos priemonės siekti ilgalaikės organizacijos sėkmės. Nėra atsižvelgiama į duomenų stebėjimo atsilikimą ir galimą atgalinį poveikį vidiniuose organizacijos veiklos procesuose. Subalansuotų rodiklių sistemoje taip pat gali būti nepakankamai atsižvelgta į kai kuriuos veiksnius. Tik dalis visų veiklos procesų yra nusakoma tokioje sistemoje. Jei šie veiksniai taikomi įvertinant strategines priemones, žymioje sistemos dalyje jų poveikis tolygiai mažėja, ir potenciali tokių veiksmų įtaka gali būti visiškai ignoruojama.
4. Eksperto – vertintojo subjektyvumas.

Anot L. Gudelytės (2010) dėl šių trūkumų subalansuotų rodiklių sistema, pagrįsta priežasties ir pasekmės sąryšiu, nėra efektyvi sėkmę užtikrinančios strategijos kontrolei. Trečiame punkte paminėti trūkumai yra sisteminio pobūdžio. Tokia veiklos vertinimo sistema yra neaiškiai interpretuojama ir ne visada aiškiai pagrįsta. Tačiau viena iš svarbiausių šios sistemos problemų yra tai, kad visos veiklos ar atskiros jos dalies vertinimas priklauso nuo eksperto nuomonės, t.y., sunkiai išvengiama subjektyvaus požiūrio į vertinamą objektą, taip pat egzistuoja galimybės daryti įtaką vertinimo rezultatams. Iš dalies šią problemą padėtų spręsti diskretaus pasirinkimo ekonometriniai modeliai (Gudelytė, 2010). J. Self (2004) taip pat pastebi, jog subalansuotų rodiklių sistema turi trūkumų. Autoriaus teigimu, ji padeda susidaryti bendrą vaizdą apie įmonės veiklos efektyvumą, tačiau neparodo trijų dimensijų vaizdo. Taip pat sistema gali padėti atkreipti dėmesį į problemas, tačiau neatskleidžia jų sprendimo.

Įmonių strategijos yra dinamiškos, o ne statiškos. Jei organizacijos vadovybė nesugeba pakeisti ir pritaikyti strategijos atsižvelgdama į ją supančią aplinką, dėl šios priežasties organizacijos veikla gali būti nekryptinga, o atskirais atvejais ir beprasmė. Subalansuotų rodiklių sistemos problema yra tai, kad ja vertinama ne dabartinės, o praeito laikotarpio strategijos nulemta veikla (Gudelytė, 2010). Todėl ši sistema turi būti tobulinama išsamiau vertinant, kokie veiksniai būtent šiuo metu labiausiai lemia įmonės sėkmę bei kaip būtent dabar tarpusavyje sąveikauja įvairios strategijos priemonės. Tam gali būti naudingi regresiniai modeliai (Gudelytė, 2010).

Tikslinga taikyti diskretaus pasirinkimo modelius tarpiniuose subalansuotos rodiklių sistemos etapuose vertinant, ar tikslai per praeitą (ataskaitinį) laikotarpį buvo pasiekti. Taip pat tikėtina, kad toks subalansuotos rodiklių sistemos pakeitimas pareikalautų papildomos informacijos siekiant kiekybiškai įvertinti organizacijos veiklos rodiklius (Gudelytė, 2010). Be to, kaip įprasta, ekonometrinių modelių pranašumas prieš ekspertinį vertinimą yra aiškus jų pagrįstumas ir veiklos procesų priežastingumo nustatymas. Tai padėtų organizacijoms tiksliau identifikuoti statistiškai svarbiausius jų veiklos veiksnius (Gudelytė, 2010).

Didžiulis suderinto veiklos vertinimo modelio populiarumas ir plačiai paplitęs taikymas lėmė daugybę jo modifikacijų, priklausomai nuo situacijos, kuriai jis buvo taikomas. Č. Christauskas ir V. Kazlauskienė (2009) teigia, jog yra išskirtos keturios veiklos vertinimo dimensijos, priklausomai nuo įmonės verslo procesų prigimties ir verslo aplinkos aktualijų, buvo papildomos kitomis arba šiek tiek keičiama jų prasmė ir pavadinimas. Viena tokių subalansuotų rodiklių modelio modifikacijų yra Maltz, Shenhar ir Reilly pasiūlytas dinaminis daugiadimensinis įmonės veiklos vertinimo modelis.

Subalansuotų rodiklių sistemos diegimas - tai strateginio valdymo sistema, transformuojanti strategiją į kasdienes veiksmus ir kontroliuojanti strategijos įgyvendinimą. Strategijos įgyvendinimo progresas matuojamas pagrindiniais efektyvumo rodikliais. Nauja metodika pasirodė

esanti itin efektyvi kadangi ją naudodami, vadovai išsprendžia aktualius uždavinius (Svaravičius, 2013):

- transformuoja strategiją į skaičius;
- strateginius tikslus susieja su kasdieniais darbuotojų veiksmams;
- įgyvendina strategiją, kontroliuodama kasdienes veiksmus ir vertindama jų efektyvumą;
- užtikrina ilgalaikį įmonės išlikimą ir augimą;
- sustabdo "gaisrų gesinimą" ir sudaro galimybę nuolat gerinti procesus;
- užtikrina greitą reagavimą į rinkos pokyčius;
- mažina procesų kaštus ir nuostolius.

Subalansuotų rodiklių sistema Lietuvoje populiarėja. Daugelis verslo lyderių jau naudoja subalansuotų efektyvumo rodiklių sistemą. Dabar ja gali naudotis bet kokio dydžio įmonės, nes mes sukuriame subalansuotų efektyvumo rodiklių sistemą Microsoft Excel programoje. Tokios sistemos efektyvumas yra didelis. Pagrindinis subalansuotų rodiklių sistemos pranašumas prieš kitus veiklos vertinimo metodus, anot A. Svaravičiaus (2013), aiškus kasdienių darbuotojų veiksmų suderinimas su metiniais ir strateginiais įmonės planais. Perėjusios prie naujo valdymo požiūrio, įmonės gali gauti papildomą pelną, prilygstantį 1-3 % metinių pajamų. Tai galima įgyvendinti pertvarkant vertinimo sistemą taip, kad verslo sprendimai būtų priimami ne intuityviai, bet vadovaujantis objektyvia ir išsamia informacija (Svaravičius, 2013).

*Apibendrinant galima teigti, kad subalansuotų rodiklių sistema yra viena pirmųjų koncepcijų, orientuotų į organizacijų interesą rasti paprastą ir kompaktišką sprendimą, kaip suprasti ir plėtoti nefinansinių rodiklių vertinimo metodiką. Sistemoje išskiriamos keturios skirtingos veiklos matavimo perspektyvos. Paliekama jau tradicine tapusi finansinė perspektyva, bei įvedamos klientų pasitenkinimo, vidinių procesų, ir tobulėjimo bei mokymosi perspektyvos. Pagrindinis subalansuotų rodiklių sistemos principas yra valdyti galima tik tai, ką galima išmatuoti. Pagrindinis subalansuotų rodiklių sistemos pranašumas prieš kitus veiklos vertinimo metodus - aiškus kasdienių darbuotojų veiksmų suderinimas su metiniais ir strateginiais įmonės planais.*

### 1.3.2. *Veiklos prizmės modelis*

**Veiklos prizmės modelis** – įmonės veiklos kompleksinio vertinimo modelis. Šio modelio paskirtis – užtikrinti gyvybingą tinkamų rodiklių pasirinkimo procesą. Č. Christauskas ir V. Kazlauskienė (2009) teigia, kad veiklos prizmės modelis laikomas antrosios kartos veiklos vertinimo modeliu ir šiuo modeliu siūloma modernizuoti vertinimo sistemas, sukurtas remiantis

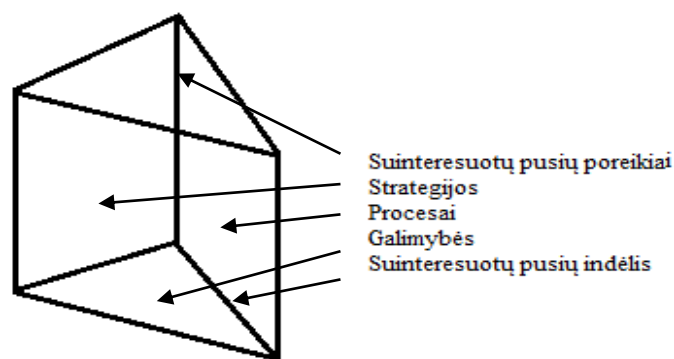
suderintu veiklos vertinimo modeliu. Jo pagrindas yra tai, jog jis suprojektuotas taip, kad apimtų visas kritines vietas, nuo kurių priklauso kitos sėkmingos veiklos matavimo priemonės. Šis modelis atsižvelgia į suinteresuotuosius. Veiklos prizmės modelis numato penkias vertinimo sritis: interesų grupių pasitenkinimas, strategijos, procesai, sugebėjimai bei interesų grupių indėlis (Christauskas, Kazlauskienė, 2009).

Veiklos prizmės modelyje rodikliai sujungė penkias skirtingas perspektyvas (žr. 1.4. pav.) (Sudnickas, 2008, Arimavičiūtė, 2007):

- Suinteresuotų pusių pasitenkinimas – pagal šį aspektą reikia atsakyti į klausimą „Kas yra pagrindiniai įmonės veikla suinteresuoti asmenys ir kokie jų poreikiai bei lūkesčiai?”
- Strategija – pagal šį aspektą reikia atsakyti į klausimą „Kokia strategija reikalinga, kad būtų galima užtikrinti svarbiausių suinteresuotų asmenų poreikių ir lūkesčių patenkinimą?”
- Veiksmai – pagal šį aspektą reikia atsakyti į klausimą „Ar aš žinau, kokie veiklos elementai lėmė nenašų ar neefektyvų šios užduoties vykdymą?”
- Galimybės – pagal šį aspektą reikia atsakyti į klausimą „Kokių galimybių reikia, kad galėtume įvykdyti numatytus veiksmus?”

Suinteresuotų pusių indėlis – tai esminis modelio aspektas. Yra atkreipiamas dėmesys, kad ne tik įmonė kuria vertę tam tikriems asmenims, bet kad įmanoma sukurti tokius suinteresuotų asmenų ir organizacijos santykius, kad ir šie asmenys būtų naudingi įmonei. Veiklos prizmės modelis į suinteresuotų asmenų grupę įtraukia ir įmonės darbuotojus, tiekėjus, tarpininkus ir bendruomenes. Toks požiūris praplėtimas užtikrina realų įmonės padėties matymą (Žukauskaitė, 2010).

1.4. paveiksle pavaizduotas veiklos prizmės modelis.



**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės, remiantis Neely, Adams, 2002

1.4 pav. **Veiklos prizmės modelis**

Autoriai Č. Christauskas bei V. Kazlauskienė (2009) pažymi, jog veiklos prizmės modelis ypač išsiskiria iš kitų veiklos vertinimo modelių ir yra unikalus tuo, jog išskiria nei viename iš



ankstesnių modelių nenumatyta vertinimo sritį – *interesų grupių indėlių* į organizacijos sėkmę. Jų nuomone, organizacija ne tik teikia naudą, t.y. didina turtą, kelia gerovę, interesų grupėms, bet ir pati kuria, palaiko bei vysto ryšius su įvairiomis interesų grupėmis, siekdama jų indėlio į organizacijos veiklą ir naudos. Įmonės sėkmė priklauso ne tik nuo to, kaip ji sugeba patenkinti interesų grupių lūkesčius ir poreikius, bet ir kaip sugeba užmegzti jai naudingus ryšius ir kiek naudos sugeba gauti iš tų ryšių. Ši sritis glaudžiai susijusi su ryšių arba socialiniu kapitalu, jo naudojimu, matavimu ir vertinimu (Christauskas, Kazlauskienė, 2009). Tačiau M. Najmi, M. Etebari ir S. Emami (2012) pastebi, jog kaip viena iš labiausiai vertinamų veiklos vertinimo sistemų, veiklos prizmės modelis stokoja išsamios ir išskirtinės sistemos, palaikančios veiklos vertinimo sistemos tinkamumą, efektyvumą ir veiksmingumą.

Veiklos prizmės modelis yra priemonė ne tik tarnaujanti strategijos įgyvendinimui, bet ir teikianti informaciją jos kūrimui. Tačiau ir šis modelis neįvertina visų įmonės sėkmės veiksnių. Jame nėra įžvalgumo vertinimo, kuris dalinai atsispindi dinaminio daugiadimensinio įmonės veiklos vertinimo modelio ateities dimensijoje (Christauskas, Kazlauskienė, 2009).

*Apibendrinant galima teigti, kad veiklos prizmės modelio pagrindas yra tai, jog jis suprojektuotas taip, kad apimtų visas kritines vietas, nuo kurių priklauso kitos sėkmingos veiklos matavimo priemonės. Šis modelis atsižvelgia į suinteresuotuosius. Veiklos prizmės modelis numato penkias vertinimo sritis: interesų grupių pasitenkinimas, strategijos, procesai, sugebėjimai bei interesų grupių indėlis. Suinteresuotų pusių indėlis – tai esminis modelio aspektas. Yra atkreipiamas dėmesys, kad ne tik įmonė kuria vertę tam tikriems asmenims, bet kad įmanoma sukurti tokius suinteresuotų asmenų ir organizacijos santykius, kad ir šie asmenys būtų naudingi įmonei.*

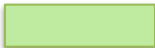
### **1.3.3. Šešių sigmų metodas**

Kitas veiklos valdymo metodas yra šešių sigmų metodas. Tai statistiniais metodais paremta įmonės veiklos kokybės gerinimo metodologija. Jos pavadinimas yra kilęs iš graikiškos Sigma raidės, matematinėje statistikoje reiškiančios nuokrypį. Šešių sigmų metodologija buvo sukurta XX a. 9-ojo dešimtmečio viduryje, „Motorola“ kompanijoje, siekiant išspręsti kokybės problemas. Anot U. D. Kumar, H. Saranga ir kt. (2007), iš esmės šešių sigmų metodas ir kaip W. E. Deming statistinės kokybės kontrolės metodo ir visuotinės kokybės vadybos pratęsimas. Šio modelio dėmesys, kaip ir dauguma kitų veiklos vertinimo modelių, sutelktas į klientų poreikių tenkinimą, kaip pagrindinį tikslą. Pasak J. Žukauskaitės (2010), per gana trumpą laiką šešių sigmų metodologija pagarsėjo kaip itin efektyvi metodologija, sprendžiant pačias sunkiausias problemas didelėse įmonėse. Įmonėms reikia dažnai vertinti, ar gerai dirbama, nustatyti, kaip buvo dirbama

praityje, identifikuoti tas sritis, kuriose reikia pasitempti. Autorės nuomone šešių sigmų metodas apjungia pirkimų ir tiekimų valdymą, vadybą ir gerėjimą, pardavimus ir platinimą, paslaugas ir augimą, darbuotojus ir naujoves ir operacijų valdymą.

1.3. lentelėje pateikti šešių sigmų metodo diegimo žingsniai paremti DMAIC metodika.

**1.3 lentelė. Šešių sigmų metodo diegimo žingsniai paremti DMAIC metodika**

ETAPAI	Apibrėžimas (Define)	Matavimas (Measure)	Analizė (Analyze)	Įgyvendinimas (Improve)	Kontrolė (Control)
	1 fazė	2 fazė	3 fazė	4 fazė	5 fazė
	Apimtys ir galimybių nustatymas	Informacijos apie defektus surinkimas	Problemos suformulavimas	Sprendimų priežastims sukūrimas	Standartų kūrimas ir dokumentavimas
	Mega procesų dokumentavimas	Analizė taikant statistinius metodus	Priežasčių analizė ir struktūrizavimas	Sprendimų pasirinkimas ir planavimas	Komandų mokymai
	„Kliento“ reikalavimų (VOC) nustatymas	Proceso sigma suskaičiavimas	Priežasčių informacijos rinkimas	Sprendimų įgyvendinimas ir testavimas	Veiklos stebėseną
		Detalus procesų dokumentavimas	Statistinė priežasčių-pasekmių analizė	Rezultatų matavimas	Procedūrų atnaujinimas
				Naudos matavimas	Patirties komunikavimas ir ateities planavimas
 - Kokybės vadybos veiklų persidengimas					

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Piliponiū, 2007

1.3 lentelėje galima matyti šešių sigmų metodo diegimo žingsnius paremtus DMAIC metodika (Žukauskaitė, 2010):

- Nustatomi silpniausi įmonės procesai, siektini rezultatai, bendra strategija ir pan.
- Procesai tiksliai apibrėžiami, išskiriant matavimui tinkamus rodiklius, pradedama rinkti statistika.
- Gauti rezultatai analizuojami (ieškoma prastos darbo, produkcijos ar paslaugų kokybės priežasčių).
- Procesas optimizuojamas (remiantis prieš tai gautais rezultatais).

- Procesas kontroliuojamas. Pastaroji fazė turi tapti nuolatine (nesibaigiančia), o ją pasiekus, procesą galima kartoti nuo pirmosios fazės, gerinant kitus veiklos aspektus.

D. Dilijono (2011) nuomone, šešių sigmų metodika didina proceso pajėgumus ir gerina našumą. Tai metodika mažinanti praradimus, didinanti vartotojų pasitenkinimą ir gerinanti finansinius rodiklius. Autoriaus teigimu, klaidų aptikimo ir kontrolės mechanizmas užtikrina kompanijoms ilgalaikę naudą. Šešių sigmų metodika apima verslo procesų projektavimą, tobulinimą ir monitoringą. Kai kurie skeptikai argumentuoja, kad šešių sigmų metodika yra tik susižavėjimas, o projektai yra tiesiog siaurai apibrėžtos nuolatinių procesų tobulinimo pastangos (Dilijonas, 2011).

Šešių sigmų metodo matavimai yra orientuoti į procesą negu į funkciją. Sunkumų susidaro sprendžiant, kurias matavimo priemones pasirinkti, kurias atmesti. Dėl tos priežasties šioje sistemoje buvo atrinkti pagrindiniai procesų rodikliai, su kurių pagalba nustatomas sąlyginis verslo veiklos efektyvumo indikatorius (Žukauskaitė, 2010).

Pasak E. Ulecko (2007) šis metodas išsiskiria tuo, kad sprendimai priimami remiantis tiksliais apskaičiuotais duomenimis ar įvykiais siekiant patenkinti klientų lūkesčius. Pagrindinės priemonės yra „5 kodėl?“, „kaulo medis“, koreliacija, statistinės hipotezės, variacijos analizė ir kitos. Pritaikius šį metodą:

- daugiau darbuotojų įtraukiama į įmonės veiklą;
- labai sumažėja išlaidos kokybei užtikrinti;
- padidėja gamybos apimtis;
- sumažėja laiko užsakymui vykdyti.

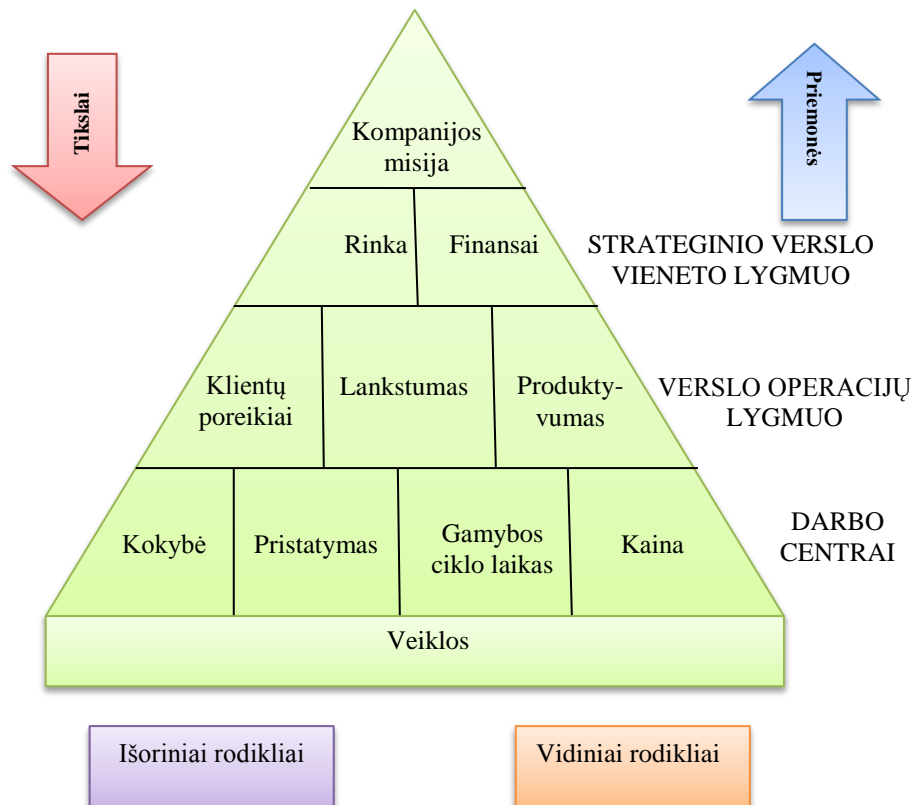
*Apibendrinant galima teigti, kad statistiniais metodais paremta įmonės veiklos kokybės šešių sigmų metodologija pagarsėjo kaip itin efektyvi metodologija, sprendžiant pačias sunkiausias problemas didelėse įmonėse. Ši metodika didina proceso pajėgumus ir gerina našumą, mažina praradimus, didina vartotojų pasitenkinimą ir gerina finansinius rodiklius. Šešių sigmų metodas išsiskiria tuo, kad sprendimai priimami remiantis tiksliais apskaičiuotais duomenimis ar įvykiais siekiant patenkinti klientų lūkesčius.*

#### **1.3.4. Veiklos vertinimo piramidė**

Veiklos vertinimo piramidė (SMART) – veiklos vertinimo sistema, kurios pagrindiniu pranašumu laikomas hierarchinio požiūrio į veiklos vertinimą susiejimas su procesų analize. Pagal veiklos vertinimo piramidę, kurios autoriai R. L. Lynch ir K. F. Cross (1989), kiekvieno hierarchinio lygio padalinys turi tikslus, nukreiptus į strategijos įgyvendinimą, organizacijos

išorinio ir vidinio rezultatyvumo didinimą (Sližytė, 2009).

1.5. paveiksle pavaizduota veiklos vertinimo piramidės sistema.



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Cross ir Lynch, 1989

1.5 pav. Veiklos vertinimo piramidės sistema

Veiklos vertinimo piramidė susideda iš penkių lygmenų: aukščiausiame lygmenyje yra organizacijos strategija ir vizija, organizacija nustato kiekvieno verslo vieneto vaidmenį organizacijoje ir paskirsto išteklius (žr. 1.5 pav.). Antrajame lygmenyje kiekvienam verslo vienetui nustatomi finansiniai ir rinkos tikslai. Trečiajame lygmenyje tikslai siejami su vartotojų pasitenkinimo, lankstumo ir produktyvumo vertinimu. Ketvirtajame lygmenyje, kuris skirtas padaliniams vertinti, vartotojų pasitenkinimas, lankstumas ir produktyvumas išreiškiami per kokybės, pristatymo, ciklo laiko ir nuostolių vertinimo kriterijus. Paskutiniame lygmenyje pateikiamas kasdinių operacijų vertinimas. Remiantis veiklos vertinimo piramidės principu, žemiausio lygio veiksniai yra pagrindiniai elementai, lemiantys strategijos įgyvendinimą, t. y. norint įgyvendinti strategiją valdymo pastangos per vertinimą turi būti nukreiptos iš apačios į viršų (Sližytė, 2009).

Kaip teigia A. Sližytė (2009), didžiausias veiklos vertinimo piramidės pranašumas yra strateginių ir operatyvinių tikslų sujungimas per visus hierarchinius lygmenis. Kiekvienas padalinys turi savo tikslus, žino savo atsakomybę. Žemesnio hierarchinio lygmens padalinių veikla per tikslų įgyvendinimą turi patenkinti aukštesnio lygio padalinių tikslus. Sistema aiškiai apibrėžia, kad, pvz., patenkinant kokybės reikalavimus bus patenkinti vartotojų poreikiai, dėl to gali didėti rinkos dalis ir

organizacija gali pasiekti vizijoje numatytą organizacijos būseną. Taip pat svarbus veiklos vertinimo piramidės ypatumas yra tas, kad atskiriamas organizacijos išorinis ir vidinis rezultatyvumas. Vidinis rezultatyvumas suprantamas kaip vidinė organizacijos veikla, o išorinis – kaip organizacijos veikla, tiesiogiai veikianti vartotojus, kitus įtakotojus ir priklausanti nuo išorinių veiksnių. Sistemos trūkumai: veiklos vertinimo piramidė nepaaiškina, kurie veiklos vertinimo rodikliai yra svarbiausi, aiškiai neatspindi nuolatinio tobulinimo koncepcijos (Sližytė, 2009).

*Apibendrinant galima teigti, kad veiklos vertinimo piramidė yra sistema, kurios pagrindiniu pranašumu laikomas hierarchinio požiūrio į veiklos vertinimą susiejimas su procesų analize. Veiklos vertinimo piramidė susideda iš penkių lygmenų, iš kurių aukščiausiame lygmenyje yra organizacijos strategija ir vizija. Didžiausias veiklos vertinimo piramidės pranašumas yra strateginių ir operatyvinių tikslų sujungimas per visus hierarchinius lygmenis. Taip pat svarbus veiklos vertinimo piramidės ypatumas yra tas, kad atskiriamas organizacijos išorinis ir vidinis rezultatyvumas. Kaip pagrindinį sistemos trūkumą galima išskirti tai veiklos vertinimo piramidė nepaaiškina, kurie veiklos vertinimo rodikliai yra svarbiausi, aiškiai neatspindi nuolatinio tobulinimo koncepcijos.*

#### **1.4. Veiklos vertinimo sistemos nauda ir įtaka įmonės konkurencingumui**

Dėl didėjančios globalizacijos, rinkų liberalizavimo, besikeičiančių klientų reikalavimų bei nuolat didėjančios konkurencijos rinkoje ekonomine įmonių veikla šiuolaikinės ekonomikos aplinkoje tampa vis sudėtingesnė ir įmonės yra priverstos nuolat ieškoti būdų, kaip padidinti savo veiklos efektyvumą bei įmonės konkurencingumą (Sofijanová, Zabíjakin-Chatleska, 2013). Nagrinėjant mokslinę literatūrą bei informaciją susijusią su įmonės veikla, tampa pastebima, kad objektyvus gamybinės veiklos valdymas bei geri įmonės finansiniai rezultatai yra kiekvienos įmonės planuose. Autorės D. Pleikienės (2010) teigimu, įmonėms kurios nori vis dar sėkmingai veikti ir išlikti konkurencingoje rinkoje reikia pradėti taikyti optimizavimo metodus gerinant savo finansinius rezultatus, apžvelgti įmonės veiklos valdymą, kuris turi įtakos dirbti efektyviai. Veiklos vertinimas yra pažangios įmonės įrankis. Jis nurodo, kokia yra įmonės padėtis ir kokia linkme įmonė eina. Taip pa jis veikia kaip vadovas, nusakantis ar įmonė yra pakeliui į jos siekiamų tikslų įgyvendinimą. Kadangi į veiklos vertinimą yra įtraukiami ir įmonės darbuotojai, tai jis yra galingas įrankis įmonės strategijai įgyvendinti (Taticchi, 2010).

J. Vijeikio bei A. Makštučio (2009) nuomone, konkurencingumas, kaip efektyviai veikiančios įmonės bruožas, yra svarbus verslo aplinkoje siekiant tvarios ekonominio vystymosi politikos. Kito autoriaus, S. Adomaičio (2010), teigimu, konkurencingumas paprastai reiškia pranašumą prieš

konkurentus kokiais nors išskirtiniais aspektais, kuriuos įmonės turi pačios surasti ir nustatyti neapsiribojant vien maža kaina, kokybe ar lankstumu. Tam, kad sėkmingai konkuruotų tarptautinėse rinkose, įmonėms ypač svarbu įvertinti savo veiklą ir nustatyti esamą poziciją palyginus su tose rinkose jau esančiais konkurentais. Siekiant užsitikrinti konkurencingumą, įmonių veiklos sprendimai turėtų atspindėti balansą tarp pragmatizmo bei emocionalumo. I. Mačerinskienės ir I. Bartuševičienės (2012) nuomone, ilgalaikio konkurencinio pranašumo įgijimas ir jo išlaikymas yra įmonių egzistencinis pagrindas, kuriuo remiantis turėtų būti kuriama įmonių veiklos strategija. Auganti konkurencija skatina įmones imtis modernių bei originalių priemonių, užtikrinančių finansinį gerbūvį.

Siekiant didinti įmonės konkurencingumą svarbu nustatyti kelias pagrindines jį didinančias priemones, išskirti prioritėtines tobulintinas veiklos sritis ir į jas koncentruotis įgyvendinant veiklos tobulinimo priemones. Tam, kad sėkmingai vykdytų veiklos tobulinimą, įmonės turi sudaryti konkretų veiksmų planą, kaip siekti netgi tokių abstrakčių kaip inovatyvumas ar pridėtinės vertės kūrimas. Šių planų įgyvendinimas turėtų būti integruotas į kasdieninę įmonės veiklą (Adomaitis, 2010).

Įmonės, siekdamos išsilaikyti konkurencingoje rinkoje ir užtikrinti savo veiklos tęstinumą, turi nuolat analizuoti savo veiklos rezultatus, taikyti kuo tobulesnes veiklos analizės metodikas. Pasak J. Mackevičiaus (2008), teisingas esamos būklės įvertinimas padeda gerokai objektyviau numatyti veiklos plėtros būdus ir galimybes – tai yra viena iš būtinų kiekvienos įmonės išlikimo ir plėtros sąlygų. Įmonių veiklos analizės būtinumą ir jos reikšmę lemia laisvos rinkos ekonomikos plėtra, nuolat auganti konkurencija, naujų ūkininkavimo formų ir valdymo metodų taikymas ir kiti veiksniai. Įmonių veiklos analizė yra vienas iš svarbiausių įmonės ekonominės informacijos šaltinių.

G. Levano (2008) teigimu, įmonių veikla paremta tam tikromis prielaidomis bei įsitikinimais apie rinkas, apie vartotojų poreikius bei galimybes, apie konkurentus, įmonės turimus pajėgumus, grėsmes bei galimybes. Tačiau keičiantis technologijoms, galimybėms, vartotojų poreikiams yra svarbu šias prielaidas bei įsitikinimus nuolat tikslinti. Konkurencinė kova verčia įmones nuolatos ieškoti naujų sėkmės kelių.

T. ir A. Baleženčių (2011) nuomone, daugiakriterinio vertinimo modeliai padeda priimti sprendimus atsižvelgiant į daugelį tikslų. Gali būti išskiriami šie pagrindiniai daugiakriterinio vertinimo modelių komponentai: 1) tikslų ir juos atitinkančių rodiklių sistemos sudarymas, jų reikšmingumo nustatymas; 2) atsakų matricos suformavimas ir normalizavimas pritaikant daugiakriterinio sprendimų priėmimo metodus; 3) gautų rezultatų interpretavimas ir sprendimų priėmimas.

*Apibendrinant galima teigti, kad įmonėms kurios nori sėkmingai veikti ir išlikti konkurencingoje rinkoje reikia pradėti taikyti optimizavimo metodus gerinant savo finansinius rezultatus, apžvelgti įmonės veiklos valdymą, kuris turi įtakos dirbti efektyviai. Tam, kad sėkmingai konkuruotų tarptautinėse rinkose, įmonėms ypač svarbu įvertinti savo veiklą ir nustatyti esamą poziciją palyginus su tose rinkose jau esančiais konkurentais. Teisingas esamos būklės įvertinimas padeda gerokai objektyviau numatyti veiklos plėtros būdus ir galimybes – tai yra viena iš būtinų kiekvienos įmonės išlikimo ir plėtros sąlygų.*

## 2. ĮMONIŲ VEIKLOS EFEKTYVUMO VERTINIMO METODOLOGIJA

Šiame magistro baigiamojo darbo skyriuje, siekiant atskleisti tyrimo problemą ir įgyvendinti tyrimo tikslą bei jam pasiekti iškeltus uždavinius, pateikiamas tyrimo problemos ir tyrimo metu taikytų metodų pagrindimas bei aprašoma tyrimo eiga.

### 2.1. Tyrimo problemos pagrindimas

Šių dienų dinamiškame verslo pasaulyje, vertinant įmonės ekonominę veiklą, sunku rasti optimalių rodiklių skaičių, nustatančių įmonės stabilumą ir jos veiklos efektyvumą. Vis dėlto, suformavus rodiklių sistemą ir įvertinus veiklos efektyvumo dinamiką, galima daryti išvadas apie įmonės veiklos efektyvumo potencialą bei nustatyti jo didinimo galimybes (Šeputytė, 2012). Rinkos ekonomikoje kiekvienai įmonei itin svarbu gebėti įvertinti savo veiklą ir palyginti savo veiklos rezultatus tiek su istoriniais įmonės duomenimis, tiek su analogiško sektoriaus, kuriame įmonė veikia, vidutiniais rodikliais ar tiesioginių konkurentų rezultatais. Tam tikslui dažniausiai pasitelkiami tokie finansiniai rodikliai kaip pelningumo, mokumo, likvidumo ir kiti. Autoriai S. Zujus bei D. Pilinkus (2013) pastebi, jog įmonių veiklai tampant vis labiau kompleksiška, didėjant konkurencijai ir augant pokyčių poreikiui, vien finansiniai rodikliai negali atskleisti realios situacijos įmonėje, todėl įmonės vadovams būtina ieškoti efektyvesnių verslo valdymo priemonių. Viena iš tokių priemonių yra subalansuotų rodiklių sistema.

Pritaikius subalansuotų rodiklių sistemą, galima nustatyti priežastinius tarpusavio rodiklius, sudaryti veiksmų programas, siekiant optimizuoti problematiškiausius veiklos procesus, be to sukuriamas efektyvus kontrolės mechanizmas padedantis prižiūrėti vykdomos veiksmų programos progresą. Subalansuotų rodiklių sistemos pritaikymas įmonėje panaikina atotrūkį tarp strateginių tikslų ir kasdieninės veiklos, padeda įvertinti ir tinkamai reaguoti į suinteresuotųjų grupių poreikius bei lūkesčius. Taip pat šios sistemos pagalba galima įvertinti konkretaus projekto vykdymo tikslumą bei įvertinti strategiją ir atlikti reikiamas korekcijas, optimizuoti vidinius procesus.

Subalansuotų rodiklių sistema padės kontroliuoti įmonės strategijos įgyvendinimą kasdieniniuose procesuose, pateiks įmonės vadovybei išsamų įvertinimą, kaip įmonė progresuoja siekdama strateginių tikslų ir prisidės prie geresnio įmonės valdymo. Tai leis padidinti įmonės produktyvumą. Dar vienas iš subalansuotų rodiklių sistemos privalumų yra šios sistemos pritaikymo galimybių įvairovė ir jos derinimas su kitomis valdymo priemonėmis. E. Wiersma (2009) mokslinis tyrimas atskleidė, jog įmonės subalansuotų rodiklių sistema gali remtis keletu tikslų: kaip tikslų įgyvendinimo valdymo sistema, kaip informacijos sistema ar kaip įmonės



strategijos įgyvendinimo (per komunikaciją, nustatytus veiklos planus ir iniciatyvas) priemone.

*Apibendrinant galima teigti, kad kiekvienai įmonei itin svarbu gebėti įvertinti savo veiklą ir tik suformavus tinkamą rodiklių sistemą ir įvertinus veiklos efektyvumo dinamiką, galima daryti išvadas apie įmonės veiklos efektyvumo potencialą bei nustatyti jo didinimo galimybes. Vien finansiniai rodikliai negali atskleisti realios situacijos įmonėje, todėl įmonės vadovams būtina ieškoti efektyvesnių verslo valdymo priemonių, iš kurių viena tokių yra subalansuotų rodiklių sistema. Remiantis Lietuvos ir užsienio autorių pateiktais subalansuotų rodiklių sistemos privalumais iškeliamas **hipotezė**: UAB „Projektavimas“ tikslinga tobulinti veiklos efektyvumo vertinimą naudojant subalansuotų rodiklių sistemą ir naudotis sistemos strateginiu žemėlapiu.*

## 2.2. Tyrimo metodikos pagrindimas

Sėkmingas įmonių veiklos organizavimas ir vertinimas vis modernėjančios ekonomikos sąlygomis neįmanomas be išsamios įmonių išorės ir vidaus aplinkos veiksnių analizės (Mackevičius, 2007). Analizuojant išorinę aplinką naudinga ją skirstyti į makroaplinką ir mikroaplinką.

**Makroaplinkos analizė.** Strateginei makroaplinkos analizei plačiausiai naudojama technika vadinama PEST analize. Makroaplinkos veiksnius sudaro šios veiksnių grupės: politiniai – teisiniai veiksniai, ekonominiai veiksniai, socialiniai – kultūriniai veiksniai, technologiniai veiksniai.

*Politiniai veiksniai* nubrėžia įmonės veiklos reguliavimo ribas ir apibrėžia teisinius pagrindus. Tai – politikos, reguliavimo, įstatymų raidos pokyčiai, kurie gali priversti įmonę patikrinti ir pertvarkyti strategiją. *Ekonominiai veiksniai* susiję su šalies makroekonominių rodiklių raida, kuri turi nemažą įtaką įmonės strateginiams tikslams ir veiklai. Ekonominis makroaplinkos analizės aspektas apima ekonominę augimą, infliaciją, užimtumą, palūkanų normas, valiutų kursų svyravimus, investicijų klimata, gamybos veiksnių kainas. *Socialiniai – kultūriniai veiksniai* – demografiniai, vertybių, gyvensenos, visuotinių įsitikinimų ir kiti pokyčiai, būdingi tam tikram visuomenės raidos etapui ir darantys įtaką įmonės veiklai. Socialinis makroaplinkos aspektas apima demografinius, gyventojų pajamų, vartojimo pokyčius, darbo santykių raidą, ekologines problemas, žmonių išteklių raidą, sveikatos apsaugą, kultūrą. *Technologijos veiksniai* susiję su techninės pažangos procesu. Svarbu įvertinti, kaip naujos gamybinės, informacinės technologijos darys įtaką įmonės veiklai. Technologinis aspektas apima valstybės technologijų politiką, naujų technologijų atsiradimo galimybes.

**Mikroaplinkos analizė.** *Klientų (rinkos) įvertinimas.* Kiekviena įmonė yra susijusi su savo klientais. Įmonei labai svarbu pažinti savo klientus, suprasti jų poreikius, kad galėtų ilgam laikui įgyti nuolatinius klientus. Klientų analizė leidžia nustatyti įmonės priklausomybę nuo klientų. Įmonė yra priklausoma nuo klientų, kai pirkėjų yra nedaug ir jie perka dideliais kiekiais, kai

perkama prekė sudaro didelę pirkėjo sąnaudų ar pirkimų dalį arba kai įmonė ir jos konkurentai parduoda iš esmės tas pačias prekes ar paslaugas, todėl pirkėjai gali juos nesunkiai pakeisti. Taip pat kai pirkėjo įmonė yra viena iš technologinės grandinės narių arba kai produkto kokybė mažai turi įtakos pirkėjo apsisprendimui (galima susirasti pakaitalą).

*Tiekėjų įvertinimas.* Tiekėjų analizė leidžia nustatyti įmonės priklausomybę nuo tiekėjų. Įmonė bus priklausoma nuo tiekėjų jei yra nedaug alternatyvių tiekėjų, jei nėra alternatyvių pakaitalų tiekėjo pristatomoms žaliavoms, įrenginiams, teikiamoms paslaugoms, jei tiekėjo kainos sudaro didelę dalį įmonės bendrųjų sąnaudų. Taip pat jei tiekėjo prekės ar paslaugos yra ypač geros kokybės, jei sunku surasti pakaitalus tiekėjo prekėms ar paslaugoms, jei tiekėjo įmonė yra viena iš technologinės grandinės narių bei jei tiekėjai gali perimti iš įmonės pridėtinės vertės dalį.

*Konkurentų įvertinimas.* Didelę įtaką įmonės verslo sėmei turi konkurentų galimybės, ypatybės, veiksmai. Konkurencija vyksta siūlant mažesnes kainas, vykdant reklamą, siūlant geresnius produktus, teikiant daugiau paslaugų ar garantijų klientams. Konkurencija mažina įmonių pelnus ir sukelia rinkoje tam tikrą nestabilumą. Remiantis šiuo M. Porter modeliu, galima teigti, jog konkurencijos esmę tiek vidaus, tiek tarptautinėje rinkoje parduodant prekes ar paslaugas sudaro penkios pagrindinės jėgos bei jų sąveika: nauji konkurentai, pakaitalai, pirkėjai, tiekėjai bei jau rinkoje esantys konkurentai (M. Porter, 1990). Kiekviena iš šių penkių jėgų turi savo struktūrinius veiksmus, kurie įtakoja įmonę, pramonės šaką ar šalį konkurencinėse kovose, tai yra tiekėjų derėjimosi galia, klientų derėjimosi galia, pakaitalų grėsmė, naujų konkurentų atėjimo grėsmė bei jau esama rinkos konkurencija. Norint įgyti konkurencinį pranašumą bei sumažinti trūkumus verta labai atidžiai išanalizuoti kiekvieną iš šių veiksnių bei jų sudaromąsias dalis (Mitkutė, Nagreckaitė, 2005).

**Vidinių veiksnių analizė.** Šia analize siekiama nustatyti ir įvertinti įmonės funkcionavimo varomąsias jėgas, apibrėžti sėkmės veiksmus, numatyti silpnybes, kurios gali turėti įtakos įmonės konkurencingumui ateityje. Tiriant ar įmonė veikia efektyviai svarbu yra nustatyti jos finansinę būklę ir veiklos rezultatus (Mackevičius, Poškaitė, Villis, 2011). Todėl yra įvertinami tarpusavyje susiję vidiniai veiksniai, pirmiausia darbo ištekliai ir finansinės galimybės. Vidinių veiksnių analizė rodo realias įmonės plėtros galimybes, ar įmonė galės kovoti su kliūtimis, kurios buvo nustatytos analizuojant išorinius veiksmus. Atsižvelgiant į vidinių veiksnių analizę gali būti didinamos konkurencinės galimybės, įgyvendinamos apsauginės priemonės, mažinančios esamų ar naujai atsi randančių grėsmių poveikį, įmonės veiklos pranašumams ir trūkumams nustatyti. Objektivi vidinių veiksnių analizė svarbi dviem aspektais – ji rodo realų įmonės galimybių profilį bei rodo, ar įmonė turi priemonių kovoti su grėsmėmis, kurias atskleidė išorinių veiksnių analizė.

Vidinių veiksnių analizė yra svarbiausias strateginio planavimo etapas, nes ji leidžia įmonei apibūdinti savo suformuluotų uždavinių įvykdymo galimybes. Jeigu tokia analizė parodys, kad

įmonė neturi būtinų išteklių, reikalingų savo tikslams siekti, ji gali keisti veiklos kryptį ir išvengti nesėkmės.

Analizuojant siekiama vertinti praėjusio laikotarpio rezultatus, išskiriant pagrindinius sėkmingą veiklą lemiančius veiksnius, taip pat kitus veiksnius, turėsiančius įtakos veiklos rezultatams. Išanalizuoti vidiniai veiksniai palyginami su išoriniais veiksniais, siekiant nustatyti jų tarpusavio suderinamumą ateityje bei savivaldybės pajėgumą siekti ilgalaikių tikslų.

**SSGG analizė (arba SWOT analizė).** Išorinių ir vidinių veiksnių (išteklių) analizės rezultatams apibendrinti ir sujungti naudojamas SSGG analizės metodas. Aplinkos ir išteklių SSGG analizė sudaro prielaidas įmonės strategijai rengti:

- formuluoti ir prirėikus tikslinti įmonės strategiją;
- numatyti įmonės strateginius tikslus;
- nustatyti, kurie strategijos įgyvendinimo uždaviniai ir priemonės buvo efektyviausi;
- numatyti įmonės perspektyvinius plėtros rezultatus.

Formuojant įmonės misiją, aplinkos ir išteklių analizė rodo misijos įgyvendinimo realumą. Jeigu aplinkybės pasikeičia, misiją rekomenduojama tikslinti. Pirmą kartą atliekama SSGG analizė padeda atskirti įmonės veiklos kryptis, užsibrėžti tikslus ir numatyti rezultatus. Ji padeda įvertinti tuos veiksnius, kurie gali daryti įtaką siekiant įmonės strategijoje numatytų rezultatų. Tai padeda koreguoti planuojamus įmonės plėtros rezultatus ir tinkamai pasirinkti priemones šiems rezultatams pasiekti.

*Stiprybės* yra tie vidiniai veiksniai, kurie suteikia įmonei santykinį pranašumą. Stiprybės rodo, kuo įmonė išsiskiria iš kitų įmonių, kokie gamybiniai, žmonių, organizaciniai veiksniai suteikia įmonei konkurencinį pranašumą. *Silpnybės* yra tie vidiniai veiksniai, kurie varžo įmonės plėtrą. Silpnybės rodo, kokie veiksniai labiausiai trukdo įmonės plėtrai atitinkamoje srityje, kokios yra aktualiausios ir pirmiausios spręstinos ilgalaikės problemos. *Galimybės* yra tie išoriniai veiksniai, kurie didina įmonės santykinį pranašumą. Galimybės rodo, kokios tarptautinės, šalies, šakinės tendencijos galėtų daryti teigiamą įtaką įmonės plėtrai ateityje. Galimybės nurodo ateities tendenciją ir yra išorinės įmonės atžvilgiu. Tačiau galimybių nereikėtų painioti su numatomomis priemonėmis, kurių planuojama imtis problemoms spręsti. *Grėsmės* yra tie išoriniai veiksniai, kurie kelia pavojų įmonės plėtrai ar silpnina įmonės santykinį pranašumą. Grėsmės rodo, kokios tarptautinės, šalies, šakinės tendencijos galėtų neigiamai veikti įmonės plėtrą ateityje. Kaip ir galimybės, grėsmės yra orientuotos į ateitį, nurodo tendenciją ir yra išorinės įmonės atžvilgiu.

Taigi, analizuojant SSGG, išorinių ir vidinių veiksnių analizės rezultatai susistemunami, nustatoma jų reikšmė įmonės plėtrai. SSGG analizės rezultatai leidžia parengti įmonės kelerių metų veiklos galimų tikslų, uždavinių ir jų įgyvendinimo priemonių planą.

*Apibendrinant galima teigti, jog makroaplinkos ir mikroaplinkos analizių metu gauti*

*rezultatai padės išskirti UAB „Projektavimas“ veiklos pranašumus ir trūkumus bei ateities galimybes ir grėsmes. SSGG analizės duomenų dėka bus išskirtos įmonės veiklos strateginės kryptys ir užsibrėžti strateginiai tikslai.*

### **2.2.1. Giluminio interviu tyrimo metodika**

Giluminis interviu – tai asmeninis bendravimas su vienu žmogumi ilgą laiko tarpą. Pagrindinis giluminio interviu privalumas yra jo teigiama galimybė gauti išsamesnius ir esminius atsakymus į klausimus nei apklausoje su standartizuota anketa. Palyginti su fokusuotų grupių interviu, giluminis interviu su vienu žmogumi turi tą privalumą, kad respondentas gali atsakyti bei išreikšti nuostatas ir motyvus taip, kaip jis gal nenorėtų grupinėje diskusijoje. 1 priede pateiktas giluminio interviu su UAB „Projektavimas“ vadovu tyrimo modelis.

Šio **tyrimo tikslas** yra ištirti UAB „Projektavimas“ vadovo įmonės aplinkos suvokimą. Tyrimo tikslui pasiekti išsikelti šie **tyrimo uždaviniai**:

1. Apibrėžti UAB „Projektavimas“ misiją, pagrindines vertybes ir viziją;
2. Nustatyti UAB „Projektavimas“ strateginius tikslus;
3. Identifikuoti UAB „Projektavimas“ vidinės ir išorinės aplinkos veiksnius.

**Tyrimo metodo parinkimas.** Iš visų duomenų rinkimui naudojamų metodų fenomenologiniame tyrime kaip vienas reikšmingiausių nurodomas individualusis (giluminis) interviu. Šio tipo interviu įvardijamas kaip metodas, kurį tyrėjas pasitelkia siekdamas gauti informacijos, padedančios jam visapusiškai suprasti informanto požiūrį arba situaciją ir rasti naujų įdomių tyrimų sričių (Vaivada, Blinstrubas, 2011). Kadangi tai kokybinis tyrimas, bei visumą sudaro vienas asmuo, imties nustatymo metodas nebuvo taikomas. Tai tiesioginis kokybinis tyrimas, nes respondentas buvo informuotas apie tikrąjį tyrimo tikslą.

**Pasirengimas tyrimui.** Pirminis giluminio interviu etapas - klausimyno sudarymas. Giluminio interviu klausimai buvo sugrupuoti į tris grupes. Pirmųjų klausimų dėka buvo siekiama apibrėžti įmonės misiją, pagrindines vertybes bei viziją. Antrosios grupės klausimais buvo siekiama nustatyti UAB „Projektavimas“ strateginius tikslus, o trečiosios grupės klausimais buvo siekiama identifikuoti įmonės vidinės ir išorinės aplinkos veiksnius. Giluminio interviu klausimai ir susisteminti atsakymai patekti 3.5 lentelėje.

**Tyrimo atlikimas.** Interviu atliktas pagal klausimyną. Įmonės vadovo vardas ir pavardė jo paties prašymu neskelbiami. Apklausa su respondentu truko apie 30 minučių, atsakymai fiksuojami raštu ant popieriaus lapo. Apklausa vyko UAB „Projektavimas“ patalpose 2013 m. rugpjūčio 27 dieną. Tyrimo rezultatai pateikti 3.2.3. poskyriuje.

*Apibendrinant galima teigti, jog giluminis interviu su UAB „Projektavimas“ vadovu padės nustatyti įmonės misiją, viziją bei pagrindines vertybes. Taip pat šio tyrimo metu gauti duomenys*

*papildys SSGG analizę ir padės tiksliau nustatyti įmonės strateginius tikslus.*

### **2.2.2. Kiekybinio tyrimo metodika**

Ilgą laiką versle buvo manoma, kad klientų pasitenkinimas tiesiogiai susijęs su jų lojalumo didėjimu. Klientų pasitenkinimas turėjo didinti klientų grįžtamumą ir didesnę įmonės pelningumą. Jei šiandien dar galima teigti, kad lojalūs klientai yra patenkinti klientai, tai priešingas ryšys egzistuoja ne visada. Šiandien įgyti tikrąjį klientų lojalumą yra gerokai sunkiau nei suteikti jiems momentinį pasitenkinimą (Šaulinskas, Tilvytienė, 2013). 2 priede pateiktas UAB „Projektavimas“ verslo klientų poreikių ir jų tenkinimo anketinės paklausos tyrimo modelis.

**Tyrimo tikslas** – ištirti kaip UAB „Projektavimas“ tenkina verslo klientų poreikius.

#### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Išsiaiškinti, kokiems kriterijams verslo klientai teikią pirmenybę renkantis architektūros ir inžinerijos įmonę.
2. Išanalizuoti bendrą UAB „Projektavimas“ suteiktų paslaugų vertinimą.
3. Ištirti projekto rengimo proceso ir pasiūlytų sprendimų vertinimą.
4. Išsiaiškinti kas paskatino verslo klientus pasirinkti UAB „Projektavimas“ paslaugas.
5. Nustatyti verslo klientų nusiteikimą rekomenduoti UAB „Projektavimas“ paslaugas kitiems asmenims.

**Tyrimo metodo parinkimas.** Klientų poreikiams ir įmonės sugebėjimą patenkinti šiuos poreikius nustatyti yra naudojamas kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa. Šiam tyrimui pasirinkta neatsitiktinė, patogumo atranka. Neatsitiktinis atrankos būdas kurios metu tyrėjai rezultatams pareikšti nenaudoja statistinio atrankos metodo. Pasak J. Mackevičiaus (2007) nestatistinis būdas naudojamas tais atvejais, kai visumos elementų nėra daug. Dar vienas argumentas naudoti nestatistinės atrankos metodą yra tyrimo biudžeto nebuvimas.

**Apklausos imties nustatymas.** Tyrimo imtis yra visi įmonės klientai, todėl imtis yra 39 verslo klientai pasinaudoję UAB „Projektavimas“ projektavimo paslaugomis 2010 m. sausio - 2013 m. rugpjūčio mėn. laikotarpiu. Apklausa buvo vykdoma internetu, tokiais atvejais kai nėra papildomo raginimo (skambučio ar vizito) respondentams, apklausų atsakomumas nėra didelis. Šiuo atveju į anketą atsakė 23 įmonės, kas sudaro 59 procentai.

**Klausimų išdėstymas klausimyne.** Anketos pradžioje yra trumpas tyrimo pristatymas, pirmuoju klausimu pasirinkta intervalinė skalė, nes paprastai lentelės labiau sudomina respondentą. Pirmieji klausimai yra paprasti ir negrėšmingi, bet susiję su tyrimo tema, palaiapsniui klausimai darosi sudėtingesni ir labiau specifiniai. Kadangi vykdyta verslo klientų pasinaudojusių paslaugomis apklausa, tai tradiciniai demografiniai klausimai kaip amžius, lytis nebuvo svarbūs. Klausimynas užėmė du A4 formato puslapius. Pirmo puslapio apačioje yra nuoroda „tęsinys kitame

puslapyje“, kad respondentai užpildytų visą anketą, atsakymo alternatyvos telpa į vieną puslapį ir nepereina į kitą.

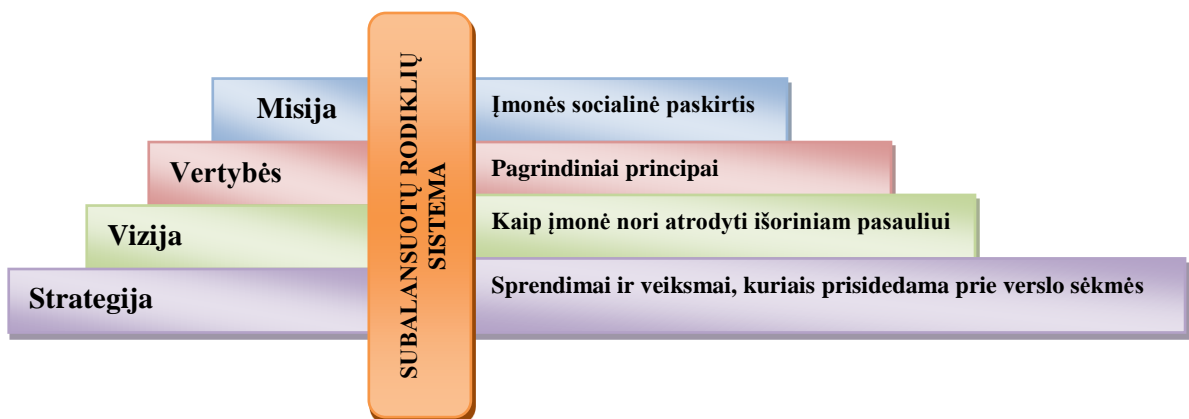
**Tyrimo atlikimas.** Apklausa buvo vykdoma 2013 m. rugsėjo 9-22 dienomis pasitelkus standartizuota anketą. Anketa sudaryta naudojant *Google Docs* internetinę programą. Anketa sudaro 8 klausimai (žr. 3 priedas). Kadangi respondentai yra geografiškai išsibarstę, todėl juos anketos pasiekė el. paštu, naudojantis įmonės klientų kontaktų duomenų bazę. Klausimynas sudarytas iš pasirinkimo klausimų ir skalinių klausimų (panaudota penkių balų Likerto skalė). Klausimyną sudarė tris skyriai: klientų poreikių nustatymo klausimai, įmonės vertinimas klientų požiūriu, demografiniai įmonės klausimai. Atlikus anketinę apklausą, jos duomenys buvo apdoroti kompiuterine programa *Excel*. Tyrimo rezultatų analizė pateikiama 3.2.4 poskyriuje.

*Apibendrinant galima teigti, jog kiekybinės UAB „Projektavimas“ verslo klientų apklausos tyrimo metu surinkti duomenys padės nustatyti esamą įmonės situaciją bei bus naudingi iškeliant jos strateginius tikslus, kurie bus naudojami diegiant subalansuotų rodiklių sistemą.*

### 2.2.3. Subalansuotų rodiklių sistemos diegimo metodika

Dar prieš įgyvendinant įmonės strategiją ar net prieš suformuluojant įmonę privalo nusistatyti savo misiją, vertybes bei viziją (žr. 2.1 pav.). Šie punktai yra kiekvienos efektyviai veikiančios įmonės pamatas. Visa tai atsispindi ir subalansuotų rodiklių sistemoje, kurios diegimo pradiniam etape suformuluojamos įmonės misija, vizija ir vertybės, o po to sukuriama bendroji (pagrindinė) įmonės strategija.

2.1 paveiksle pavaizduotas esminis įsibalansuotų rodiklių sistemos principas.

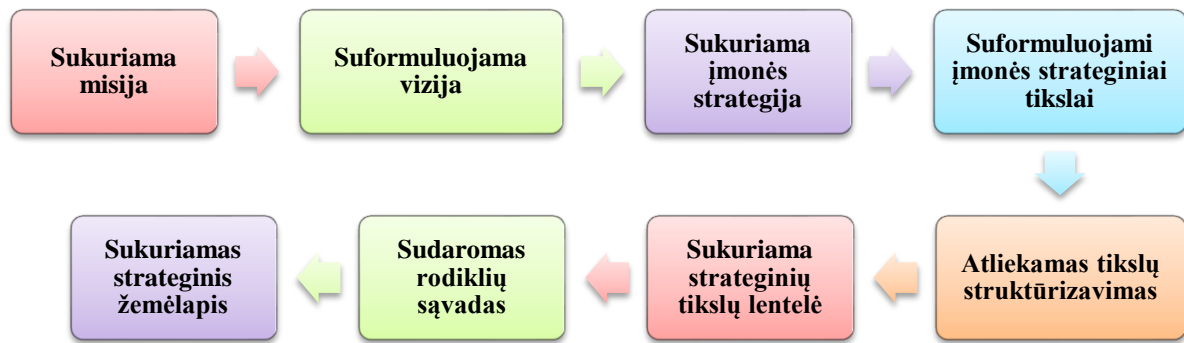


Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Niven, 2003.

#### 2.1 pav. Subalansuotų rodiklių sistemos esminis principas

Tikslų nustatymas - vienas svarbiausių subalansuotų rodiklių sistemos kūrimo etapų. Strateginiai tikslai – tai pagrindinės užduotys - ką ir kada reikia daryti - kad būtų įgyvendinta pagrindinė strategija. Rodikliai – tai strategija, transformuota į skaičius.

2.2 paveiksle pavaizduoti pagrindiniai subalansuotų rodiklių sistemos diegimo etapai.



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Svaravičiumi, 2012

### 2.2 pav. Subalansuotų rodiklių sistemos diegimo pagrindiniai etapai

Tam, kad būtų sukurta subalansuotų rodiklių sistema yra **suformuluojama įmonės misija** (žr. 2.2 pav.). Ji yra įmonės socialinės paskirties formuluotė, atskleidžianti, kokių poreikių patenkinimo laukia iš įmonės visuomenė.

Toliau **suformuluojama vizija**, kuri yra formuluotė nusakanti ilgalaikius įmonės tikslus (nuo 3 iki 10 metų). Vizija aiškiai atsako į klausimą, kaip įmonė nori atrodyti išoriniam pasauliui, kaip siekia, kad išorinis pasaulis ją vertintų. Ji yra formuluojama 1–3 lengvai atsimenamais sakiniais.

Suformulavus misiją ir viziją sudaroma galimybė **suformuluoti įmonės strategiją**. Ji turi aprašyti tinkamiausią būdą, kuris padėtų įmonei pasiekti norimus rezultatus ir turi padėti **sudaryti strateginių tikslų sąrašą**, kuris bus reikalingas norint sukurti subalansuotų rodiklių sistemą. Tikslų nustatymas – vienas svarbiausių verslo planavimo proceso etapų. Strateginiai tikslai – tai pagrindinės užduotys, kurias reikia įvykdyti, norint įgyvendinti strategiją. Sudarytas strateginių tikslų sąrašas parodo, ką ir kada reikia daryti, kad būtų įgyvendinta vizija ir strategija. Atliekamas **tikslų struktūravimas**, t. y. suskirstomi strateginiai tikslai į keturias grupes, vadinamas perspektyvomis. Perspektyvas jungia bendroji įmonės strategija. 4 priede pavaizduotos subalansuotų rodiklių sistemos strateginių tikslų perspektyvos.

Strateginių tikslų lentelė yra pagrindas rodiklių sąvadaui sudaryti. Kiekvienai perspektyvai yra priskiriama nuo 2 iki 5 tikslų. Kiekvienam tikslui nustatomas matavimo rodiklis, kuris atspindi tikslo siekimo progresą. Nustatomi kiekvieno rodiklio dydžiai ir matavimo vienetai. Rodiklio dydžiai yra kiekybinė kiekvieno tikslo pasiekimo išraiška. Kiekvienam tikslui parenkama nuo 1 iki 5 rodiklių. Strateginių tikslų rodikliai sudaro rodiklių rinkinį, vadinamą rodiklių sąvadu. Jis yra visos įmonės pamatuoti tikslai. Kiekvienas rodiklis turi kiekybinę reikšmę ir nurodo, kokių veiksmų reikia norint pasiekti tikslą.

**Sukuriamas strateginis žemėlapis.** Strateginis žemėlapis – įmonės strategijos įgyvendinimo

būdų atvaizdavimas, priešastiniais ryšiais susieti tikslai. Jis parodo, kaip yra suderinti tikslai pagal keturias perspektyvas. Priežastiniai ryšiai – tai ryšiai tarp strateginių tikslų, nustatyti pagal principą „kas jeigu“. Strateginis žemėlapis iliustruoja, koku būdu įmonė tikisi įgyvendinti bendrąją strategiją ir yra vaizdinis strateginio plano supaprastinimas.

*Apibendrinant galima teigti, jog įdiegta subalansuotų rodiklių sistema padės kontroliuoti įmonės strategijos įgyvendinimą kasdieniniuose procesuose, pateiks įmonės vadovybei išsamų įvertinimą, kaip įmonė progresuoja siekdama strateginių tikslų ir prisidės prie geresnio įmonės valdymo.*

### 2.3. Tyrimo eiga

Empirinės analizės metu įmonės veiklos efektyvumas vertinamas naudojant kelis tyrimo metodus. Siekiant įvertinti UAB „Projektavimas“ veiklą taikant subalansuotų rodiklių sistemą, atliekama UAB „Projektavimas“ situacijos analizė, kurioje yra tiriama išorės aplinkos veiksnių (išskiriant makroaplinką ir mikroaplinką) ir vidinės aplinkos veiksnių įtaka analizuojamos įmonės veiklai. UAB „Projektavimas“ situacijos analizei apibendrinti atliekama jos stiprybių, silpnybių bei galimybių, grėsmių analizė bei naudojant TOWS matricą išskiriami tarpiniai strateginiai tikslai. Įmonės misijai ir vizijai nustatyti yra atliekamas giluminis interviu su UAB „Projektavimas“ vadovu. Taip pat atliekama anketinė apklausa siekiant nustatyti klientų poreikius ir jų pasitenkinimo laipsnį. Sekantis yra įmonės veiklos vertinimo taikant subalansuotų rodiklių sistemą etapas yra jos diegimas. Paskutiniame empirinės dalies poskyriuje yra analizuojama įdiegtos subalansuotų rodiklių sistemos nauda UAB „Projektavimas“. Atliekamą analizę galima išskaidyti į tokius etapus:

- 1) UAB „Projektavimas“ situacijos analizė;
- 2) Giluminio interviu su UAB „Projektavimas“ vadovu tyrimo duomenų analizė;
- 3) Klientų poreikių ir jų tenkinimo anketinės apklausos duomenų analizė;
- 4) Subalansuotų rodiklių sistemos diegimas UAB „Projektavimas“;
- 5) Subalansuotų rodiklių sistemos naudos UAB „Projektavimas“ analizė.

Pirmiausia atliekama įmonės situacijos analizė, kurioje yra tiriami išorės aplinkos ir vidaus aplinkos veiksniai. Ši analizė padeda išskirti įmonės pagrindines stiprybes, silpnybes bei galimybes ir grėsmes (SSGG). Išorės aplinkos veiksnių analizė yra suskirstyta į dvi dalis: makroekonomikos ir mikroekonomikos aplinkas. Makroekonominės aplinkos veiksnių analizei yra pasitelktas **PEST metodas**. Tyrimui yra pasitelkta **ekspertinio vertinimo, statistinių duomenų ir teisės aktų analizė**, kuomet remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, Lietuvos banko pateikiamomis metinėmis ataskaitomis ir makroekonominėmis prognozėmis, „Swedbank“ banko atliktomis Lietuvos makroekonomikos apžvalgomis, Lietuvos darbo biržos ekspertų apžvalgomis ir prognozėmis įvertinami politinės - teisinės, ekonominės, socialinės – kultūrinės bei technologinės



aplinkos aspektai. Analizuojant mikroekonominę aplinką yra tiriama rinka, atliekama paslaugų analizė, išskiriami svarbiausi sėkmės veiksniai. Konkurencinės aplinkos analizei yra naudojamas **M. Porter penkių konkurencinių jėgų modelis**, kuomet yra tiriami klientai, jų derėjimosi galia, tiekėjai, jų derėjimosi galia, esamų konkurentų grėsmė, naujų konkurentų grėsmė bei pakaitalų grėsmė. Vidinės aplinkos analizės metu yra nagrinėjami įmonės žmogiškieji ištekliai, finansiniai ištekliai ir marketingo ištekliai. Atliekant žmogiškųjų išteklių analizę yra skaičiuojami vidutinis metinis ir dieninis vieno darbuotojo išdirbis, darbuotojų skaičiaus, išdirbio bei dirbtų dienų skaičiaus pasikeitimai, vidutinis vieno darbuotojo metinis darbo užmokestis, bendras dirbtų dienų ir valandų skaičius, vieno darbuotojo darbo valandų skaičius per metus ir darbuotojų produktyvumas. Skaičiuojant žmogiškųjų išteklių rodiklius buvo naudojamosi J. Mackevičiaus knygos „Įmonių veiklos analizė“ (2007) 360, 362, 365 ir 373 puslapiuose bei V. Kvedaraitės knygos „Firmos finansinė analizė“ (1996) 32, 33 puslapiuose pateiktomis formulėmis, kurios yra nurodytos 3.1, 3.2, 3.3 lentelėse bei 6 ir 7 prieduose. Finansinių išteklių analizės metu yra tiriama 2009 – 2012 m. laikotarpio balanso ir pelno (nuostolių) struktūra ir dinamika, taip pat atliekama pajamų – sąnaudų **struktūrinė ir dinaminė analizė** bei tiriami pagrindiniai finansiniai rodikliai.

Taip pat tiriant įmonės situaciją yra atliekamas **giluminis interviu** su įmonės vadovu. Šis metodas buvo rengiamas siekiant apibrėžti įmonės viziją ir misiją, nustatyti įmonės strateginius tikslus, identifikuoti įmonės stiprybes, silpnybes bei galimybes, grėsmes. Tam, kad būtų įdiegta subalansuotų rodiklių sistema yra suformuluojama įmonės misija.

Klientų poreikių ir jų tenkinimo analizei naudojamas kiekybinis tyrimas. **Standartizuota apklausa** vykdoma iš anksto parengtu klausimynu, apklausiant įmonės verslo klientus. Pirmame klausimyno skyriuje, klientų yra prašoma įvertinti pateiktų veiksnių svarbą, renkantis su kuria architektūros ir inžinerijos įmonė dirbti. Klientai paprašyti įvertinti septynis faktorius: paslaugų įkainiai, paslaugų kokybė, informacijos tikslumas, darbų atlikimo greitis, darbuotojų bendravimo kultūra, reagavimo į užklausą greitis ir papildomų paslaugų spektras. Antroje apklausos dalyje tų pačių klientų prašoma įvertinti įmonės veiklą pagal tuos pačius septynis faktorius. Tam yra naudojama Likerto skalė, kurioje nuo vieno iki penkių balų yra vertinama įmonės veikla. Kuo reikšmė artimesnė vienetui, tuo šis faktorius mažiau svarbus ir atvirkščiai, kuo reikšmė didesnė - tuo faktorius svarbesnis. Taip pat verslo klientų yra prašoma nurodyti ar projekto rengimo procesas buvo tinkamai suplanuotas ir atliktas laiku, ar buvo pasiūlyti tinkami projektavimo sprendimai, kas paskatino juos rinktis šios įmonės paslaugas ir ar jiems užtenka informacijos apie įmonės vykdomą veiklą, ar jie rekomenduotų įmonės paslaugas savo kolegoms, draugams ir pažįstamiems. Taip pat yra pateikiamas demografinis klausimas, siekiant išsiaiškinti, su kokiomis pareigomis užimančiais darbuotojais įmonei tenka bendrauti viso projekto rengimo metu. Kadangi respondentai yra geografiškai išsibarstę, todėl juos anketos pasiekė el. paštu, naudojantis įmonės klientų kontaktų

duomenų bazę. Tyrimo imtis yra visi įmonės verslo klientai UAB „Projektavimas“ projektavimo paslaugomis 2010 m. sausio - 2013 m. rugpjūčio mėn. laikotarpiu.

Gauti įmonės išorinės ir vidinės aplinkos veiksnių analizės, giluminio interviu bei anketinės apklausos duomenys, susisteminti naudojant **SSGG metodą**, išskiriant įmonės stipriąsias ir silpnąsias puses, bei grėsmes ir galimybes, kylančias iš išorinės aplinkos. Taip pat **TOWS matricos**, kurios sudarymo tikslas yra sukcentruoti dėmesį į keturių skirtingų strategijų sudarymą, pagalba nustatyta, kaip įmonė turi panaudoti savo stiprybes, kad pasinaudotų galimybėmis, bei kaip sumažintų silpnąsias ir išvengtų grėsmių. Sudarius šią matricą, taip pat yra nustatomos ir pagrindinės analizuojamos įmonės strateginės kryptys.

Ištyrus įmonės situaciją įmonėje yra **diegiama subalansuotų rodiklių sistema**. Pirminiame etape atlikta analizė leidžia nustatyti UAB „Projektavimas“ strateginius tikslus. Sudaromas strateginių tikslų sąrašas. Kiekvienam tikslui nustatomas matavimo rodiklis, kuris atspindi tikslo siekimo progresą. Toliau yra sukuriama strateginis žemėlapis. Sudarius strateginį žemėlapi, su įdiegta subalansuotų rodiklių sistema yra supažindinami įmonės darbuotojai. Kiekvienam jų yra paaiškinama už kokių rodiklių skaičiavimą ir stebėjimą jie yra atsakingi, kaip šiuos rodiklius reikia apskaičiuoti ir kas kiek laiko tai daryti.

Paskutinis empirinės dalies etapas yra **subalansuotų rodiklių sistemos naudos įmonei analizė**. Jo metu yra tiriami įmonės veiklos efektyvumo rodikliai. Jie parodo kaip efektyviai kompanija valdo savo turtą ir įsipareigojimus. Tyrimo metu skaičiuojami sąnaudų lygio bei turto apyvartumo rodikliai. Analizuojant sąnaudų lygio rodiklius skaičiuojami pardavimo savikainos lygio bei veiklos sąnaudų tenkančių vienam pardavimo pajamų litui rodikliai. Pardavimo savikainos lygio rodiklis parodo įmonės pagrindines išlaidas vienam pardavimo pajamų litui. Iš šio rodiklio galima spręsti apie įmonės veiklos efektyvumą, sugebėjimą kontroliuoti išlaidas. Tiriant turto apyvartumo rodiklius analizuojami trumpalaikio, ilgalaikio ir viso turto apyvartumo rodikliai, taip pat atsargų apyvartumo, mokėtinų sumų bei klientų įsiskolinimo apyvartumo rodikliai. Mokėtinų sumų apyvartumas dienomis parodo per kiek dienų įmonė apmoka jai išrašytas sąskaitas. Pirkėjų skolų apyvartumas dienomis parodo kiek vidutiniškai laiko klientai delsia apmokėti sąskaitas. Atsargų apyvartos koeficientas rodo kiek kartų per metus įmonė išparduoda visas savo atsargas. Viso turto apyvartumo rodiklis parodo kaip įmonė efektyviai naudoja tiek ilgalaikį, tiek trumpalaikį turtą pajamoms uždirbti. Analizės metu veiklos efektyvumo rodikliams apskaičiuoti naudojamos J. Mackevičiaus knygos „Įmonių veiklos analizė“ (2007) 227-228 ir 230-233 puslapiuose pateiktomis formulėmis, kurios yra nurodytos 3.9 lentelėje. Šiam tyrimui yra naudojama 2013 m. ketvirtiniai (IV ketvirčio rezultatams naudojami 2013 m. spalio ir lapkričio mėnesių pelno (nuostolių) ir balanso ataskaitų duomenys) įmonės finansinių ataskaitų duomenys.

### **3. UAB „PROJEKTAVIMAS“ VEIKLOS EFEKTYVUMO VERTINIMAS TAIKANT SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ SISTEMĄ**

Praktinėje magistro baigiamojo darbo dalyje yra trumpai aprašoma UAB „Projektavimas“ veikla, analizuojama šios įmonės situacija, t.y. tiriami išorinės ir vidinės aplinkos veiksniai, turintys įtakos įmonės veiklai bei pateikiama UAB „Projektavimas“ stiprybių, silpnybių bei galimybių, grėsmių analizė. Taip pat yra tiriami giluminio interviu su minėtos įmonės vadovu bei kiekybinio klientų poreikių ir jų tenkinimo tyrimo duomenų analizė. Paskutiniuose magistro baigiamojo darbo praktinės dalies poskyriuose yra aprašomas subalansuotų rodiklių sistemos diegimas UAB „Projektavimas“ ir analizuojama įdiegtos sistemos nauda įmonės veiklos efektyvumui.

#### **3.1. UAB „Projektavimas“ veiklos pristatymas**

Architektūros įmonė „Projektavimas“ savo veiklą pradėjo 1993 metais ir pasitelkdama aukštos kvalifikacijos darbuotojus teikia projektavimo paslaugas. 2012 metais įmonėje dirbo 15 atestuotų aukštos kvalifikacijos darbuotojų, kurie profesionaliai atlieka jiems pateiktus darbus.

Įmonė teikia projektavimo ir teritorijų planavimo bei konsultavimo paslaugas. Taip pat projektų valdymo bei statinių projektų vykdymo priežiūros paslaugas pramonės pastatų ir visuomeninių, būsto pastatų, inžinerinių tinklų bei susisiekimo komunikacijų, teritorijų vystymo darbuose. Taip pat UAB „Projektavimas“ užsiima geodeziniais ir geologiniais tyrinėjimais, žemėtvarka bei kartografija. Įmonė atlieka generalinio projektuotojo pareigas bei atstovauja užsakovo interesus valdžios institucijose.

LR Aplinkos ministerijos atestatu bendrovei suteikta teisė atlikti statinio projektavimo darbus. Statinių kategorijos yra ypatingi statiniai, o statinių grupės - gyvenamieji pastatai ir negyvenamieji pastatai. UAB „Projektavimas“ veiklos rizika yra apdrausta bendruoju statinio projektuotojo civilinės atsakomybės draudimu. Draudimo suma siekia 1 mln. litų.

Glaudaus įmonės darbuotojų ir klientų bendradarbiavimo dėka pavyksta atrasti tokius architektūrinius sprendimus, kurie patenkina kiekvieno kliento lūkesčius bei padeda pasiekti geriausių veiklos rezultatų. UAB „Projektavimas“ klientui siūlo naujausias ir pažangiausias idėjas bei nepriekaištingą kokybę. Per veiklos metus ši įmonė įgijo patikimo ir stabilaus partnerio įvaizdį. Nepriekaištingą paslaugų kokybę bei puikiai vykdomus įsipareigojimus patvirtina nuolat didėjanti užsakymų gausa.

### 3.2. UAB „Projektavimas“ situacijos analizė

Šioje darbo dalyje yra analizuojami svarbiausi išorinės ir vidinės aplinkos veiksniai, kurie gali turėti įtakos įgyvendinant užsibrėžtus įmonės strateginius tikslus.

#### 3.2.1. UAB „Projektavimas“ išorinės aplinkos veiksnių analizė

**Makroaplinka.** Tai politiniai - teisiniai, ekonominiai, socialiniai - kultūriniai, technologiniai veiksniai, kurių įmonė negali įtakoti, tačiau jie gali daryti didelę įtaką įmonės veiklai.

Politinis – teisinis aspektas. Stabili politinė situacija yra būtina subalansuotam ekonomikos augimui, kadangi nepalanki teisinė ir politinė aplinka mažina užsakymų kiekį ir įmonei sukelia grėsmę. Valdžios nestabilumas gali apsunkinti galimų pasikeitimų prognozavimą, o politinės situacijos kaita trukdo įmonei veikti stabiliai ir kurti ilgalaikę strategiją bei apsunkina tiek sprendimų priėmimo procedūrą, tiek visos įmonės valdymą.

Mokesčiai daro tiesioginę įtaką kompanijų pelningumui. UAB „Projektavimas“ vykdydama savo veiklą moka šiuos mokesčius: nekilnojamojo turto mokestis, pridėtinės vertės mokestis (PVM), pelno mokestis, mokestis už aplinkos teršimą iš mobilių taršos šaltinių, mokesčiai socialiniam draudimui bei garantiniams fondai.

Ekonominis aspektas. Lietuvos banko duomenimis Lietuvos ekonomika gana stabiliai auga ir iš esmės atitinka ankstesnius vertinimus, todėl realiojo bendrojo vidaus produkto (BVP) perspektyva prognozuojamu laikotarpiu nesikeičia. 2013 m. tikimasi 2,8 proc., o 2014 m. – 3,5 proc. augimo. Nemažą įtaką ūkio plėtrai tebedaro eksportas, o prie ekonomikos augimo reikšmingai prisideda ir atsigaunanti vidaus paklausa (Makroekonominės prognozės, 2013).

2012 m. valdžios sektoriaus deficitas sudarė 3,692 mlrd. Lt, arba 3,2%, palyginti su bendroju vidaus produktu (BVP). Per metus valdžios sektoriaus deficitas sumažėjo 2,157 mlrd. Lt. 2011 m. šis rodiklis siekė 5,5%, palyginti su BVP. Tačiau reikia pastebėti, jog 2012 m. tiesioginių užsienio investicijų srautas į Lietuvą buvo daugiau nei trečdaliu mažesnis negu 2011 m., o Lietuvos investicijų srautas užsienyje išaugo iki 1,1 mlrd. litų, skelbia Lietuvos statistikos departamentas ir Lietuvos bankas.

Valdžios sektoriaus išlaidos per metus sumažėjo 1%, arba 411 mln. litų. Didžioji išlaidų dalis teko socialinei apsaugai, švietimui ir sveikatos apsaugai (Valdžios sektoriaus..., 2013).

Kelerius pastaruosius metus Lietuvos darbo rinkoje vyravusią kiekybės problemą keičia kokybės problema. Jei anksčiau laisvų darbo vietų buvo registruojama mažai, o bedarbių gretos didėjo, tai dabar darbdaviai vis dažniau kalba apie atsirandantį profesijų trūkumą. Bedarbiai neturi

specifinių žinių, o kvalifikuotų darbuotojų atlyginimai neskatina šių žinių įgyti (Darbo rinkos prognozė..., 2013).

Per krizę labiausiai susitraukė statybos sektorius, o 2012 m. jo pridėtinė vertė ir toliau 42,3% atsiliko nuo aukščiausio lygio, buvusio prieš krizę. Šio sektoriaus augimas yra viena iš pagrindinių didelio struktūrinio nedarbo Lietuvoje priežasčių – praėjusių metų pabaigoje šiame sektoriuje dirbo 92,8 tūkst. mažiau darbuotojų nei iki krizės. Lėtas šio sektoriaus atsigavimas yra susijęs su paklausos sumažėjimu valstybiniame sektoriuje ir silpnu pasitikėjimu privačiame sektoriuje (Ekonomikos apžvalga..., 2013).

Esant ekonominiam nestabilumui įmonės yra nelinkusios investuoti į kapitalo augimą. Ši ekonominė situacija sudaro grėsmę UAB „Projektavimas“ plėsti savo veiklą bei siūlyti naujų paslaugų, nes rinkos dalis, kuri gali pasinaudoti įmonės siūlomomis paslaugomis, mažėja. Tačiau UAB „Projektavimas“ šis periodas gali atnešti ir naujas galimybes. Dėl smarkiai kritusios nekilnojamo turto paklausos bei gamybos plėtros tikėtina, kad rinkoje išnyks didelė dalis smulkių ir vidutinių statybos, projektavimo paslaugų įmonių, atsiradusių ekonomikos pakilimo laikotarpiu. Tai suteikia puikią galimybę padidinti savo rinkos dalį, ekonomikai pasiekus „lūžio tašką“ ir pradėjus augti.

Socialinis – kultūrinis aspektas. Tiriant vidutinį metinį gyventojų skaičių Lietuvoje nustatyta, jog jis nuolatos mažėjo ir 2012 m. siekė 2993,5 tūkst. gyventojų. Pagrindinės priežastys, kodėl šis rodiklis mažėja – tai emigracija ir neigiama natūrali kaita, kai miršta daugiau žmonių negu gimsta. 2012 m. gimė 0,9 proc. mažiau vaikų nei 2011 m.. Pastaruosius dvejus metus tūkstančiui gyventojų teko daugiau negu 11 gimusiųjų ir beveik 14 mirusiųjų (Gyventojų skaičius..., 2013).

Dauguma gyventojų, turinčių aukštąjį išsilavinimą yra miesto gyventojai. Per pastaruosius dešimt metų kaimo gyventojų išsilavinimas augo sparčiau, t.y. kaimo gyventojų, turinčių aukštąjį išsilavinimą padaugėjo 2,2 karto, miesto – 1,6 karto (Gyventojų išsilavinimas..., 2013). Tačiau reikia paminėti, jog nors ir išsilavinusių žmonių daugėja, tačiau dėl jų emigracijos kyla grėsmė prarasti kvalifikuotus darbuotojus.

Dar viena grėsmė susijusi su socialine – kultūrine aplinka yra korupcija, kur ypatingai pasireiškia statybų sektoriuje. Korupcija pasireiškia dažniausiai valstybinėms įmonėms vykdant neskaidrius viešuosius pirkimus bei stambioms kompanijoms paskelbus apie būsimą didelį užsakymą.

Technologinis aspektas. Valstybės ekonomikos augimo variklis yra pažangiųjų ir vidutiniškai pažangių technologijų gamybos plėtra ir taikymas versle. Mažai šaliai, kuri negali pasigirti gausiais gamtos ištekliais, ekonomikos augimą skatinti geriausia išnaudojant intelektualinį potencialą. Todėl tik technologijų ir inovacijų vystymas, jų integravimas į tradicinių gamybos šakų produkcijos eksportą gali padėti Lietuvai sėkmingai konkuruoti su kitomis šalimis (Moksliniai tyrimai..., 2012). Reikia

pažymėti, jog architektūros ir inžinerijos veikla yra priskiriama prie žinioms imlių paslaugų sektoriaus, kuriame, LR statistikos departamento duomenimis, pridėtinė vertė 2011 m. padidėjo 14 procentų.

Tobulėjanti informacinių technologijų aplinka sudaro palankias sąlygas klientams virtualioje erdvėje susipažinti su UAB „Projektavimas“ teikiamomis paslaugomis, atsiskaityti už jas, bendrauti jiems rūpimais klausimais su projektų vadovais. Tokiu būdu atsiranda galimybė optimizuoti jų aptarnavimą bei greičiau gauti grįžtamąjį ryšį.

***Mikroaplinka.*** Ją apibūdina rinka, konkurencinė aplinka bei kiti su įmone susiję veiksniai. Tai veiksniai, kurie veikia įmonės strateginius sprendimus ir kuriems įmonė gali daryti tam tikrą įtaką.

***Rinka.*** UAB „Projektavimas“ dirba visoje Lietuvos geografinėje rinkoje, teikdama projektavimo darbų paslaugas. Pagal klientus UAB „Projektavimas“ užimamą rinką skirsto į šiuos segmentus:

- a) Stambios įmonės, tokios kaip UAB „Rivona“, AB „SKV-VALDA“, UAB „Naujasis Bruklinas“, kurioms nuolatos būtina atlikti projektavimo darbus.
- b) Valstybinės įmonės, savivaldybės ir kitos įmonės, periodiškai skelbiančios viešuosius konkursus projektavimo darbams atlikti.
- c) Privataus sektoriaus įmonės ir pavieniai fiziniai asmenys, kuriems reikia atlikti smulkius projektavimo darbus.

***Konkurencinė aplinka.*** Ji yra analizuojama taikant M. Porter penkių konkurencinių jėgų modelį, į kurį įeina klientų ir tiekėjų derybinė galia, esami konkurentai, naujų konkurentų įėjimo grėsmė bei prekės pakaitalų atsiradimo grėsmė.

- ***Klientai, jų derėjimosi galia.*** Ekonominio nuosmukio laikotarpiu, mažėjant rinkai, įmonės tampa priklausomos nuo klientų, kurie turi galimybę reikalauti mažesnių kainų. UAB „Projektavimas“ teikiamų projektavimo paslaugų paklausa yra labiau jautri ir priklausoma nuo statybų sektoriuje vyraujančios paklausos, kadangi projektavimo darbų rangos sutartis yra sudėtinė statybos proceso dalis. Tai galima įvardinti kaip grėsmę tolesniam įmonės verslo vystymui.
- ***Tiekėjai ir jų derėjimosi galia.*** Apie tiekėjus galima spręsti pagal jų finansinius bei gamybinius pajėgumus. Kadangi UAB „Projektavimas“ yra paslaugų įmonė, todėl jos veikloje naudojamų žaliavų įvairovė nėra didelė. Tokiu būdu įmonė pagal tam tikrą žaliavų grupę nėra priklausoma nuo vieno tiekėjo, gali laisvai rinktis iš kelių tiekėjų. Analizuojamos įmonės tiekėjus galima skirstyti į dvi grupes: a) pastovūs tiekėjai, kurie teikia komunalines ir ryšių paslaugas, b) subrangovai, tokie kaip UAB „Kordimatas“, UAB „Inžineriniai tyrinėjimai“, IĮ „Geolita“, UAB

„Kauno komprojektas“, UAB „Miesto planas“, AB „Lietuvos dujos“, kurių paslaugomis yra naudojamosi gaunant didelius užsakymus ir kai įmonė nėra pajėgi atlikti visus darbus pati.

- *Esamų konkurentų grėsmė.* Konkurencija rinkoje yra didelė. LR statistikos departamento duomenimis 2012 m. architektūros ir inžinerijos veikla bei techninio tikrinimo ir analizės veikla Lietuvoje užsiėmė 1855 įmonė, turinti atitinkamus pajėgumus, taip pat atestatus, reikalingus sudėtingiems darbams atlikti. Pagrindiniai konkurentai UAB „VK Projektas“, UAB „Projektavimo centras“, UAB „Aukstata“, UAB „Citrekas“, UAB „ACIB“, HAUS.LT namų projektai, A2 design, UAB „Architektų gildija“, UAB „Nadruva“, UAB „Tavo projektas“, UAB „Studija lape“, UAB „Arch divizija“. Rinkoje veikia nemažai smulkesnių įmonių ir pavienių fizinių asmenų, atliekančių nesudėtingus pastatų projektavimo darbus. Taip pat reikia paminėti, jog projektavimo paslaugas, kaip papildomas, siūlo ir statybų įmonės. Šios įmonės nėra tiesioginiai UAB „Projektavimas“ konkurentai, nes konkuruoja ne visuose segmentuose.
- *Naujų konkurentų grėsmė.* Naujų konkurentų atsiradimo galimybės yra nedidelės. Tačiau nors veiklai pradėti ir nereikia didelių pradinė investicijų, norint įsitvirtinti rinkoje, būtina solidi įmonės patirtis, nepriekaištinga reputacija bei kvalifikuoti darbuotojai. Didelės pradinės investicijos į marketinginius veiksmus gali neduoti rezultatų. Į šaką įėjimo pavojus priklauso nuo esamų barjerų bei nuo galimos esamų konkurentų reakcijos į bet kurią kitą naują konkurentą. Tačiau yra grėsmė, kad ekonomikai atsigaunant, į rinką ateis užsienio investuotojai, turintys pakankamai resursų, patirties bei gerą reputaciją.
- *Pakaitalų grėsmė.* Dėl UAB „Projektavimas“ teikiamų paslaugų specifikos, pigesni pakaitalai praktiškai neįmanomi.

Paslaugos analizė. Pastatų projektavimo paslauga yra sudėtinė, kadangi jos suteikimas yra gana ilgas procesas galintis trukti virš metų. Priklausomai nuo kliento poreikių šios paslaugos sudėtinės dalys gali skirtis atskiruose projektuose, tačiau dažniausiai yra išskiriami trys etapai (žr. 3.1 pav.).



3.1 pav. UAB „Projektavimas“ veiklos proceso pagrindiniai etapai

Pirmasis etapas prasideda tada, kai pasirašoma projektavimo darbų sutartis bei sumokamas pradinis įnašas. Tada vienas iš architektų susisiekiama su klientu el. paštu arba telefonu. Su juo aptaria

savo reikalavimus projektui (planui).

Antrasis etapas prasideda po to, kai yra patvirtintas pirmasis projektavimo etapas ir sumokėtas antrasis įnašas. Antrame etape konstruktorius projektuoja konstrukcinę projekto dalį. Šio etapo pabaigoje nusiunčiamas brėžinių rinkinys, kurį reikia patvirtinti. Detalus projektavimo darbų proceso aprašas pateiktas 5 priede.

Konstruktoriui baigus projektuoti konstrukcinę dalį sumokama likusią įmoką. Gavę galutinį apmokėjimą atspausdina pilną projektą, aukšto planus bei pagrindinius brėžinius ir išsiunčia klientui registruotu paštu.

Į namo projekto sudėtį įeina architektūrinė - konstrukcinė dalys:

- |  |   |
|--|---|
| 1. pamatų planas,                          | 10. stogo planas,                                   |
| 2. pamato pjūvis,                          | 11. pastato pjūviai,                                |
| 3. pamato detalės,                         | 12. langų bei durų žiniaraščiai, detalės ir mazgai, |
| 4. aukšto planai mūro darbams,             | 13. aiškinamasis raštas,                            |
| 5. aukšto planai architektūrai,            | 14. techninės specifikacijos,                       |
| 6. pastato fasadai,                        | 15. pagrindinių medžiagų, reikalingų namo           |
| 7. sąramos, jų specifikacijos bei pjūviai, | statybai, kiekiai,                                  |
| 8. perdangų planas,                        | 16. namo realistinės vizualizacijos.                |
| 9. stogo konstrukcijos,                    |   |

Kiekvieno projekto atveju yra nustatoma ir su klientu suderinama projekto apimtis, paslaugos dalys, vykdymo terminai ir tik tada apsprendžiama kaina.

Svarbiausi sėkmės veiksniai. Klientai vertina daugelį paslaugos savybių, tokių kaip reputacija, techninė kokybė ir pan. Kritiniai sėkmės veiksniai yra tos paslaugos savybės, kurias ypač vertina klientų grupė ir skirdama didelį dėmesį į juos įmonė gali veikti geriau už konkurentus, nors šios savybės ir yra bendros toje pačioje ūkio šakoje veikiančioms įmonėms. Svarbiausi sėkmės veiksniai pastatų projektavimo paslaugoms yra pavaizduoti 3.2. paveiksle.



3.2 pav. UAB „Projektavimas“ svarbiausi sėkmės veiksniai

Kaip pagrindinius UAB „Projektavimas“ veiklos sėkmės veiksnius galima įvardinti mažą kapitalo poreikį, nes nereikalingos apyvartinės lėšos, mažą finansinę atsakomybę, nes įmonės tik



sukuria projektą, o jį įgyvendina kitos statybinės įmonės, kurioms ir tenka didžioji rizikos dalis. Taip pat vienas iš sėkmės veiksnių yra grįžtamasis ryšys, kuris suteikia pasitenkinimą atliktu darbu, nes matomas galutinis rezultatas. Kadangi darbo procesas didžiąją dalimi yra kūrybinis, tai motyvuoja darbuotojus.

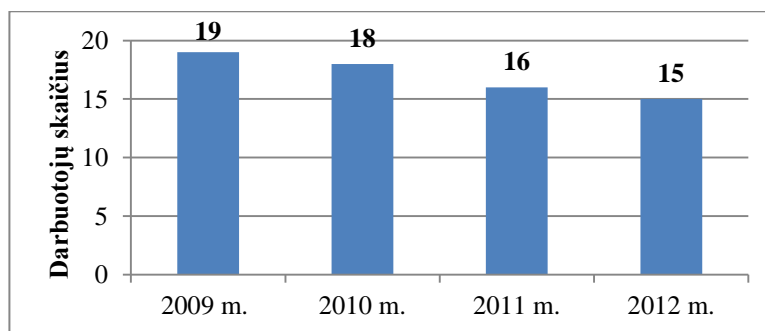
*Apibendrinant galima teigti, kad pagrindinės grėsmės kylančios iš makroaplinkos veiksnių pokyčių yra valdžios nestabilumas, ekonominis nestabilumas bei korupcija. Kaip galimybes galima įvardinti rinkos dalies padidėjimą dėl konkurentų skaičiaus sumažėjimo ir dėl informacinių technologijų pažangos atsirandanti galimybė optimizuoti klientų aptarnavimą bei greičiau gauti grįžtamąjį ryšį. Grėsmės kylančios iš mikroaplinkos veiksnių pokyčių yra klientų skaičiaus sumažėjimas dėl statybų sektoriuje vykstančių pokyčių bei naujų konkurentų atėjimas.*

### 3.2.2. UAB „Projektavimas“ vidinės aplinkos veiksnių analizė

Vidinė aplinka – tai aplinka, kurią įmonė gali įtakoti ir ją valdyti. Kiekviena įmonė savo veiklos procese naudoja įvairius išteklius (materialinius, finansinius, žmogiškuosius). Kuo efektyviau šie ištekliai panaudojami, tuo greičiau yra uždirbamos pajamos. Analizės tikslas yra ne tik apibūdinti įmonės išteklinio potencialo struktūrą ir dinamiką, bet ir išsiaiškinti šio potencialo ir jo atskirų dalių svarbą užtikrinant įmonei sėkmingą strategijos įgyvendinimą. Svarbu nustatyti išteklinio potencialo stiprybes ir silpnybes bei suvokti, kaip jis leidžia įmonei geriau aptarnauti savo klientus bei įgyti konkurencinį pranašumą.

Žmogiškieji ištekliai. Analizuojant įmonės darbuotojų skaičiaus kaitą, tiriant jų darbo našumą įvairiais laikotarpiais galima atskleisti rezervus veiklai tobulinti, išvengti neplanuoto sąnaudų padidėjimo ir pasiekti numatytus įmonės tikslus. Norint nustatyti, ar įmonėje dirbantys darbuotojai dirba efektyviai ir, ar įmonė tikrai turi pakankamai kvalifikuotų darbuotojų, būtina atlikti darbuotojų skaičiaus ir apsirūpinimo jais analizę.

3.3 paveiksle pavaizduota UAB „Projektavimas“ darbuotojų skaičiaus dinamika 2009 – 2012 m. laikotarpiu.



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis UAB „Projektavimas“ personalo apskaitos programos duomenimis

3.3 pav. UAB „Projektavimas“ darbuotojų skaičiaus dinamika 2009 – 2012 m. laikotarpiu

UAB „Projektavimas“ yra subūrusi gabių specialistų kolektyvą. 2012 m. įmonėje dirbo 15 darbuotojų: vienas direktorius, viena vyr. buhalterė, keturi architektai, penki inžinieriai bei po vieną inžinierių konstruktorių, kompiuterių operatorių, statinių inžinierių ir valytoja.

Iš 3.3 paveikslo matyti, jog analizuojamu 2009 – 2012 m. laikotarpiu įmonėje darbuotojų skaičius vis mažėjo. Didžiausias darbuotojų skaičiaus sumažėjimas nustatytas 2011 m. (2 darbuotojai). 2012 m. palyginus su baziniais 2009 metais uždarojoje akcinėje bendrovėje darbuotojų skaičius sumažėjo 21 proc. Tokiems pokyčiams įtakos turėjo tai, kad įmonė mažai investuoja į darbuotojų kvalifikacijos kėlimą, mokymąsi. Darbuotojų motyvacinės sistemos nebuvimas tiesiogiai įtakoja UAB „Projektavimas“ pelningumą ir yra viena iš šios įmonės silpnybių.

3.1 lentelėje pateikti UAB „Projektavimas“ vidutinis metinis vieno darbuotojo darbo užmokestis ir jį lemiantys veiksniai 2008 – 2011 m. laikotarpiu.

**3.1 lentelė. UAB „Projektavimas“ vidutinis metinis vieno darbuotojo darbo užmokestis ir jį lemiantys veiksniai 2009 – 2012 m. laikotarpiu**

<b>Eil. nr.</b>	<b>Rodiklis</b>	<b>2009 m.</b>	<b>2010 m.</b>	<b>2011 m.</b>	<b>2012 m.</b>	<b>Nukrypimai (2009-2012 m.) (+, -)</b>
1.	Pardavimo pajamos, tūkst. Lt	381,44	399,01	405,22	513,00	131,56
2.	Vidutinis metinis darbuotojų skaičius	19	18	16	15	-4
3.	Darbuotojų darbo užmokesčio fondas, tūkst. Lt.	239,33	211,61	216,19	270,96	31,63
4.	Vidutinis metinis vieno darbuotojo išdirbis, tūkst Lt. ( 1 eil. : 2 eil.)	20,08	22,17	25,33	34,20	14,12
5.	Vidutinis metinis vieno darbuotojo darbo užmokestis, tūkst. Lt. ( 3 eil. : 2 eil.)	12,60	11,76	13,51	18,06	5,47

**Šaltinis:** sudaryta autorės, remiantis UAB „Projektavimas“ personalo apskaitos programos duomenimis

Išanalizavus 3.1 lentelę nustatyta, jog per 2009 – 2012 m. laikotarpį padidėjo UAB „Projektavimas“ vidutinis metinis vieno darbuotojo išdirbis bei vidutinis metinis vieno darbuotojo darbo užmokestis. Tam įtakos turėjo analizuojamu laikotarpiu padidėjusios pardavimo pajamos.

Grynojo pelno, neatskaičius mokesčius apimtis, tenkanti vienam darbuotojui 2009 – 2012 m. laikotarpiu padidėjo 2,59 tūkst. Lt (žr. 6 priede). Tai lėmė grynojo pelno didėjimas (0,52 tūkst. Lt) bei

darbuotojų skaičiaus sumažėjimas. 2009 m., 2010 m. ir 2011 m. analizuojama įmonė turėjo nuostolį, todėl grynojo nuostolio apimtis, tenkanti vienam darbuotojui atitinkamai sudarė 2,47 tūkst. Lt, 1,63 tūkst. Lt bei 0,38 tūkst. Lt. UAB „Projektavimas“ pardavimų apimtis vienam darbuotojui visą analizuojamą laikotarpį padidėjo 14,12 tūkst. Lt. 2009 m. sudarė 20,08 tūkst. Lt, per 2010 m. padidėjo 10,41 proc. ir siekė 22,17 tūkst. Lt, 2011 m. sudarė 25,33 tūkst. Lt, o analizuojamos laikotarpio pabaigoje padidėjo 35,06 proc. ir siekė 34,20 tūkst. Lt. Tokius pokyčius lėmė išaugusios pardavimo pajamos (34,49 proc.) bei sumažėjęs darbuotojų skaičius (21,05 proc.).

Vertinant analizuojamos įmonės darbuotojų produktyvumą galima teigti, kad 2009 m. darbuotojo produktyvumas sudarė 7,19 tūkst. Lt. Per 2010 m. jis padidėjo 105,98 proc. ir sudarė 14,81 tūkst. Lt. 2011 m., palyginus su 2010 m., vieno darbuotojo produktyvumas sumažėjo 20,86 proc. ir siekė 11,72 tūkst. Lt. Kadangi darbuotojo produktyvumas sumažėjo, tai ir įmonės rezultatai pablogėjo. Tai parodo ir tų metų grynas pelnas (nuostolis). Tačiau per 2012 m. vieno darbuotojo produktyvumas išaugo iki 16,45 tūkst. Lt. Tai lėmė spartesnis bendrojo pelno rodiklio didėjimas bei paslaugas teikiančių darbuotojų skaičiaus mažėjimas.

3.2 lentelėje pateikta UAB „Projektavimas“ vieno darbuotojo vidutinis metinis išdirbis ir veiksniai darantys įtaką produkcijos apimtys pasikeitimui analizuojamu laikotarpiu.

**3.2 lentelė. UAB „Projektavimas“ vieno darbuotojo vidutinis metinis išdirbis ir jam įtaką darantys veiksniai 2009 – 2012 m. laikotarpiu**

Eil. nr.	Rodiklis	2009 m.	2010 m.	2011 m.	2012 m.	Nukrypimai (2009-2012 m.) (+, -)
1.	Pardavimų pajamos, tūkst. Lt	381,44	399,01	405,22	513,00	131,56
2.	Vidutinis metinis darbuotojų skaičius	19	18	16	15	-4
3.	Vidutinis metinis vieno darbuotojo išdirbis, tūkst. Lt. (1 eil. : 2 eil.)	20,08	22,17	25,33	34,20	14,12
4.	Darbuotojų skaičiaus pasikeitimas, tūkst. Lt. ((2 eil. 2012 * 3 eil. 2009) - 1 eil. 2009)	-80,30				
5.	Išdirbio pasikeitimas, tūkst. Lt. ((2 eil. 2012 * 3 eil. 2012) - 4 eil.)	593,31				

**Šaltinis:** sudaryta autorės, remiantis UAB „Projektavimas“ personalo apskaitos programos duomenimis

UAB „Projektavimas“ vidutinis metinis vieno darbuotojo išdirbis tiriamuoju laikotarpiu padidėjo 14,12 tūkst. Lt. Darbuotojų išdirbis bei darbuotojų skaičius turi tiesioginę įtaką suteiktų paslaugų

apimčiai. Iš 3.2 lentelės matyti, kad 2009 – 2012 m. laikotarpiu pardavimo pajamos padidėjo 131,56 tūkst. Lt. Šiam padidėjimui įtakos turėjo du veiksniai: darbuotojų skaičiaus pasikeitimas ir išdirbio pasikeitimas. Darbuotojų skaičiaus pasikeitimas buvo neigiamas ir siekė 80,30 tūkst. Lt, o išdirbio pasikeitimas buvo teigiamas ir siekė 593,31 tūkst. Lt. Taip pat suteiktų paslaugų apimtis priklauso ir nuo dirbtų dienų skaičiaus. 2012 m., palyginus su 2009 m., UAB „Projektavimas“ vidutinis vieno darbuotojo dirbtų dienų skaičius per metus sumažėjo 0,78 proc. Tačiau per visą analizuojamą laikotarpį vidutinis vieno darbininko dieninis išdirbis padidėjo 0,06 tūkst. Lt, t.y. nuo 0,08 tūkst. Lt iki 0,14 tūkst. Lt. Tai lėmė pardavimo pajamų padidėjimas ir vidutinio metinio darbuotojų skaičiaus sumažėjimas (žr. 7 priedą).

3.3 lentelėje pateiktas UAB „Projektavimas“ 2009 – 2012 m. vieno darbuotojo darbo valandų skaičius per metus ir jį lemiantys veiksniai.

**3.3 lentelė. UAB „Projektavimas“ vieno darbuotojo darbo valandų skaičius per metus ir jį lemiantys veiksniai 2009 – 2012 m. laikotarpiu**

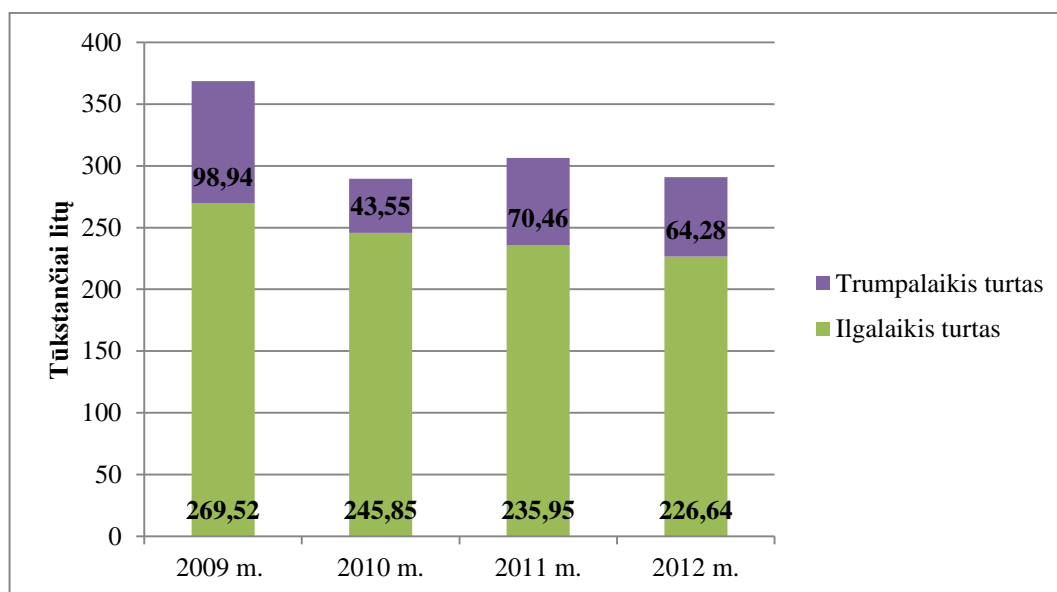
Eil. nr.	Rodiklis	2009 m.	2010 m.	2011 m.	2012 m.	Nukrypimai (2009-2012 m.) (+, -)
1.	Vidutinis metinis darbuotojų skaičius	19	18	16	15	-4
2.	Vidutinis metinis vieno darbuotojo dirbtų dienų skaičius per metus	254	255	256	252	-2
3.	Vidutinė darbo dienos trukmė, val.	8	8	8	8	0
4.	Bendras dirbtų žmogaus dienų skaičius (1 eil. * 2 eil.)	4826	4590	4096	3780	-1046
5.	Bendras dirbtų valandų skaičius (3 eil. * 4 eil.)	38608	36720	32768	30240	-8368
6.	Vieno darbuotojo darbo valandų skaičius per metus (5 eil. : 1 eil.)	2032	2040	2048	2016	-16

**Šaltinis:** sudaryta autorės, remiantis UAB „Projektavimas“ personalo apskaitos programos duomenimis

Iš 3.3 lentelės matyti, kad 2009 – 2012 m. laikotarpiu sumažėjo tiek UAB „Projektavimas“ bendras dirbtų žmogaus dienų, tiek ir bendras dirbtų valandų skaičius. Kadangi vidutinė darbo dienos trukmė analizuojamu laikotarpiu nekito, tai galima daryti išvadą, jog bendro dirbtų žmogaus dienų skaičiaus ir bendro dirbtų valandų skaičiaus mažėjimui įtakos turėjo vidutinio metinio darbuotojų skaičiaus bei vidutinio metinio vieno darbuotojų dirbtų dienų skaičiaus per metus sumažėjimas.

*Finansinių išteklių analizė.* Įmonės finansinius išteklius geriausiai atspindi balanso, pelno (nuostolių) bei pagrindinių finansinių rodiklių dinaminiai bei struktūriniai pokyčiai.

3.4 paveiksle pavaizduota UAB „Projektavimas“ turto struktūros dinamika 2009 – 2012 m. laikotarpiu.



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis UAB „Projektavimas“ balanso duomenimis

#### 3.4 pav. UAB „Projektavimas“ turto struktūros dinamika 2009 – 2012 m. laikotarpiu

Įmonės turtas tiriamuoju laikotarpiu vidutiniškai sudarė 349,2 tūkst. Lt. 2012 m. palyginus su baziniais 2009 m. šis rodiklis sumažėjo 20,92 proc. Tai lėmė sumažėjusios nekilnojamo turto kainos, bei įrengimų ir transporto nuvertėjimas dėl investicijų sumažėjimo. Didžiąją dalį (vidutiniškai 78,25 proc.) sudaro ilgalaikis turtas, kuris visu analizuojamu laikotarpiu mažėjo ir 2012 m. siekė 226,64 tūkst. Lt (žr. 3.4 pav.). Tuo tarpu trumpalaikis turtas, kuris vidutiniškai įmonėje sudarė 21,75 proc. viso UAB „Projektavimas“ turto, kito netolygiai. Mažiausiai trumpalaikio turto analizuojama įmonė turėjo 2010 m. (43,55 tūkst. Lt), o daugiausiai 2009 m. (98,94 tūkst. Lt). 2012 m. palyginus su baziniais 2009 m. trumpalaikis turtas sumažėjo 35,03 proc. arba 34,66 tūkst. Lt (žr. 8 priede). Tokiems šių straipsnių pokyčiams įtakos turėjo kito ilgalaikio turto ir per vienerius metus gautinų sumų straipsnių sumažėjimas (atitinkamai 100 proc. ir 49,91 proc.).

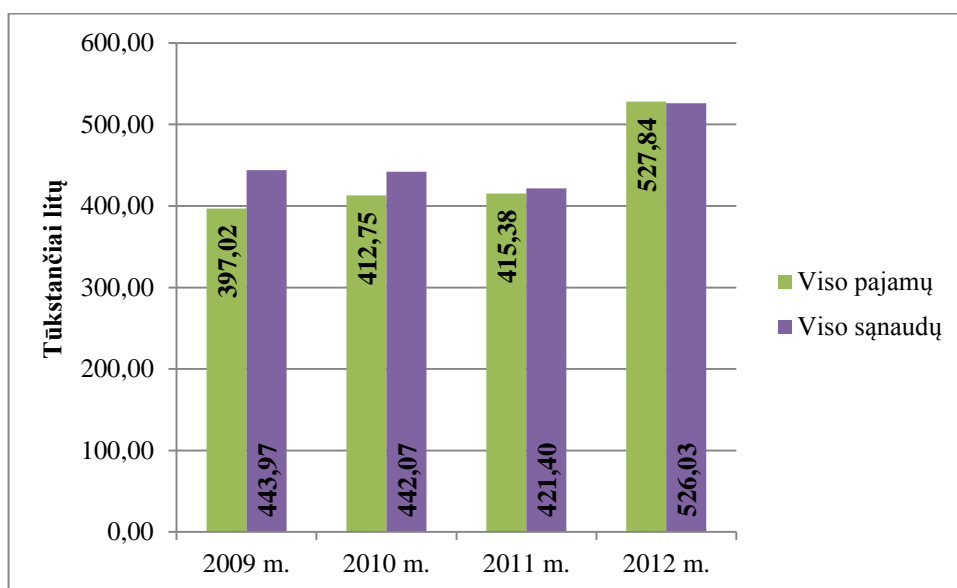
Tiriant UAB „Projektavimas“ nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų struktūrinius ir dinامينius pokyčius nustatyta, jog įmonė tiriamuoju laikotarpiu turėjau daugiau nuosavo nei skolinto kapitalo. Nuosavas kapitalas vidutiniškai visų tiriamuoju laikotarpiu sudarė 70,54 proc., o mokėtinos sumos ir įsipareigojimai - 29,46 proc. Analizuojamu laikotarpiu įmonė neturėjo dotacijų bei subsidijų. Nuosavas kapitalas nuo 2009 m. iki 2011 m. mažėjo, o nuo 2011 m. iki 2012 m. didėjo ir siekė 210,52 tūkst. Lt. Tam įtakos turėjo perkainojamojo rezervo (rezultatų) pokyčiai, kurie sudaro didžiąją dalį nuosavo

kapitalo. Taip pat nustatyta, jog 2009 – 2012 m. laikotarpiu UAB „Projektavimas“ ilgalaikių įsipareigojimų neturėjo. Įmonės trumpalaikiai įsipareigojimai visu laikotarpiu kito netolygiai. Mažiausiai jų įmonė turėjo 2010 m. (73,16 tūkst. Lt), o daugiausiai – 2009 m. (123,24 tūkst. Lt).

Atlikus UAB „Projektavimas“ pelno (nuostolių) horizontaliąją ir vertikaliąją analizę buvo pastebėta, kad pardavimo pajamos per 2009 – 2012 metų laikotarpį padidėjo 131,56 tūkst. Lt. arba 34,49 procentinio punkto (žr. 9 priede). Tuo tarpu pardavimų savikaina padidėjo nuo 266,38 iki 315,60 tūkst. Lt. Spartų bendrojo pelno augimą įtakojo tai, kad bendrovės pajamos ataskaitiniu laikotarpiu buvo didesnės nei pardavimų savikaina. Šio straipsnio lyginamoji dalis pardavimuose padidėjo 8,32 proc. O pats bendrasis pelnas išaugo net 71, 57 proc., o tai sudarė 82,35 tūkst. Lt.

2009 – 2011 m. laikotarpiu UAB „Projektavimas“ dirbo nuostolingai. Grynas nuostolis vidutiniškai siekė 27,62 tūkst. Lt. Tačiau reikia paminėti, jog jis kiekvienais metais mažėjo ir 2012 m. įmonė turėjo grynojo pelno. Grynojo pelno didėjimą lėmė palankiai pakitusios bendrovės išlaidos.

3.5 paveiksle pavaizduota UAB „Projektavimas“ pajamų ir sąnaudų dinamika 2009 – 2012 m. laikotarpiu.



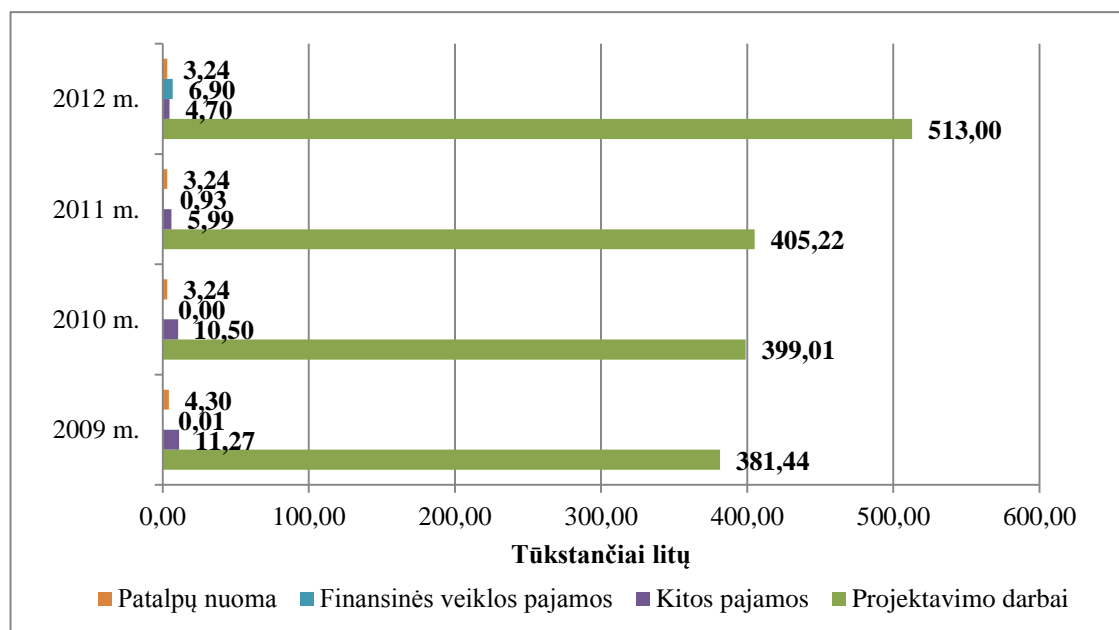
**Šaltinis:** sudaryta autorės remiantis UAB „Projektavimas“ pajamų – sąnaudų suvestinių duomenimis

### 3.5 pav. UAB „Projektavimas“ pajamų ir sąnaudų dinamika 2009 – 2012 m. laikotarpiu

2009 – 2012 m. laikotarpiu UAB „Projektavimas“ pajamos didėjo ir vidutiniškai sudarė 438,25 tūkst. Lt. Daugiausiai pajamų įmonė turėjo analizuojamo laikotarpio pabaigoje (527,84 tūkst. Lt), o mažiausiai 2009 m. – 397,02 tūkst. Lt (žr. 3.5 pav.). 2012 m. palyginus su 2009 m. UAB „Projektavimas“ pajamos padidėjo 32,95 proc. arba 130,82 tūkst. Lt. Tiriant įmonės sąnaudas

nustatyta, jog kito netolygiai: nuo 2009 m. iki 2011 m. jos mažėjo, o nuo 2011 m. iki 2012 m. didėjo. Per analizuojamą laikotarpį UAB „Projektavimas“ sąnaudos išaugo 18,48 proc. arba 82,06 tūkst. Lt.

3.6 paveiksle pavaizduota UAB „Projektavimas“ pajamų struktūra 2009 – 2012 m. laikotarpiu.



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis UAB „Projektavimas“ pajamų – sąnaudų suvestinių duomenimis

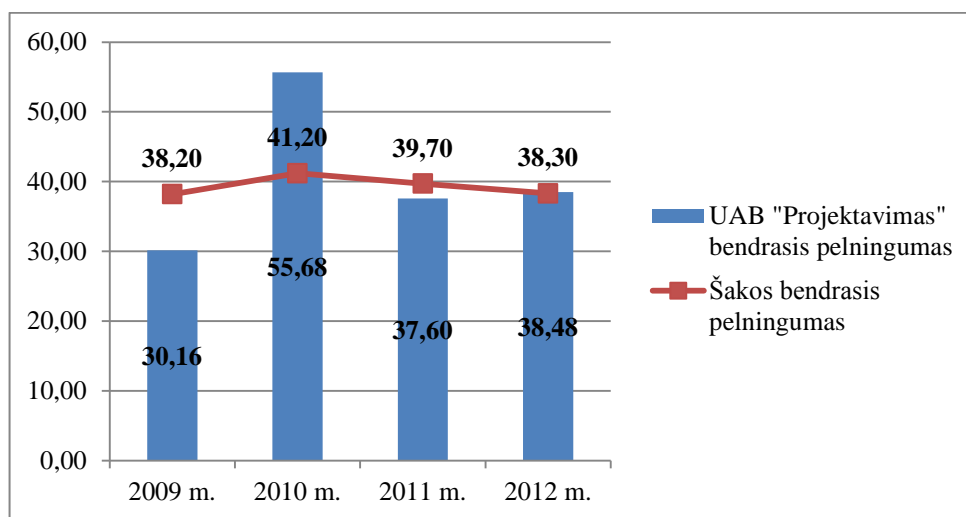
### 3.6 pav. UAB „Projektavimas“ pajamų struktūra 2009 – 2012 m. laikotarpiu

Analizuojant pajamų struktūrą nustatyta, jog didžiąją dalį uždarnosios akcinės bendrovės pajamų sudarė pajamos iš projektavimo darbų (vidutiniškai 96,87 proc. arba 424,67 tūkst. Lt). Pajamos iš patalpų nuomos sudarė vidutiniškai sudarė 0,82 proc. arba 3,51 tūkst. Lt, iš finansinės veiklos – 0,38 proc. arba 1,96 tūkst. Lt, o pajamos iš kitos veiklos 1,93 proc. arba 8,12 tūkst. Lt. Daugiausiai pajamų iš projektavimo darbų UAB „Projektavimas“ turėjo 2012 m. (513 tūkst. Lt), o mažiausiai 2009 m. – 381,44 tūkst. Lt (žr. 3.6 pav.).

Tiriant UAB „Projektavimas“ sąnaudų struktūrą nustatyta, jog didžiąją dalį sąnaudų sudarė atlyginimų, projektavimo darbų (subrangos) bei socialinio draudimo sąnaudos. Atlyginimų sąnaudos per analizuojamą laikotarpį didžiausios buvo 2012 m. ir siekė 270,96 tūkst. Lt (žr. 10 priede). Per analizuojamą 2009 – 2012 m. laikotarpį jos padidėjo 13,22 proc. arba 31,63 tūkst. Lt. Tam įtakos turėjo 34,49 proc. išaugusios projektavimo darbų pajamos. Subrangos sąnaudos visą analizuojamą laikotarpį kito netolygiai: nuo 2009 m. iki 2010 m. ir nuo 2011 m. iki 2012 m. jos didėjos, o nuo 2010 m. iki 2011 m. – mažėjos. Mažiausiai subrangos sąnaudų įmonė patyrė 2009 m. (21,40 tūkst. Lt), o daugiausiai – 2012 m. – 93,02 tūkst. Lt. Per 2009 – 2012 m. laikotarpį šios sąnaudos išaugo net 4,35 karto arba 71,62 tūkst. Lt. Tam įtakos turėjo didėjantis užsakymų skaičius ir sumažėjęs darbuotojų skaičius kai įmonė nebepajėgė visų darbų atlikti pati.

Veiklos efektyvumas yra neatsiejamas nuo įmonės pelningumo. Pagrindinis verslo įmonės tikslas yra pelnas, todėl didinti veiklos efektyvumą taip pat labai svarbu, siekiant pagrindinio įmonės tikslo. Pelningumo rodikliai parodo kiek naudos įmonė uždirbo vykdydama veiklą. Bendrojo pelningumo koeficientas kaip efektyviai įmonė dirbtų, jeigu neturėtų valdymo išlaidų.

3.7 paveiksle pavaizduota UAB „Projektavimas“ ir šakos bendrojo pelningumo rodiklių dinamika 2009 – 2012 m. laikotarpiu.



**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės remiantis UAB „Projektavimas“ 2009 – 2012 m. finansinių ataskaitų duomenimis  
 3.7 pav. UAB „Projektavimas“ ir šakos bendrojo pelningumo rodiklių dinamika 2009 – 2012 m. laikotarpiu

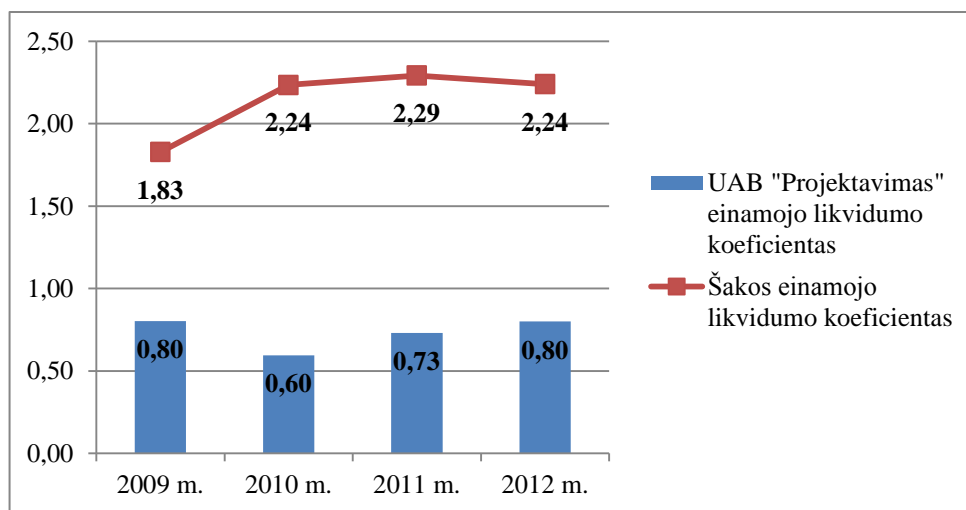
Apskaičiavus bendrojo pelningumo rodiklius nustatyta, jog analizuojamu laikotarpiu įmonės bendrojo pelningumo rodiklis vidutinė reikšmė buvo 40,24 proc. (žr. 11 priede). Tai reiškia, jog per 2008 – 2012 m. laikotarpį vienam pardavimo pajamų litui teko vidutiniškai 0,4024 bendrojo pelno litai. Analizuojamu laikotarpiu šis rodiklis sumažėjo 0,81 proc. punkto. Mažiausia rodiklio reikšmė buvo 2009 m. (30,16 proc.), o didžiausia 2010 m. (55,68 proc.). Visą analizuojamą laikotarpį UAB „Projektavimas“ bendrojo pelningumo rodiklis buvo nepatenkinamas, nes nesiekė minimalios rekomenduojamos normos ribos (t.y. buvo mažesnis už 1,6). Lyginant analizuojamos įmonės ir šakos bendrojo pelningumo rodiklius nustatyta, kad visu tiriamuoju laikotarpiu UAB „Projektavimas“ bendrojo pelningumo rodiklio reikšmės vidutiniškai 1,45 proc. didesnės už šakos. Didžiausias atotrūkis tarp įmonės ir šakos rodiklių nustatytas 2010 m., kai UAB „Projektavimas“ bendrojo pelningumo rodiklio reikšmė buvo 14,48 proc. punkto didesnė nei šakos (žr. 3.7 pav.).

Grynojo pelningumo koeficientas atspindi, kiek gryno pelno uždirba kiekvienas pardavimų litas. Kadangi analizuojama įmonė nuo 2009 m. iki 2011 m. turėjo nuostolį, tai grynojo pelningumo rodiklis buvo neigiamas. Tik 2012 m. įmonė turėjo 56 tūkst. Lt grynąjį pelną.



Likvidumo rodikliai parodo įmonės sugebėjimą turimomis mokėjimo priemonėmis apmokėti trumpalaikius ir ilgalaikius įsipareigojimus. Einamojo likvidumo koeficientas parodo įmonės sugebėjimą trumpalaikėmis mokėjimo priemonėmis likviduoti trumpalaikius įsipareigojimus. Praktikoje pageidaujama, kad šio koeficiento ribos svyruotų tarp 1,2-2,0 tačiau Europoje priimtinas 1,0-1,5 rodiklis.

3.8 paveiksle pavaizduota UAB „Projektavimas“ ir šakos einamojo likvidumo koeficientų dinamika 2009 – 2012 m. laikotarpiu.



**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės remiantis UAB „Projektavimas“ 2009 – 2012 m. finansinių ataskaitų duomenimis  
**3.8 pav. UAB „Projektavimas“ ir šakos einamojo likvidumo koeficientų dinamika 2009 – 2012 m. laikotarpiu**

Visą analizuojamą laikotarpį UAB „Projektavimas“ einamojo likvidumo rodiklis buvo nepatenkinamas, t.y. neviršijo 1. Tad, galima daryti išvadą, kad pritrūkus apyvartinių lėšų gali kilti problemų, vykdant trumpalaikius įsipareigojimus. Lyginant analizuojamos įmonės ir šakos einamojo likvidumo koeficientų reikšmes 2009 – 2012 m. laikotarpiu nustatyta, kad jos vidutiniškai 1,41 punkto mažesni už šakos (žr. 3.8 pav.).

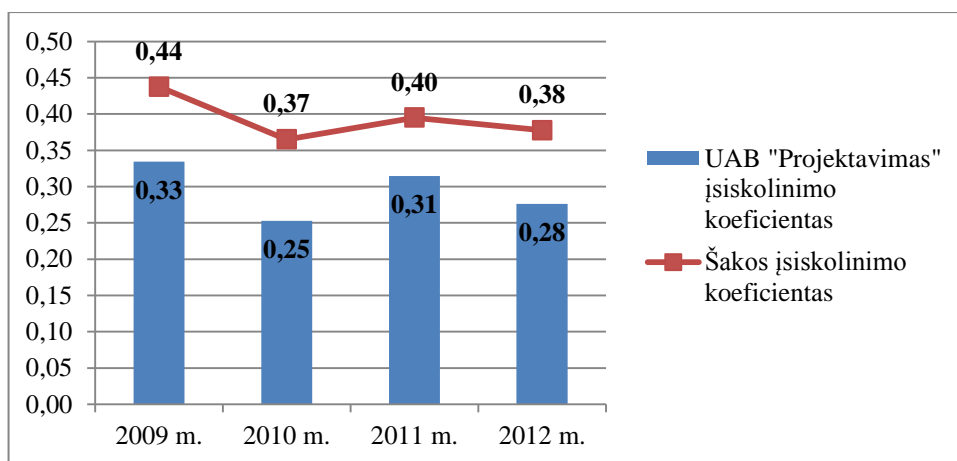
Veiklos efektyvumo rodikliai parodo kaip efektyviai naudojamas įmonės turtas. Pirkėjų įsiskolinimo apyvartumo koeficientas rodo kaip efektyviai uždirbtos pajamos panaudojamos uždirbti naujas pajamas. Ilgalaikio turto apyvartumo koeficientas yra didelis todėl, kad įmonė teikia paslaugas, o ne gamina prekes, todėl nėra reikalingi įrengimai ir kitas papildomas turtas. Įsiskolinimo koeficientas, dar vadinamas ir skolos koeficientu, parodo kiek vienam turto litui tenka skolų. Rodiklio reikšmė aplink 0.5 laikoma normalia (t.y. pusė finansavimo šaltinių yra skolinti), tačiau priklausomai nuo ūkio šakos reikšmė gali būti interpretuojama skirtingai.

Apskaičiavus atsargų apyvartumo dienomis rodiklį nustatyta, jog vidutiniškai per visą laikotarpį įmonė užtrukdavo vidutiniškai 5,41 dienų kol atsargas paverčia paslaugomis ir jas parduoda.

Didžiausia šio rodiklio reikšmė nustatyta 2011 m. (7,9 d.), o mažiausia – 2010 m., t.y. 4,4 d (žr. 12 priede). Per visą analizuojamą laikotarpį UAB „Projektavimas“ atsargų apyvartumo rodiklis padidėjo 5,96 proc. Galima daryti išvadą, kad per 2009 – 2012 m. analizuojamos įmonės atsargų cirkuliacija sulėtėjo, ko pasėkoje įmonė tapo mažiau likvidi.

Ištyrus pirkėjų skolų apyvartumo dienomis rodiklį nustatyta, jog UAB „Projektavimas“ klientai vidutiniškai uždelsdavo atsiskaityti už suteiktas paslaugas 37,97 dienas. Ilgiausiai klientai uždelsdavo 2011 m. Tam įtakos turėjo šalyje išsivyravusi finansinė krizė, kuomet nevisi tiek juridiniai, tiek ir fiziniai asmenys turėjo lėšų tinkamai ir laiku atsiskaityti už jiems suteiktas paslaugas. Bazinius metus palyginus su 2012 m. pirkėjų skolų apyvartumo koeficientas sumažėjo 62,75 proc. Tai galima vertinti teigiamai, nes įmonėje yra daugiau grynujų pinigų ir jos veikla yra efektyvesnė.

3.9 paveiksle pavaizduota UAB „Projektavimas“ ir šakos įsiskolinimo koeficientų dinamika 2009 – 2012 m. laikotarpiu.



Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis UAB „Projektavimas“ 2009 – 2012 m. finansinių ataskaitų duomenimis

3.9 pav. UAB „Projektavimas“ ir šakos įsiskolinimo koeficientų dinamika 2009 – 2012 m. laikotarpiu

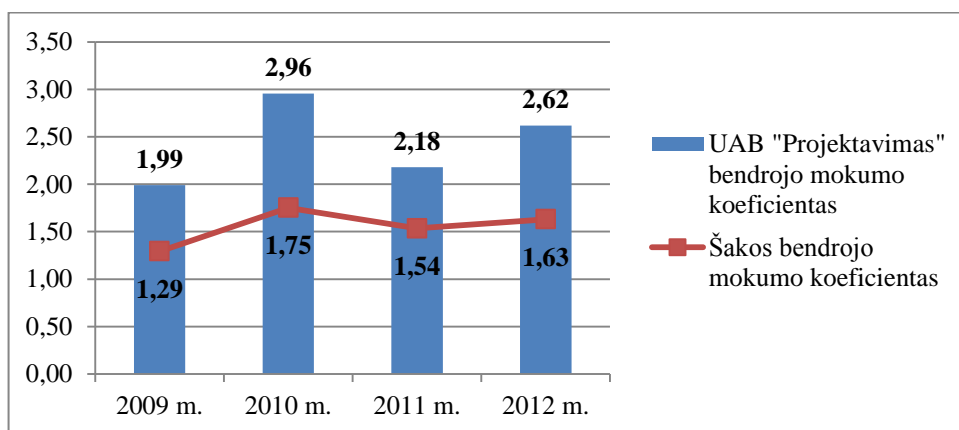
Analizuojant UAB „Projektavimas“ įsiskolinimo koeficientų reikšmes nustatyta, jog visu analizuojamu laikotarpiu jos buvo žemesnės už 0,5 ir tai yra vertinama teigiamai (žr. 3.9 pav.). Kuo rodiklio reikšmė žemesnė, tuo skolos labiau padengtos turtu, tad bankai ir kiti kreditoriai vertina žemą šio rodiklio reikšmę. Lyginant analizuojamos įmonės ir šakos įsiskolinimo koeficientų reikšmes nustatyta, jog jos buvo vidutiniškai 0,1 punkto mažesnės.

Išanalizavus mokėtinų sumų apyvartumo dienomis rodiklį nustatyta, kad UAB „Projektavimas“ vidutiniškai su savo tiekėjais atsiskaitydavo per 138 dienas. Per visą analizuojamą laikotarpį šis rodiklis sumažėjo 44,93 proc. arba 75,87 dienomis. Tai galima vertinti teigiamai, nes tiekėjai yra nepatenkinti tokiu klientu, kuris vengia laiku apmokėti sąskaitas, tad gali nustoti bendradarbiauti arba didinti parduodamos produkcijos kainą.

Ištyrus ilgalaikio turto apyvartumą nustatyta, jog per visą 2009 – 2012 m. laikotarpį šis rodiklis sumažėjo 87,27 proc. Daugiausiai iš ilgalaikio turto analizuojama įmonė uždirbo analizuojamo laikotarpio pradžioje, kai vienas į ilgalaikį turtą investuotas litas uždirba 18,23 Lt pelno., o mažiausiai 2010 m. - 1,66 Lt. Kuo šis rodiklis didesnis tuo įmonė efektyviau panaudoja savo ilgalaikį turtą. O išanalizavus viso turto apyvartumo rodiklį nustatyta, jog šis rodiklis per analizuojamą laikotarpį padidėjo 69,23 proc. (nuo 1,04 iki 1,76). Vidutiniškai vienas į UAB „Projektavimas“ turtą investuotas litas uždirbdavo 1,37 Lt pelno.

Mokumo rodikliai plačiau nei likvidumo rodikliai leidžia spręsti apie įmonės trumpalaikio ir ilgalaikio mokumo galimybes. Bendrasis mokumo koeficientas, dar vadinamas pastovaus mokumu koeficientu, parodo kiek vienam įmonės skolos litui tenka nuosavo kapitalo. Rodiklis virš 1 parodo, kad įmonės nuosavos lėšos viršija skolintas. Rodiklio reikšmė žemiau 0.5 laikoma bloga, normalia apie 1, virš 2 gera.

3.10 paveiksle pavaizduota UAB „Projektavimas“ ir šakos bendrojo mokumo koeficientų dinamika 2009 – 2012 m. laikotarpiu.



**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės remiantis UAB „Projektavimas“ 2009 – 2012 m. finansinių ataskaitų duomenimis

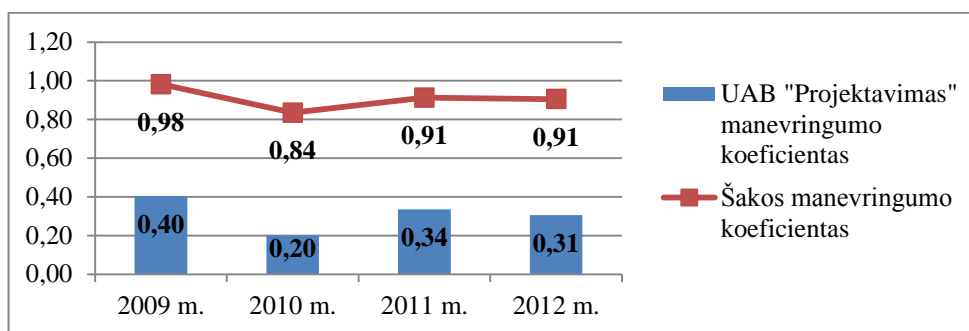
3.10 pav. **UAB „Projektavimas“ ir šakos bendrojo mokumo koeficientų dinamika 2009 – 2012 m. laikotarpiu**

Analizuojant bendrojo mokumo rodiklius nustatyta, kad UAB „Projektavimas“ bendrojo mokumo rodiklis visu analizuojamu laikotarpiu yra vertinamas gerai. Mažiausia šio rodiklio reikšmė nustatyta baziniais 2009 m., t.y. 1,99 (žr. 3.10 pav.). Didžiausia bendrojo mokumo rodiklio reikšmė buvo 2010 m. Lyginant UAB „Projektavimas“ bendrojo mokumo rodiklius su šakos nustatyta, kad jie buvo vidutiniškai 0,85 punkto didesni. Didžiausias atotrūkis tarp analizuojamos įmonės ir šakos bendrojo mokumo rodiklių nustatytas 2010 m. t.y. 1,2 punkto. Taip pat galima teigti, jog tarp UAB „Projektavimas“ ir šakos bendrojo mokumo koeficientų yra tiesioginė priklausomybė, t.y. didėjant šakos bendrojo mokumo koeficientams, didėja ir analizuojamos įmonės minėtas koeficientas ir

atvirksčiai, bendrojo mokumo koeficientui mažėjant šakoje, analizuojamos įmonės tas pats koeficientas taip pat mažėja.

Manevringumo koeficientas parodo kokią nuosavo kapitalo dalį sudaro trumpalaikis turtas. Rodiklio reikšmė žemiau 0,3 laikoma nepatenkinama, virš 0,5 gera.

3.11 paveiksle pavaizduota UAB „Projektavimas“ ir šakos manevringumo koeficientų dinamika 2009 – 2012 m. laikotarpiu.



**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės remiantis UAB „Projektavimas“ 2009 – 2012 m. finansinių ataskaitų duomenimis  
**3.11 pav. UAB „Projektavimas“ ir šakos manevringumo koeficientų dinamika 2009 – 2012 m. laikotarpiu**

Tiriant UAB „Projektavimas“ manevringumo koeficiento reikšmės 2009 – 2012 m. laikotarpiu nustatyta, jog jos buvo vidutiniškai 0,6 punkto mažesnės už šakos. Didžiausia šio rodiklio reikšmė buvo 2009 m. ir siekė 0,4, o mažiausia – 2010 m. Tais metais manevringumo koeficiento reikšmė sumažėjo dvigubai, t.y. iki 0,2. Visu analizuojamu laikotarpiu, išskyrus 2010 m., analizuojamos įmonės manevringumo koeficiento reikšmės atitiko rekomenduojamas ribas (žr. 3.11 pav.).

Įmonės finansinė analizė parodė, kad nors per pastaruosius du metus neuždirbta pelno, tačiau veikla turi potencialo vystytis ir pasiekti geresnių pelningumo rezultatų.

*Apibendrinant galima teikti, kad 2009 – 2012 m. laikotarpiu UAB „Projektavimas“ darbuotojų skaičius vis mažėjo. Didžiausias darbuotojų skaičiaus sumažėjimas nustatytas 2011 m.. 2012 m. palyginus su baziniais 2009 metais uždarojoje akcinėje bendrovėje darbuotojų skaičius sumažėjo 21 proc. Tokiems pokyčiams įtakos turėjo tai, kad įmonė mažai investuoja į darbuotojų kvalifikacijos kėlimą, mokymąsi. Per analizuojamą laikotarpį padidėjo UAB „Projektavimas“ vidutinis metinis vieno darbuotojo išdirbis bei vidutinis metinis vieno darbuotojo darbo užmokestis. Vertinant analizuojamos įmonės darbuotojų produktyvumą galima teigti, kad 2012 m. vieno darbuotojo produktyvumas išaugo iki 16,45 tūkst. Lt. Tai lėmė spartesnis bendrojo pelno rodiklio didėjimas bei paslaugas teikiančių darbuotojų skaičiaus mažėjimas. Išanalizavus įmonės finansinius išteklius galima teigti, kad UAB „Projektavimas“ turtas tiriamuoju laikotarpiu vidutiniškai sudarė 349,2 tūkst. Lt. Didžiąją jo dalį (vidutiniškai 78,25 proc.) sudaro ilgalaikis turtas, kuris visu analizuojamu laikotarpiu mažėjo ir 2012*

*m. siekė 226,64 tūkst. Lt. Tuo tarpu trumpalaikis turtas, kuris vidutiniškai įmonėje sudarė 21,75 proc. viso UAB „Projektavimas“ turto, kito netolygiai. Tiriant UAB „Projektavimas“ nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų struktūrinius ir dinامينius pokyčius nustatyta, jog įmonė tiriamuoju laikotarpiu turėjau daugiau nuosavo nei skolinto kapitalo. Atlikus UAB „Projektavimas“ pelno (nuostolių) horizontaliąją ir vertikaliąją analizę buvo pastebėta, kad pardavimo pajamos per 2009 – 2012 metų laikotarpį padidėjo 131,56 tūkst. Lt. arba 34,49 procentinio punkto. Tuo tarpu pardavimų savikaina padidėjo nuo 266,38 iki 315,60 tūkst. Lt. 2009 – 2011 m. laikotarpiu UAB „Projektavimas“ dirbo nuostolingai. Grynasis nuostolis vidutiniškai siekė 27,62 tūkst. Lt. Tačiau reikia paminėti, jog jis kiekvienais metais mažėjo ir 2012 m. įmonė turėjo grynojo pelno. Analizuojant pajamų struktūrą nustatyta, jog didžiąją dalį uždarosios akcinės bendrovės pajamų sudarė pajamos iš projektavimo darbų (vidutiniškai 96,87 proc. arba 424,67 tūkst. Lt). Tiriant UAB „Projektavimas“ sąnaudų struktūrą nustatyta, jog didžiąją dalį sąnaudų sudarė atlyginimų, projektavimo darbų (subrangos) bei socialinio draudimo sąnaudos. Apskaičiavus bendrojo pelningumo rodiklius nustatyta, jog analizuojamu laikotarpiu įmonės bendrojo pelningumo rodiklis vidutinė reikšmė buvo 40,24 proc. Analizuojamos įmonės einamojo likvidumo rodiklis visą laikotarpį buvo nepatenkinamas, t.y. neviršijo 1. Apskaičiavus atsargų apyvartumo dienomis rodiklį nustatyta, jog vidutiniškai per visą laikotarpį įmonė užtrukdavo vidutiniškai 5,41 dienų kol atsargas paverčia paslaugomis ir jas parduoda. Ištyrus pirkėjų skolų apyvartumo dienomis rodiklį nustatyta, jog UAB „Projektavimas“ klientai vidutiniškai uždelsdavo atsiskaityti už suteiktas paslaugas 37,97 dienas. Analizuojant UAB „Projektavimas“ įsiskolinimo koeficientų reikšmes nustatyta, jog visu analizuojamu laikotarpiu jos buvo žemesnės už 0,5 ir tai yra vertinama teigiamai. Išanalizavus mokėtinų sumų apyvartumo dienomis rodiklį nustatyta, kad UAB „Projektavimas“ vidutiniškai su savo tiekėjais atsiskaitydavo per 138 dienas. Analizuojant bendrojo mokumo rodiklius nustatyta, kad UAB „Projektavimas“ bendrojo mokumo rodiklis visu analizuojamu laikotarpiu yra vertinamasi gerai. Tiriant UAB „Projektavimas“ manevringumo koeficiento reikšmės 2009 – 2012 m. laikotarpiu nustatyta, jog jos buvo vidutiniškai 0,6 punkto mažesnės už šakos. Didžiausia šio rodiklio reikšmė buvo 2009 m. ir siekė 0,4, o mažiausia – 2010 m.*

### **3.2.3. Giluminio interviu su UAB „Projektavimas“ vadovu duomenų analizė**

Prieš įgyvendinant strategiją, ir net prieš suformuluojant ją, įmonė privalo apmąstyti savo misiją, pagrindines vertybes bei viziją. Šios sąvokos yra efektyvios organizacijos branduolys, kuris įkvepia visus įmone suinteresuotus subjektus, padeda nukreipti tinkama linkme sprendimus bei suderina kiekvieno įmonės darbuotojo veiksmus. Siekiant išsiaiškinti UAB „Projektavimas“ misiją, vertybes ir viziją buvo atliekamas empirinis tyrimas, t. y. giluminis interviu su įmonės direktoriumi.

Giluminio interviu klausimai buvo sugrupuoti į tris grupes. Pirmųjų klausimų dėka buvo

siekiama apibrėžti įmonės misiją, pagrindines vertybes bei viziją. Antrosios grupės klausimais buvo siekiama nustatyti UAB „Projektavimas“ strateginius tikslus, o trečiosios grupės klausimais buvo siekiama identifikuoti įmonės vidinės ir išorinės aplinkos veiksnius.

3.5 lentelės pateikti giluminio interviu su UAB „Projektavimas“ direktoriumi susisteminti atsakymai.

**3.5 lentelė. Giluminio interviu su UAB „Projektavimas“ direktoriumi susisteminti atsakymai**

Kl. Nr.	KLAUSIMAS	ATSAKYMAS
<b>ĮMONĖS VIZIJOS IR MISIJOS KLAUSIMAI</b>		
1.	Kokia yra pagrindinė įmonės veikla?	Mūsų įmonė teikia projektavimo paslaugas. Savo klientams galime pasiūlyti pastatų architektūrinį projektavimą, inžinerinių sistemų bei konstrukcijų projektavimą. Taip pat projektuojame ir specialiosios paskirties statinius. Esant pageidavimui įmonė atlieka geodezinius ir geologinius tyrinėjimus, užsiima žemėtvarka bei kartografija.
2.	Kokia yra dabartinė įmonės padėtis?	Šiuo metu įmonė susiduria su darbuotojų trūkumo problema. Gauname daugybę užsakymų, tačiau neturime pakankamai žmonių, kurie galėtų įvykdyti juos. Tokiu būdu įmonė praranda galimą įplauką.
3.	Kokia turi būti įmonės padėtis po 5 metų?	Mūsų tikslas tiekti aukštos kokybės, tarptautinius standartus atitinkančias paslaugas tiek Lietuvoje tiek užsienyje.
4.	Kokie įmonės pranašumai padės tai pasiekti?	Kvalifikuotas personalas, visi darbuotojai turi nemažos patirties projektavime. Ketiname toliau tobulėti keliant personalo kvalifikaciją. Tai ateities tikslai. Bet šiuo metu vienas iš pagrindinių įmonės tikslų dirbti pelningai, neprarasti klientų ir išlaikyti darbuotojus.
5.	Kokios yra įmonės vertybės?	<p>Profesionalumas. Kiekvienas sprendimas yra gerai pasvertas ir įvertintas.</p> <p>Lojalumas. Esame ištikimi klientams, įmonei ir darbuotojams. Manau, kad ilgalaikis bendradarbiavimas užtikrina efektyvią ir rezultatyvią mūsų ir mūsų klientų veiklą.</p> <p>Atsakomybė ir sąžiningumas. Vykdomė duotus pažadus bei įsipareigojimus ir saugome savo gerą vardą.</p> <p>Pagarba. Pagarba ir abipusis supratimas – pagrindinės sėkmingo bendravimo ir bendradarbiavimo sąlygos.</p> <p>Tobulėjimas. Nuolatos keliame kvalifikaciją ir tobuliname darbo įgūdžius. Ieškome optimalių veiklos būdų ir pažangiausių darbo metodų</p>
6.	Kokius tikslus sau kelia įmonė?	Nuolat kelti kompetenciją, būti savo srities profesionalais. Tiekti aukštos kokybės paslaugas. Laiku atlikti darbus. Didžiuotis savo darbais.

3.5 lentelės tęsinys kitame puslapyje

3.5 lentelės tęsinys

Kl. Nr.	KLAUSIMAS	ATSAKYMAS
<b>ĮMONĖS STRATEGIJOS FORMAVIMO VERTINIMAS</b>		
7.	Ar yra apibrėžta įmonės strategija?	Organizacijos strategija yra aptariama susirinkimų metu, tačiau nėra dokumentuota.
8.	Ar ji prieinama ir žinoma kiekvienam darbuotojui?	Ji nėra užfiksuota, tačiau su darbuotojais kalbame apie iškeltus tikslus. Dažniausiai aptariami trumpalaikiai tikslai, kadangi planuoti į ateitį yra pakankamai sudėtinga.
9.	Ar yra vertinamas strategijos įgyvendinimas?	Dažniausiai vertiname kokį rezultatą davė mūsų priimti sprendimai.
<b>ĮMONĖS VIDINĖS IR IŠORINĖS APLINKOS ANALIZĖ</b>		
10.	Kokios yra įmonės stiprybės, pranašumai prieš konkurentus?	Manau pagrindinis pranašumas prieš konkurentus yra aukšta mūsų teikiamų paslaugų kokybė, profesionalumas bei patirtis architektūros srityje. Taip pat kaip stiprybę įvardinčiau nemažą pastovių klientų skaičių.
11.	Kokios yra įmonės silpnybės? Kas apriboja įmonę konkurencinėje aplinkoje	Šiuo metu kaip pagrindinį trūkumą įvardinčiau nespėjimą laiku atlikti darbus. Kadangi neturime visų reikiamos kvalifikacijos darbuotojų tai reikia juos samdyti iš kitų įmonių.
12.	Kokia matote galimybes įmonei ateityje?	Ateityje matome galimybę bendradarbiauti su kitomis įmonėmis, siekiant pritraukti stambesnių klientų. Taip pat pastebime, jog po ekonomikos nuosmukio nemažai bankrutavo smulkesnių konkurentų. Dėl rinkos atsigavimo ateityje manome, kad turėsime daugiau užsakymų.
13.	Kokios grėsmės gali kilti įmonei?	Užsakymų skaičiaus sumažėjimas būtų pagrindinė grėsmė. Taip pat darbuotojų perėjimas pas konkurentus pakenktų įmonės veikloje, nes jau ir šiuo metu jaučiamas specialistų stygius.

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės, remiantis giluminio interviu su UAB „Projektavimas“ direktoriumi duomenimis

Giluminis interviu parodė, kad UAB „Projektavimas“ strateginiai tikslai nėra apibrėžti, tiek įmonės, tiek padalinių lygmenyse. Įmonės strategija niekada nebuvo analizuojama, įmonė dirba inertiškai. Įmonės strategija, pasak direktoriaus, yra sukurta, tačiau su ja nėra supažindinti kiti darbuotojams ir ji nėra susieta su rezultatų vertinimu. Tai parodo, kad subalansuotų rodiklių sistema būtina analizuojamai įmonei.

Remdamasis gauta informacija įmonės **misija** galima apibrėžti taip: *Teikti aukštos kokybės paslaugas nuo konsultavimo iki projekto įgyvendinimo priežiūros darbų. Įmonės vizija yra tapti viena iš projektavimo lyderių savo regione, kuri ugdo aukštą darbo kultūrą ir atsakingumą.*

Vadovas pripažįsta, kad esama situacija jo netenkina ir mano, kad įdiegta sistema padės kryptingai siekti strateginių tikslų. Apsisprendimas diegti subalansuotų rodiklių sistemą yra labai svarbus veiksnys efektyviam jos veikimui.

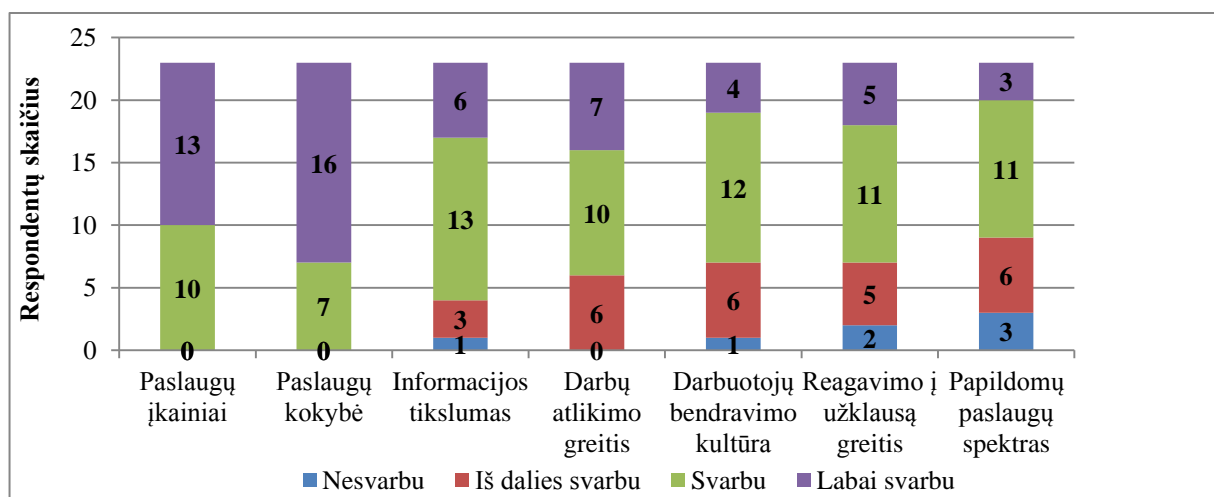
*Apibendrinant galima teigti, kad įmonės misija yra teikti aukštos kokybės paslaugas nuo*

konsultavimo iki projekto įgyvendinimo priežiūros darbų. Įmonės vizija yra tapti viena iš projektavimo lyderių savo regione, kuri ugdo aukštą darbo kultūrą ir atsakingumą. Pagrindinės įmonės vertybės yra profesionalumas, lojalumas, atsakomybė ir sąžiningumas, pagarba bei tobulėjimas. UAB „Projektavimas“ pranašumu prieš konkurentus buvo įvardinti aukšta įmonės teikiamų paslaugų kokybė bei darbuotojų ilgametė patirtis bei profesionalumas. Konkurencinėje aplinkoje įmonę apriboja jos mažas žinomumas bei ilgesnis nei konkurentų darbų atlikimo laikas.

### 3.2.4. Kiekybinio UAB „Projektavimas“ verslo klientų poreikių ir jų tenkinimo tyrimo duomenų analizė

Siekiant išsiaiškinti UAB „Projektavimas“ verslo klientų nuomonę apie teikiamų analizuojamos įmonės paslaugų kokybę buvo atlikta anketinė apklausa. Pirmoje klausimyno dalyje buvo prašoma UAB „Projektavimas“ verslo klientų įvertinti pateiktų septynių veiksnių svarbą, renkantis architektūros ir inžinerijos įmonę. Antroje anketos dalyje, tais pačiais faktoriais, respondentų buvo paprašyta įvertinti minėtos įmonės veiklą. Klientų poreikių ir įmonės poreikių tenkinimo lygio palyginimas, leidžia pamatyti, kuriuose srityse įmonė užtikrina arba neužtikrina klientų poreikių patenkinimą. Tos UAB „Projektavimas“ veiklos, kurioje įmonė neužtikrina klientų poreikių patenkinimo, t.y. klientai nurodė, jog veiksniai yra labai svarbūs, tačiau įmonės įvertinimas yra pakankamai žemas, vadinamos veiklos atotrūkis.

3.12 paveiksle pavaizduotas veiksnių, lemiančių projektavimo įmonės pasirinkimą, svarba, remiantis UAB „Projektavimas“ klientų nuomone.



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis UAB „Projektavimas“ verslo klientų apklausos duomenimis

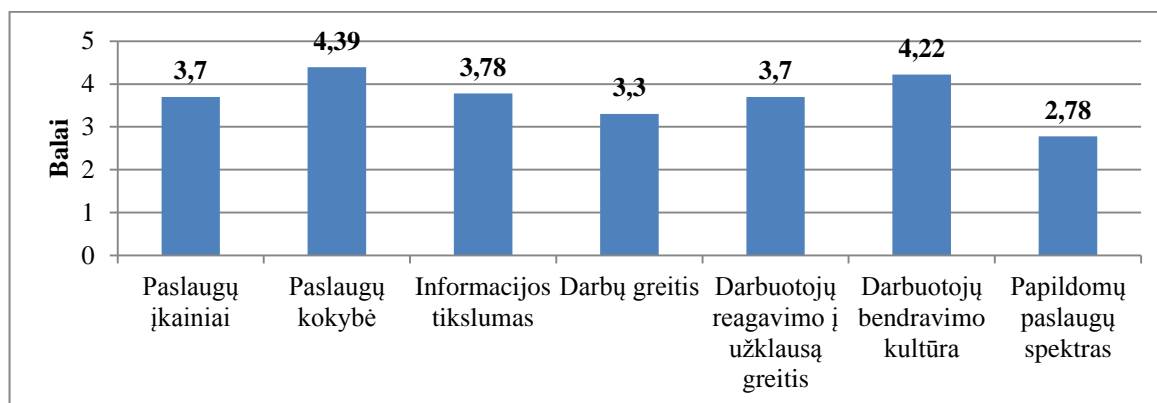
#### 3.12 pav. Veiksnių, lemiančių architektūros ir inžinerijos įmonės pasirinkimą, svarba

Išanalizavus 3.12 paveikslą galima teigti, jog renkantis architektūros ir inžinerijos įmonę UAB „Projektavimas“ verslo klientams daugelis išvardintų veiksnių yra pakankamai svarbūs. Tačiau kaip svarbiausius respondentai nurodė suteikiamų paslaugų kokybę bei jų kainą ir darbų atlikimo greitį.



Kad paslaugų kokybė yra labai svarbus veiksnys nurodė 16 respondentų, o tai yra 57 proc. visų apklaustųjų. Toks veiksmų pasiskirstymas yra normalus atsižvelgiant į vyraujančią ekonominę situaciją. Klientai pageidauja gauti aukštos kokybės paslaugas už prieinamą kainą ir per kuo trumpesnę laiką. Mažiau svarbūs veiksniai yra reagavimo į užklausą greitis ir papildomų paslaugų spektras. Kad pastarasis faktorius yra nesvarbus renkantis architektūros ir inžinerijos įmonę teigė trys respondentai (žr. 3.12 pav.).

3.13 paveiksle pavaizduotas UAB „Projektavimas“ veiklos vertinimas verslo klientų požiūriu.



**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės, remiantis UAB „Projektavimas“ verslo klientų apklausos duomenimis

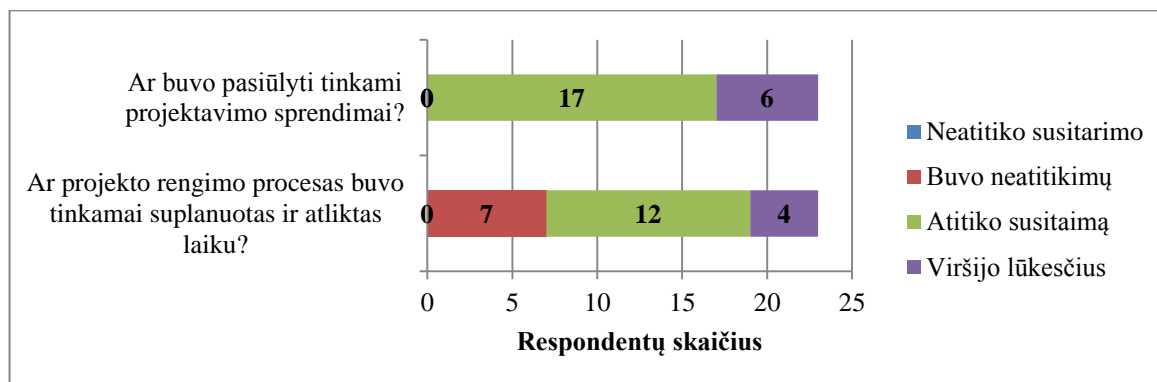
3.13 pav. **UAB „Projektavimas“ veiklos vertinimas verslo klientų požiūriu**

Apibendrinus apklausos metu gautą informaciją, paaiškėjo, kad UAB „Projektavimas“ verslo klientai labiausiai vertina įmonės teikiamų paslaugų kokybę. Ji vidutiniškai įvertinta 4,39 balais iš penkių galimų. Taip yra dėl to, kad analizuojamoje įmonėje dirba patyrę specialistai. Darbuotojų bendravimo kultūra įvertinta 4,22 balais ir tai tik patvirtina giluminio interviu su UAB „Projektavimas“ vadovu gautą informaciją, jog įmonės pagrindinės vertybės yra profesionalumas, lojalumas, atsakomybė ir sąžiningumas bei pagarba. Tai įrodo, jog nors analizuojamos įmonės vertybės nėra raštiškai įformintos, tačiau apie jas yra nuolat diskutuojama ir jų yra laikomasi. Kiti faktoriai nebuvo įvertinti taip gerai. Likerto skalės vidurkio reikšmė lygi 3, rodo vidutinę reikšmę, kai vertinama nei gerai nei bloga, t.y. abejingumo taškas. Dauguma faktorių yra įvertinti daugiau už abejingumo tašką, tik įmonės suteikiamų paslaugų spektras yra įvertintas žemesniu balu – 2,78 (žr. 3.13 pav.). Tai nurodo verslo klientų požiūri, kad UAB „Projektavimas“ šiuo aspektu yra labiau nekonkurencinga, negu konkurencinga. Klientai beveik viename lygyje įvertino paslaugų įkainius, informacijos tikslumą bei darbuotojų reagavimą į užklausą greitį, atitinkamai 3,7, 3,78 ir 3,7 balai.

Remiantis apklausos duomenimis galima teigti, kad įmonės teikiamų paslaugų kokybė yra labiausiai verslo klientų poreikius atitinkantis faktorius. Taip pat nustatyta, kad UAB „Projektavimas“ ne pilnai patenkina darbų atlikimo greičio poreikį. Taip yra dėl to, kad klientai dažnai nori, kad projektas būtų padarytas greičiau nei tai technologiškai įmanoma, jų poreikiai neatitinka realių terminų. Galima teigti, kad projektų vadovo bei architektų darbas galėtų būti geresnis. Taip pat reikia

paminėti, jog ilgą darbų atliko laiką kaip vieną iš pagrindinių įmonės silpnybių įvardino ir UAB „Projektavimas“ vadovas giluminio interviu metu, todėl gali daryti išvadą, kad svarbiausias įmonės dėmesys turi būti skirtas optimizuojant projektų parengimo laiką.

3.14 paveiksle pavaizduotas UAB „Projektavimas“ projekto rengimo proceso ir pasiūlytų sprendimų vertinimas verslo klientų požiūriu.

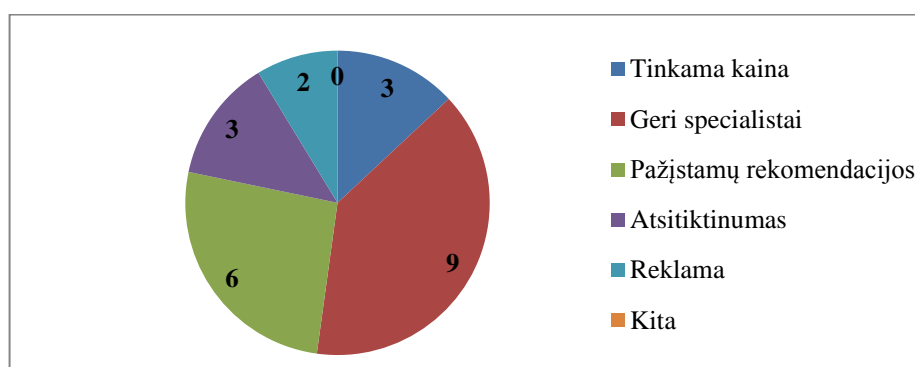


Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis UAB „Projektavimas“ verslo klientų apklausos duomenimis

3.14 pav. UAB „Projektavimas“ projekto proceso ir pasiūlytų sprendimų vertinimas

Tiriant UAB „Projektavimas“ projekto rengimo proceso ir pasiūlytų sprendimų vertinimą nustatyta, jog viso bendradarbiavimo metu verslo klientai buvo patenkinti įmonės darbuotojų darbu ir teigė jog jiems pasiūlyti sprendimai atitiko susitarimą ar netgi viršijo jų lūkesčius. Tačiau tiriant projekto rengimo proceso vertinimą septyni respondentai teigė, jog buvo neatitikimų (žr. 3.14 pav.). Kaip pagrindinius neatitikimus galima įvardinti užsitęsusių projektų rengimo laiką.

3.15 paveiksle pavaizduotas UAB „Projektavimas“ verslo klientų pasiskirstymas pagal tai kas juos paskatino pasirinkti analizuojamos įmonės paslaugas.



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis UAB „Projektavimas“ verslo klientų apklausos duomenimis

3.15 pav. UAB „Projektavimas“ verslo klientų pasiskirstymas pagal tai kas juos paskatino rinktis įmonės paslaugas

Aiškinantis kas paskatino verslo klientus pasirinkti UAB „Projektavimas“ paslaugas, nustatyta, kad analizuojama įmonė yra gerai žinoma, kaip turinti puikius specialistus bei gerą reputaciją, t.y. jie

pasirinko UAB „Projektavimas“ teikiamas paslaugas dėl pažįstamų rekomendacijų. Tai galima laikyti kaip privalumą įmonei, nes potencialūs klientai linkę labiau pasitikėti pažįstamų patirtimis. Taip pat tiriant verslo klientų nusiteikimą rekomenduoti UAB „Projektavimas“ paslaugas kitiems asmenims paaiškėjo, jog didžioji dalis jų (95,65 proc.) rekomenduotų jas savo pažįstamiems. Reklama „iš lūpų į lūpas“ yra geriausias informacijos šaltinis, kuris leidžia analizuojamai įmonei sutaupyti lėšas, kurios būtų skiriamos marketingo biudžetui.

*Apibendrinant galima teigti, jog UAB „Projektavimas“ verslo klientai renkantis architektūros ir inžinerijos įmonę labiausiai kreipia dėmesį į įmonių teikiamų paslaugų kokybę, kainą bei atliekamų darbų laiką, o mažiausiai dėmesio skiria įmonės darbuotojų reagavimo į užklausą greičiui bei papildomų paslaugų spektrui. Atliekant UAB „Projektavimas“ teikiamų paslaugų vertinimą pagal septynis faktorius, nustatyta, jog verslo klientai geriausiai įvertino analizuojamos įmonės teikiamų paslaugų kokybę bei darbuotojų bendravimo kultūrą (atitinkamai 4,39 ir 4,22 balai), o blogiausiai įvertino suteikiamų papildomų paslaugų spektrą bei atliekamų darbų laiką (atitinkamai 2,78 ir 3,3 balai). Taigi, įmonės teikiamų paslaugų kokybė yra labiausiai verslo klientų poreikius atitinkantis faktorius. Taip pat nustatyta, kad UAB „Projektavimas“ ne pilnai patenkina darbų atlikimo greičio poreikį. Nepaisant to, didžioji dalis liko patenkinta pasiūlytais projektavimo sprendimais ir rekomenduotų UAB „Projektavimas“ teikiamas paslaugas kitiems asmenims.*

### **3.2.5. UAB „Projektavimas“ SSGG analizė**

Remiantis UAB „Projektavimas“ išorinės ir vidinės aplinkos veiksnių analizėmis atlikta SSGG analizė, kadangi tik kruopščiai išanalizavus įmonės esamą realią bei planuotą situaciją jos veiklos aplinkoje galima nustatyti strateginius tikslus.

Ištyrus įmonės stiprybes ir silpnybes galima teigti, kad pagrindinės įmonės stiprybės, kuriomis ji yra pranaši yra aukšta paslaugų kokybė, aukšta darbuotojų kvalifikacija jei ilgametė jų darbo patirtis. Greitas UAB „Projektavimas“ darbuotojų reagavimas į besikaičiančią rinką taip pat yra svarbus aspektas, nes analizuojama įmonė nuolat turės prisitaikyti prie rinkoje vyraujančios paklausos, kitaip ji taptų nekonkurencinga ir palapsniui prarastų pirkėjus.

Tačiau reikia paminėti, jog UAB „Projektavimas“ savo veikloje turi sričių yra taisytinis norint įgyvendinti savo misiją. Įmonė turi ir silpnybių. Pagrindine įmonės veiklos silpnybe galima įvardinti ilgą užsakymų vykdymo terminą. Dėl šios priežasties padidėja įmonės įsiskolinimai klientams, taip pat yra prarandama dalis klientų. Mažas žinomumas yra įmonės trūkumas konkurencinėje kovoje. Dėl mažo rinkodaros biudžeto UAB „Projektavimas“ praranda potencialius klientus. Taip pat reikia paminėti, jog įmonėje nėra atliekami tyrimai, siekiant išsiaiškinti vartotojų poreikius, tokiu būdu įmonė praranda galimybę plėsti teikiamų paslaugų asortimentą ir taip padidinti gaunamas pajamas.

3.6 lentelėje patikti UAB „Projektavimas“ veiklos SSGG analizės rezultatai.

**3.6 lentelė. UAB „Projektavimas“ stiprybės, silpnybės ir galimybės, grėsmės**

STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aukšta paslaugų kokybė;</li> <li>• Gera reputacija tarp klientų;</li> <li>• Darbuotojų patirtis ir aukšta kvalifikacija;</li> <li>• Ilgalaikės sutartys su pagrindiniais tiekėjais;</li> <li>• Greitas reagavimas į besikaičiančią rinką.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mažas įmonės žinomumas;</li> <li>• Neatliekami tyrimai, siekiant išsiaiškinti vartotojų poreikius;</li> <li>• Darbuotojų motyvacinės sistemos nebuvimas;</li> <li>• Strategijos netūrėjimas;</li> <li>• Vizijos nebūvimas;</li> <li>• Sutarties terminų neįvykdymas;</li> <li>• Proceso planavimo bei komunikacijos trūkumas;</li> <li>• Darbų apimčiai neadekvatūs jų atlikimo terminai;</li> <li>• Nepakankamos sudėties bei kompetencijos specialistų komandos suformavimas.</li> </ul>
GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strateginis bendradarbiavimas su kitomis projektavimo įmonėmis;</li> <li>• Rinkos dalies didinimas;</li> <li>• Ekonominis šalies pakilimas;</li> <li>• Klientų sąrašo išplėtimas;</li> <li>• Subalansuotų rodiklių sistemos taikymas;</li> <li>• Kvalifikuotų darbuotojų priėmimas ;</li> <li>• Darbuotojų mokymo ir skatinimo sistemų tobulinimas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mažėjančios projektų apimtys;</li> <li>• Lojalių klientų praradimas;</li> <li>• Sugadintas įvaizdis;</li> <li>• Darbuotojų perėjimas į konkurencingą įmonę;</li> <li>• Rinkos dalies mažėjimas dėl augančio konkurencinio spaudimo ir globalizacijos;</li> <li>• Valstybinis reguliavimas.</li> </ul>

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės

UAB „Projektavimas“ turi nemažai galimybių. Kaip pagrindines galima įvardinti strateginį bendradarbiavimą su kitomis projektavimo įmonėmis, kvalifikuotų darbuotojų priėmimą bei jau esamų darbuotojų mokymo ir skatinimo sistemų tobulinimą (žr. 3.6 lent.).

Atsiradę nauji konkurentai gali tapti grėsme analizuojamai įmonei, kuri gali sumažinti gaunamų užsakymų skaičių. Taip pat galima ir grėsmė prarasti lojalius klientus, kurie garsina įmonės vardą. Tai savaime sumažintų pastovų užsakymų kiekį. Darbuotojų perėjimas dirbti į konkurencingą įmonę gali būti nuostolingas įmonei dėl kartu su jais prarastų klientų. Klientai rinkdamiesi projektavimo įmonę dažnai atsižvelgia į jose dirbančius specialistus, kurie jau yra pagarsėję prieš tai įgyvendintais savo projektais ir yra užsitarnavę pasitikėjimą.

Bendras UAB „Projektavimas“ SWOT ir TOWS analizių naudojimas padeda susidaryti aiškesnę galimų strateginių krypčių vaizdą, o TOWS matrica apjungia išorines galimybes ir grėsmes su vidinėmis stiprybėmis bei silpnybėmis.

3.7 lentelėje pateikta UAB „Projektavimas“ TOWS matrica.

**3.7 lentelė. UAB „Projektavimas“ TOWS matrica**

<b>Stiprybės ir silpnybės</b>  <b>Galimybės ir grėsmės</b>	<b>Stiprybės</b>	<b>Silpnybės</b>
	Aukšta paslaugų kokybė; Gera reputacija tarp klientų; Darbuotojų patirtis ir aukšta kvalifikacija; Ilgalaikės sutartys su pagrindiniais tiekėjais; Greitas reagavimas į besikaičiančią rinką.	Mažas įmonės žinomumas; Neatliekami tyrimai, siekiant išsiaiškinti vartotojų poreikius; Darbuotojų motyvacinės sistemos nebuvimas; Strategijos netūrėjimas; Vizijos nebūvimas; Sutarties terminų neįvykdymas; Proceso planavimo bei komunikacijos trūkumas; Darbų apimčiai neadekvatūs jų atlikimo terminai; Nepakankamos sudėties bei kompetencijos specialistų komandos suformavimas.
<b>Galimybės</b>	<b>Stiprybių panaudojimas galimybėms įgyvendinti</b>	<b>Silpnybių įveikimas pasinaudojant galimybėmis</b>
Strateginis bendradarbiavimas su kitomis projektavimo įmonėmis; Rinkos dalies didinimas; Ekonominis šalies pakilimas; Klientų sąrašo išplėtimas; Subalansuotų rodiklių sistemos taikymas; Kvalifikuotų darbuotojų priėmimas ; Darbuotojų mokymo ir skatinimo sistemų tobulinimas.	Aukšta paslaugų kokybė ir gera reputacija tarp klientų padės padidinti užimamos rinkos dalį; Greitas reagavimas į besikeičiančią aplinką pritrauks įmonei strateginių partnerių; Darbuotojų patirtis ir aukšta kvalifikacija išplės klientų sąrašą; Ilgalaikės sutartys su pagrindiniais tiekėjais padidins užimamos rinkos dalį.	Geriau tenkinti vartotojų poreikius, pradėti juos analizuoti; Rinkos pokyčiams ir vidinės veiklos analizei pradėti naudoti subalansuotų rodiklių sistemą; Siekiant darbus atlikti laiku strategiškai bendradarbiauti su kitomis projektavimo įmonėmis; Siekiant suformuoti pakankamos sudėties ir kompetencijų komandą mokyti ir skatinti darbuotojus.
<b>Grėsmės</b>	<b>Grėsmių sumažinimas, panaudojant stiprybes</b>	<b>Silpnybių šalinimas, siekiant sumažinti grėsmes</b>
Mažėjančios projektų apimtys; Lojalių klientų praradimas; Sugadintas įvaizdis; Darbuotojų perėjimas į konkurencingą įmonę; Rinkos dalies mažėjimas dėl augančio konkurencinio spaudimo ir globalizacijos; Valstybinis reguliavimas.	Darbuotojų patirtis ir aukšta kvalifikacija sumažins klientų nusiskundimų procentą; Aukšta paslaugų kokybė didins lojalių klientų ratą ir gerins įmonės įvaizdį; Gera reputacija tarp klientų sumažins augantį konkurencinį spaudimą.	Didinant įmonės žinomumą plėsti užimamos rinkos dalį; Skatinti klientų lojalumą atliekant darbus laiku; Formuojant tinkamos sudėties bei kompetencijų specialistų komandą didinti projektų apimtis; Darbuotojų motyvacinės sistema sumažins darbuotojų kaitą.

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės

UAB „Projektavimas“ veiklos TOWS matrica leidžia suformuluoti įmonės tarpinius strateginius tikslus (žr. 3.7 lent.). Nustatant, kaip įmonė gali savo stiprybes panaudoti galimybėms įgyvendinti, o

silpnybes įveikti pasinaudojant galimybėmis nustatyti šie tarpiniai strateginiai tikslai:

- Didinti klientų skaičių;
- Didinti tiekėjų skaičių;
- Mažinti klientų nusiskundimų skaičių;
- Įdiegti kokybės valdymo sistemą;
- Apmokyti darbuotojus.

Ištyrus kaip UAB „Projektavimas“ gali sumažinti grėsmes panaudojant stiprybes ir pašalinus silpnybes sumažins grėsmių galimybę nustatyti šie tarpiniai strateginiai tikslai:

- Mažinti darbuotojų kaitą;
- Sukurti darbuotojų motyvacinę sistemą;
- Tinkamiau pasirinkti darbuotojus.

Atlikus UAB „Projektavimas“ SSGG analizę bei sukūrus TOWS matricą nustatytos dvi strateginių tikslų grupės. Pagrindinė strateginė kryptis yra veiklos efektyvumo didinimo, o kaip antrinę strateginę kryptį galima įvardinti klientų pasitenkinimo didinimą.

*Apibendrinant galima teigti, jog pagrindinės UAB „Projektavimas“ veiklos stiprybės yra aukšta paslaugų kokybė, aukšta darbuotojų kvalifikacija bei ilgametė jų darbo patirtis. Kaip pagrindines analizuojamos įmonės silpnybes galima įvardinti ilgą užsakymų vykdymo terminą bei mažą įmonės žinomumą. UAB „Projektavimas“ turi nemažai galimybių, tokių kaip strateginį bendradarbiavimą su kitomis projektavimo įmonėmis, kvalifikuotų darbuotojų priėmimą bei jau esamų darbuotojų mokymo ir skatinimo sistemų tobulinimą, tačiau atsiradę nauji konkurentai gali tapti grėsme analizuojamai įmonei, kuri gali sumažinti gaunamų užsakymų skaičių, o lojalių klientų praradimas kelia grėsmę sugadinti gerą įmonės vardą. Sukūrus TOWS matricą nustatytos veiklos efektyvumo didinimo ir klientų pasitenkinimo didinimo strateginės kryptys.*

### **3.3. Subalansuotų rodiklių sistemos diegimas UAB „Projektavimas“**

Teorinių modelių analizė, UAB „Projektavimas“ situacijos analizė, giluminio interviu duomenų analizė bei kiekybinio klientų poreikių ir jų tenkinimo anketos duomenų analizė atskleidžia įmonės strateginio valdymo prioritetus. Remiantis jais gali būti formuluojamos UAB „Projektavimas“ prioritetinės vystymo sritys – bendra vizija, siekiai ir vertybės. Kiekvienam įmonės darbuotojui turi būti aišku, kam įmonė egzistuoja ir kokią nori turėti ateitį, ką kiekvienas darbuotojas turi atlikti, kad misija ir vizija būtų įgyvendinamos ir kaip bus įvertinta, kaip pavyko tai realizuoti.

3.8 lentelėje pateiktas UAB „Projektavimas“ subalansuotų rodiklių sistemos rodiklių sąvadas.

**3.8 lentelė. UAB „Projektavimas“ subalansuotų rodiklių sistemos rodiklių sąvadas**

	Tikslai	Rodiklių pavadinimai	Rodiklių dydžiai	Planuojami veiksmai	Skaičiavimo dažnumas	Matavimo vienetai	Atsakingas asmuo
<b>FINANSŲ PERSPEKTYVA</b>	Padidinti grynąjį pelną	Grynasis pelnas	100000	Tobulinti esamą veiklą	Mėn.	Lt	Vyr. buhalterė
	Padidinti bendrąjį pelną	Bendrasis pelnas	400000	Tinkamiau pasirinkti projektus; Tinkamiau pasirinkti tiekėjus	Mėn.	Lt	Vyr. buhalterė
	Sumažinti delspinigius dėl projektų parengimo vėlavimų	Delspinigiai	400	Sumažinti projekto rengimo laiką; Tinkamiau pasirinkti darbuotojus; Padidinti darbuotojų darbo efektyvumą	Mėn.	Lt	Inžinierius
	Sumažinti projekto parengimo kaštus	Projekto parengimo kaštai	27000	Tinkamiau pasirinkti tiekėjus	Mėn.	Lt	Stat. inžinierius
	Padidinti įmonės rentabilumą	Rentabilumas	15	Objektyviau nustatyti mano paslaugų vertę klientui; Tinkamiau pasirinkti projektus	Mėn.	%	Vyr. buhalterė
<b>KLIENTŲ PERSPEKTYVA</b>	Sumažinti klientų nusiskundimų skaičių	Klientų nusiskundimų skaičius	4	Geriau pažinti klientų poreikius, tiksliau suformuoti klientų reikalavimus	Ketv.	Vnt.	Vyr. buhalterė
	Tiksliau parengti dokumentus	Klaidų/netikslumų skaičius dokumentuose	2	Tinkamiau pasirinkti darbuotojus; Apmokyti darbuotojus	Ketv.	Vnt.	Direktorius
	Klientų pasitenkinimo didinimas	Vidutinis klientų pasitenkinimo rodiklis	8	Sumažinti klientų nusiskundimų skaičių	Anketa po kiekvieno projekto parengimo	Balai	Vyr. buhalterė
	Didinti klientų skaičių	Naujų klientų skaičius	20	Didinti įmonės vertę sukuriančius rodiklius: populiarinti įmonės vardą, didinti klientų skaičių, stiprinti sėkmingos įmonės reputaciją; Efektyviau išnaudoti turimus kontaktus	Mėn.	Vnt.	Direktorius

3.8 lentelės tęsinys kitame puslapyje

3.8 lentelės tęsinys

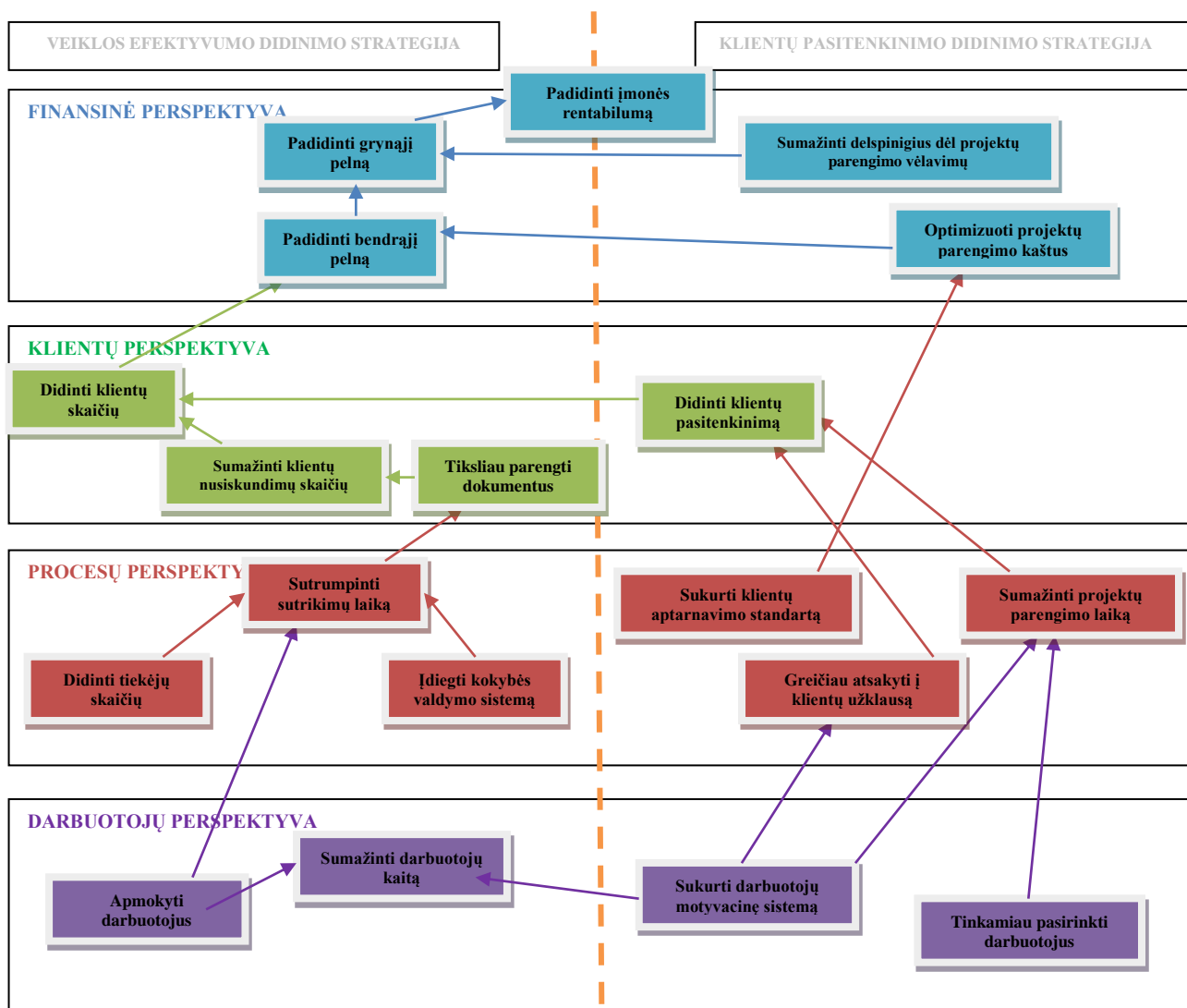
	Tikslai	Rodiklių pavadinimai	Rodiklių dydžiai	Planuojami veiksmai	Skaičiavimo dažnumas	Matavimo vienetai	Atsakingas asmuo
ROCESŲ PERSPEKTYVA	Įdiegti kokybės valdymo sistemą	Suplanuotų veiksmų savalaikis vykdymas	Iki 2015 01 01	Paruošti kokybės sistemos ISO 9001 diegimo veiksmų planą; Identifikuokite rizikos veiksnius ir procesus, kurie įtakoja jūsų organizacijos gebėjimą įgyvendinti verslo strategiją; pasirinkti sertifikavimo/registravimo įstaigą	Pusmetis		Direktorius
	Didinti įmonės partnerių skaičių	Įmonės partnerių skaičius	5	Tinkamiau išnaudoti turimus kontaktus; Analizuoti tiekėjų pasiūlymus	Mėn.	Vnt.	Direktorius
	Sumažinti projektų parengimo laiką	Projekto parengimo laikas	Sumažinti dienų skaičių 20% palyginti su vidutiniu metiniu projektų rengimo laiku	Tinkamiau parinkti darbuotojus; Geriau pažinti klientų poreikius, tiksliau suformuoti klientų reikalavimus	Po kiekvieno projekto parengimo	Dienos	Architektai
	Sutrumpinti sutrikimų laiką	Vidutinis sutrikimų laikas	7 d.	Tinkamiau pasirinkti darbuotojus; Tinkamiau pasirinkti tiekėjus; Apmokyti darbuotojus	Mėn.	Dienos	Direktorius
	Greičiau atsakyti į kliento užklausas	Vidutinis atsakymo laikas į kliento užklausą	24 val.	Apmokyti darbuotojus; Sukurti klientų aptarnavimo tvarką	Po kiekvienos užklauso gavimo	Val.	Vyr. buhalterė
	Sukurti klientų aptarnavimo standartą	Suplanuotų veiksmų savalaikis vykdymas	Iki 2014 06 01	Sukurti klientų aptarnavimo ir projektų rengimo tvarką	Ketvirtis		Direktorius
DARBUOTOJŲ PERSPEKTYVA	Darbuotojų pasirinkimas	Vidutinis metinis darbuotojų skaičius	20	Skelbti konkursus architektų, inžinierių, konstruktorių pareigoms užimti; Stebėti ar visi architektai yra atestuoti	Metai	Vnt.	Vyr. buhalterė
	Apmokyti darbuotojus	Darbuotojų lankytų kursų/seminarų skaičius	2	Siųsti darbuotojus apmokymams į seminarus/kursus; Skirti lėšų biudžete darbuotojų apmokymams; Sukurti žinių ir dokumentų valdymo sistemą; Siųsti darbuotojus į seminarą "Revit Architecture 2012/2013 - sprendimai architektams"	Pusmetis	Vnt.	Vyr. buhalterė
	Sumažinti darbuotojų kaitą	Suplanuotų veiksmų savalaikis vykdymas	Iki 2014 06 01	Sukurti darbuotojų adaptavimo programą; Sukurti darbuotojų motyvacinę sistemą			Direktorius
	Sukurti motyvacinę sistemą	Suplanuotų veiksmų savalaikis vykdymas	Iki 2014 06 01	Skirti lėšų darbuotojų biudžete premijoms		Lt.	Direktorius

Šaltinis: adaptuota autorės pagal Kaplan ir Norton, 1996



3.8 lentelėje pateikiama UAB „Projektavimas“ subalansuotų rodiklių sistema: pagrindiniai įmonėje norimi įgyvendinti tikslai, rodikliai, kuriais matuojamas pasiektas progresas, priemonės bei veiksmai, kaip pasiekti užsibrėžtus tikslus. Subalansuotų rodiklių sistemos sąvadas sudarytas pagal R. S. Kaplan ir D. P. Norton modelį. Subalansuotų rodiklių sistemos sąvadas išreiškia visų darbuotojų strateginius įsipareigojimus ir atsakomybę savo veiklos srityje, parodo, kokias vertybes įmonė laiko prioritetinėmis, leidžia nuolat vertinti strategijos vykdymą ir koreguoti strategiją.

UAB „Projektavimas“ subalansuotų rodiklių sistema ir subalansuotų rodiklių sistemos strateginis žemėlapis yra orientuoti į įmonės misijos ir vizijos vykdymą. Pagal jį UAB „Projektavimas“ gali tobulinti įmonės strateginį veiklos planą vizijos ir strateginių tikslų lygmenyse, stebint strategijos valdymą iš karto iš keturių perspektyvų: finansų, klientų, procesų ir darbuotojų. 3.16 paveiksle pateikiamas UAB „Projektavimas“ subalansuotų rodiklių sistemos strateginis žemėlapis.



Šaltinis: adaptuota darbo autorės pagal Kaplan ir Norton, 1996

3.16 pav. UAB „Projektavimas“ subalansuotų rodiklių sistemos strateginis žemėlapis

Išanalizavus 3.16 paveikslą galima teigti, jog formuojant UAB „Projektavimas“ subalansuotų

rodiklių sistemos strateginį žemėlapią buvo išskirti 19 tarpinių strateginių tikslų: po keturis Klientų ir darbuotojų perspektyvose, penki finansinėje perspektyvoje bei šeši procesų perspektyvoje. Taip pat formuojant strateginį žemėlapią tarpiniai tikslai buvo skirstomi į dvi dalis – tarpiniai strateginiai tikslai veiklos efektyvumo strategijai įgyvendinti ir tarpiniai strateginiai tikslai klientų pasitenkinimo didinimo strategijai įgyvendinti (žr. 3.16 pav.). Reikia pabrėžti, jog visi UAB „Projektavimas“ tikslai yra tarpusavyje susiję, taip kad vienam strateginio tikslo įgyvendinimą vertinančiam rodikliui pakitus, kinta kitų rodiklių reikšmės.

Siekiant efektyvaus subalansuotų rodiklių sistemos funkcionavimo, veiklos vertinimo rodikliai yra priskiriami tam tikram įmonės darbuotojui. Vadovaujamosi taisyklė, kad turi būti priskiriamas tas darbuotojas, kuris tiesiogiai susiduria su vertinamo rodiklio informacija. Kiekvienam veiklos vertinimo rodikliui buvo priskirtas šio rodiklio matavimo dažnis ir darbuotojas atsakingas už jo skaičiavimą ir įrašymą į sistemą.

Siekiant pilno įdiegtos subalansuotų rodiklių sistemos efektyvumo, su jos veikimo specifika ir pagrindiniais principais turi būti supažindinti visi UAB „Projektavimas“ atsakingi darbuotojai. Šiam tikslui buvo vykdytas darbuotojų susirinkimas bei buvo išsiųsti elektroniniai laišakai, kuriuose yra supažindinama su analizuojamos įmonės strateginiais tikslais, informacija apie kiekvieno darbuotojo indelį į subalansuotų rodiklių sistemos veiklą bei supažindinta su minėtos sistemos nauda.

Atsižvelgiant į tai, jog subalansuotos rodiklių sistemos naudojimas pirmuosius metus yra ypatingais svarbus vertinant jos naudą įmonės veiklai, buvo nuspręsta neinvestuoti į profesionalią subalansuotų rodiklių sistemos kompiuterinę programinę įrangą. Įmonės veiklos vertinimo rodikliams susisteminti ir stebėti yra naudojamas Microsoft Office Excel programos dokumentas. Pirmuosius 12 mėn. įdiegtoji sistema bus nuolat tobulinama, tam kad kuo geriau atitiktų UAB „Projektavimas“ veiklos poreikius.

*Apibendrinant galima teigti, formuojant UAB „Projektavimas“ subalansuotų rodiklių sistemos rodiklių sąvadą bei strateginį žemėlapią buvo išskirti 19 tarpinių strateginių tikslų, kurie buvo suskirstyti į keturias perspektyvas ir skirstomi į dvi dalis – tarpiniai strateginiai tikslai veiklos efektyvumo strategijai įgyvendinti ir tarpiniai strateginiai tikslai klientų pasitenkinimo didinimo strategijai įgyvendinti. Visi UAB „Projektavimas“ tikslai yra tarpusavyje susiję, taip kad vienam strateginio tikslo įgyvendinimą vertinančiam rodikliui pakitus, kinta kitų rodiklių reikšmės. Įmonėje įdiegta subalansuotų rodiklių sistema ir sukurtas subalansuotų rodiklių sistemos strateginis žemėlapis yra orientuoti į įmonės misijos ir vizijos vykdymą. Pagal jį UAB „Projektavimas“ gali tobulinti įmonės strateginį veiklos planą vizijos ir strateginių tikslų lygmenyse, stebint strategijos valdymą iš karto iš keturių perspektyvų: finansų, klientų, procesų ir darbuotojų.*

### 3.4. Subalansuotų rodiklių sistemos naudos UAB „Projektavimas“ analizė

Įdiegus subalansuotų rodiklių sistemą įmonėje svarbus stebėti ne tik užsibrėžtų tikslų rodiklių pokyčius ir tikslų apsieikimo progresą, bet ir jos bendrą naudą įmonės veiklai. Geriausiai įdiegtos sistemos nauda atsispindi įmonės veiklos efektyvumo rodikliuose ir jų pokyčiuose. Nors UAB „Projektavimas“ subalansuotų rodiklių sistemą įdiegta palyginus trumpą laiką tarpą, tačiau jau pastebimi pirmieji jos naudingumo įmonės veiklos efektyvumui rezultatai.

3.9 lentelėje pateiktos UAB „Projektavimas“ veiklos efektyvumo rodiklių reikšmės 2013 m. laikotarpiu.

**3.9 lentelė. UAB „Projektavimas“ veiklos efektyvumo rodiklių reikšmės 2013 m. laikotarpiu**

Sąnaudų lygio rodikliai	Apskaičiavimo tvarka	I ketv.	II ketv.	III ketv.	IV ketv.	Pokytis (VI ketv. - I ketv.)
Pardavimo savikainos lygis	<i>Savikaina / Pardavimai</i>	0,71	0,55	0,52	0,30	-57%
Veiklos sąnaudos vienam pardavimo pajamų litui	<i>Veiklos sąnaudos / Pardavimai</i>	0,39	0,29	0,25	0,16	-59%
<b>Turto apyvartumo rodikliai</b>						
Tr. turto apyvartumas (kartais)	<i>Pardavimai / Trumpalaikis turtas</i>	0,36	0,43	0,52	0,53	45%
Atsargų apyvartumo koef.	<i>Pardavimai / atsargos</i>	24,20	29,31	45,32	54,75	126%
Gautinų sumų apyvartumas dienomis	<i>Gautinos sumos / (Pardavimai/365)</i>	222,94	227,07	128,32	175,53	-21%
Mokėtinų sumų apyvartumas dienomis	<i>Mokėtinų sumos / (Savikaina/365)</i>	434,50	596,52	354,83	593,61	37%
Ilgalaikio turto apyvartumas	<i>Pardavimai / Ilgalaikis turtas</i>	0,49	0,62	0,67	0,76	56%
Viso turto apyvartumas	<i>Pardavimai / Visas turtas</i>	0,36	0,43	0,52	0,53	45%

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės remiantis 2013 m. UAB „Projektavimas“ finansinių ataskaitų duomenimis

Išanalizavus 3.9 lentelę galima teigti, jog įdiegus UAB „Projektavimas“ subalansuotų rodiklių sistemą sąnaudų lygio rodiklių reikšmės mažėjo. Pardavimo savikainos lygio rodiklis parodo įmonės pagrindines išlaidas vienam pardavimo pajamų litui. Iš šio rodiklio galima spręsti apie įmonės veiklos efektyvumą, sugebėjimą kontroliuoti išlaidas. Pardavimo savikainos lygis per 2013 metus sumažėjo 57 proc., o veiklos sąnaudų vienam pardavimo pajamų litui rodiklis sumažėjo 59 proc. Šio rodiklio mažėjimo tendencija rodo, jog UAB „Projektavimas“ yra gerai parengta išlaidų mažinimo politika.

Tiriant UAB „Projektavimas“ atsargų apyvartumą, nustatyta, jog šis rodiklis per analizuojamą laikotarpį padidėjo 126 proc. Tai yra vertinama teigiamai, nes kuo šis santykis didesnis, tuo daugiau turimos atsargos atliko apyvartų per metus.

Gautinų sumų apyvartumas rodantis, kiek kartų per metus įmonė surenka lėšas atsiskaitymų procese, per 2013 metus sumažėjo 21 proc., t.y. nuo 222,94 dienų iki 175,53. Ši rodiklio reikšmės mažėjimo tendencija yra vertinama teigiamai, nes kuo gautinų sumų apyvartumo rodiklis mažesnis – t.y. kuo greičiau klientai apmoka jiems pateiktas sąskaitas, tuo įmonėje yra daugiau grynųjų pinigų ir ji veikia efektyviau.

Analizuojant mokėtinų sumų apyvartumo rodiklį nustatyta, jog šis rodiklis per 2013 m. didėjo ir paskutinįjį ketvirtį siekė 593,61 dienas. Per analizuojamą laikotarpį šis rodiklis padidėjo 37 proc. Tai galima vertinti teigiamai, nes kuo apyvartumas lėtesnis, t. y. dienų skaičius didesnis, tuo geriau. Vadinasi, tiekėjai didesne suma kredituoja UAB „Projektavimas“ veiklą, tad mažiau įmonės lėšų yra „išaldyta“ apyvartiniame kapitale.

Viso turto apyvartumo koeficientas parodo, kaip efektyviai įmonė panaudoja turimą turtą pardavimo procesui garantuoti. 2013 m. laikotarpiu šio rodiklio reikšmės didėjo ir ketvirtąjį ketvirtį buvo 0,53. Per metus viso turto apyvartumas padidėjo 45 proc. Nors rodiklio reikšmės dar nesiekia normos ribų, tačiau jo didėjimo tendencija yra vertinamas teigiamai, nes tai parodo, jog įmonės turtas yra panaudojamas vis efektyviau.

Ilgalaikis subalansuotų rodiklių sistemos naudojimas UAB „Projektavimas“ pagerins ne tik veikos efektyvumo rodiklius, bet ir paskatins įmonę orientotis ne tik į finansinius rodiklius, o ir į procesų tobulinimą, investicijas į darbuotojus bei santykius su klientais. Taip pat ši sistema subalansuos ilgalaikius ir trumpalaikius tikslus, o įmonė galės sklandžiau planuoti ir siekti ilgalaikių tikslų. Subalansuotų rodiklių sistemos kūrimo metu buvo identifikuojami esminiai veiklos rodikliai, kas padėjo sudėlioti optimizavimo ir tobulinimo iniciatyvų prioritetus. Dėka šios sistemos, rodikliai parodo priežastinius ryšius tarp finansinių rodiklių ir kitų sričių. Taip sudaromos sąlygos geriau nukreipti išteklius ir procesus bei valdyti įmonės veiklą. Įdiegtos subalansuotų rodiklių sistemos dėka tikimasi ženkliai padidinti darbuotojų įsitraukimą į veiklą, kadangi struktūrizuotas veiklos rodiklių iškėlimas ir jų subalansavimas suteiks galimybę darbuotojams iškelti asmeninius tikslus, aiškiai susietus su bendrovės strategija, atlygio sistema ir biudžetu. Galiausiai, pritaikius šią sistemą, bus užtikrinamas UAB „Projektavimas“ konkurencingumas ilgalaikėje perspektyvoje. Subalansuotų rodiklių sistema palaiko nuolatinį ryšį visoje įmonėje tarp atskirų verslo vienetų ir kompanijos darbuotojų, kad būtų laikomasi strategijos, kad ją būtų galima įvertinti ir operatyviai atlikti pakeitimus, kurie didins operacinį įmonės efektyvumą. To pasėkoje padidės klientų pasitenkinimas, o to rezultatas — iškeltų finansinių tikslų pasiekimas ir įmonės veiklos efektyvumo padidėjimas.

Apibendrinat galima teigti, kad tyrimo metu iškelta **hipotezė pasivirtino** ir subalansuotų rodiklių sistemos įdiegimas turėjo įtakos UAB „Projektavimas“ veiklos efektyvumui. Analizuojant šios įmonės veiklos efektyvumo rodiklius 2013 m. I-IV ketvirčiais, nustatyta, jog visi tirtieji rodikliai pagerėjo: pardavimo savikainos lygis sumažėjo 57 proc., veiklos sąnaudų vienam pardavimo pajamų litui rodiklis sumažėjo 59 proc., atsargų apyvartumas, mokėtinų sumų apyvartumas bei ilgalaikio turto apyvartumas padidėjo atitinkamai 126 proc., 37 proc. ir 56 proc. Analizuojamu laikotarpiu klientų skolų apyvartumas sumažėjo 21 proc., o viso turto apyvartumas padidėjo 45 proc. Taip pat reikia paminėti jog ši sistema subalansuos ilgalaikius ir trumpalaikius tikslus, o įmonė galės sklandžiau planuoti ir siekti ilgalaikių tikslų bei užtikrinti verslo rezultatų tvarumą. Subalansuotų rodiklių sistemos kūrimo metu buvo identifikuojami esminiai veiklos rodikliai, kas padėjo sudėlioti optimizavimo ir tobulinimo iniciatyvų prioritetus. Dėka šios sistemos, rodikliai parodo priežastinius ryšius tarp finansinių rodiklių ir kitų sričių. Taip sudaromos sąlygos geriau nukreipti išteklius ir procesus bei valdyti įmonės veiklą. Įdiegtos subalansuotų rodiklių sistemos dėka tikimasi ženkliai padidinti darbuotojų įsitraukimą į veiklą, kadangi struktūrizuotas veiklos rodiklių iškėlimas ir jų subalansavimas suteiks galimybę darbuotojams iškelti asmeninius tikslus, aiškiai susietus su bendrovės strategija, atlygio sistema ir biudžetu. Galiausiai, pritaikius šią sistemą, bus užtikrinamas UAB „Projektavimas“ konkurencingumas ilgalaikėje perspektyvoje.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Mokslinėje literatūroje efektyvumas jis yra traktuojamas kaip santykis tarp pageidautinų įmonės veiklos rezultatų ir išteklių, panaudotų tiems rezultatams pasiekti. Norint padidinti įmonės veiklos efektyvumą reikia susikurti tokią sistemą, kuri gebėtų išmatuoti įmonės veiklos ir jos procesų efektyvumą. Populiariausi veiklos valdymo modeliai yra subalansuotų rodiklių sistema, veiklos prizmės modelis, šešių sigmų metodas ir veiklos vertinimo piramidė. Teisingas esamos būklės įvertinimas padeda gerokai objektyviau numatyti veiklos plėtros būdus ir galimybes – tai yra viena iš būtinų kiekvienos įmonės išlikimo ir plėtros sąlygų.
2. Parengus tyrimo metodologiją nustatyta, jog kiekvienai įmonei itin svarbu gebėti įvertinti savo veiklą ir tik suformavus tinkamą rodiklių sistemą ir įvertinus veiklos efektyvumo dinamiką, galima daryti išvadas apie įmonės veiklos efektyvumo potencialą bei nustatyti jo didinimo galimybes. Tyrimo eigą sudaro penki etapai: UAB „Projektavimas“ situacijos analizė, giluminio interviu su UAB „Projektavimas“ vadovu tyrimo duomenų analizė, klientų poreikių ir jų tenkinimo anketinės apklausos duomenų analizė bei subalansuotų rodiklių sistemos diegimas UAB „Projektavimas“ ir jos naudos analizė.
3. Išanalizavus UAB „Projektavimas“ išorinės aplinkos veiksnius galima teigti, kad pagrindinės grėsmės kylančios iš makroaplinkos veiksnių pokyčių yra valdžios nestabilumas, ekonominis nestabilumas bei korupcija. Kaip galimybes galima įvardinti rinkos dalies padidėjimą dėl konkurentų skaičiaus sumažėjimo ir dėl informacinių technologijų pažangos atsirandanti galimybė optimizuoti klientų aptarnavimą bei greičiau gauti grįžtamąjį ryšį. Grėsmės kylančios iš mikroaplinkos veiksnių pokyčių yra klientų skaičiaus sumažėjimas dėl statybų sektoriuje vykstančių pokyčių bei naujų konkurentų atėjimas.
4. Ištyrus įmonės vidinės aplinkos veiksnius galima teigti, kad 2012 m. palyginus su 2009 metais UAB „Projektavimas“ darbuotojų skaičius sumažėjo 21 proc. Tokiems pokyčiams įtakos turėjo tai, kad įmonė mažai investuoja į darbuotojų kvalifikacijos kėlimą, mokymąsi. Per analizuojamą laikotarpį padidėjo UAB „Projektavimas“ vidutinis metinis vieno darbuotojo išdirbis bei vidutinis metinis vieno darbuotojo darbo užmokestis. 2012 m. vieno darbuotojo produktyvumas išaugo iki 16,45 tūkst. Lt. Tai lėmė spartesnis bendrojo pelno rodiklio didėjimas bei paslaugas teikiančių darbuotojų skaičiaus mažėjimas. Išanalizavus įmonės finansinius ir materialiuosius išteklius galima teigti, kad UAB „Projektavimas“ turtas tiriamuoju laikotarpiu vidutiniškai sudarė 349,2 tūkst. Lt. Didžiąją jo dalį sudaro ilgalaikis turtas, kuris visu analizuojamu laikotarpiu mažėjo ir 2012 m. siekė 226,64 tūkst. Lt. Tuo tarpu trumpalaikis turtas, kuris vidutiniškai įmonėje sudarė 21,75 proc. viso UAB „Projektavimas“ turto, kito netolygiai. Tiriant UAB „Projektavimas“ nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų struktūrinius ir dinامينius pokyčius nustatyta, jog įmonė

tiriamuoju laikotarpiu turėjau daugiau nuosavo nei skolinto kapitalo. Atlikus UAB „Projektavimas“ pelno (nuostolių) horizontaliąją ir vertikaliąją analizę buvo pastebėta, kad pardavimo pajamos per 2009 – 2012 metų laikotarpį padidėjo 131,56 tūkst. Lt. arba 34,49 procentinio punkto. Tuo tarpu pardavimų savikaina padidėjo nuo 266,38 iki 315,60 tūkst. Lt. 2009 – 2011 m. laikotarpiu įmonė dirbo nuostolingai. Grynasis nuostolis vidutiniškai siekė 27,62 tūkst. Lt., tačiau kiekvienais metais mažėjo ir 2012 m. įmonė turėjo grynojo pelno. Apskaičiavus įmonės veiklos finansinius rodiklius nustatyta, jog analizuojamu laikotarpiu UAB „Projektavimas“ susidurdavo su finansiniais sunkumais, kurie buvo sąlygoti sumažėjusių nekilnojamo turto kainų, bei įrengimų ir transporto nuvertėjimo dėl investicijų sumažėjimo, didėjančio užsakymų skaičiaus ir sumažėjusio darbuotojų skaičius kai įmonė nebepajėgė visų darbų atlikti pati.

5. Atlikus UAB „Projektavimas“ verslo klientų poreikių ir jų tenkinimo tyrimo duomenų analizę galima teigti, jog verslo klientai labiausiai kreipia dėmesį į įmonių teikiamų paslaugų kokybę, kainą bei atliekamų darbų laiką, o mažiausiai dėmesio skiria įmonės darbuotojų reagavimo į užklausą greičiui bei papildomų paslaugų spektrui. Atliekant UAB „Projektavimas“ teikiamų paslaugų vertinimą pagal septynis faktorius, nustatyta, jog įmonės teikiamų paslaugų kokybė yra labiausiai verslo klientų poreikius atitinkantis faktorius. Taip pat nustatyta, kad UAB „Projektavimas“ ne pilnai patenkina darbų atlikimo greičio poreikį. Nepaisant to, didžioji dalis liko patenkinta pasiūlytais projektavimo sprendimais ir rekomenduotų šio įmonės teikiamas paslaugas kitiems asmenims.
6. Išanalizavus giluminio interviu su UAB „Projektavimas“ vadovu tyrimo duomenų analizę galima teigti, kad įmonės misija yra teikti aukštos kokybės paslaugas nuo konsultavimo iki projekto įgyvendinimo priežiūros darbų. Įmonės vizija yra tapti viena iš projektavimo lyderių savo regione, kuri ugdo aukštą darbo kultūrą ir atsakingumą. Pagrindinės įmonės vertybės yra profesionalumas, lojalumas, atsakomybė ir sąžiningumas, pagarba bei tobulėjimas.
7. Atlikus SSGG analizę nustatyta, jog pagrindinės UAB „Projektavimas“ veiklos stiprybės yra aukšta paslaugų kokybė, aukšta darbuotojų kvalifikacija bei ilgametė jų darbo patirtis. Kaip pagrindines analizuojamos įmonės silpnybes galima įvardinti ilgą užsakymų vykdymo terminą bei mažą įmonės žinomumą. Įmonė turi nemažai galimybių, tokių kaip strateginį bendradarbiavimą su kitomis projektavimo įmonėmis, kvalifikuotų darbuotojų priėmimą bei jau esamų darbuotojų mokymo ir skatinimo sistemų tobulinimą, tačiau atsiradę nauji konkurentai gali tapti grėsme analizuojamai įmonei, kuri gali sumažinti gaunamų užsakymų skaičių, o lojalių klientų praradimas kelia grėsmę sugadinti gerą įmonės vardą. Sukūrus TOWS matricą nustatytos veiklos efektyvumo didinimo ir klientų pasitenkinimo didinimo strateginės kryptys.
8. Apibendrinant subalansuotų rodiklių sistemos diegimą galima teigti, formuojant UAB „Projektavimas“ subalansuotų rodiklių sistemos rodiklių sąvadą bei strateginį žemėlapią buvo

išskirti 19 tarpinių strateginių tikslų, kurie buvo suskirstyti į keturias perspektyvas ir skirstomi į dvi dalis – tarpiniai strateginiai tikslai veiklos efektyvumo strategijai įgyvendinti ir tarpiniai strateginiai tikslai klientų pasitenkinimo didinimo strategijai įgyvendinti. Įmonėje įdiegta subalansuotų rodiklių sistema ir sukurtas subalansuotų rodiklių sistemos strateginis žemėlapis yra orientuoti į įmonės misijos ir vizijos vykdymą.

9. Išanalizavus subalansuotų rodiklių sistemos naudą UAB „Projektavimas“ galima teigti, kad tyrimo metu iškelta hipotezė pasitvirtino ir subalansuotų rodiklių sistemos įdiegimas turėjo teigiamos įtakos šios įmonės veiklos efektyvumui. Analizuojant šios įmonės 2013 m. I-IV ketvirčių veiklos efektyvumo rodiklius, nustatyta, jog visi tirtieji rodikliai pagerėjo: pardavimo savikainos lygis sumažėjo 57 proc., veiklos sąnaudų vienam pardavimo pajamų litui rodiklis sumažėjo 59 proc., atsargų apyvartumas, mokėtinų sumų apyvartumas bei ilgalaikio turto apyvartumas padidėjo atitinkamai 126 proc., 37 proc. ir 56 proc. Analizuojamu laikotarpiu klientų skolų apyvartumas sumažėjo 21 proc., o viso turto apyvartumas padidėjo 45 proc.

Atlikus UAB „Projektavimas“ veiklos efektyvumo vertinimą taikant subalansuotų rodiklių sistemą rekomenduojama:

- Sudaryti sąnaudų biudžetus ir atlikti monitoringą. Kadangi svarbiausias veiklos efektyvumo didinimo momentas yra visų reikalingų sąnaudų numatymas įmonės ar vykdomų projektų biudžetuose, tai įgyvendinus visų įmonėje vykdomų veiklų sąnaudos būtų išgryninamos atsisakant nereikalingų darbų bei optimizuojant iki tol buvusius neefektyvius veiklos procesus. Taip pat lyginant skirtingų metų sąnaudų sąmatas galima išsiaiškinti tikslus sąnaudų mažinimo rezervus kas tiesiogiai didina įmonės veiklos efektyvumą.
- Siekiant naujų klientų bendradarbiauti su statybų bendrovėmis, bei architektūrinėmis įmonėmis. Tai leistų UAB „Projektavimas“ padidinti užimamą rinkos dalį užtikrintų pastovius užsakymus ir pajamas iš jų.
- Sukurti darbuotojų motyvacinę sistemą bei sudaryti tam skirtą biudžetą. Tai leistų sumažinti darbuotojų kaitą bei užtikrintu užsakymų įvykdymą laiku. Tokiu būdu būtų didinamas įmonės klientų pasitenkinimas.
- Sudaryti marketingo biudžetą, kuris apimtų reklamos, tyrimų ir kitus kaštus. Tokiu būdu įmonė gali pritraukti naujų klientų ir išplėsti užimamą rinkos dalį.
- Įmonės strateginių tikslų įgyvendinimui naudoti subalansuotų rodiklių sistemą. Taip bus sudaromos sąlygos geriau nukreipti išteklius ir procesus bei valdyti įmonės veiklą. Įdiegtos subalansuotų rodiklių sistemos dėka galima padidinti darbuotojų įsitraukimą į veiklą. Galiausiai, pritaikius šią sistemą, bus užtikrinamas UAB „Projektavimas“ konkurencingumas ilgalaikėje perspektyvoje.



## LITERATŪRA

1. **Adomaitis S.** Konkurencingumas Lietuvos įmonėse: Įmonių konkurencingumas – pagrindinis modernios ekonomikos požymis: konferencijos medžiaga [2010 m. balandžio 9 d., Vilnius, Lietuva]. – Vilnius: VŠĮ Versli Lietuva, 2010. – URL: [http://www.verslilietuva.lt/files/files/PDF/sadomaitis\\_konkurencingumaslietuvosimonese.pdf](http://www.verslilietuva.lt/files/files/PDF/sadomaitis_konkurencingumaslietuvosimonese.pdf)
2. **Ambras A., Tamošiūnas T.** The Implementation of the Balanced Scorecard System in Strategic Management of Siauliai University Social Sciences Faculty // Socialiniai tyrimai. – Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2010. Nr. 1 (18), 5-18 p. – ISSN 1392-3110
3. **Andrijauskienė A.** Įmonių ekonomika. – Vilnius: Presvika, 2004. –113-114 p. – ISBN 9955-567-51-1
4. **Arimavičiūtė M.** Savivaldos institucijų strateginės analizės metodiniai aspektai // Viešoji politika ir administravimas. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2007, Nr. 22, 9-16 p. – ISSN 1648-2603
5. **Bagdonienė D. ir kt.** Nevyriausybinų organizacijų veiklos kokybės ir efektyvumo vertinimas // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2011, p. 654-663. – ISSN 1822-6515
6. **Baležentis T., Baležentis A.** Kaimo darnaus vystymo strateginis valdymas: daugiakriterinio vertinimo metodai ir integruotas Lietuvos ūkininkų ūkių veiklos efektyvumo vertinimas // Management theory and studies for rural business and infrastructure development. Akademija: Lietuvos žemės ūkio universitetas, 2011, Nr. 1 (25), 25- 35 p. – ISSN 1822-6760
7. **Balvočiūtė R.** Ekonominės minties istorija. – Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2007. – 80 p. – ISBN 978-9986-38-747-3
8. **Buklytė S., Ruževičius J.** Total quality management impact on Lithuanian companies' performance efficiency // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Vilnius: Vilniaus universitetas, 2010, p. 55-70. – ISSN 1392-1142
9. **Choong K. K.** Understanding the features of performance measurement system: a literature review // Measuring business excellence. Emerald Group Publishing Limited: 2013, Vol. 17, No. 4, 102-121 p. – ISSN 1368-3047
10. **Christauskas Č., Kazlauskienė V.** Modernių veiklos vertinimo sistemų įtaka įmonės valdymui globalizacijos laikotarpiu // Ekonomika ir vadyba. –Kaunas: Kauno technologijų universitetas, 2009, Nr. 14, 715-722 p. – ISSN 1822-6515
11. **Cross K., Lynch R.** Accounting for Competitive Performance // Journal of Cost Management for the Manufacturing Industry. – New York: Springer-Verlag, 1989, Nr. 3(1), 20–28 p. – ISSN: 0899-5141

12. **Černius G.** Įmonės finansų valdymo tikslas – tvarumo reikalavimas // Verslo sistemų ekonomika. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2013, Nr. 3 (1), 93-104 p. – ISSN 2029-8234
13. **Daft R. L.** Organization theory and design / 10th ed. – Mason: South – Western Cengage Learning, 2009. – 20 p. – ISBN 13: 978-0-324-59889-6
14. **Danaei A., Hosseini A.** Performance measurement using balanced scorecard: a case study of pipe industry // Management science letters. North Vancouver: Quarterly Publication, 2013, Nr. 3(5), 1433-1438 p. – ISSN 1923-9335
15. **Darbo rinkos prognozė 2013 metams.** URL: [http://www.ldb.lt/Informacija/DarboRinka/Puslapiai/metine\\_prognoze.aspx](http://www.ldb.lt/Informacija/DarboRinka/Puslapiai/metine_prognoze.aspx) [žiūrėta 2013-08-22]
16. **Deksniėnė J. ir kt.** Lietuvos tekstilės įmonių ūkinės veiklos efektyvumo įvertinimas ir tendencijos // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2007, Nr. 2 (9), p. 37-44. – ISSN 1648-9098
17. **Dilijonas D.** Aptarnavimo sistemų pelningumo tyrimai, realaus laiko sprendimų priėmimui, taikant intelektines sistemas: daktaro disertacija: fiziniai mokslai, informatika (09P). – Vilnius: Vilniaus universitetas, 2011. – 228 p.
18. **Ekonomikos apžvalga: Lietuva.** URL: [http://www.swedbank-research.com/lithuanian/ekonomikosapzvalga/2013/q1/swedbank\\_ekonomikos\\_apzvalga\\_lietuva\\_2013\\_m.\\_balandis.pdf](http://www.swedbank-research.com/lithuanian/ekonomikosapzvalga/2013/q1/swedbank_ekonomikos_apzvalga_lietuva_2013_m._balandis.pdf) [žiūrėta 2013-08-12]
19. **Euske K. J., Malina M. A.** Transfer of Performance Measurement System Innovations Across Economic Sectors // Advances in Management Accounting. Emerald Group Publishing Limited: 2013, Vol. 22, 25-42 p. – ISBN: 978-1-78190-842-6
20. **Franceschini F., Galetto M., Turina E.** Techniques for impact evaluation of performance measurement systems // International Journal of Quality & Reliability Management. Emerald Group Publishing Limited: 2013, Vol. 30, No. 2, 197-220 p. – ISSN 0265-671X
21. **Gimžauskienė E.** Organizacijų veiklos vertinimo sistemos: mokslo monografija. Kaunas: Technologija, 2007. – 165 p. – ISBN 978-9955-25-282-5
22. **Gimžauskienė E., Klovienė L.** Changes of performance measurement system: the role of organizational values // Ekonomika ir vadyba. Kaunas: Technologija, 2007, Nr. 12, 30-37 p. – ISSN 1822-6515
23. **Girdzijauskas S., Jefimovas B.** Įmonės veiklos ekonominė analizė. – Vilnius: Vilniaus universitetas, 2006. – 73 p. – ISBN 9986-19-964-6
24. **Gyventojų išsilavinimas ir kalbų mokėjimas.** URL: <http://web.stat.gov.lt/lt/news/view?id=11966> [žiūrėta 2013-08-23]

25. **Gyventojų skaičius Lietuvoje toliau mažėja.** URL: <http://www.veidas.lt/gyventoju-skaicius-lietuvoje-toliau-mazeja> [žiūrėta 2013-08-23]
26. **Gudelytė L.** Subalansuotos rodiklių sistemos pritaikymo organizacijų vertinimui tobulinimo galimybių apžvalga // Socialinės technologijos'10: iššūkiai, galimybės sprendimai: konferencijos medžiaga [2010 m. lapkričio 25-26 d., Vilnius, Lietuva]. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2010. – 97-102 p. – ISBN 978-9955-19-208-4
27. **Hatry H. P.** Performance measurement: getting results. – Washington: The unrabn institute press, 2006. – 326 p. – ISBN 0-87766-734-9
28. **Jasiukevičius L., Christauskas Č.** The Application of Performance Measurement Systems at the Electricity Sector of Lithuania // Inžinerinė Ekonomika-Engineering Economics. Kaunas: Technologija, 2011, Nr. 22(3), p. 283-291. – ISSN 2029-5839
29. **Johanson U., Skoog M., Blacklund A., Almqvist R.** Balancing dilemmas of the balanced scorecard // Accounting, Auditing & Accountability Journal. Emerald Group Publishing Limited: 2006, Vol. 19, No. 6, 842-857 p. – ISSN: 0951-3574
30. **Kairytė E.** Leader metodo įgyvendinimo Lietuvoje optimizavimas. URL: [http://www.zum.lt/files/dokumentas\\_141441LEADER%20metodo%20optimizavimas\\_ataskaita\\_ZUM-ui\\_2008-09-08.pdf](http://www.zum.lt/files/dokumentas_141441LEADER%20metodo%20optimizavimas_ataskaita_ZUM-ui_2008-09-08.pdf) [žiūrėta 2013 05 17]
31. **Kaplan R. S., Norton D. P.** The balanced scorecard: translating strategy into action. – Boston: Harvard business school press, 1996. – 75-85 p. – ISBN 0-87584-651-3
32. **Kaplan R. S., Norton D. P.** The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment. – Boston: Harvard business school press, 2001. – 400 p. – ISBN 9781-578-5125-08
33. **Klimašauskienė D., Moščinskienė V.** Lietuvos kapitalo rinkos efektyvumo problema // Pinigų studijos: ekonomikos teorija ir praktika. Vilnius: Lietuvos bankas, 1998, Nr. 2. p. 25-34. – ISSN 1648-8970
34. **Klovienė L.** Veiklos vertinimo sistemos adekvatumas verslo aplinkai: daktaro disertacijos santrauka: 03S. Vadybos ir administravimo programa. Kaunas: Kauno technologijų universitetas, 2012 – 132 p. – URL: [http://ktu.lt/sites/default/files/linos\\_klovienes\\_santrauka.pdf](http://ktu.lt/sites/default/files/linos_klovienes_santrauka.pdf)
35. **Kudrevičius G.** Subalansuotų rodiklių sistema. URL: <http://www.kudrevicius.lt/straipsniai/subalansuotieji-rodikliai/subalansuotu-rodikliu-sistema-bsc> [žiūrėta 2013 05 16]
36. **Kumar U. D., Saranga H.** Six sigma project selection using data envelopment analysis // The TQM Magazine. Emerald Group Publishing Limited: 2007, Vol. 19, No. 5, 419-441 p. – ISSN 0954-478X

37. **Kvedaraitė V.** Firmos finansinė analizė. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas, 1996, 61 p. – ISBN 9986-13-205-4.
38. **Lane J. E.** Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai ir požiūriai. – Vilnius: Margi raštai, 2001. – 65, 66 p. – ISBN 9986-09-228-0
39. **Levanas G.** Inovacijų poveikis organizacijos konkurenciniams pranašumams: magistro darbas: 62103S138 – Vadybos ir verslo administravimo studijų programa. – Akademija: Lietuvos žemės ūkio universitetas, 2008. – 70 p. – URL: [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2008~D\\_20090114\\_154719-42674/DS.005.0.01.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2008~D_20090114_154719-42674/DS.005.0.01.ETD)
40. **Lukoševičius K., Martinkus B., Piktys R.** Verslo ekonomika. – Kaunas: Technologija, 2005. – 150 p. – ISBN 9955-09-888-0
41. **Mackevičius J.** Įmonių veiklos analizė: informacijos rinkimas, sisteminimas ir vertinimas: monografija. Vilnius: TEV, 2007, 510 p. – ISBN : 978-9955-680-73-4
42. **Mackevičius J., Daujotaitė D.** Veiklos audito elementai: analizė ir auditas // Socialinių mokslų studijos. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2011, Nr. 3 (2), p. 459-472. – ISSN 2029–2244
43. **Mackevičius J., Paškaitė D., Villis L.** Finansinė analizė. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2011, 160 p. – ISBN 978-9955-19-241-1
44. **Mačerinskienė I., Bartuševičienė I.** Įmonės intelektualinio kapitalo įtakos veiklos efektyvumui vertinimo modelio taikymo galimybės // International Scientific Conference Practice and Research in Private and Public sector – 2012: konferencijos medžiaga [2012 m. balandžio 26 – 27 d.]. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012, 135 – 143 p. – ISSN 2029-7378
45. **Makroekonominės prognozės.** URL: [http://www.lb.lt/makroekonominės\\_prognozės](http://www.lb.lt/makroekonominės_prognozės) [žiūrėta 2013-09-05]
46. **Marčiulionytė M., Oržekauskas P., Junevičius A.** Valstybinių verslo įmonių valdymo tobulinimo galimybės // Viešoji politika ir administravimas. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2013, T. 12, Nr. 1, 36-49 p. – ISSN 1648-2603
47. **Markiewicz P.** Methodical aspects of applying strategy map in an organization // Business, Management and Education. Vilnius: Vilnius Gediminas Technical University (VGTU) Press, 2013, Nr. 11 (1), 153–167 p. – ISSN 2029-7491
48. **Martinkus B., Žičkienė S., Žilinskas V.** Įmonės ekonomika. – Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2002. –ISBN 9986-38-338-2
49. **Mitkutė G., Nagreckaitė L.** Konkurencingumo tyrimo modelių analizė // Mūsų socialinis kapitalas – žinios: konferencijos pranešimų medžiaga [2005 m. balandžio 20 d., Panevėžys, Lietuva]. – Kaunas: Technologija, 2005, 15 – 22 p. – ISSN 2335–8483

50. **Moksliniai tyrimai ir eksperimentinė plėtra Lietuvoje.** Vilnius: Lietuvos statistikos departamentas, 2012. – 8 p. – ISSN 2029-8757.
51. **Najmi M., Etebari M., Emami S.** A framework to review Performance Prism // *International Journal of Operations & Production Management*. Emerald Group Publishing Limited: 2012, Vol. 32, No. 10, 1124-1146 p. – ISSN 0144-3577
52. **Neely A., Adams C.** Managing with measures: the stakeholder perspective. URL: [http://www.littoralis.info/iom/assets/20020901\\_29.pdf](http://www.littoralis.info/iom/assets/20020901_29.pdf) [žiūrėta 2013 05 17]
53. **Niven P. R.** *Balanced Scorecard: step-by-step for government and nonprofit agencies.* – Hoboken New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2003. – 305 p. – ISBN 0-471-42328-9
54. **Piliponis A.** Efektyvumo didinimo ir kokybės vadybos sąsajos Lietuvos organizacijose // ISO vadybos sistemos: paprastai ir aiškiai: konferencijos medžiaga [ 2007 m. rugsėjo 27 d., Vilnius, Lietuva]. – Vilnius, 2007. – URL: <http://www.isokonferencija.lt/2007/piliponis.pdf>
55. **Plakoutsi A., Papadogianni G., Glykas M.** Performance measurement in business Process, workflow and human resource management // *Business process management.* – Berlin: Springer, 2013, Nr. 444, 129-156 p. – ISBN 978-3-642-28408-3
56. **Pleikienė D.** Baldų gamybos įmonės („UAB Baldų meistras“) veiklos ekonominė analizė ir optimizavimo pagrindimas: magistro darbas: 04S – Ekonomikos studijų programa. – Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2010. – 135 p. – URL: [http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2010~D\\_20101108\\_154110-66121/DS.005.0.01.ETD](http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2010~D_20101108_154110-66121/DS.005.0.01.ETD)
57. **Pučkutė G., Gumbakytė S.** Strateginiai sprendimai finansinės krizės laikotarpiu // *Akademinio jaunimo siekiai: ekonomikos, vadybos ir technologijų įžvalgos.* – Šiauliai: Vakarų Lietuvos verslo kolegija, 2010, 16-23 p. – ISSN 2029-0217
58. **Puškorius S.** 3E koncepcijos plėtra // *Viešoji politika ir administravimas.* Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2002, Nr. 3, p. 31-38. – ISSN 1648-2603
59. **Rompho N., Boon-itt S.** Measuring the success of a performance measurement system in Thai firms // *International Journal of Productivity and Performance Management.* Emerald Group Publishing Limited: 2012, Vol. 6,1 No. 5, 548-562 p. – ISSN 1741-0401
60. **Rudzkienė V., Jasinavičius R.** Ekonominiai modeliai viešajam administravimui tobulinti // *Viešasis administravimas.* Vilnius: Lithuanian Public Administration Training Association, 2006, Nr. 9, 23 – 30 p. – ISSN 1648-4541
61. **Schobel K., Scholey C.** Balanced Scorecards in education: focusing on financial strategies // *Measuring business excellence.* Emerald Group Publishing Limited, 2012, Vol. 16, No. 3, 17-28 p. – ISSN 1368-3047

62. **Self J.** Metrics and management: applying the results of the balanced scorecard // Performance Measurement and Metrics. Emerald Group Publishing Limited: 2004, Vol. 5., No. 3, 101-105 p. – ISSN 1467-8047
63. **Slatkevičienė G.** Veiklos kompleksinio vertinimo sistema: sudarymo teorija ir metodai. – Kaunas: Technologija, 2001. – 187 p. – ISBN 9955-090-87-1
64. **Slišytė A.** Kompleksinio organizacijos veiklos vertinimo sistemos formavimas // Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2009, Nr. 18 (3), 74 – 81 p. – ISSN 1822-6760
65. **Sofijanova E., Zabijakin-Chatleska V.** High performance work practices and organizational performance: an analysis of the macedonian food and beverage industry // XI international scientific conference „Management and engineering‘ 13“ [2013 m. June 23 – 26, Sozopol, Bulgaria]. – Sozopol: University of Versailles, 2013. – 634 – 647 p. – ISSN 1310 – 3946
66. **Sudnickas T.** Subalansuotų rodiklių sistemos taikymo aspektai Lietuvos viešajame sektoriuje // Viešoji politika ir administravimas. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2005, Nr. 12, 38-45 p. – ISSN 1648-2603
67. **Sudnickas T.** Šiuolaikinės veiklos matavimo sistemos. Integravimo su kokybės valdymo ir procesų tobulinimo sistemomis galimybės // Viešoji politika ir administravimas. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2008, Nr. 26, 17-24 p. – ISSN 1648-2603
68. **Svaravičius A.** Efektyvaus valdymo metodai. URL: <http://estrategija.lt/index1.html> [žiūrėta 2013 05 17]
69. **Svaravičius A.** Kaip sukurti subalansuotų rodiklių sistemą įmonėje. URL: [http://estrategija.lt/07Visu\\_straipsniu\\_sarasas/01KaipsukurtiBSC/KaipsukurtiBSC.htm](http://estrategija.lt/07Visu_straipsniu_sarasas/01KaipsukurtiBSC/KaipsukurtiBSC.htm) [žiūrėta 2013 05 17]
70. **Šaulinskas L., Tilvytienė R.** Paslaugas teikiančių įmonių pardavimų kokybės gerinimo modelis // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2013, Nr. 1 (29), 152 – 165 p. – ISSN 1648-9098
71. **Šeputytė R.** Įmonių ekonominės veiklos efektyvumo vertinimas: magistro darbas: 621L10009 – Finansų rinkų programa. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012, - 102 p. – URL: [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2013~D\\_20130205\\_094631-17272/DS.005.0.01.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2013~D_20130205_094631-17272/DS.005.0.01.ETD)
72. **Šerėnaitė J., Ginevičius R.** Įmonių darbo kokybės daugiakriterinio vertinimo metodika // 16-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ teminė konferencija: Verslas XXI amžiuje: konferencijos medžiaga [2013 m. vasario 7 d., Vilnius, Lietuva]. – Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas, 2013 – 117-121 p. – eISSN 2029-7149

73. **Šimaitytė D. ir kt.** AB „Linas“ veiklos ekonominio efektyvumo įvertinimas // Jaunųjų mokslininkų darbai. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2006, Nr. 2 (9), p. 13-17. – ISSN 1648-8776
74. **Šlekienė D., Klimavičienė I.** Įmonės veiklos finansinis įvertinimas. – Kaunas: Technologija, 1999. – 136 p. – ISBN 9986-13-721-7
75. **Štaras K., Šiopė A.** VŠĮ Centro poliklinikos veiklos efektyvumo vertinimas // Socialinių mokslų studijos. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2010, Nr. 3 (7), p. 163–176. – ISSN 2029–2244
76. **Taticchi P.** Business Performance Measurement and Management. Berlin: Springer, 2010, 376 p. – ISBN 978-3-642-04799-2
77. **Taticchi P., Asfalti A. ir Sole F.** Performance measurement management in Smes: dicussion of preliminar results from an Italian survey // Business performance measurement and management: new contents, themes and challenges. – London: Springer, 2010, 3-11 p. – ISBN 978-3-642-04799-2
78. **Tonchia S., Quagini L.** Performance Measurement. Linking Balanced Scorecard to Business Intelligence. – New York: Springer, 2010. – 167 p. – ISBN 978-3-642-13234-6
79. **Uleckas E.** LEAN vadybos koncepcija ir taikymas įmonėje // Mokslas – Lietuvos ateitis: konferencijos medžiaga [2007 m. gegužės 3 d., Vilnius, Lietuva]. – URL: [http://leidykla.vgtu.lt/conferences/JMK\\_TRANSPORTAS\\_2007/Pagalbiniai/PDF/VGTU-Transportas-450-454.pdf](http://leidykla.vgtu.lt/conferences/JMK_TRANSPORTAS_2007/Pagalbiniai/PDF/VGTU-Transportas-450-454.pdf)
80. **Vaivada S., Blinstrubas A.** Fenomenologijos, kaip kokybinės diagnostikos metodo, taikymas socialiniuose moksluose // Studijos šiuolaikinėje visuomenėje: Respublikinės mokslinės praktinės konferencijos, įvykusios 2011 m. kovo 1 d., straipsnių rinkinys. – Šiauliai: Šiaurės Lietuvos kolegija, 2011. – 180 – 192 p. – ISSN 2029-431X
81. **Valdžios sektoriaus deficitas 2012 m. mažėjo.** URL: <http://vz.lt/article/2013/10/21/valdzios-sektoriaus-deficitas-2012-m-mazejo#ixzz2iUA7DqxF> [žiūrėta 2013-10-22]
82. **Vidickienė D.** Įmonių veiklos vertinimo sistema: naujausios verslo vertinimo tendencijos. – Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2004. – 130 p. – ISBN 9986-196-01-9
83. **Vijeikis J., Makštutis A.** Small and medium-sized business competitiveness in Lithuania // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2009, Nr. 2 (15), 328 - 338 p. – ISSN 1648-9098
84. **Vitkienė A.** Integruotų sisteminio veiklos vertinimo technologijų taikymas kaip valdymo efektyvumo didinimo priemonė // Regioninės problemos: Ekonomika, vadyba, technologijos: konferencijos medžiaga [2005 m. spalio 28 d., Klaipėda, Lietuva]. – Klaipėda: Vakarų Lietuvos verslo kolegija, 2005. – URL:

[http://www.ebiblioteka.lt/resursai/Konferencijos/VLVK\\_051028/2%20sekcija/II03\\_Vitkiene.pdf](http://www.ebiblioteka.lt/resursai/Konferencijos/VLVK_051028/2%20sekcija/II03_Vitkiene.pdf)

85. **Wiersma E.** For which purposes do managers use Balanced Scorecards? An empirical study // Management Accounting Research. Dorchester: Elsevier Ltd, 2009, Vol.20, Issue 4, 239 – 251 p. – ISSN: 1044-5005
86. **Wonnacott P., Wonnacott R.** Mikroekonomika. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1998. – 549 p. – ISBN 9986-850-15-0
87. **Zujus S., Pilinkus D.** Subalansuotų rodiklių sistemos privalumai ir trūkumai: Lietuvos įmonių patirtis // Jaunasis mokslininkas 2013: studentų mokslinės konferencijos straipsnių rinkinys [2013 m. balandžio 18 d.]. Akademija: Aleksandro Stulginskio universitetas, 2013, 42 – 48 p. – ISSN 1822 – 9913
88. **Žukauskaitė J.** Įmonių procesų efektyvumo vertinimas: magistro darbas: 62103S138 - Verslo informacijos sistemų studijų programa. – Kaunas: Vilniaus universitetas, 2010. – 61 p. – URL: [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2010~D\\_20110709\\_152458-93682/DS.005.1.01.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2010~D_20110709_152458-93682/DS.005.1.01.ETD)



## ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS

**Legeckaitė K.** Įmonių veiklos efektyvumo vertinimas taikant subalansuotų rodiklių sistemą / Verslo sistemų ekonomikos magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. Z. Gineitienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas, 2013. – 93 p.

### ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe teoriniu aspektu yra vertinama efektyvumo koncepcija ir įmonių veiklos vertinimo metodų samprata ir reikšmė, pateikiama įmonių veiklos vertinimo modelių apžvalga bei analizuojama jų nauda ir įtaka įmonės konkurencingumui. Metodologinėje šio darbo dalyje yra pateikiamas tyrimo problemos ir metodų pagrindimas bei aprašyta tyrimo eiga. Empirinėje darbo dalyje yra aprašoma UAB „Projektavimas“ veikla bei atliekama šios įmonės situacijos analizė ištiriant išorės ir vidaus aplinkos veiksnius bei įmonės stiprybes, silpnybes bei galimybes, grėsmes. Taip pat empirinėje yra atliekama giluminio interviu su UAB „Projektavimas“ vadovu ir kiekybinio šios įmonės verslo klientų poreikių ir jų tenkinimo tyrimo duomenų analizė. Tai pat yra aprašomas subalansuotų rodiklių sistemos diegimas UAB „Projektavimas“ bei analizuojama įdiegtos sistemos nauda.

**Pagrindiniai žodžiai:** efektyvumas, veiklos vertinimas, subalansuotų rodiklių sistema.

**Legeckaitė K.** Evaluation of company's performance efficiency using balanced scorecard / Master's Work in Business Systems Economics. Supervisor assoc. dr. Z. Gineitienė. – Vilnius: Faculty of Economics and Finance Management, Mykolas Romeris University, 2013. – 93 p.

### ANOTATION

Master's thesis analyzes theoretical aspects of the efficiency concept and business performance evaluation methods. Also there is analysis of business performance evaluation models, their benefits for company's performance and impact on the company's competitiveness. Methodological part of this study holds the justification of the research problem and methods. Also in this part is described in the course of this master's thesis research. In thesis empirical part included a brief description of Ltd “Projektavimas” activity, gap analysis that investigates internal and external environmental factors of the company's activity. There is also included SWOT analysis, empirical in-depth interview with Ltd “Projektavimas” director data analysis and surveys of business customer needs data analysis. Also in this part of the work were described the installation of Balanced Scorecard system in Ltd “Projektavimas” and analyzed the benefits of this system.

**Key Words:** efficiency, performance measurement, Balanced Scorecard.

**Legeckaitė K.** Įmonių veiklos efektyvumo vertinimas taikant subalansuotų rodiklių sistemą / Verslo sistemų ekonomikos magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. Z. Gineitienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas, 2013. – 93 p.

## SANTRAUKA

Verslo sistemų ekonomikos magistro baigiamojo darbo tema yra aktuali, nes atskirų vertinimo metodų adaptavimas organizacijos kaip visumos veiklos vertinimo procese yra aktuali problema, kurią sukuria skirtingų teorinių metodų prieštaravimas, tinkamumas skirtingiems įmonės veiklos aspektams vertinti bei valdyti ir specifiniams įmonės informaciniams poreikiams. *Darbo probleminis klausimas:* kaip vertinti įmonės veiklos efektyvumą taikant subalansuotų rodiklių sistemą? *Tyrimo objektas* – įmonės veiklos efektyvumas. *Tyrimo hipotezė:* UAB „Projektavimas“ tikslinga tobulinti veiklos efektyvumo vertinimą naudojant subalansuotų rodiklių sistemą ir naudotis šios sistemos strateginiu žemėlapiu. *Tyrimo tikslas* yra teoriškai pagrįsti įmonių veiklos efektyvumo vertinimo aspektus ir empiriškai įvertinti įmonės veiklos efektyvumą taikant subalansuotų rodiklių sistemą. Šio tyrimo *uždaviniai* yra išanalizuoti mokslinę literatūrą įmonių veiklos efektyvumo vertinimo tema, parengti įmonių veiklos efektyvumo vertinimo metodologiją bei įvertinti UAB „Projektavimas“ veiklos efektyvumą taikant subalansuotų rodiklių sistemą. *Darbe taikoma* mokslinės literatūros ir straipsnių analizė, autorių nuomonių lyginamoji analizė, loginė analizė, matematinė – statistinė analizė, grupavimas, abstrahavimas, grafinis duomenų vaizdavimas bei sisteminimas, anketinė apklausa ir giluminis interviu. *Temos naujumas ir reikšmingumas:* šiame magistro baigiamajame darbe pirmą kartą yra atliekamas UAB „Projektavimas“ veiklos efektyvumo vertinimas taikant subalansuotų rodiklių sistemą. Darbo metu gauti rezultatai padės įmonei ne tik įvertinti veiklos efektyvumą, bet ateityje jį ir padidinti.

Pirmojoje darbo dalyje teoriniu aspektu vertinama efektyvumo koncepcija ir įmonių veiklos vertinimo metodų samprata ir reikšmė. Taip pat yra pateikiama įmonių veiklos vertinimo modelių apžvalga bei analizuojama jų įtaka įmonės konkurencingumui. Antrojoje darbo dalyje yra pateikiamas tyrimo problemos pagrindimas, tyrimo metodų pagrindimas bei aprašyta tyrimo eiga. Trečiojoje dalyje yra aprašoma UAB „Projektavimas“ veikla bei atliekama šios įmonės situacijos analizė ištiriant išorės ir vidaus aplinkos veiksnius bei įmonės stiprybes, silpnybes bei galimybes, grėsmes. Taip pat empirinėje yra atliekama giluminio interviu su UAB „Projektavimas“ vadovu ir kiekybinio šios įmonės verslo klientų poreikių ir jų tenkinimo tyrimo duomenų analizė. Paskutiniuose šio magistro baigiamojo darbo empirinės dalies poskyriuose yra aprašomas subalansuotų rodiklių sistemos diegimas UAB „Projektavimas“ bei analizuojama įdirgtos sistemos nauda.

Mokslinėje literatūroje efektyvumas jis yra traktuojamas kaip santykis tarp pageidautinų įmonės

veiklos rezultatų ir išteklių, panaudotų tiems rezultatams pasiekti. Parengus tyrimo metodologiją nustatyta, jog kiekvienai įmonei itin svarbu gebėti įvertinti savo veiklą ir tik suformavus tinkamą rodiklių sistemą ir įvertinus veiklos efektyvumo dinamiką, galima daryti išvadas apie įmonės veiklos efektyvumo potencialą bei nustatyti jo didinimo galimybes. Atlikus įmonės situacijos analizę, išanalizavus išorės ir vidaus aplinkos veiksnius, atlikus giluminio interviu bei verslo klientų apklausos tyrimų duomenų analizę nustatyta, jog pagrindinės UAB „Projektavimas“ veiklos stiprybės yra aukšta paslaugų kokybė, aukšta darbuotojų kvalifikacija bei ilgametė jų darbo patirtis. Kaip pagrindines analizuojamos įmonės silpnybes galima įvardinti ilgą užsakymų vykdymo terminą bei mažą įmonės žinomumą. Diegiant subalansuotą rodiklių sistemą buvo išskirti 19 tarpinių strateginių tikslų, kurie buvo suskirstyti į keturias perspektyvas ir skirstomi į dvi dalis – tarpiniai strateginiai tikslai veiklos efektyvumo ir klientų pasitenkinimo didinimo strategijai įgyvendinti. Išanalizavus subalansuotą rodiklių sistemos naudą įmonei galima teigti, kad tyrimo metu iškelta hipotezė pasitvirtino ir subalansuotą rodiklių sistemos įdiegimas turėjo teigiamos įtakos šios įmonės veiklos efektyvumui.

Atlikus UAB „Projektavimas“ veiklos efektyvumo vertinimą taikant subalansuotą rodiklių sistemą rekomenduojama sudaryti sąnaudų biudžetus ir atlikti monitoringą, siekiant naujų klientų bendradarbiauti su statybų bendrovėmis, bei architektūrinėmis įmonėmis. Taip pat sukurti darbuotojų motyvacinę sistemą bei sudaryti tam skirtą biudžetą, sudaryti marketingo biudžetą bei įmonės strateginių tikslų įgyvendinimui naudoti subalansuotą rodiklių sistemą.

Darbo apimtis - 93 psl. Darbo metu buvo remtasi 88 bibliografiniais šaltiniais (64 lietuvių kalba ir 24 užsienio). Magistro baigiamajame darbe yra pateikiami 23 paveikslai, 12 lentelių bei 13 priedų.

**Legeckaitė K.** Evaluation of company's performance efficiency using balanced scorecard / Master's Work in Business Systems Economics. Supervisor assoc. dr. Z. Gineitienė. – Vilnius: Faculty of Economics and Finance Management, Mykolas Romeris University, 2013. – 93 p.

## SUMMARY

Business Systems Economics master's thesis *topic is relevant* because of the adaptation of different assessment methods for organization as a whole, the appraisal process is an pressing problem, which creates a conflict of different theoretical methods, the suitability of the different aspects of the company's performance assessment and management, and company's needs of the specific information. This *study's problematic issue* is how to evaluate the company's effectiveness using balanced scorecard? This *study's object* is company's efficiency. *Research hypothesis*: It is appropriate for Ltd. "Projektavimas" use balanced scorecard and strategic map for evaluating and improving business operational efficiency. The *aim of this thesis* is to justify business performance evaluation in theoretical level and empirically assess company's performance efficiency using balanced scorecard. This *study's objectives* is to analyze the scientific literature on the effectiveness of the corporate business theme, set up enterprises operating efficiency evaluation methodology and evaluate the company "Projektavimas" the efficiency of using the balanced scorecard. The *paper applies* analysis of scientific literature and articles, the author reviews comparative analysis, logical analysis, and mathematical - statistical analysis, clustering, abstraction, graphical representation and organization, a questionnaire survey and in-depth interview. *Topic novelty and significance*: For the first time in this thesis is evaluating Ltd. "Projektavimas" performance efficiency using balanced scorecard. The results not only will help assess performance efficiency, but also increase it in the future.

Master's thesis analyzes theoretical aspects of the efficiency concept and business performance evaluation methods. Also there is analysis of business performance evaluation models, their benefits for company's performance and impact on the company's competitiveness. Methodological part of this study holds the justification of the research problem and methods. Also in this part is described in the course of this master's thesis research. In thesis empirical part included a brief description of Ltd "Projektavimas" activity, gap analysis that investigates internal and external environmental factors of the company's activity. There is also included SWOT analysis, empirical in-depth interview with Ltd "Projektavimas" director data analysis and surveys of business customer needs data analysis. Also in this part of the work were described the installation of Balanced Scorecard system in Ltd "Projektavimas" and analyzed the benefits of this system.

Efficiency in the scientific literature is regarded as ratio between the preferred company's performance and the resources used to achieve the results. The development of the methodology for

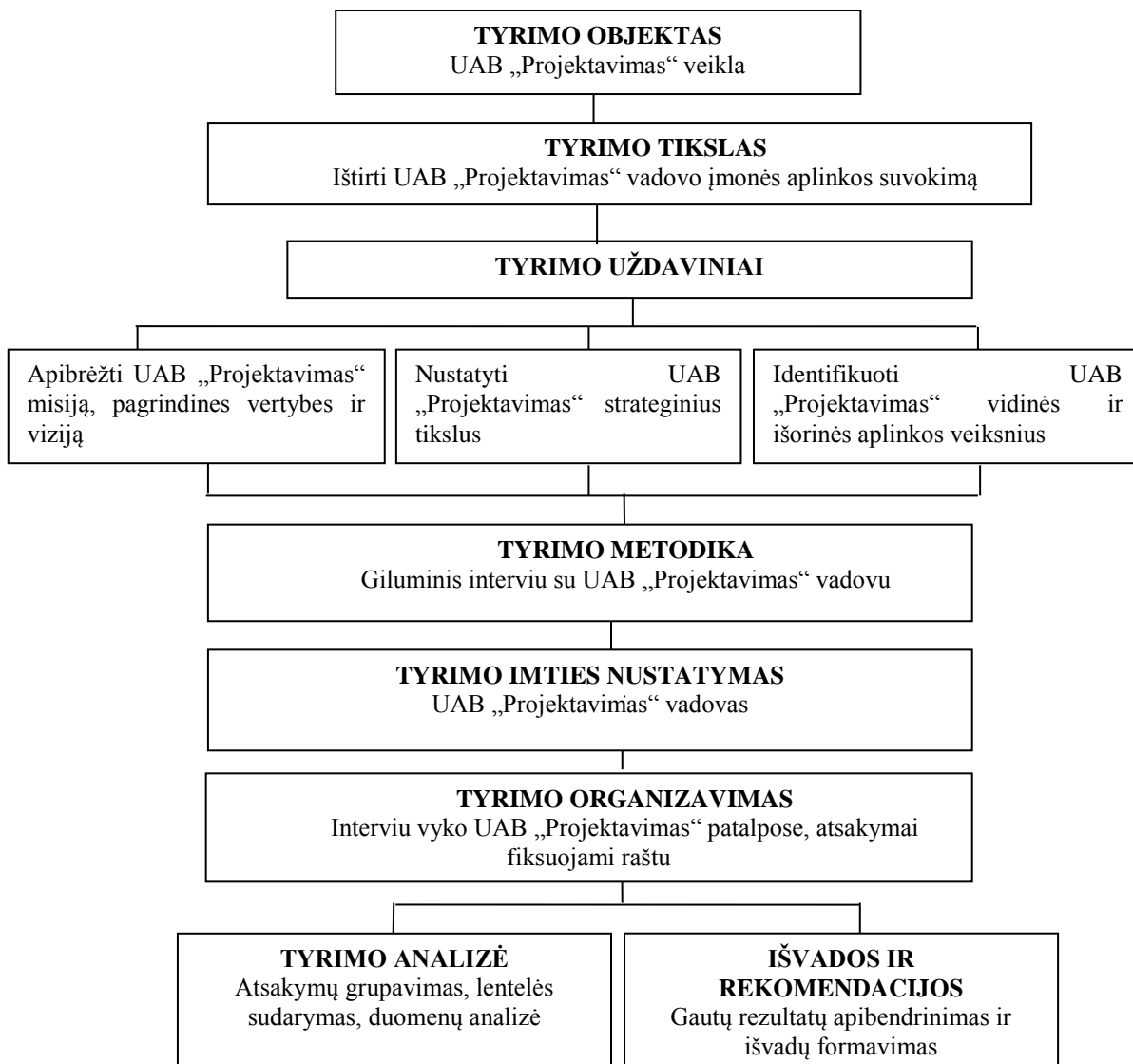
the study found that it is essential for every company to be able to assess their performance and just the right formation and assessment indicator system of operational efficiency dynamics can draw conclusions about the effectiveness of the company's activities and determine its potential growth. After doing an analysis of the company's performance situation, analysis of internal and external environmental factors, result of in-depth interview and business customer survey research data analysis showed that the main operational strength of Ltd. "Projektavimas" is high quality of services, high qualification of employees when their long-time experience. Company's main weaknesses can be identified long-term orders fulfillment and small company's awareness. During the installation of the balanced scorecard system there have been identified 19 intermediate strategic objectives, which were divided into four perspectives and into two parts - the intermediate strategic objectives of operational efficiency and customer satisfaction improvement strategies. The analysis of the balanced scorecard system benefits for the company confirmed study the hypothesis, and the balanced scorecard system will have a positive impact on the operational efficiency of the company.

After performing Ltd "Projektavimas" performance efficiency evaluation using balanced scorecard it is recommended for the company to form cost budgets and monitor them, cooperate with construction companies and architectural firms to bring new customers. Also create employee motivation system and form a budget for it, create a marketing budget and use of the balanced scorecard system to fulfill company's strategic objectives.

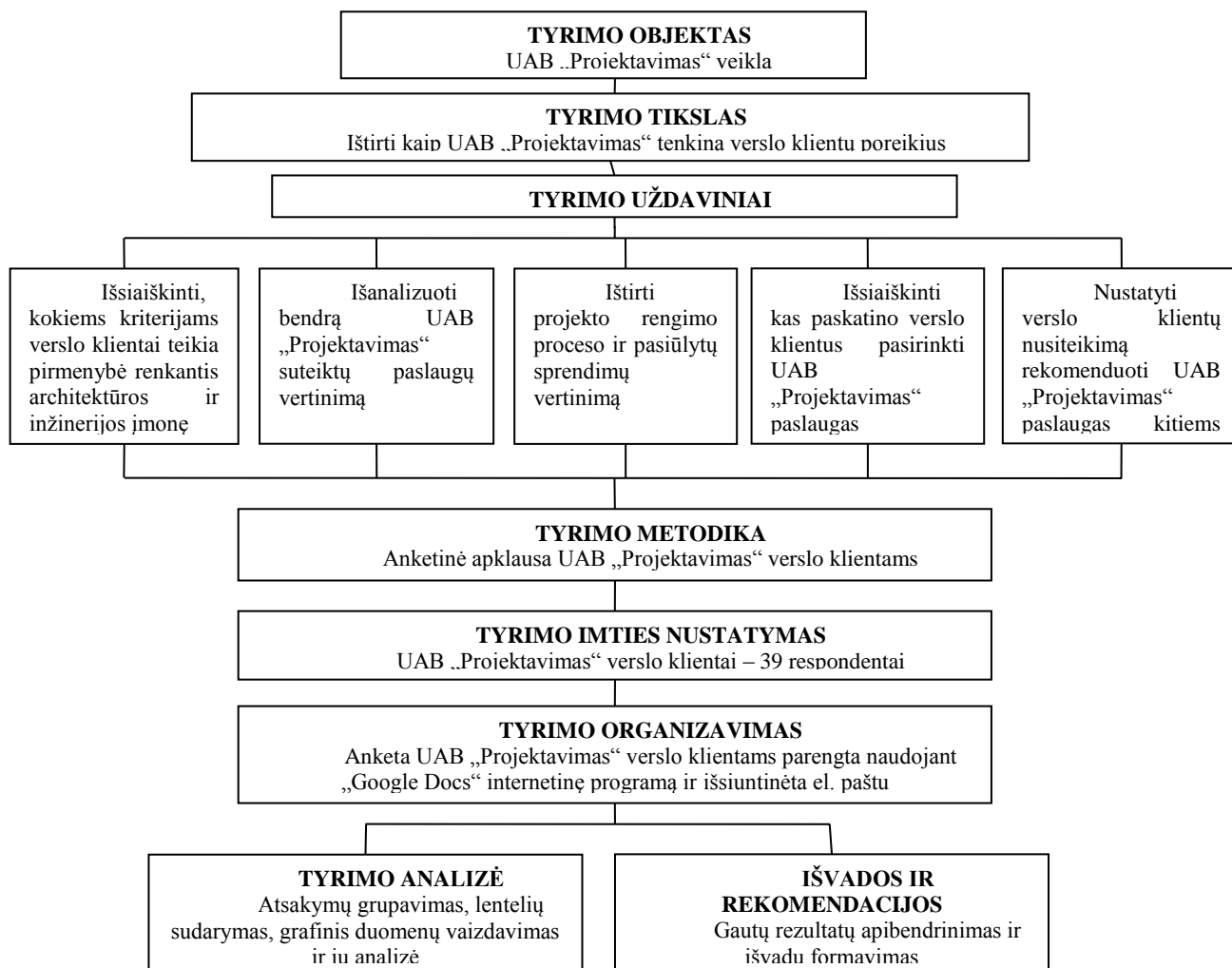
This thesis consists of 93 pages. Work was based on 88 literature sources (64 in lithuanian language and 24 foreign). Master's thesis is presented in 23 figures, 12 tables and 13 accessories.

# PRIEDAI

## 1 PRIEDAS. Giluminio interviu tyrimo modelis



## 2 PRIEDAS. Kiekybinio anketinės paklausos tyrimo modelis



### 3 PRIEDAS. UAB „Projektavimas“ klientų poreikių ir jų tenkinimo tyrimo klausimynas

Gerb. Respondente,

Magistro studijų studentė, Kristina Legeckaitė, rašo baigiamąjį darbą ir atlieka UAB „Projektavimas“ klientų poreikių ir jų tenkinimo tyrimą. Tyrimo tikslas – ištirti, kaip UAB „Projektavimas“ tenkina klientų poreikius. Ši anketa mokslinio tyrimo dalis. Duomenys naudojami tik apibendrintos statistinės analizės tikslais. Garantuojamas visiškas anonimiškumas.

Ačiū, kad dalyvaujate tyrime.

**1. Įvertinkite pateiktų kriterijų svarbą renkantis, kurios architektūros ir inžinerijos įmonės paslaugas pasirinkti (žymėti tinkamą atsakymą kiekvienoje eilutėje):**

Kriterijai	Nesvarbu	Iš dalies svarbu	Svarbu	Labai svarbu
Paslaugų įkainiai				
Paslaugų kokybė				
Informacijos tikslumas				
Darbų atlikimo greitis				
Darbuotojų bendravimo kultūra				
Reagavimo į užklausą greitis				
Papildomų paslaugų spektras				

**2. Kaip vertinate UAB „Projektavimas“ suteiktas paslaugas? Įvertinkite kiekvieną aspektą balais, kur 1 - nepatenkinamai, 2 - prastai, 3 - vidutiniškai, 4 - gerai, 5 - labai gerai.**

Veiksniai	Balai				
	1	2	3	4	5
Paslaugų įkainiai					
Paslaugų kokybė					
Informacijos tikslumas					
Darbų atlikimo greitis					
Darbuotojų bendravimo kultūra					
Reagavimo į užklausą greitis					
Papildomų paslaugų spektras					

3 priedo tęsinys kitame puslapyje



### 3 PRIEDO TĖSINYS

- 3. Ar projekto rengimo procesas buvo tinkamai suplanuotas ir atliktas laiku? (Žymėti vieną, tinkamiausią atsakymą)**
- Viršijo lūkesčius
  - Atitiko susitarimą
  - Buvo neatitikimų
  - Neatitiko susitarimo
- 4. Ar buvo pasiūlyti tinkami projektavimo sprendimai? (Žymėti vieną, tinkamiausią atsakymą)**
- Viršijo lūkesčius
  - Atitiko susitarimą
  - Buvo neatitikimų
  - Neatitiko susitarimo
- 5. Kas paskatino rinktis UAB „Projektavimas“ paslaugas? (Žymėti vieną, tinkamiausią atsakymą)**
- Tinkama kaina
  - Gerai specialistai
  - Pažįstamų rekomendacijos
  - Atsitiktinumas
  - Reklama
  - Kita \_\_\_\_\_ (įrašyti)
- 6. Ar užtenka informacijos apie UAB „Projektavimas“ vykdomą veiklą?**
- Taip
  - Iš dalies taip
  - Ne
- 7. Ar rekomenduotumėte UAB „Projektavimas“ paslaugas savo kolegoms, draugams, pažįstamiems?**
- Taip
  - Ne
- 8. Jūsų pareigos:**
- Aukščiausio lygio vadovas
  - Žemesnio lygio vadovas
  - Vadybininkas, tarnautojas, specialistas
  - Asistentas
  - Kita \_\_\_\_\_ (įrašyti)

**Ačiū už atsakymus!**

#### 4 PRIEDAS. Subalansuotų rodiklių sistemos strateginių tikslų perspektyvos



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Svaravičiumi, 2012

## **5 PRIEDAS. Pagrindiniai UAB „Projektavimas“ projektavimo darbų procesai**

### **1. Programos sudarymas ir projektavimo nuostatų bei sąlygų ruošimas:**

- a. Pateiktos užduoties ypatumų išsiaiškinimas;
- b. Bendro suteikiamų paslaugų poreikio aptarimas;
- c. Pagalbinių priemonių sprendimams priimti nustatymas siekiant pasirinkti kitus projektavimo dalyvius;
- d. Esamos padėties įvertinimas;
- e. Situacijos vietoje analizė;
- f. Pasiruošimas tūriniam ir funkciniam projektavimui;
- g. Poveikio aplinkai įvertinimas;
- h. Paminkloauginės situacijos įvertinimas.

### **2. Projektiniai pasiūlymai (eskizinis projektas):**

- a. Bazinių variantų analizė;
- b. Tikslų suderinimas;
- c. Projektavimo koncepcijos paruošimas pateikiant brėžinius ir įvertinant kitų projektavimo proceso dalyvių paslaugų integravimą;
- d. Finansavimo plano paruošimas;
- e. Maketų ir vizualinės informacijos paruošimas;
- f. Atvirų įrenginių atveju – ekologinių struktūrų ir ryšių (pvz., dirva, vanduo, klimatas, oras, augalija ir gyvūnija) įvertinimas ir aprašymas;
- g. Projektinių pasiūlymų rezultatų apibendrinimas.

### **3. Techninis projektas:**

- a. Projektavimo koncepcijos realizavimas (brėžinių paruošimas) atsižvelgiant į projektavimo normatyvus bei panaudojant kitų projektavimo procese dalyvaujančių specialistų indėlį ir galutinio projekto paruošimas;
- b. Rentabilumo apskaičiavimas;
- c. Sąnaudų apskaičiavimas nustatant medžiagų kiekius;

5 priedo tęsinys kitame puslapyje

## 5 PRIEDO TĘSINYS

- d. Aiškinamieji raštai;
- e. Viso projekto brėžinių paruošimas, pvz., pilnai paruošiant techninio projekto brėžinius (mastelis parenkamas priklausomai nuo statomo objekto tipo ir dydžio; atvirų įrenginių atveju; mastelis 1:500 – 1:200, pastatų ir patalpų rekonstrukcijos atveju mastelis 1:100 iki 1:50; būtina nurodyti sienų konstrukciją, spalvų, apšvietimo ir medžiagų parinkimą;
- f. Leidimų arba suderinimų, būtinų pagal galiojančius normatyvus, gavimas;
- g. Dokumentų, būtinų statybos leidimui gauti, paruošimas.

### 4. Darbo dokumentacija:

- a. Darbų, atliktų 2 ir 3 projektavimo fazėse, rezultatų susistemimas;
- b. Objekto brėžinių su visomis vykdymui būtinomis normomis paruošimas;
- c. Galutinai paruošti vykdymo brėžiniai 1:50 iki 1:1 masteliu; atvirų įrenginių atveju: priklausomai nuo statinio tipo 1:200 iki 1:50 masteliu; patalpų rekonstrukcijos atveju: detalizuoti patalpų brėžiniai 1:50 iki 1:1 masteliu su būtinu paaiškinamuoju tekstu; detalus maketų paruošimas, projekto dalių, paruoštų trečiųjų asmenų patikrinimas (pvz., gamykliniai brėžiniai, montažo ir t.t.).

### 5. Statybos priežiūra:

- a. Objekto statybos eigos kontrolė įvertinant gautų leidimų arba suderinimų pastabas;
- b. Nešančių konstrukcijų išpildymo kontrolė;
- c. Objekto priežiūros, kurią atlieka dalyvaujantys specialistai koordinavimas;
- d. Statybos žurnalo pildymas;
- e. Darbų priėmimas kartu su kitais specialistais.

### 6. Objekto priėmimas eksploatacijai:

- a. Objekto brėžinių ir skaičiavimų rezultatų apibendrinimas;
- b. Paraiškos administracijai dėl objekto priėmimo paruošimas ir dalyvavimas priimant objektą;
- c. Pastebėtų priimant darbus trūkumų pašalinimo kontrolė;
- d. Architekto atsakomybės sutartis.

**6 PRIEDAS. UAB „Projektavimas“ darbo išteklių rodikliai ir juos lemiantys veiksniai 2009 – 2012 m. laikotarpiu**

Eil. nr.	Rodiklis	2009 m.	2010 m.	2011 m.	2012 m.	Pokyčiai							
						2009 m./2010 m.		2010 m./2011 m.		2011 m./2012 m.		2012 m./2009 m.	
						(+,-)	%	(+,-)	%	(+,-)	%	(+,-)	%
1.	Vidutinis metinis darbuotojų skaičius	19	18	16	15	-1	-5,26	-2	-11,11	-1	-6,25	-4	-21,05
2.	Paslaugas teikiančių darbuotojų skaičius	16	15	13	12	-1	-6,25	-2	-13,33	-1	-7,69	-4	-25,00
3.	Pardavimų pajamos, 101ūkst.. Lt	381,44	399,01	405,22	513,00	17,57	4,61	6,21	1,56	107,79	26,60	131,56	34,49
4.	Grynasis pelnas neatskaičius mokesčių, 101ūkst.. Lt	-46,95	-29,33	-6,02	1,81	17,62	-37,54	23,31	-79,48	7,83	-130,07	48,76	-103,85
5.	Bendrasis pelnas, mln. Lt	115,06	222,18	152,38	197,40	107,12	93,11	-69,80	-31,42	45,03	29,55	82,35	71,57
6.	Pardavimų apimtis vienam darbuotojui (3 eil. : 1 eil.)	20,08	22,17	25,33	34,20	2,09	10,42	3,16	14,25	8,87	35,04	14,12	70,36
7.	Grynojo pelno, neatskaičius mokesčių apimtis, tenkanti vienam darbuotojui (4 eil. : 1 eil.)	-2,47	-1,63	-0,38	0,12	0,84	0,00	1,25	0,00	0,50	0,00	2,59	0,00
8.	Produktyvumas (5 eil. : 2 eil.)	7,19	14,81	11,72	16,45	7,62	105,98	-3,09	-20,86	4,73	40,34	9,26	128,76



### 8 PRIEDAS. UAB „Projektavimas“ balanso straipsnių dinamika ir struktūra 2009 – 2012 m. laikotarpiu

STRAIPSNIAI	2009 m.	2010 m.	2011 m.	2012 m.	Pokyčiai								Struktūra (bendra)				Struktūra (dalinė)			
					2009 m./2010 m.		2010 m./2011 m.		2011 m./2012 m.		2012 m./2009 m.		2009 m.	2010 m.	2011 m.	2012 m.	2009 m.	2010 m.	2011 m.	2012 m.
					(+,-)	%	(+,-)	%	(+,-)	%	(+,-)	%								
Ilgalaikis turtas	269.520	245.847	235.954	226.639	-23673	-8,78	-9893	-4,02	-9315	-3,95	-42881	-15,91	73,15%	84,95%	77,00%	77,90%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Nematerialusis turtas	9.255	5.376	1.065	5.565	-3879	-41,91	-4311	-80,19	4500	422,54	-3690	-39,87	2,51%	1,86%	0,35%	1,91%	3,43%	2,19%	0,45%	2,46%
Materialusis turtas	20.924	240.471	234.889	221.074	219547	1049,26	-5582	-2,32	-13815	-5,88	200150	956,56	5,68%	83,09%	76,66%	75,99%	7,76%	97,81%	99,55%	97,54%
Finansinis turtas	0	0	0	0	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Kitas ilgalaikis turtas	239.341	0	0	0	-239341	-100,00	0	0,00	0	0,00	-239341	-100,00	64,96%	0,00%	0,00%	0,00%	88,80%	0,00%	0,00%	0,00%
Trumpalaikis turtas	98.944	43.548	70.463	64.284	-55396	-55,99	26915	61,81	-6179	-8,77	-34660	-35,03	26,85%	15,05%	23,00%	22,10%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Atsargos, išankstiniai apmokėjimai ir nebaigtos vykdyti sutartys	3.309	2.132	5.472	4.152	-1177	0,00	3340	0,00	-1320	0,00	843	0,00	0,90%	0,74%	1,79%	1,43%	3,34%	2,19%	7,77%	6,46%
Per vienerius metus gautinos sumos	64.218	18.696	56.003	32.169	-45522	-70,89	37307	199,55	-23834	-42,56	-32049	-49,91	17,43%	6,46%	18,28%	11,06%	64,90%	97,81%	79,48%	50,04%
Kitas trumpalaikis turtas	3.437	2.628	5.175	6.112	-809	23,54	2547	96,92	937	18,11	2675	77,83	0,93%	0,91%	1,69%	2,10%	3,47%	0,00%	7,34%	9,51%
P pinigai ir pinigų ekvivalentai	27.980	20.092	3.813	21.851	-7888	28,19	-16279	-81,02	18038	473,07	-6129	-21,90	7,59%	6,94%	1,24%	7,51%	28,28%	0,00%	5,41%	33,99%
<b>TURTO IŠ VISO</b>	<b>368.464</b>	<b>289.395</b>	<b>306.417</b>	<b>290.923</b>	<b>-79069</b>	<b>-21,46</b>	<b>17022</b>	<b>5,88</b>	<b>-15494</b>	<b>-5,06</b>	<b>-77541</b>	<b>-21,04</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>				

8 priedo tęsinys kitame puslapyje

## 8 PRIEDO TĘSINYS

STRAIPSNIAI	2009 m.	2010 m.	2011 m.	2012 m.	Pokyčiai								Struktūra (bendra)				Struktūra (dalinė)			
					2009 m./2010 m.		2010 m./2011 m.		2011 m./2012 m.		2012 m./2009 m.		2009 m.	2010 m.	2011 m.	2012 m.	2009 m.	2010 m.	2011 m.	2012 m.
					(+,-)	%	(+,-)	%	(+,-)	%	(+,-)	%								
Nuosavas kapitalas	245.225	216.234	210.025	210.520	-28991	-11,82	-6209	-2,87	495	0,24	-34705	-14,15	66,55%	74,72%	68,54%	72,36%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Kapitalas	14.470	14.470	14.470	14.470	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3,93%	5,00%	4,72%	4,97%	5,90%	6,69%	6,89%	6,87%
Perkainojimo rezervas (rezultatai)	239.341	229.895	220.450	211.005	-9446	-3,95	-9445	-4,11	-9445	-4,28	-28336	-11,84	64,96%	79,44%	71,94%	72,53%	97,60%	106,32%	104,96%	100,23%
Rezervai	5.204	5.204	5.204	5.204	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1,41%	1,80%	1,70%	1,79%	2,12%	2,41%	2,48%	2,47%
Nepaskirstytasis pelnas (nuostoliai)	-13.790	-33.335	-30.099	-20.159	-19545	141,73	3236	-9,71	9940	-33,02	-6369	46,19	-3,74%	-11,52%	-9,82%	-6,93%	-5,62%	-15,42%	-14,33%	-9,58%
Dotacijos, subsidijos	0	0	0	0	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Mokėtinos sumos ir įsipareigojimai	123.239	73.161	96.392	80.403	-50078	-40,63	23231	31,75	-15989	-16,59	-42836	-34,76	33,45%	25,28%	31,46%	27,64%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Po vienerių metų mokėtinos sumos ir ilgalaikiai įsipareigojimai	0	0	0	0	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Per vienerius metus mokėtinos sumos ir trumpalaikiai įsipareigojimai	123.239	73.161	96.392	80.403	-50078	-40,63	23231	31,75	-15989	-16,59	-42836	-34,76	33,45%	25,28%	31,46%	27,64%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
<b>NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO</b>	<b>368.464</b>	<b>289.395</b>	<b>306.417</b>	<b>290.923</b>	<b>-79069</b>	<b>-21,46</b>	<b>17022</b>	<b>5,88</b>	<b>-15494</b>	<b>-5,06</b>	<b>-77541</b>	<b>-21,04</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>				



**9 PRIEDAS. UAB „Projektavimas“ pelno (nuostolių) straipsnių dinamika ir struktūra 2009 – 2012 m. laikotarpiu**

Eil. nr.	STRAIPSNIAI	2009 m.	2010 m.	2011 m.	2012 m.	Pokyčiai								Struktūra			
						2009 m./2010 m.		2010 m./2011 m.		2011 m./2012 m.		2012 m./2009 m.		2009 m.	2010 m.	2011 m.	2012 m.
						(+,-)	%	(+,-)	%	(+,-)	%	(+,-)	%				
1	Pardavimo pajamos	381439	399007	405216	513003	17568	4,61	6209	1,56	10778 7	26,60	13156 4	34,49	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
2	Pardavimo savikaina	266384	176830	252838	315600	-89554	-33,62	76008	42,98	62762	24,82	49216	18,48	69,84%	44,32%	62,40%	61,52%
3	Bendrasis pelnas (nuostoliai) [1-2]	115055	222177	152378	197403	10712 2	93,11	-69799	-31,42	45025	29,55	82348	71,57	30,16%	55,68%	37,60%	38,48%
4	Veiklos sąnaudos	177589	265245	168558	210430	87656	49,36	-96687	-36,45	41872	24,84	32841	18,49	46,56%	66,48%	41,60%	41,02%
5	Tipinės veiklos pelnas (nuostoliai) [3-4]	-62534	-43068	-16180	-13027	19466	-31,13	26888	-62,43	3153	-19,49	49507	-79,17	-16,39%	-10,79%	-3,99%	-2,54%
6	Kita veikla	15581	13739	10161	14837	-1842	-11,82	-3578	-26,04	4676	46,02	-744	-4,78	4,08%	3,44%	2,51%	2,89%
7	Finansinė investicinė veikla	0	0	0	0	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
8	Įprastinės veiklos pelnas (nuostoliai) [5+6+7]	-46953	-29329	-6019	1810	17624	-37,54	23310	-79,48	7829	130,07	48763	-103,85	-12,31%	-7,35%	-1,49%	0,35%
9	Pagautė	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
10	Netekimai	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
11	Pelnas (nuostoliai) prieš apmokestinimą [8+9-10]	-46953	-29329	-6019	1810	17624	-37,54	23310	-79,48	7829	130,07	48763	-103,85	-12,31%	-7,35%	-1,49%	0,35%
12	Pelno mokestis	0	0	517	1754	0	0,00	517	0,00	1237	0,00	1754	0,00	0,00%	0,00%	0,13%	0,34%
13	Grynasis pelnas (nuostoliai) [11-12]	-46953	-29329	-6590	56	17624	-37,54	22739	-77,53	6646	100,85	47009	-100,12	-12,31%	-7,35%	-1,63%	0,01%

### 10 PRIEDAS. UAB „Projektavimas“ pajamų ir sąnaudų dinamika ir struktūra 2009 – 2012 m. laikotarpiu

Eil. Nr.	Rodiklis	2009 m.	2010 m.	2011 m.	2012 m.	Vidurkis	Pokyčiai								Struktūra				
							2009 m./2010 m.		2010 m./2011 m.		2011 m./2012 m.		2012 m./2009 m.		2009 m.	2010 m.	2011 m.	2012 m.	Vidurkis
							(+,-)	%	(+,-)	%	(+,-)	%	(+,-)	%					
1.	Projektavimo darbai	381439,21	399006,63	405216,21	513002,56	424666,15	-	-4,61	6209,58	1,56	107786,35	26,60	131563,35	34,49	96,08%	96,67%	97,55%	97,19%	96,87%
2.	Kitos pajamos	11273,77	10498,78	5991,21	4699,70	8115,87	774,99	6,87	-4507,57	-42,93	-1291,51	-21,56	-6574,07	-58,31	2,84%	2,54%	1,44%	0,89%	1,93%
3.	Finansinės veiklos pajamos	7,48	0,00	929,05	6897,99	1958,63	7,48	100,00	929,05	0,00	5968,94	642,48	6890,51	92119,12	0,00%	0,00%	0,22%	1,31%	0,38%
4.	Patalpų nuoma	4300,00	3240,00	3240,00	3240,00	3505,00	1060,00	24,65	0,00	0,00	0,00	0,00	-1060,00	-24,65	1,08%	0,78%	0,78%	0,61%	0,82%
	<b>Viso pajamų</b>	<b>397020,46</b>	<b>412745,41</b>	<b>415376,47</b>	<b>527840,25</b>	<b>438245,65</b>	<b>-</b>	<b>-3,96</b>	<b>2631,06</b>	<b>0,64</b>	<b>112463,78</b>	<b>27,08</b>	<b>130819,79</b>	<b>32,95</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
1.	Atlyginimų sąn.	239332,00	211608,00	216185,47	270961,37	234521,71	27724,00	11,58	4577,47	2,16	54775,90	25,34	31629,37	13,22	53,91%	47,87%	66,87%	51,51%	55,04%
2.	Soc. draudimo sąn.	74145,05	65397,23	66229,19	82399,66	72042,78	8747,82	11,80	831,96	1,27	16170,47	24,42	8254,61	11,13	16,70%	14,79%	20,33%	15,66%	16,87%
3.	Komandiruočių sąn.	3416,40	3753,65	3955,20	4289,85	3853,78	-337,25	-9,87	201,55	5,37	334,65	8,46	873,45	25,57	0,77%	0,85%	1,06%	0,82%	0,87%
4.	Medžiagų sunaud. sąn.	4582,85	4880,14	3423,01	3798,91	4171,23	-297,29	-6,49	-1457,13	-29,86	375,90	10,98	-783,94	-17,11	1,03%	1,10%	0,94%	0,72%	0,95%
5.	Degalų sąn.	7383,81	9610,45	9531,68	11510,95	9509,22	-2226,64	-30,16	-78,77	-0,82	1979,27	20,77	4127,14	55,89	1,66%	2,17%	2,84%	2,19%	2,22%
6.	Projektavimo sąn. (subranga)	21400,76	71466,52	64551,90	93020,00	62609,80	-	-	-6914,62	-9,68	28468,10	44,10	71619,24	334,66	4,82%	16,17%	22,96%	17,68%	15,41%
7.	Informacijos, norm. literatūros sąn.	4370,00	2800,00	2413,12	1279,30	2715,61	1570,00	35,93	-386,88	-13,82	-1133,82	-46,99	-3090,70	-70,73	0,98%	0,63%	0,32%	0,24%	0,54%
8.	Raštinės, pašto sąn.	213,91	289,12	323,55	189,95	254,13	-75,21	-35,16	34,43	11,91	-133,60	-41,29	-23,96	-11,20	0,05%	0,07%	0,08%	0,04%	0,06%
9.	Telefono ir fakso sąn.	6237,33	4224,05	3744,59	4831,24	4759,30	2013,28	32,28	-479,46	-11,35	1086,65	29,02	-1406,09	-22,54	1,40%	0,96%	0,89%	0,92%	1,04%
10.	Komunalinių paslaugų sąn.	3924,13	3989,12	3818,58	3829,84	3890,42	-64,99	-1,66	-170,54	-4,28	11,26	0,29	-94,29	-2,40	0,88%	0,90%	0,91%	0,73%	0,86%

10 priedo tęsinys kitame puslapyje

## 10 PRIEDO TĘSINYS

Eil. Nr.	Rodiklis	2009 m.	2010 m.	2011 m.	2012 m.	Vidurkis	Pokyčiai								Struktūra				
							2009 m./2010 m.		2010 m./2011 m.		2011 m./2012 m.		2012 m./2009 m.		2009 m.	2010 m.	2011 m.	2012 m.	Vidurkis
							(+,-)	%	(+,-)	%	(+,-)	%	(+,-)	%					
11.	Patalpų šildymo sąn.	6832,35	6609,01	7523,99	7733,81	7174,79	223,34	3,27	914,98	13,84	209,82	2,79	901,46	13,19	1,54%	1,49%	1,79%	1,47%	1,57%
12.	Elektros energijos sąn.	7717,29	5799,52	5962,34	7019,68	6624,71	1917,77	24,85	162,82	2,81	1057,34	17,73	-697,61	-9,04	1,74%	1,31%	1,41%	1,33%	1,45%
13.	Turto nusidėvėjimo sąn.	12269,45	10163,94	4289,40	4370,23	7773,26	2105,51	17,16	-5874,54	-57,80	80,83	1,88	-7899,22	-64,38	2,76%	2,30%	1,02%	0,83%	1,73%
14.	IMT perk./nelestini atsiskaitymai	10297,55	9783,98	9826,29	9884,19	9948,00	513,57	4,99	42,31	0,43	57,90	0,59	-413,36	-4,01	2,32%	2,21%	2,33%	1,88%	2,19%
15.	Banko paslaugų sąn.	833,45	837,38	850,90	388,28	727,50	-3,93	-0,47	13,52	1,61	-462,62	-54,37	-445,17	-53,41	0,19%	0,19%	0,20%	0,07%	0,16%
16.	Garantinio fondo mok. sąn.	240,75	211,16	216,00	542,00	302,48	29,59	12,29	4,84	2,29	326,00	150,93	301,25	125,13	0,05%	0,05%	0,05%	0,10%	0,06%
17.	Nekilnojamojo turto mokesčio sąn.	3617,00	3617,00	3019,00	3019,00	3318,00	0,00	0,00	-598,00	-16,53	0,00	0,00	-598,00	-16,53	0,81%	0,82%	0,72%	0,57%	0,73%
18.	Žemės nuomos sąn.	3486,39	1797,09	249,77	566,35	1524,90	1689,30	48,45	-1547,32	-86,10	316,58	126,75	-2920,04	-83,76	0,79%	0,41%	0,06%	0,11%	0,34%
19.	Nemater. turto nusidėvėjimo sąn.	21537,08	10895,56	6111,27	4278,01	10705,48	10641,52	49,41	-4784,29	-43,91	-1833,26	-30,00	17259,07	-80,14	4,85%	2,46%	1,45%	0,81%	2,39%
20.	Teršimo mokesčio sąn.	55,00	65,00	22,00	66,00	52,00	-10,00	-18,18	-43,00	-66,15	44,00	200,00	11,00	20,00	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%
21.	Kitos sąn.	12080,75	14276,70	9148,84	12051,43	11889,43	-2195,95	-18,18	-5127,86	-35,92	2902,59	31,73	-29,32	-0,24	2,72%	3,23%	2,17%	2,29%	2,60%
	<b>Viso sąnaudų</b>	<b>443973,30</b>	<b>442074,62</b>	<b>421396,09</b>	<b>526030,05</b>	<b>458368,52</b>	<b>1898,68</b>	<b>0,43</b>	<b>-20678,53</b>	<b>-4,68</b>	<b>104633,96</b>	<b>24,83</b>	<b>82056,75</b>	<b>18,48</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

**11 PRIEDAS. UAB „Projektavimas“ ir šakos pagrindiniai finansiniai rodikliai**

<b>Eil. Nr.</b>	<b>Rodiklis</b>	<b>2009 m.</b>	<b>2010 m.</b>	<b>2011 m.</b>	<b>2012 m.</b>	<b>Vidurkis</b>
<b>1.</b>	UAB "Projektavimas" bendrasis pelningumas	30,16	55,68	37,60	38,48	40,48
<b>2.</b>	Šakos bendrasis pelningumas	38,20	41,20	39,70	38,30	39,35
<b>3.</b>	Skirtumas (1 eil. - 2 eil.)	-8,04	14,48	-2,10	1,45	1,45
<b>4.</b>	UAB "Projektavimas" einamojo likvidumo koeficientas	0,80	0,60	0,73	0,80	0,73
<b>5.</b>	Šakos einamojo likvidumo koeficientas	1,83	2,24	2,29	2,24	2,15
<b>6.</b>	Skirtumas (4 eil. - 5 eil.)	-1,02	-1,64	-1,56	-1,41	-1,41
<b>7.</b>	UAB "Projektavimas" bendrojo mokumo koeficientas	1,99	2,96	2,18	2,62	2,44
<b>8.</b>	Šakos bendrojo mokumo koeficientas	1,29	1,75	1,54	1,63	1,55
<b>9.</b>	Skirtumas (7 eil. - 8 eil.)	0,70	1,20	0,64	0,85	0,85
<b>10.</b>	UAB "Projektavimas" įsiskolinimo koeficientas	0,33	0,25	0,31	0,28	0,29
<b>11.</b>	Šakos įsiskolinimo koeficientas	0,44	0,37	0,40	0,38	0,39
<b>12.</b>	Skirtumas (10 eil. - 11 eil.)	-0,10	-0,11	-0,08	-0,10	-0,10
<b>13.</b>	UAB "Projektavimas" manevringumo koeficientas	0,40	0,20	0,34	0,31	0,31
<b>14.</b>	Šakos manevringumo koeficientas	0,98	0,84	0,91	0,91	0,91
<b>15.</b>	Skirtumas (13 eil. - 14 eil.)	-0,58	-0,63	-0,58	-0,60	-0,60

**12 PRIEDAS. UAB „Projektavimas“ pagrindiniai veiklos efektyvumo rodikliai**

<b>Eil. Nr.</b>	<b>Rodiklis</b>	<b>2009 m.</b>	<b>2010 m.</b>	<b>2011 m.</b>	<b>2012 m.</b>	<b>Vid.</b>
1.	Pardavimo pajamos	381439	399007	405216	513003	424666
2.	Pardavimo savikaina	266384	176830	252838	315600	252913
3.	Atsargos, išankstiniai apmokėjimai ir nebaigtos vykdyti sutartys	3309	2132	5472	4152	3766,25
4.	Per vienerius metus gautinos sumos	64218	18696	56003	32169	42771,5
5.	Mokėtinos sumos ir įsipareigojimai	123239	73161	96392	80403	93298,8
6.	Materialusis turtas	20924	240471	234889	221074	179340
7.	Turto iš viso	368464	289395	306417	290923	313800
8.	Bendrasis pelnas (nuostoliai)	115055	222177	152378	197403	171753
9.	Vidutinės dienos pajamos [1eil./ 365]	1045,04	1093,17	1110,18	1405,49	1163,47
10.	Per dieną parduotų pasgaugų savikaina [2 eil./ 365]	729,82	484,47	692,71	864,66	692,91
11.	Atsargų apyvartumas dienomis [3 eil./ 10 eil.]	4,53	4,40	7,90	4,80	5,41
12.	Atsargų apyvartumo koef. [365/ 11 eil.]	80,50	82,94	46,21	76,01	71,42
13.	Pirkėjų skolų apyvartumas dienomis [4 eil. / 9 eil.]	61,45	17,10	50,44	22,89	37,97
14.	Mokėtinų sumų apyvartumas dienomis [5 eil. / 10 eil.]	168,86	151,01	139,15	92,99	138,00
15.	Ilgalaikio materialaus turto apyvartumas [1 eil./ 6 eil.]	18,23	1,66	1,73	2,32	5,98
16.	Viso turto apyvartumas [1eil./ 7 eil.]	1,04	1,38	1,32	1,76	1,37

**13 PRIEDAS. UAB „Projektavimas“ 2013 m. balanso ataskaitos ir pajamų – sąnaudų suvestinės ketvirtiniai duomenys**

<b>Straipsnis</b>	<b>I ketv.</b>	<b>II ketv.</b>	<b>III ketv.</b>	<b>IV ketv.</b>	<b>PAJAMOS</b>	<b>I ketv.</b>	<b>II ketv.</b>	<b>III ketv.</b>	<b>IV ketv.</b>
<b>ILGALAIKIS TURTAS</b>	<b>223453</b>	<b>218618</b>	<b>214506</b>	<b>213226</b>	Projektavimo darbai (50)	109811	134522,8	142672,89	163111,83
Nematerialusis turtas					Kitos pajamos (52)	1711,41	1355,74	936,14	857,3
Materialusis turtas	223453	218618	214506	213226	Patalpų nuoma	810	540	0	0
Finansinis turtas					<b>VISO:</b>	<b>112332,41</b>	<b>136418,54</b>	<b>143609,03</b>	<b>163969,13</b>
Kitas ilgalaikis turtas					<b>SĄNAUDOS</b>				
<b>TRUMPALAIKIS TURTAS</b>	<b>78334</b>	<b>97508</b>	<b>62223</b>	<b>96761</b>	Atlyginimų sąn.	74120	69294	69370	46379
Atsargos, išankstiniai apmokėjimai ir nebaigtos vykdyti sutartys	4537	4590	3148	2979	Soc. draudimo sąn.	22931,4	21498,25	21490,83	14376,18
Per vienerius metus gautinos sumos	67073	83687	50160	78442	Komandiruočių sąn.	936	975	931,5	746,5
Kitas trumpalaikis turtas	5923	5623	5323	5884	Medžiagų sunaud. sąn.	932,23	1121,86	1567,19	873,17
Pinigai ir pinigų ekvivalentai	801	3608	3593	9456	Degalų sąn.	2605,5	3388,4	2575,98	2068,33
<b>TURTO, IŠ VISO:</b>	<b>301787</b>	<b>316126</b>	<b>276729</b>	<b>309987</b>	Projektav. sąsn.(Subranga )	40898,76	17700	43410,6	39693,24
<b>NUOSAVAS KAPITALAS</b>	<b>163757</b>	<b>172118</b>	<b>165568</b>	<b>168585</b>	Informacijos, norm. literatūros sąn.	500	300	300	200
Kapitalas	14470	14470	14470	14470	Raštinės, pašto sąn.	52,45	27,7	4,85	8,45
Perkainojimo rezervas (rezultatai)	208644	206282	203921	203134	Telefono ir fakso sąn.	979,99	1015,79	1063,78	668,82
Rezervai	5204	5204	5204	5204	Komunalinių paslaugų sąn.	996,81	1249,53	1223,43	1525,02
Nepaskirstytasis pelnas (nuostoliai)	-64561	-53838	-58027	-54223	Patalpų šildymo sąn.	4859,68	2087,43	0	699,8
<b>DOTACIJOS, SUBSIDIJOS</b>					Elektros energijos sąn.	1898,79	1284,09	1161,15	1511,36
<b>MOKĖTINOS SUMOS IR ĮSIPAREIGOJIMAI</b>	<b>138030</b>	<b>144008</b>	<b>111161</b>	<b>141402</b>	Turto nusidėvėjimo sąn.	1080,27	1044,3	1027,08	684,72
Po vienerių metų mokėtinos sumos ir ilgalaikiai įsipareigojimai	138030	144008	111161	141402	IMT perk./neleistini atskaitymai	2373,76	2406,46	2361,3	1576,24
Per vienerius metus mokėtinos sumos ir trumpalaikiai įsipareigojimai					Banko paslaugų sąn.	54,45	81,65	70,45	54,7
<b>NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ, IŠ VISO:</b>	<b>301787</b>	<b>316126</b>	<b>276729</b>	<b>309987</b>	Garantinio fondo mok. sąn.	148,05	138,95	138,74	96,5
					Nekilnojamojo turto mokesčio sąn.	0	0	0	0
					Žemės nuomos	0	0	0	0
					Nemater. turto nusidėvėjimo sąn.	1743,51	0	724,35	300,68
					Teršimo mokesčio sąn.	0	0	0	0
					Kitos sąn.	1984,6	3014,15	2738,84	2046,7
					<b>VISO:</b>	<b>159096,25</b>	<b>126627,56</b>	<b>150160,07</b>	<b>113509,41</b>

## **14 PRIEDAS. Įmonės atsiliepimas apie magistro baigiamąjį darbą**