

MODERNIŲ VEIKLOS VERTINIMO SISTEMŲ ĮTAKA ĮMONĖS VALDYMUI GLOBALIZACIJOS LAIKOTARPIU

Česlovas Christauskas¹, Vilma Kazlauskienė²

Kauno technologijos universitetas, Lietuva, ¹ceslovas.christauskas@ktu.lt, ²vilma.kazlauskiene@ktu.lt

Anotacija

Pasaulinės konkurencinės rinkos sąlygomis veiklos vertinimas tampa svarbia ekonomine problema. Šiuolaikinėje organizacijoje kokybišką veiklos matavimą lemia ne vienas, o grupė rodiklių, kurie yra svarbiausi matavimo posistemo elementai. Sėkmingą verslą garantuoja informacija apie kiekvieno produkto ar vartotojo pelningumą, bei atskirų padalinių veiklos efektyvumą. Tyrimai parodė, kad nė vienas esamu moderniu vertinimo modeliu nėra visapusiškai pranašesnis už kitus. Todėl būtina gilintis į šių vertinimo modelių esmę bei prigimtį ir jo nauda konkrečioje organizacijoje. Nes modernių valdymo sistemų diegimas reikalingas, tai garantuoja savalaikę, kokybišką informaciją apie organizacijos veiklą, kuri yra efektyvus sprendimų priėmimo pagrindas, dirbant sudėtingomis ekonominėmis ir teisinėmis sąlygomis, kokios šiandien yra Lietuvoje. Aprašyta tyrimo metodologija ir pateikta atlikto tyrimo duomenų analizė. Išvados, susiję su veiklos valdymu ir vertinimu, padarytos remiantis atlikta analize bei jos rezultatais. Rezultatai parodė, kad subalansuota rodiklių sistema, laikoma strateginiu veiklos valdymo ir kontrolės priemone, tirtuose pavyzdžiuose naudojama vidutiniškai dažnai.

Raktiniai žodžiai: veiklos vertinimas, modernios veiklos vertinimo sistemos, sprendimo priimimas.

Išvadas

Problemos aktualumas. Šiuolaikinės ekonomikos sąlygos nulėmė globalinius pokyčius, kurie keičia organizacijos turto prigimtį bei jos vertę kuriančių veiksmų pobūdį ir konkurencinėje kovoje diktuoja dinamiškas verslo sąlygas. Žinios ir informacija įgyja vis didesnę reikšmę. Įmonių klientai tampa vis labiau išsilavinę ir geriau supranta savo poreikius, jų lūkesčiai nuolat auga. Konkurentai stiprėja ir savo veiklą planuoja pasauliniu lygiu. Daug greičiau vyksta technologiniai, socialiniai, administraciniai bei kiti pasikeitimai.

Vertės nustatymas kaip ekonominių sistemų klausimas vis aktualesnis, nes pasaulinė ekonomika juda globalizacijos ir laisvo kapitalo judėjimo link. Šiuolaikinėje organizacijoje kokybišką veiklos matavimą lemia ne vienas, o grupė rodiklių, kurie yra svarbiausi matavimo posistemo elementai. Dabar mažai žinoti, ar įmonė veikia pelningai ar ne. Sėkmingą verslą garantuoja informacija apie kiekvieno produkto ar vartotojo pelningumą, bei atskirų padalinių veiklos efektyvumą. Pasaulinės konkurencinės rinkos sąlygomis veiklos vertinimas tampa svarbia ekonomine problema.

Egzistuojantys tradiciniai organizacijos vertės matavimo rodikliai nepajėgus įvertinti tikrųjų vertę kuriančių veiksmų. Tradiciniai veiklos vertinimo sistemos nepadedą išspręsti dinamiškų verslo sąlygų kontekste iškilusių vadybinių problemų. Jos pamažu užleidžia vietą modernesniems ir pažangesniems veiklos vertinimo būdams - veikla grįstų kaštų, srauto apskaitai, subalansuotiems rodikliams bei visuotinės kokybės principais grindžiamoms sistemoms.

Verslo vertinimo problemas nagrinėjo daugelis užsienio R. Kaplan ir D. P. Norton (1996), Chris Adams, Andy Neely (2000) ir kt., ir Lietuvos mokslininkai Z. Monkevičienė, V. Vaikšnoras (2003), A. Jurkštienė (2001) ir kt. Dėl dažnai besikeičiančių pasaulinės konkurencinės sąlygų veiklos vertinimas išlieka aktuali ekonomine problema.

Tyrimo objektas – veiklos vertinimo metodų ir priemonių panaudojimas valdymo sprendimų priėmimui.

Tyrimo tikslas – pateikti šiuolaikinės rinkos sąlygas tenkinančio modernaus įmonių veiklos vertinimo aspektus.

Uždaviniai:

1. Apžvelgti modernius veiklos vertinimo sistemas;
2. Pateikti Lietuvos įmonių veiklos vertinimo tyrimo metodikos pagrindimą;
3. Atlikti Lietuvos įmonių veiklos vertinimo tyrimo analizę ir pateikti jos rezultatus;
4. Ištirti veiklos vertinimo metodų ir priemonių panaudojimą valdymo sprendimų priėmimui Lietuvos įmonėse.

Tyrimo metodai: a) teoriniai tyrimo metodai – mokslinės literatūros ir duomenų analizė, sintezė, b) praktiniai tyrimo metodai – klausimynas; lyginamoji analizė.

Pažangiausios veiklos vertinimo sistemos

Įmonių veiklos vertinimas gali būti vertinamas pagal daugelį kriterijų, tokių kaip finansiniai rodikliai bei finansinei santykinių rodiklių skaičiavimus ir grupavimas, kokybė, kaina, rizika ir kt. Paskutinių laikų prasidėjus žinių visuomenės kūrimosi etapui, ekonomikai būdingi globalizacijos procesai. Įmonės susilaukia konkurentu ne tik šalies viduje bet ir iš šalies, todėl įmonėms tenka orientotis į pasaulio ar bent regioninio lygio standartus. Norint įvertinti įmonės veiklą, reikia ją palyginti ne tik su pagrindiniais konkurentais, bet ir panašia veikla užsiimančiomis geriausiomis pasaulio ar regiono įmonėmis. Toks palyginimas labai svarbus esamiems ir būsimiems investuotojams. Taip pat toks įvertinimas reikalingas priimant sprendimus dėl įmonių sujungimo, prijungimo, aljanso kūrimo, kai reikia nustatyti prijungiamos įmonės vertę. Dabartinėmis sudėtingo verslo valdymo ir konkurencingos rinkos sąlygomis, esant dideliame informacinių ryšių srautui, nuolat didėja rizika dėl ne kvalifikuotų valdymo sprendimų. Apskaičiuota, kad neteisingo valdymo sprendimo kaina kasmet padidėja apie 10 procentų. Norint padidinti įmonių veiklos veiksmingumą ir pelningumą, reikia priimti ekonomiškai pagrįstus, optimalius sprendimus (2).

Vertinant įmonės finansinę situaciją tradiciškai naudojami grynojo pelno, pinigų srautų, pardavimo rodikliai, arba šių rodiklių santykiai su įmonės kapitalu ar turtu. Tačiau šie rodikliai įmonės veiklą įvertina nevisapusiškai. Skaičiuojant grynąjį pelną nėra įvertinami kapitalo kaštai, įmonė netgi turėdama teigiamą grynojo pelno rodiklį, iš tikrųjų gali nedidinti vertės t.y. patirti ekonominį nuostolį. Santykiniai pelningumo rodikliai taip pat netiksliai parodo įmonės vertę. Todėl reikalingas buvo rodiklis, kuris leistų tiksliai įvertinti įmonės veiklą, parodyti dabartinį veiklos proceso tobulumą. Tam buvo sukurta EVA sistema (angl. – economic value added (**EVA**)) kuri leido bendrai įvertinti įmonės veiklą.

Skaičiuojant EVA laikomasi ne buhalterinio, bet ekonominio požiūrio, todėl įvertinamos ne tik apskaitinės, bet ir numanomosios išlaidos. V. Boguslauskas ir G. Jagelavičius (2001), cituodami G. Benneta-Stewarda (1994), ekonominį pelną apibrėžia kaip vertę, kurią sukuria tuomet, kai įmonė gauna pajamos didesnes nei ekonominiai kaštai. Ekonominiai kaštai apima ne tik sąnaudas, atspindėtos pelno (nuostolių) ataskaitoje, bet ir kapitalo kaštus. EVA sistema naudinga akcininkams ir vadovams, nes kaip rodo tyrimai, veiklos rezultatai įmonėse, kuriose buvo įdiegta EVA premijavimo sistema, žymiai pagerėjo.

Veiklos kokybės įvertinimas pastaruoju metu labai koregavo įmonių veiklos vertinimą. Pasak G. Slatkevičienės ir P. Vanago (2001), visuotinė kokybės vadyba, kokybės vadybos siūlomos sistemos bei modernios valdymo apskaitos koncepcijos turi itin didelę įtaką vertinant veiklą. Veikiantys visuotinės kokybės vadybos principai gali būti traktuojami kaip terpė modernioms vertinimo koncepcijoms diegti ir funkcionuoti.

Garsiausias kokybės teoretikų B.P. Crosby (1990), teigia, kad prasta kokybė organizacijai kainuoja apie 20 proc. jos pajamų ir kad šių išlaidų galima išvengti taikant kokybę garantuojančias veiklas. Jis įrodė, kad defektų ir klaidų vengiamo kaštai visada yra mažesni už defektų ieškojimo ir taisymo kaštus.

Todėl taikomi įmonių veiklos vertinimo metodai, paremti visuotinės kokybės vadybos principais – ISO 9001 standartus ir Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelį (angl. European Foundation for Quality Management **EFQM**). EFQM leidžia įvertinti verslo tobulumo lygį ir tobulintinas sritis, galima palyginti su kitos šakos įmonėmis, skatina nuolatinį tobulėjimą. Pagrindiniai trūkumai: nėra tiesioginės sąsajos su įmonės strategija, nėra sąsajos su motyvacijos sistema, nepateikiamas aiškus planas kaip tobulėti.

EFQM parodo vientisą organizacijos vaizdą ir naudojamas kaip diagnostinis įrankis, kuris leidžia organizacijai įvertinti jos stiprybes ir sritis, kurias reikia tobulinti. Verslo tobulumo modelis turi pakankamai lankstumo ir jį įmanoma pritaikyti kiekvienam organizacijos tipui, nepaisant nei jos dydžio, nei sektoriaus, kuriame veikia (3). EFQM tobulumo modelis yra praktinis įrankis, kuris gali būti panaudotas keliais būdais: savęs vertinimui; nustatyti etaloną su kitomis organizacijomis; nurodantis sritis, kurias reikia pagerinti; pagrindas suformuoti bendrą žodyną ir supratimą; kaip struktūra organizacijos valdymo sistemai (4).

Įmonių analitikai turi kuo tiksliau ir objektyviau įvertinti įmonės vidaus ir išorės aplinką, visas veiklos sritis, kad vadovai žinotų, kokias investicijas pasirinkti, kaip šioms investicijoms gauti pinigų, kaip įvertinti sukurta vertę, kaip reguliuoti pinigų srautus, kada gražinti skolas ir kt. Kad išspręsti panašias problemas R.S. Kaplan ir D.P. Norton 1992 m. sukūrė subalansuotą rodiklių sistemą (angl. balanced business scorecard, **BSC**). Mokslininkai: Herwig R. Friedag, Dr. Walter Schmidt, Kudrevičius, (2005), Jurkštienė A. pateikia identišką subalansuotų rodiklių modelio schemą. BSC tai multidimensinė sistema, skirta aprašyti, diegti ir valdyti įmonės strategiją visuose įmonės lygiuose. Jos metodologijos pagrindas yra matavimo sistema, susieta su strateginėmis įmonės kryptimis. Pasak E. Gimžauskienės (2006), naudojant šią sistemą, keliami tikslai, naudojamos iniciatyvos jiems pasiekti, bei matavimai, skirti rezultatams įvertinti, yra nukreipti ir suderinti su įmonės strategija.

R.S. Kaplan ir D.P. Norton (2006) nurodo, kad subalansuotųjų rodiklių sistema apima:

Finansinius rodiklius, kurie įvertina veiklos rezultatus pinigais.

- Nefinansiniais veiklos rodiklius, kurie vertina:
- Klientų pasitenkinimą;
 - o Vidaus procesus;
 - o Inovacijos ir mokymąsi.

Finansinės veiklos rodikliai greitai apibrėžia ilgalaikius tikslus ir parodo, kaip įmonės veikla ir parinkta strategija prisideda prie jos pridėtinės ekonominės vertės padidinimo. Finansinius tikslus R.S. Kaplan (1996) 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.

BSC sistemos autorių nuomone, nefinansiniai rodikliai daugiausiai lemia įmonės ateities finansinius rezultatus.

Didžiulis suderinto veiklos vertinimo modelio populiarumas ir plačiai paplitęs taikymas lėmė daugybę jo modifikacijų, priklausomai nuo situacijos, kuriai jis buvo taikomas. 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** (toliau – DMP).

Lyginant DMP modelį su jo pirmtaku BSC modeliu, matyti, kad vietoje vienos dimensijos – „*mokymosi ir augimo*“ – įvestos dvi – „*žmonių išteklių vystymo*“ ir „*pasirengimo ateičiai*“. Strateginiu požiūriu ypač svarbus yra pasirengimo atečiai dimensijos įvedimas. Jei BSC modelyje, kaip įmonės ateities sėkmės veiksniai, buvo vertinamos investicijos į informacines sistemas, žmoginius išteklius ir darbuotojų veiksmų sutelktumas strategijai įgyvendinti, tai DMP vertina apskritai strateginį planavimą ir pasirengimą priimti verslo aplinkos pokyčių keliamus iššūkius. Tuo būdu įmonės vertinimo sistema tampa atviresnė, labiau tinkanti ne tik strateginių sprendimų įgyvendinimo kontrolei, bet ir strateginiam organizacijos vystymui.

Veiklos prizmės modelis laikomas antrosios kartos veiklos vertinimo modeliu. 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 (12). Veiklos prizmės modelis numato penkias vertinimo sritis: interesų grupių pasitenkinimas, strategijos, procesai, sugebėjimai bei interesų grupių indėlis.

Veiklos prizmės modelis ypač išsiskiria iš kitų veiklos vertinimo modelių ir yra unikalus tuo, jog išskiria nei viename iš ankstesnių modelių nenumatytą vertinimo sritį – *interesų grupių indėlį* į organizacijos sėkmę. Organizacija ne tik teikia naudą (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.

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 išvalgumo vertinimo, kuris dalinai atspindi DMP modelio ateities dimensijoje (Monkevičienė, Vaikšnoras, 2003).

Aptartus veiklos vertinimo modelius galima traktuoti kaip įmonėms teikiamą pasiūlą – kaip konkuruojančius produktus, iš kurių įmonė renkasi jai priimtinausią. Kaip matyti iš aukščiau pateiktos analizės, nė vienas iš šiame skyrelyje išnagrinėtų įmonės veiklos vertinimo modelių nėra visapusiškai pranašesnis už kitus. Verslo tobulumo, Suderinto veiklos vertinimo ir Dinaminis daugiadimensinis modeliai savo esme yra panašūs. Jie visi sudaryti tuo pačiu – funkcinio – principu. Šio principo atsisakyta veiklos prizmės modelyje, kuris pagrįstai laikomas naujos jų kartos modeliu.

Nuolat siekdamas tobulinti savo veiklą, įmonės neretai tuo pat metu taiko įvairias vadybos tobulinimo koncepcijas ir modelius. Kiekvieno tokio modelio realizavimui reikalinga atitinkama informacija, kuri gali būti gaunama tik iš įmonėje funkcionuojančios veiklos vertinimo sistemos. Tad su kiekviena nauja iniciatyva išskyla naujų rodiklių, vertinimų ir matavimų poreikis.

Atlikta analizė rodo, jog geriausia būtų, kad veiklos matai ir vertinimo sistemos būtų formuojamos tiesiog valdymo sprendimų rengimo ir jų įgyvendinimo procese

Lietuvos įmonių veiklos vertinimo tyrimo metodika

Šiuo metu Kauno technologijos universiteto Socialinių mokslų fakulteto Verslo administravimo katedra dalyvauja tarptautiniame projekte (Central and Eastern Performance Panel), tiriančiame verslo įmonių

sąlygas. Rytų ir Centrinės Europos šalių prisijungimas prie Europos Sąjungos vienokiu ar kitokiu būdu paveikė verslo aplinką, įmonių veiklos bendrojoje rinkoje metodus ir jų pritaikymą. Vidurio ir Rytų Europos įmonių veiklos grupės tyrimo konsorciumas buvo įkurtas 2004 m., pabaigoje. Jo narėmis tapo aštuonių Vidurio ir Rytų Europos valstybių, 2004 m. gegužės 1-ąją tapusių Europos Sąjungos (ES) narėmis, universitetai, pirmaujantys kompanijų veiklos valdymo tyrimų srityje. Akademiniu partneriu iš Vakarų Europos tapo Tarptautinis veiklos tyrimų institutas, įsikūręs Štutgarto mieste Vokietijoje. Siekiami įvykdyti išskeltus uždavinius tyrėjai sugalvoja išsamią analitinę struktūrą ir bendradarbiaudami su geriausiais vadybininkais bei finansininkais, valstybėse narėse atliko apklausas, tokiu būdu surinkdami duomenis iš įmonių. Pagrindiniais apklausiamaisiais buvo pasirinkti aukščiausieji valdybai priklausantys (pvz., finansų direktorius arba vadovaujantis darbuotojai) ar panašias pareigas einantys kompanijų darbuotojai. Tyrimo tikslas buvo gauti reikiamą informaciją pateikiant 50 klausimų kiekvienoje iš dalyvaujančių šalių.

Klausimynas buvo sudarytas iš dvejų dalių. Pirmoji dalis buvo vienoda visose šalyse, o antrąją buvo galima sudaryti individualiai pagal kiekvienos šalies reikmes specialioms klausimams atsakyti. Kad atlikti standartizuotą tyrimą bei palyginti rezultatus, į analizę buvo įtraukti tik tie klausimai, kurie buvo vienodai pateikti visose šalyse. Priklausomai nuo tyrimo tikslų, klausimynas sudarytas iš keturių dalių, į kurias įtraukti klausimai, susiję su:

- Organizacijos išorinė aplinka;
- Organizacijos veiklos valdymo sistemomis (bendrosios charakteristikos, o taip pat – metodai, priemonės);
- Organizacijos strategija;
- Organizacijos galimybėmis ir pagrindine veikla.

Dauguma kintamųjų tirti ir įvertinti respondentams naudojant septynbalę Likerto skalę. Klausimynai kompanijoms buvo nusiųsti paštu. Keturių-šešių savaičių laikotarpyje klausimynų atgal neatsiuntusioms kompanijoms buvo išsiųsti priminimai arba joms buvo paskambinta.

Pagrindinės klausimyno dalys:

1. Išorinė aplinka: rinka, konkurencija
2. Veiklos valdymo sistema (VVS): bendrieji VVS bruožai: dabartinė orientacija, praeities/ateities orientacija, laiko limitai, įgaliojimas valdyti, skatinimas, palaikymas, sutarčių įforminimas, specializacija. VVS priemonės, metodai (VVS metodai, aprūpinimas informacinėmis technologijomis, VVS rodikliai).
3. Organizacijų pajėgumas, pagrindinė veikla: dydis, kilmė (gyvavimo amžius, šalis), nuosavybės teisių struktūra. Pagrindiniai uždaviniai (veiklos kryptys, pramonė)
4. Svarbios sprendimų priėmimo sąlygos, strategija: organizacijos tikslų sistema.

Norint surinkti informacijos, reikalingos analizuojant veiklos vertinimo metodų ir priemonių naudojimą valdymo sprendimų priėmimui Lietuvos įmonėse, buvo nuspręsta atlikti socialinį tyrimą, padėsiantį nustatyti veiklos vertinimo metodų ir priemonių žinomumą ir jų taikymą versle, priimančiam valdymo sprendimus. Darbe buvo nuspręsta atlikti kiekybinį tyrimą. Jam atlikti buvo pasirinkta anketinė apklausa, kadangi šiai apklausai yra svarbus laiko ir finansinis faktorius.

Tyrimo rezultatai

Įkūrimo metai yra pirmasis šio tyrimo kintamasis. Manoma, kad gali egzistuoti skirtumų tarp veiklos vertinimo sistemų priemonių ir rodiklių pritaikymo senose ir jaunose, neseniai įsikūrusiose, kompanijose, susiduriančiose su naujais iššūkiais.

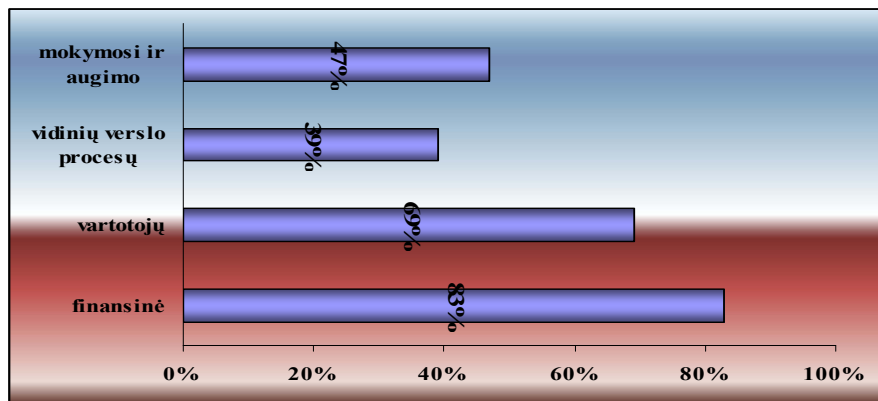
Įmonių veiklos amžiaus sugretinimas rodo, kad vidutiniškai šalyje įmonės yra daug jaunesnės nei Vokietijoje.

Darbuotojų skaičių, kaip ir įmonių dydį, bendrąsias įplaukas ar bendrąjį balansą, galima laikyti vienu svarbiausių kintamųjų. Atsižvelgiant į šiuos kintamuosius, įmonės yra suskirstomos į klases pagal jų dydį. Europos Sąjungos Komisija yra numačiusi vieną labiausiai pripažintą, plačiausiai vartojamą kategorizaciją, pagal kurią įmonės grupuojamos į keturias grupes: didelės įmonės; vidutinio dydžio įmonės; mažos įmonės bei mikroįmonės.

Europos Sąjungos šalyse mažas ir vidutinio dydžio įmonės MVDĮ labiausiai prisideda prie BVP bei sukuria daugiausiai darbo vietų visoje Europoje. Atsižvelgiant į veiklos valdymo ir vertinimo sistemas, reikalavimai, keliami MVDĮ, skiriasi nuo tų, kurie yra taikomi didelėms įmonėms. Remiantis ES nuostatais, beveik ketvirtadalis įmonių pagal savo darbuotojų skaičių gali būti priskiriamos MVDĮ.

Įmonių tyrimas įvairių pramonės sektorių paplitimą tiriamuosiuose pavyzdžiuose parodė kad dauguma įmonių priklauso gamybos sektoriui. Antroje vietoje yra didmeninė ir mažmeninė prekyba o trečioje vietoje transportavimo ir sandėliavimo sektorius.

Pripažįstama, kad įmonės veiklos rodikliai sukuria nuoseklų ir sisteminių ryšių tiek su tiekėjais, tiek ir su pirkėjais.



1 pav. Sritys, kuriose nuolat atliekami matavimai įmonėje

Tyrimai parodė kad dažniausia naudojami rodikliai yra finansinio pobūdžio, antra ir ketvirta vieta užima nefinansiniai rodikliai: 69 % respondentų teigia, jog vertina pasiekimus vartotojų perspektyvoje ir 39 % mokymosi ir augimo (1 paveikslas). Tai rodo, kad nemažai įmonių (apie 39 %) savo veiklai vertinti yra įdiegę suderinto veiklos vertinimo sistemą – BSC modelį, kuris buvo aptartas šio darbo pradžioje.

Veiklos vertinimo metodai ir priemonės panaudojami organizacijos sutelkimui spręsti svarbiausias problemas, greitos reakcijos ir tinkamos reakcijos į strateginius iššūkius užtikrinimui ir sprendimų priėmimui kai iškyla netikėtoms problemoms, su kuriomis anksčiau nebuvo susidurta.

Atlikta analizė rodo, jog Lietuvos įmonėse veiklos valdymo sistema pasiekusi gana aukštą integracijos lygį.

1 lentelė. Veiklos vertinimo metodų ir priemonių naudojimas

Pavadinimas	Retai naudoja	Gana dažnai naudoja	Labai intensyviai naudoja
1) progresyviai veiklai siekiant tikslų		19 %	81 %
2) kritiniam veiklos veiksmų peržiūrėjimui		31 %	41 %
3) stebėjimo (monitoringo) rezultatams		56 %	44 %
4) rezultatų ir lūkesčiais palyginimui		22 %	78 %
5) organizacijos suvienijimui (bendradarbiavimui)	17 %	22 %	61 %
6) organizacijos sutelkimui spręsti svarbiausias problemas		17 %	83 %
7) bendram organizacijos žodynui formuoti	14 %	36 %	50 %
8) komunikacijos tarp skirtingų organizacijos segmentų gerinimui	11 %	22 %	67 %
9) lūkesčių, priežasčių ir pasekmių ryšių, rezultatų, prielaidų ir veiksmų planų iššūkių kūrimui		47 %	53 %
10) strateginių sprendimų priėmimui, kai nustatomas tokio sprendimo poreikis ir kai būtina neatidėliotina reakcija		14 %	86 %
11) greitos reakcijos ir tinkamos reakcijos į strateginius iššūkius užtikrinimui		42 %	58 %
12) sprendimų priėmimui sudėtingose bei neaiškiose situacijose (t.y. kai sunku atrasti tikėtinus sprendimus problemai išspręsti)		14 %	86 %
13) sprendimų priėmimui kai iškyla netikėtoms problemoms, su kuriomis anksčiau nebuvo susidurta		17 %	83 %
14) būsimos organizacijos veiklos krypties numatymui		22 %	78 %
15) svarbiausių strateginių problemų galutinio sprendimo priėmimui		19 %	81 %
16) bendram supratimui apie verslą užtikrinimui		44 %	56 %

Kaip matyti iš pateiktų duomenų aukščiausio lygio vadovai dažnai naudoja veiklos vertinimo metodus ir priemones (1 lentelė).

Šiame darbe ypatingas dėmesys skiriamas veiklos vertinimo metodų ir priemonių panaudojimui priimant tam tikrus valdymo sprendimus. Todėl 2 paveiksle pateikiamas veiklos vertinimo metodų ir priemonių panaudojimo priimant valdymo sprendimus lygis (1: visai nenaudoja, 7: nuolat naudoja).



2 pav. Veiklos vertinimo metodų ir priemonių panaudojimas priimant valdymo sprendimus

Analizės rezultatai parodė, kad aukščiausio lygio Lietuvos įmonių vadovai labai dažnai, naudoja tam tikrus veiklos vertinimo metodus ir priemones, jie siekia priimti svarbiausių strateginių problemų galutinį sprendimą ir numatyti būsimos organizacijos veiklos kryptį, gana dažnai jas naudoja sprendimų priėmimui sudėtingose bei neaiškiose situacijose ir strateginių sprendimų priėmimui, kai nustatomas tokio sprendimo poreikis ir kai būtina neatidėliotina reakcija. Galima teigti, kad finansinius ir nefinansinius rodiklius naudoja subalansuotai. Tirtos įmonės vengia sudėtingų rodiklių.

Pagal atlikto tyrimo rezultatus galima teigti, kad daugiausiai įmonių veiklai vertinti naudoja tokius rodiklius, kaip pajamos, grynasis pelnas, pelnas prieš apmokestinimą ir pan. Kiek rečiau skaičiuoja tokius rodiklius kaip investicijų grąža (ROI), kapitalo grąža ir ekonominį pelną (EVA), tačiau nepriklausomai nuo to daug įmonių naudoja šiuos rodiklius savo veiklai vertinti ir palyginti, siekiant priimti kuo geresnius valdymo sprendimus. Tirtos įmonės vengia sudėtingų rodiklių, pvz., pridėtinę ekonominę vertę arba pelningumo rodiklį, vietoje pastarųjų jos mieliau renkasi paprastus rodiklius, pvz., įplaukos arba pelnas neatskaičius palūkanas bei mokesčių ir juos jungia kartu su nefinansiniais rodikliais.

Nustebino tai, kad Lietuvoje dažniau nei Vokietijoje naudoja su veikla susijusių išlaidų skaičiavimą. Nedažna šių rodiklių skaičiavimą Vokietijoje galima paaiškinti šios priemonės sudėtingumu bei tuo, kad Vokietijoje plačiai paplitęs Grenzplankostenrechnung (ribinių kaštų) naudojimas. Su veikla susijusių išlaidų skaičiavimas Lietuvoje populiarus dėl to, kad pas mus įmonės yra gana jaunos.

Didžioji dauguma Lietuvos įmonių nuolat ir gana sėkmingai vertina savo veiklą įvairiais metodais ir priemonėmis, iš kurių populiariausios ir labai dažnai naudojamos yra: tiesioginių kaštų nustatymas, pastovių ir kintamų kaštų atskyrimas, standartinis kaštų nustatymas, veiklos sritimis pagrįsta kaštų apskaita (ABC), formalus strateginis planavimas, vidutinės trukmės verslo planavimas, tradicinis (nelankstus) biudžeto sudarymas, verslo ciklo prognozavimas, veiklos indikatorių nustatymas, suderinto veiklos vertinimo sistema, mėnesinės ataskaitos, visuotinės kokybės vadyba (ISO, EFQM). Taip pat galima pastebėti, jog įmonės veiklos vertinimo priemonių bei metodų įgyvendinimui naudoja IT sistemas, dažniausiai MS Office Excel ir Access programas.

Daugelyje įmonių veiklos valdymo sistema yra visiškai dokumentuota ir teikia duomenis veiklos įvertinimui, be to VVS pagrindas yra veiklos indikatorių rinkinys, pasižymintis nuosekliais ir abipusiais stipriais ryšiais tarp einamosios operatyvios veiklos ir strateginių tikslų. Ši sistema sujungia visas verslo vienetų veiklas organizacijos tikslų ir uždavinių pasiekimui. Taip pat veiklos valdymo sistema parodo kaip atskiros verslo vieneto veikla įtakoja kitų organizacijos viduje esančių verslo vienetų veiklas. Tačiau dažniau yra skaičiuojami ir vertinami praėjusios veiklos rezultatus apibūdinantys rodikliai, o ne vedantieji rodikliai, t.y. ankstyvi įspėjimo signalai, kurie įgalintų priimti proaktyvius valdymo sprendimus.

Atlikus tyrimo duomenų analizę, Rezultatai parodė, kad subalansuota rodiklių sistema, laikoma strateginiu veiklos valdymo ir kontrolės priemone, tirtuose pavyzdžiuose naudojama vidutiniškai dažnai. Įdomu tai, kad taikant šią priemonę nėra beveik jokio skirtumo tarp mažesnių ir neseniai įkurtų organizacijų. Subalansuota sistema ir išankstinio įspėjimo sistema dažniau naudojama didelėse įmonėse. Įvairaus pobūdžio pervedimo kainodara taip pat dažniau pasitaiko šiose įmonėse. Priemonės, naudojamos biudžeto sudarymui, yra lankstesnės mažose ir vidutinio didžio įmonėse. Tai greičiausiai priklauso nuo mažo įmonių dydžio ir dėl to – lengvesnio taikymo. Tradicinės planavimo priemonės, priešingai nei MVDĮ, daugiau taikomos didelėse įmonėse. Kadangi MVDĮ daugiau turi stengtis būti patrauklios investuotojams, jose dažniau taikomos nuo veiklos rezultatų priklausančios premijos nevadovaujantiems personalui.

Apibendrinant teorinio ir praktinio tyrimo rezultatus, galima teigti, kad daugelis aukščiausio lygio Lietuvos įmonių vadovai naudoja veiklos vertinimo metodus ir priemones valdymo sprendimams priimti.

Išvados

1. Mokslinės literatūros analizė rodo, kad Modernūs veiklos vertinimo modeliai yra: Europos kokybės vadybos fondo verslo tobulumo modelis, suderinto veiklos vertinimo sistema, dinaminis daugiadimensinis veiklos vertinimo modelis ir veiklos prizmės modelis. Šiuos veiklos vertinimo modelius galima traktuoti kaip įmonėms teikiamą pasiūlą – kaip konkuruojančius produktus, iš kurių įmonė renkasi jai priimtinausią. Nė vienas iš naudojamų įmonėse veiklos vertinimo modelių nėra visapusiškai pranašesnis už kitus. Atlikta analizė parodė, jog geriausia būtų, kad veiklos matai ir vertinimo sistemos būtų formuojamos tiesiog valdymo sprendimų rengimo ir jų įgyvendinimo procese.
2. Apibendrinus tyrimo metu gautus duomenis paaiškėjo, kad daugiausiai įmonių veiklai vertinti naudoja tokius rodiklius, kaip pajamos, grynasis pelnas, pelnas prieš apmokestinimą ir pan. Kiek rečiau skaičiuoja tokius rodiklius kaip investicijų grąža (ROI), kapitalo grąža ir ekonominį pelną (EVA), tačiau nepriklausomai nuo to gana nemažai įmonių (apie 47 %) naudoja šiuos rodiklius savo veiklai vertinti ir palyginti, siekiant priimti kuo geresnius valdymo sprendimus.
3. Dauguma Lietuvos įmonių nuolat ir gana sėkmingai vertina savo veiklą įvairiais metodais ir priemonėmis, iš kurių populiariausios ir labai dažnai naudojamos: tiesioginių kaštų nustatymas, pastovių ir kintamų kaštų atskyrimas, standartinis kaštų nustatymas, veiklos sritimis pagrįsta kaštų apskaita (ABC), formalus strateginis planavimas, vidutinės trukmės verslo planavimas, tradicinis (nelankstus) biudžeto sudarymas, verslo ciklo prognozavimas, veiklos indikatorių nustatymas, suderinto veiklos vertinimo sistema, mėnesinės ataskaitos, visuotinės kokybės vadyba (ISO, EFQM). Įmonės taip pat, veiklos vertinimo priemonių bei metodų įgyvendinimui, naudoja IT sistemas, dažniausiai MS Office Excel ir Access programas.
4. Daugelyje įmonių veiklos valdymo sistema yra visiškai dokumentuota ir teikia duomenis veiklos įvertinimui, be to VVS pagrindas yra veiklos indikatorių rinkinys, pasižymintis nuosekliais ir abipusiais stipriais ryšiais tarp einamosios operatyvios veiklos ir strateginių tikslų, ši sistema sujungia visas verslo vienetų veiklas organizacijos tikslų ir uždavinių pasiekimui. VVS parodo kaip atskiro verslo vieneto veikla įtakoja kitų organizacijos viduje esančių verslo vienetų veiklas. Tačiau dažniau yra skaičiuojami ir vertinami praeities veiklos rezultatus apibūdinantys rodikliai, o ne vedantieji rodikliai, t.y. ankstyvi įspėjimo signalai, kurie įgalintų priimti proaktyvius valdymo sprendimus.
5. Aukščiausio lygio Lietuvos įmonių vadovai labai dažnai naudoja tam tikrus veiklos vertinimo metodus ir priemones, jie siekia priimti svarbiausių strateginių problemų galutinį sprendimą ir numatyti būsimos organizacijos veiklos kryptį, gana dažnai jas naudoja sprendimų priėmimui sudėtingose bei neaiškiose situacijose ir strateginių sprendimų priėmimui, kai nustatomas tokio sprendimo poreikis ir kai būtina neatidėliotina reakcija. Taip pat veiklos vertinimo metodai ir priemonės gali būti panaudojami organizacijos sutelkimui spręsti svarbiausias problemas, greitos reakcijos ir tinkamos reakcijos į strateginius iššūkius užtikrinimui ir sprendimų priėmimui kai iškyla netikėtos problemos, su kuriomis anksčiau nebuvo susidurta.

Literatūra

1. Boguslauskas V., Jageliavičius G. (2001). Įmonės finansinis vertinimas; monografija: monografija. Kanas, 2001. 159 p.
2. Christauskas, Česlovas; Stungurienė, Stanislava. Research difficulties of financial decision making under uncertainty conditions // Transformations in Business & Economics = Verslo ir ekonomikos transformacijos /

- Vilniaus universiteto Kauno humanitarinis fakultetas, Brno technologijos universitetas, Latvijos universitetas. ISSN 1648-4460. 2007, Vol. 6, no. 2, suppl. A. p. 98-113.
3. Gimžauskienė E. (2006). Veiklos vertinimo proceso ypatumai organizacinių vertybių aspektu // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas, 2006, nr. 39, 67-83 p. ISSN 1392-1142.
 4. Gimzauskiene, E., Valanciene, L. (2005) Performance measurement in the context of knowledge economy Conference on Accounting and Performance Management Perspectives in Business and Public Sector Organizations, SEP 29-30, 2005 Tartu University, Tartu, ESTONIA Conference Proceedings, pp 142-151
 5. EFQM. Quality Scotland. Peržiūrėta 2009, sausio 25, adresu <http://www.qualityscotland.co.uk/efqm.asp>
 6. EFQM Excellence model. Peržiūrėta 2009, vasario 9, adresu <http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=35>
 7. Kaplan R.S., Norton D.P. (1996). The balanced scorecard. // Boston, Harvard business school press.
 8. Monkevičienė Z., Vaikšnoras V. (2003). Veiklos vertinimas kaip strateginių sprendimų pamatas // Finansiniai-komerciniai sprendimai įmonės valdyje, 2003 m. lapkričio 28 d., 29 d. Kaunas: nacionalinės mokslinės konferencijos pranešimai su anotacijomis. Kaunas: VU KHF. p. 21–32.
 9. Sladkevičienė G., Vanagas P. Veiklos kompleksinio vertinimo sistema: sudarymo teorija ir metodai: monografija.. Kaunas, 2001. 187 p.
 10. EFQM Excellence model. Model criteria. Peržiūrėta 2009, vasario 9, adresu <http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=35>
 11. Juan Ignacio Martí'n-Castilla, O 'scar Rodri'guez-Ruiz (2008). EFQM model: knowledge governance and competitive advantage
 12. Kudrevičius G. (2005). Įmonės veiklos vertinimas taikant subalansuotų rodiklių metodą. Vilnius: UAB „Mokesčių srautas“
 13. Herwig R. Friedag, Dr. Walter Schmidt. Balanced Scorecard eine Bestandsaufnahme. Peržiūrėta 2009, vasario 2, adresu <http://balancedscorecard.de/>
 14. Svaravičius A. Kaip sukurti subalansuotų rodiklių sistemą? Peržiūrėta 2009, vasario 13, adresu [verslas.banga.lt/lt/zb.download/45dc46556860a/BSC_diegimas_imeje.doc](http://www.banga.lt/lt/zb.download/45dc46556860a/BSC_diegimas_imeje.doc)
 15. Jurkštienė A. (2002). Valdymo apskaita. Kaunas: Kauno Technologijos universitetas.
 16. Balanced Scorecard Institute. Balance Scorecard basics. Peržiūrėta 2009, vasario 10, adresu <http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>
 17. Sanjay Bhasin (2008) Lean and performance measurement. Journal of Manufacturing Technology Management No.5. Peržiūrėta 2009, vasario 17, adresu <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0680190507.pdf>
 18. Chris Adams, Andy Neely (2000). The performance prism to boost M&A success. Peržiūrėta 2009, vasario 15, adresu <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/2670040304.pdf>

INFLUENCE OF MODERN SYSTEMS IN ASSESSMENT OF ACTIVITIES ON ENTERPRISE ADMINISTRATION IN A PERIOD OF GLOBALIZATION

Ceslovas Christauskas, Vilma Kazlauskienė

Summary

Valuation as a problem has become relevant in economic systems, because world economy is on the move towards globalization and open capital. The assessment of qualified activity in a modern organization is determined by a group of indices, which are the most important elements in subsystem valuation. Information about the profitability of every product or consumer and the effectiveness of individual subdivision guarantees successful business. The assessment of activities becomes an important economical problem in the conditions of world competitive market.

Theoretical investigations have proved that none of present modern models of assessment has preference on others. Therefore it is necessary to go into the question of the essence, nature and benefit of an assessment model in a particular organization. Implementation of modern administration systems is needful because it guarantees well-timed and qualified information about the activities of an organization. It is the evidence of effective decision making while working in complicated economical and juridical circumstances in nowadays Lithuania. Performing survey and comparing the results only such problems that have been presented in all participating countries are included into the analysis. The performed analysis of data has been described and presented using the methods of empiric investigation. The findings on administration and assessment of activities have been fulfilled in accordance with the results of analysis. The results present that a balanced system of indices that is considered to be a means of strategic administration and control of activities is used moderately often.

Keywords: assessment of activities, modern systems in assessment of activities, decision making.

