

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANTARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Lina KAIRYTĖ

Viešojo valdymo studijų programos studentė

VALSTYBĖS VALDOMŲ ĮMONIŲ VEIKLOS
TOBULINIMAS: AB „LIETUVOS GELEŽINKELIAI“
ATVEJIS

Magistro darbas

Šiauliai, 2016

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANTARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Lina KAIRYTĖ

VALSTYBĖS VALDOMŲ ĮMONIŲ VEIKLOS
TOBULINIMAS: AB „LIETUVOS GELEŽINKELIAI“
ATVEJIS

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, Viešasis administravimas (N700)

Darbo vadovas:

prof. dr. Teodoras Tamošiūnas

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu vadybos studijų krypties magistro laipsniui įgyti yra originalus autoriaus darbas.

(Studento parašas)

Kairytė, L. (2016). Valstybės valdomų įmonių veikos tobulinimas: AB „Lietuvos geležinkeliai“ atvejis. Magistro darbas / Vadovas prof. dr. T. Tamošiūnas. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra. 90 p. (su priedais 100 p.).

SANTRAUKA

Valstybės įmonių skaidraus, gero ir strateginio valdymo svarba atsispindi šalių biudžetuose. Lietuvai siekiant įstoti Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizaciją buvo imtasi iki tol vangaus, neefektyvaus valstybės įmonių valdymo pertvarkos. Per pastarąjį penkmetį siekiama, kad valstybės įmonės būtų valdomos skaidriai, strategiškai, pagrįstai gero valdymo principais, orientuotais į aiškius tikslus.

Šiame magistro baigiamajame darbe nagrinėjama AB „Lietuvos geležinkeliai“, kaip vienos didžiausios ir strategiškai svarbios tiek paslaugų teikimo, tiek finansine prasme, valstybės valdomos įmonės veiklos situacija, aiškinamasi, kaip bendrovės veiklai turi įtakos valstybės valdomų įmonių pertvarka bei kiti svarbūs norminiai dokumentai, suformuojamos galimos AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklos tobulinimo kryptys. Tyrimą sudaro trys dalys.

Pirmoje dalyje: apžvelgti esminiai valstybės valdomų įmonių valdymui būdingi teoriniai valdymo pagrindai (atliekant gero valdymo ir strateginio valdymo koncepcijų, principų analizę, nustatant pagrindinius valdymų proceso etapus, valdymų metodus, atskleidžiant valstybės valdomų įmonių valdymo ypatumus (valstybės įmonių valdymas galimas dvejopas: valstybės įmonių valdymas per gero valdymo ir jo principų prizmę (tarptautinių organizacijų (EBPO ir pan.)) ir valstybės įmonių veiklos valdymas per strateginio valdymo prizmę (Valstybę)), bei atskleidžiant valstybės įmonių valdymo pertvarkos svarbą ir jos įgyvendinimo politiką).

Antroje dalyje: atskleista tyrimo metodologijos pasirinkimo pagrindimas, atskleidžiantis AB „Lietuvos geležinkeliai“ valdymo įgyvendinimo politikos bei jos veiklos ypatumus.

Trečioje dalyje: išnagrinėta 2010-2014 m. laikotarpiu valstybės valdomų įmonių veiklos ataskaitos; AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklos ataskaitos, Europos Sąjungos direktyvos, tarptautinių organizacijų rekomendacijos; Lietuvos Respublikos įstatymai, LR Vyriausybės nutarimai, nacionalinių programos ir kiti geležinkelių transporto veiklą reglamentuojantys teisės aktai bei studijos Siekiant atskleisti AB „Lietuvos geležinkeliai“ strateginio valdymo tendencijas, atlikta bendrovės valdymo struktūros analizė, išorinių bei vidinių veiksmų analizė bei SSGG analizė. Dokumentų turinio analizės metu gauti rezultatai leido atskleisti AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklos valdymo problemas, suformuoti galimas pagrindines veiklos tobulinimo kryptis, pateikti išvadas bei rekomendacijas.

Pagrindiniai žodžiai: valdymas; valstybės valdoma įmonė, AB „Lietuvos geležinkeliai“, veikla; tobulinimo kryptys.

Kairytė, L. (2014).: The case of state-owned enterprise action improvement: AB „Lietuvos geležinkeliai“: In the university Masters in Management program thesis / final thesis supervisor prof. dr. T. Tamošiūnas. University, Department of Public Administration. 90 p. (With accessories 100 p.).

SUMMARY

The importance of transparent, sound and strategic management of the state enterprises is reflected in national budgets. When Lithuania was striving to join the Organisation for Economic Co-operation and Development the actions of reorganization of management of the state enterprises that theretofore was indolent and inefficient were taken. It is sought over the last five years to manage the state enterprises in transparent way, strategically and reasonably in accordance with the principles of good management which are oriented to clear objectives.

The situation of activity of AB „Lietuvos geležinkeliai“, one of the biggest and strategically important enterprises, both in terms of provision of services and finances, that is managed by the state, is analysed in the present Master's thesis. The thesis is intended to find out how the activity of the enterprise is influenced by reorganization of the enterprises managed by the state and other normative documents, to form the possible trends of improvement of activity of AB „Lietuvos geležinkeliai“. The study consists of three parts.

In the first part: the essential theoretical basics of management that are typical for management of enterprises managed by the state have been reviewed (by performing the analysis of conceptions of good management and strategic management, the analysis of principles, by determining the main stages of management process, the methods of management, by revealing the peculiarities of management of the enterprises managed by the state (management of the state enterprises can be ambivalent: management of the state enterprises through the prism of good management and its principles (of international organisations (OECD and similar)) and management of activity of the state enterprises through the prism of strategic management (the State) and by revealing the importance of reorganisation of management of the state enterprises and the policy of its implementation).

In the second part: the validity of selection of the methodology of the study revealing the peculiarities of policy of implementation of management of AB „Lietuvos geležinkeliai“ and its activity has been revealed.

In the third part: the reports of activity of the enterprises managed by the state for the period between 2010-2014 have been analysed; the reports of activity of AB „Lietuvos geležinkeliai“, the directives of the European Union, recommendations of international organisations; the laws of the Republic of Lithuania, the resolutions of the Government of the Republic of Lithuania, the national programs and other legislation governing the activity of rail transport and studies. In order to reveal the tendencies of strategic management of AB „Lietuvos geležinkeliai“ the analysis of the enterprise's management structure, the analysis of external and internal factors and SWOT analysis have been carried out. The results obtained during the analysis of the documents content revealed the problems of management of activity of AB „Lietuvos geležinkeliai“, they allowed formation of possible main trends of activity improvement and presentation of findings and recommendations.

Key words: management; the enterprise managed by the state, AB „Lietuvos geležinkeliai“, activity, trends of improvement.

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	7
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	8
SANTRUMPŲ SĄRAŠAS	9
SĄVOKOS.....	10
ĮVADAS.....	11
1. VALSTYBĖS ĮMONIŲ VALDYMO TEORINIAI PAGRINDAI	14
1.1. Viešojo valdymo koncepcijų analizė.....	14
1.1.1. Viešojo valdymo doktrinų raida	14
1.1.2. Gero valdymo koncepcija.....	17
1.1.3. Gero valdymo principai	18
1.1.4. Gero valdymo principų atitiktis Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos rekomendacijoms valstybės valdomoms įmonėms	20
1.2. Strateginio valdymo koncepcija	22
1.2. 1. Pagrindinės strateginio valdymo mokyklos.....	25
1.4. Valstybės valdomų įmonių veiklos pertvarkos gairės	29
2. TYRIMO METODOLOGIJA	36
2.1. Tyrimo metodologijos pagrindimas.....	36
2.2. Organizacijos strateginės analizės metodas.....	38
2.3. PEST analizės metodas.....	39
2.4. Vidinės organizacijos aplinkos analizės metodas.....	40
2.6. Problemos formuluotė	42
3. AB „LIETUVOS GELEŽINKELIAI“ VEIKLOS ANALIZĖS REZULTATAI.....	43
3.1. AB „Lietuvos geležinkeliai“ valdymo struktūros analizė	43
3.2. 2010-2014 m. valstybės valdomų įmonių (VVI) veiklos ataskaitų analizė.....	46
3.3. AB „Lietuvos geležinkeliai“ pagrindinės veiklos analizė	51
3.4. Tarptautinio projekto „Rail Baltica“ analizė	59
3.5. AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklos atitiktis Nacionalinės susisiekimo plėtros 2014-2022 m. programos tikslams.....	66
3.6. AB „Lietuvos geležinkeliai“ Išorinių (PEST) veiksnių analizė	71
3.7. AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklos SSGG analizė.....	72
3.8. AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklos galimos tobulinimo kryptys.....	74

IŠVADOS.....	80
LITERATŪRA.....	86
MOKSLO ŠALTINIAI	86
DOKUMENTAI.....	88
INTERNETINĒS SVETAINĒS.....	90

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Viešojo valdymo doktrinos, jų privalumai ir trūkumai.....	14
2 lentelė Gero valdymo apibrėžtys	17
3 lentelė Gero valdymo kriterijai.....	19
4 lentelė Valstybės valdomų įmonių Gero valdymo principai	21
5 lentelė Strateginio valdymo apibrėžtys	24
6 lentelė Pagrindinės strategijos mokyklos	25
7 lentelė Svarbiausios VVĮ pertvarkos kryptys	31
8 lentelė Valdymo koordinavimo centro ruošiamos ataskaitų pateikimo terminai	33
9 lentelė VVĮ ruošiamos ataskaitos	33
10 lentelė Institucijos, įgyvendinančios Lietuvos valstybės funkcijas	34
11 lentelė VVĮ pertvarkos modeliai.....	35
12 lentelė Valstybės valdomų įmonių gero valdymo indeksas.....	47
13 lentelė AB „Lietuvos geležinkeliai“ ūkinės ir finansinės veiklos 2010-2014 m. analizė	52
14 lentelė AB „Lietuvos geležinkeliai“ pajamų ir sąnaudų pasiskirstymas proc. 2010-2014 m. .	56
15 lentelė AB „Lietuvos geležinkeliai“ grupės pelnas 2010-2014 m.....	58
16 lentelė „Lietuvos geležinkeliai“ veiklos SSGG analizė	73
17 lentelė Galimos kryptys AB „Lietuvos geležinkeliai“ valstybės valdomų įmonių aukštiesiems gero valdymo indekso kriterijams pasiekti.....	76
18 lentelė AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklos sąnaudų ir nuostolingų keleivių vežimo mažinimo kryptys	78

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Valdymo funkcijų cikliškumas.....	27
2 pav. Pagrindinės strateginio planavimo proceso dalys	28
3 pav. Valstybės valdomų įmonių tikslai	30
4 pav. Organizacijos situacijos analizės etapai ir tyrimo metodai	38
7 pav. Normalizuoto grynojo pelno rodikliai	48
8 pav. Didžiausių 5 susisiekimo sektoriaus įmonių metinė apyvarta, mln Eur.....	49
9 pav. 2014 m. nuosavo kapitalo rodiklio pasiekiamumas, proc	50
10 pav. 2010-2014 m. susisiekimo sektoriaus žmogiškųjų išteklių analizė.....	50
11 pav. Pagrindinių AB „Lietuvos geležinkeliai“ direkčių veiklų kryptys ir plėtra.....	51
12 pav. AB „Lietuvos geležinkeliai“ ir Lietuvos vidutinio darbo užmokesčio palyginimas.....	58
14 pav. Tarptautinio projekto „Rail Baltica“ planuojama geležinkelio linija.....	61
15 pav. Tarptautinio projekto „Rail Baltica“ nurodyta darbų eiga Lietuvos teritorijoje	64
16 pav. Tarptautinis transporto koridorius „North Sea-Baltic“	65
17 pav. Strateginis rizikos valdymo planas.....	75

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

VVI – Valstybės valdomos įmonės

VKC- Valdymo koordinavimo centras

(EBPO) - Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (angl. – *Organisation for Economic Co-operation and Development*)

EBPO Gairės – EBPO Valstybės kontroliuojamų įmonių valdymo gairės (angl. *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-owned Enterprises*).

Skaidrumo gairės – Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. liepos 14 d. nutarimu Nr. 1052 patvirtintas Valstybės valdomų įmonių veiklos skaidrumo užtikrinimo gairių aprašas.

SAVOKOS

Valstybės valdomos įmonės –tai laikomos valstybės įmonės, viešosios įstaigos, akcinės bendrovės ir uždarnosios akcinės bendrovės, kurių kontrolinio akcijų paketo (50 proc. ir 1 akcijos) savininkai arba steigėjai yra valdžios sektoriui priskiriami ūkio subjektai.¹

Geras valdymas – toks, kuriame keičiamasi informacija tiek organizacijos viduje, tiek išorėje tarp organizacijų, bendradarbiaujama derinant ir priimant sprendimus, piliečiai skatinami dalyvauti viešojo valdymo procesuose, o į valdymą žiūrima pirmiausia iš bendros viešojo intereso <...> ir ieškoma naujų sprendimų, kurie skatintų piliečių pasitikėjimą valdžia.²

Nuosavybės graža – tai „*nuosavybės pelningumas*“ ar „*nuosavo kapitalo graža*“ yra gana populiarus rodiklis, skirtas matuoti kokį pelną įmonė uždirba lyginant su jos nuosavu kapitalu (buhalterine verte). $\text{Non-Cash ROE} = (\text{Grynasis pelnas} - \text{Gautos palūkanos} * (1 - \text{Pelno mokesčio norma})) / (\text{Nuosavas kapitalas} - \text{Grynieji pinigai})$.³

Išorinės aplinkos analizė (PEST analizė) – valdymo srities arba institucijos politinių, ekonominių, socialinių ir technologinių (PEST) aplinkos veiksnių įvertinimas.⁴

SSGG (SWOT) analizė – tai analizė, apibendrinanti ir sujungianti išorinės aplinkos ir išteklių analizės rezultatus, suklasifikuojant organizacijos strategiją lemiančius veiksnius į keturias grupes: stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės.⁵

¹Valstybės ir savivaldybių įmonių įstatymas. Internetinė prieiga <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.29FB2C8807FE>

²Politologija, 1, 85-120. Prieiga per internetą: <<http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Politologija/49/85-120p.pdf>>.

³<http://www.finansistas.net/nuosavybes-graza>

⁴Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo (2002). Nr. 827, Vilnius. Prieiga per internetą: <<http://www.lrv.lt/bylos/strateginis/n0827.pdf>>.

⁵Vasiliauskas, A. (2004). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija, p.146

IVADAS

Tyrimo aktualumas ir naujumas. Augantys Europos Sąjungos kokybės, integrumo, valdymo skaidrumo reikalavimai, didėjanti konkurencija, vis besikeičianti vartotojų elgsena, technologinės inovacijų poreikis, verčia ne tik privatų, bet ir valstybinį verslą peržiūrėti savo veiklos strategijas, koreguoti senus ir numatyti naujus veiksmus, ir tikslus, ir jų siekimo būdus.

2015 m. birželio mėn. Valdymo koordinavimo centro (Toliau – VKC) duomenimis, Lietuvos valstybė yra 130 įmonių savininkė arba didžiausia jų akcininkė, valdanti komercinio naudojimo turtą, kurio rinkos vertė 9,107 mlrd. Eur ir tai yra visų Lietuvos mokesčių mokėtojų, turtas. Ilgą laiką nuo Lietuvos Respublikos nepriklausomybės atkūrimo nebuvo valdžios institucijų skiriama didesnio dėmesio efektyviam valstybės įmonių valdymui. Nei buvo žinoma kiek valstybės įmonių buvo, kokį jos turtą valdė, kaip ir, kiek buvo išleista socialiniams įsipareigojimams.

2009 m. Baltic Corporate Governance Institute (Baltijos bendrovių valdymo instituto Baltijos šalyse) atliktas tyrimas parodė, kad Lietuvos įmonių valdymo kokybė vis dar gerokai atsilieka nuo gerosios pasaulinės praktikos, valstybės komercinio naudojimo turtas valdytas neefektyviai, daugumos valstybės valdomų įmonių veiklos rezultatai buvo prasti, o įmonių finansinė kapitalo grąža gerokai mažesnė už Europos valstybių vidurkį. Paaiškėjo, kad savo valstybės už Lietuvą geriau valdo ne tik Skandinavijos valstybės, kurios turi sukaupusios ilgametę valstybinių įmonių valdymo patirtį, bet ir Latvija bei Estija.

Manoma, kad tokio šių įmonių veiklos neefektyvumo priežastis esama jų valdymo sistema: kuri neskatina įmonių siekti geresnių finansinių rezultatų, dirbti skaidriai; nepakankamai aiškūs ir konkretūs įmonių tikslai, nors jų pagrindinis tikslas – pelnas, neapibrėžta įmonių atskaitomybė neleidžia deramai vertinti įmonių valdybų ir vadovybės valdymo gebėjimų

Penkioliktoji Lietuvos Respublikos Vyriausybė savo programoje vieną iš uždavinių įvardijo pasiruošimą deryboms dėl stojimo į Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizaciją (Toliau - EBPO), kurioje narystė prisidės prie ekonomikos augimo, užimtumo skatinimo bei šalies gyventojų gerovės ir finansinio stabilumo užtikrinimo. Dėl pasirengimo stoti į EBPO Lietuvoje suintensyvėjo valstybės valdomų įmonių (Toliau – VVI) pertvarka, kurios tikslas – spręsti šiuos susidariusius iššūkius: skatinti efektyvumą ir skaidrumą VVI bei pasiekti, kad valstybė būtų profesionali ir atsakinga įmonių savininkė, aktyviai siekianti didinti savo turto vertę. Valstybės valdomų įmonių pertvarka siekiama, kad įmonių valdymas būtų skaidrus,

pagrįstas gero valdymo principais, orientuotas į aiškius tikslus. Minėta Vyriausybė užsibrėžė tikslą, kad priimti nutarimai, programos dėl valstybės valdomų įmonių pertvarkos, nebus vien popierinė, bet bus funkcionali, strateguota, orientuota į aiškius tikslus, apimanti visus valdymo lygius, adaptuota prie kintančios aplinkos, pertvarka.

Sėkmingai gali veikti tik tos valstybės valdomos įmonės, kurios yra valdomos strategiškai, kurios nebijo naujovių, ryžtingai priima konkurenciją, nebijo stoti koja kojon su vis didesniais iššūkiais.

Tyrimo problema. Valdymo koordinavimo centro duomenimis (VKC) valstybės valdoma AB „Lietuvos geležinkeliai“ viena didžiausių valstybės valdomų įmonių, turinti su antrinėmis įmonėmis – 12430 darbuotojų, 2014 metais grynasis įmonės pelnas siekė 20,4 mln. Eur bei buvo sumokėta 3,07 mln. Eur dividendų už valstybei priklausančias akcijas. Lyginant 2014 m. su 2013 metais, grynasis pelnas sumažėjo 8,4 mln. Eur, o su 2012 m. – net 17,3 mln. Eur Nors finansiniai rodikliai teigiami ir pakankamai aukšti, bet pastebima mažėjanti rodiklių tendencija.

AB „Lietuvos geležinkeliai“ veikla paremta pagal Europos Sąjungos (toliau – ES) direktyvomis, tarptautinių organizacijų rekomendacijomis, LR norminiais dokumentais, kuriose numatyti pagrindiniai geležinkelių plėtros principai, kuriais siekiama spręsti aplinkos apsaugos bei eismo saugos, energetikos taupymo problemas, didinti geležinkelių transporto konkurencingumą integruotis į Europos geležinkelių transporto paslaugų rinką, įgyvendinti efektyvią plėtros ir ES investicijų politiką; didinti veiklos pajamas, bei mažinti susidariusias sąnaudas. Iššūkiais, su kuriais susiduria bendrovė būtų galima įvardinti - nuostolingas socialinei sričiai priskirtos funkcijos (keleivių vežimo) įgyvendinimas, nepalanki geopolitinė padėtis (dėl esamos ne europinės geležinkelio vėžės), kurią bus bandoma pataisyti įgyvendinus tarptautinį projektą „Rail Baltica“, kuris turėtų pagerinti regioniniu ir nacionaliniu lygiu susisiekimą tarp Baltijos šalių ir Europos Sąjungos, nuosekliai didinti žmonių ir krovinių mobilumą ir konkurencingumą. AB „Lietuvos geležinkeliai“ veikla taip pat, neatsiejama ir nuo bendrovės valdymo mechanizmo, strategijų ir jos įgyvendinimo kokybės, veiklos ataskaitų išsamumo, skaidrumo principų užtikrinimo.

Tyrimo problematikos esmę išreiškia šie pagrindiniai klausimai: Kokia yra valstybės valdomos įmonės AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklos situacija? Kokios galimos valstybės valdomos įmonės AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklos tobulinimo kryptys?

Tyrimo objektas. Valstybės valdomos įmonės AB „Lietuvos geležinkeliai“ veikla.

Tyrimo tikslas. Teorinių šaltinių ir dokumentų analizės rezultatais pagrįsti AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklos tobulinimo kryptis.

Tyrimo tikslui pasiekti keliami šie **tyrimo uždaviniai**:

1. Išanalizuoti, kokie yra teoriniai valstybės valdomų įmonių veiklos pagrindai.
2. Išnagrinėti, kokia yra valstybės valdomos įmonės AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklos situacija.
3. Išnagrinėti svarbiausius AB „Lietuvos geležinkeliai“ norminius dokumentus, turinčius įtakos AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklai.
4. Remiantis teoriniais ir empiriniais tyrimo analizės metodais suformuoti valstybės valdomos įmonės AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklos tobulinimo kryptis.

Pagrindinis ginamasis teiginys:

Valstybės valdomos įmonės AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklos valdymo tobulinimą gali formuoti šios kryptys: skaidrus ir kompetentingas įmonės valdymas; viešai pateikiama informacija apie bendrovės veiklos strategijas ir galimus rizikos veiksnius; žmoniškųjų išteklių optimizavimas veiklos sąnaudų mažinimo procesuose; sąveikaujančios viešojo transporto sistemos diegimas, nuostolingam keleivių vežimui mažinti; geopolitinės padėties neigiamo reikšmingumo mažinimas, sudarant galimybę bendradarbiauti su ES valstybėmis (sėkmingas tarptautinio projekto „Rail Baltica“ įgyvendinimas).

Tyrimo metodologija. Siekiant suformuoti AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklos tobulinimo kryptis, buvo atlikta užsienio ir Lietuvos autorių mokslinių publikacijų, Tarptautinių organizacijų programų, rekomendacijų, Lietuvos Respublikos teisės aktų, programų, gairių sisteminimas. Taip pat išanalizuoti valstybės valdomų įmonių veiklos rezultatai, AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklos metinės ataskaitos, tarptautinis projektas „Rail Baltica“.

Tyrimo taikyti šie tyrimo **metodai**:

1. mokslinės literatūros analizė;
2. dokumentų turinio analizė;
3. statistinė duomenų analizė.

1. VALSTYBĖS ĮMONIŲ VALDYMO TEORINIAI PAGRINDAI

1.1. Viešojo valdymo koncepcijų analizė

1.1.1. Viešojo valdymo doktrinų raida

Nuolat ir intensyviai kintanti aplinka, daro įtaką žmonių poreikių didėjimui, inovacijų diegimui, naujų technologijų atradimui, skaidresnio valdymo paieškų poreikiui, verčia keistis ir kurtis naujoms viešojo valdymo modeliams ir idėjoms, kuriose būtų pabrėžiama bendradarbiavimo, atvirumo, skaidrumo, gero valdymo principai.

Viešojo valdymo doktrinų raidą apžvelgti ėmėsi ne vienas žinomas autorius: E. Barcevičius (2008), A. Guogis (2008), A. Raipa (2010); V. Nakrošis (2011), V. Domarkas (2011) ir kiti. Autoriai išskyrė svarbiausias viešojo valdymo doktrinas: tradicinę (dar vadinamą Weberio) viešąjį valdymą, naująją viešąją vadybą ir naująjį viešąjį valdymą (bei jo variacijas: gerą valdymą ir sąveikaujantį valdymą) bei išskyrė bendrinius valdymo doktrinų privalumus ir trūkumus (žr. lentelė).

1lentelė

Viešojo valdymo doktrinos, jų privalumai ir trūkumai

Viešojo valdymo doktrinos pavadinimas	Privalumai	Trūkumai
Tradicinis racionalios biurokratijos (dar vadinamas Weberio ar „veberiškuoju“) viešasis valdymas	<ul style="list-style-type: none">nustatyta aiški institucijų hierarchija;valdžios institucijų veikla pagrįsta kompetencija ir funkcijomis, numatytais jų įstatuose ar nuostatuose bei įstatymų ir kitų teisės aktų nuostatų taikymu, t.y., teisėtumu (legitimacija);standartizacija, racionalumas, efektyvumas ir profesionalumas, nešališkumas;atskaitingumas politikams.	<ul style="list-style-type: none">biurokratinė inercija;prastas politikos ir valdymo efektyvumas;lėta reakcija į pokyčius;mažas piliečių pasitikėjimas;per didelis dėmesys procesams ir procedūroms, o ne rezultatams.
Naujoji viešojo vadyba (naujasis viešasis administravimas)	<ul style="list-style-type: none">pagrindinis dėmesys – strateginiam valdymui;didesnė orientacija į vartotojų poreikius;pagrįsta rinkos principais;privataus sektoriaus vadybos perkėlimas į viešąjį sektorių;atskirtos politikos formavimo ir įgyvendinimo funkcijos;	<ul style="list-style-type: none">neuuosekli;pernelyg pabrėžia konkurenciją tarp viešojo sektoriaus įstaigų;beatodairiškas kaštų mažinimas pablogino viešųjų paslaugų kokybę, o įstaigos veikla pagal verslo principus vykdančios viešojo sektoriaus vadovai „pelno“ dažnai siekdavo neatsižvelgdami į piliečių poreikius.

	<ul style="list-style-type: none"> finansinių ir nefinansinių veiklos valdymo priemonių diegimas. 	<ul style="list-style-type: none"> orientuojamasi į kiekybinius rezultatus pamirštant kokybinius.
<p>Naujasis viešasis valdymas (angl. New Governance) bei jo variacijos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Sąveikaujantis valdymas (valdymas bendradarbiaujant) (angl. Collaborative Governance), geras valdymas (angl. Good Governance) ir kt. 	<ul style="list-style-type: none"> vertybių, programų ir institucijų sistema, padedanti visuomenei tvarkyti savo ekonominius, socialinius ir politinius reikalus, naudojantis valstybės, pilietinės visuomenės ir privataus sektoriaus sąveika; remiasi pilietiškumu, demokratija, tarnavimu visuomenei, valdžios delegavimu ir skaidrumo užtikrinimu. 	<ul style="list-style-type: none"> dalyvavimo reikšmės ir svarbos nevertinimas ir tik rekomendacinio pobūdžio visuomenės dalyvavimo skatinimas; visuomenės pasyvumo problema; absoliučiai demokratiškų ir lygiaverčių sprendimų nebuvimas; lyderių galutinio balso teisės vyravimas; atsakomybės vengimas ir paskirstymo problema; integracijos dalyvių kontrolės sistemos netobulumas; tikslų suderinimo ir kolektyvizmo paieškos.

Šaltinis: adaptuota pagal V. Motiejūnienę (2005); V. Nakrošį (2011); E. Barcevičių (2008); V. Domarką (2004, 2011); E. Butkevicienę, E. Vaidelytę (2009); A. Guogį (2008); A. Guogį, M. Urvikį (2011); A. Raipą (2010); L. Velotti ir kt. (2012); C. Roman ir kt. (2012); V. Giedraitytę, A. Raipą (2012); A. Bucinską ir kt. (2012).

Nors XX–XXI a. atsiradęs noras keisti nusistovėjusias ekonomines, politines doktrinas, teorijas ir modelius dėl atsiradusių naujų teorinių nuostatų, reikalaujančių tobulinti vadinamąją „gerąją“ viešojo valdymo praktika, pokyčiai turėtų remtis ir ankstesniais viešojo valdymo laimėjimais, sukaupia patirtimi.

XX a. pabaigoje įvairūs socialiniai, ekonominiai, politiniai pokyčiai reikalavo reformuoti viešąjį administravimą, modernizuoti valdymo metodus, viešojo sektoriaus personalo gebėjimus, racionaliau sutelkti visų rūšių išteklius, viešojo sektoriaus modernizavimo pagrindu tapo naujoji viešojo vadyba. Naujoji viešojo vadyba buvo siejama su įgauta viešojo sektoriaus, turinčio daugiau verslo administravimo bruožų rengiant viešąsias programas ir projektus, įgyvendinant valstybės institucijų veiklos strategines kryptis.

Be to, pasak A. Guogio (2010) Naująją viešąją vadybą traktuoja kaip valdymo modelį su abstrakčiais principais ir konkrečiais įgyvendinimo metodais, perkeltant privataus verslo metodus į viešąjį sektorių ir viešąjį administravimą. Toks valdymo modelis vadovui suteikė ne tik daugiau laisvės priimančiam sprendimus, bet ir perkėlė daugiau atsakomybės darbo rezultatus.

V. Nakrošis (2010) išvelgia, jog Naujoji viešojo vadyba –tai skirtingų priemonių visuma, pasireiškianti tradicinio administravimo kritika. Vadyba pagrįsta rinkos principais ir privataus sektoriaus vadybos perkėlimu į viešąjį sektorių, t. y. siekiant geresnių rezultatų ar sprendžiant viešojo valdymo problemas, suteikti vadybininkams didesnę autonomiją, sukuriant paskatų ir sankcijų sistemą už veiklos rezultatus.

Bet XXI a. pradžioje Naujoji viešoji vadyba, kaip valdymo modelis buvo pradėtas kritikuoti. W. Drechler (2005) teigia, jog verslo metodų taikymas viešajame sektoriuje yra netinkamas, nes prieštarauja vienam pagrindinių valstybės reikalavimų - demokratijai, kai dėmesys turėtų būti sukonzentruotas į teisingumo, skaidrumo principų įgyvendinimą nustatytiems procesams, o ne į mažas išlaidas ir greitį.

A. Raipos (2009) nuomone, net ir tobuliausi viešojo sektoriaus valdymo principai negali būti mechaniškai perkelti į viešąjį sektorių t.y. privačiam sektoriui taikyti dariniai negali pakeisti valstybinio viešosios politikos formavimo ir įgyvendinimo priimant politinius ir ekonominius sprendimus.

Ne vieno mokslininko sukritikuotas Naujosios viešosios valdymo modelis paskatino sukurti tokią viešojo valdymo sistemą, kurioje vyrautų ne rinkos principai, o atvirumo, skaidrumo ir pilietinį dalyvavimo, todėl pradėjo plisti Naujojo viešojo valdymo modelis (angl. New Governance) (Gudelis ir A. Patapo 2010).

Naująjį viešąjį valdymą, A. Guogis (2010) įvardija kaip viešojo administravimo modelį, kuriame akcentuojamas platesnis piliečių dalyvavimas valdyme, korupcijos apribojimas, tarp institucinis bendradarbiavimas, skaidrumo, atsakomybės principų įgyvendinimas.

Nakrošis (2010) pabrėžia, kad valdžios pagrindinis principas – skaidrumo užtikrinimas ir valdžios delegavimas, todėl šiuolaikinė valdžia turi būti atvira ir strategiškai pajėgi valdyti, bendradarbiaudama su įvairių lygmenų institucijomis.

Kaip teigia A. Raipa (2009) pagrindinis viešojo valdymo reformų tikslas, viešojo valdymo ir viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo didinimas, tiesiogiai paveikiant sprendimų rengimą ir įgyvendinimą, planavimo, kontrolės ir vertinimo galimybes ir, kad vykstantys pokyčiai, turėtų orientuojantis ne į tradicinio viešojo administravimo, naujojo viešojo administravimo, naujosios viešosios vadybos, o į šiuolaikinį postmodernų viešąjį valdymą, nes esamas viešasis valdymas neatitinka valdymo pertvarkos ir valdymo modernizavimo reikalavimų (finansinės, teisinės problemos, svarbiausiomis šalies institucijoms neleido neužtikrinti valdymo demokratizavimo, efektyvumo bei esminių elementų sėkmingo funkcionavimo).

Pasak A. Raipos (2009) pagrindinėmis modernizavimo kryptimis tapo: valdymo ir kontrolės formų modernizavimas, pačios veiklos tobulinimas, viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės plėtojimas, piliečių dalyvavimas valdyme, viešųjų institucijų organizacinės kultūros ir elgsenos tobulinimas ir pan.

A. Raipa (2010) teigia, jog dabartiniu metu yra matoma Naujojo viešojo valdymo modelio transformacija į *Gerą valdymą* (angl. *Good governance*), kurio tikslas, demokratinių procesų

plėtos skatinimas, personalo veiklos profesionalumo didinimas, piliečių įtraukimas į valdymą, viešojo valdymo strateginių perspektyvų numatymas.

Apibendrinant, galima teigti, jog viešojo valdymo reformų siekiamybė tobulinti, modernizuoti viešojo valdymo modelį, atitinkantį to meto reikalavimus. Kai teigia A. Raipa (2009) norint teoriškai modeliuoti valdymo reformas ar prognozuoti pokyčius būtina įvaldyti viešojo valdymo analizės instrumentarijų (ištirti viešojo valdymo teorijų, modelių, metodų, procedūrų visumą), o viešojo valdymo modernizavimo sėkmė priklauso nuo reformų kryptis formuojančių politikų kompetencijos jų gebėjimų planuoti, įgyvendinti, vertinti reformas ir jų padarinius bei prognozuoti tolesnę jų eigą ir socialinių, ekonominių procesų poreikį.

1.1.2. Gero valdymo koncepcija

Geras valdymas, kaip sąvoka, vis dažniau sutinkama knygose, mokslinėje literatūroje, straipsniuose ir organizacijų strategijose, jo koncepcija buvo tiriama, traktuojama, apibrėžiama įvairių tarptautinės organizacijų ir pasaulio mokslininkų.

Gero valdymo idėja, kaip tokia valdymo idėja pradėta pastebėti 1989-1990 metais, tokiose tarptautinėse organizacijose kaip: Pasaulio Bankas, Tarptautinis, Valiutos Fondas, Jungtinės Tautos (Doornbos, 2004), dėl turimos neigiamos patirties, stebint, jog besivystančioms šalims teikiama pagalba nedavė norimų rezultatų, buvo imtasi veiksmų - tam tikrų institucijų, struktūrų išskyrimas, kurios trukdė pasiekti gero valdymo principų.

Žemiau suformuotos ir pateiktos lentelėje tarptautinių organizacijų mokslininkų *Gero valdymo* apibrėžtys turi tam tikrų panašumų, tačiau tuo pačiu metu jos turi specifinius elementus *Gero valdymo* apibrėžčiai suformuluoti. Apibendrinat galima teigti, jog dauguma autorių (šaltinių) įvardijant kai yra *Geras Valdymas*, teisingumo, efektyvumo, piliečių dalyvavimo, atsakomybės, atskaitomybės, skaidrumo principais paremtas demokratinis valdymas.

2 lentelė

Gero valdymo apibrėžtys

Autorius	Gero valdymo apibrėžtys
Kanados Tarptautinė Plėtos Agentūra (1996)	Agentūra Gerą valdymą sąvoka apibrėžia keliais aspektais: <ul style="list-style-type: none"> • ekonominės ir socialinės politikos vystymas ir įgyvendinimas teisiškai pagrįstas; • stiprus ir profesionalus viešojo sektoriaus valdymas; patikima ir nepriklausoma teismų sistema; • efektyvi mechanizmų sistema, viešajame sektoriuje kovoja su

	<ul style="list-style-type: none"> • korupcija; • finansinis sąžiningumas ir atskaitomybė.
2000 m.ES pagrindinių teisių chartija (įsigaliojo 2009 metais tapusi Lisabonos sutarties dalimi)	<i>Geras valdymas</i> -tai teisė į gerą administravimą, nešališkumą, į priimtų sprendimų pagrindimą.
Drechsler (2004).	<i>Geras valdymas</i> tai - demokratija ir teisingumas, efektyvumas, dalyvavimas, atsakomybė, rinkos ekonomika, teisinė valstybė, skaidrumas.
Pasaulio bankas (Farrington, C.2009).	<i>Geras valdymas</i> - tai valdymas, turintis savas tradicijas ir valdžią, kuri dirba visuomenės naudai. Toks valdymas neįmanomas be skaidrumo, atskaitomumo principų.
Tarptautinė ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija	<i>Geras valdymas</i> - tai demokratinis valdymas, kuriame yra pabrėžtas politinis valdymas, žmogaus teisės, bei valstybės gebėjimas aptarnauti gyventojus.
2005Jungtinių Tautų generalinės asamblėjos aukščiausių viršūnių susitikime(Weis, 2000).	<i>Geras valdymas</i> - tai ekonominė politika bei solidus demokratinė institucijų atsakas žmonių poreikiams, bei skaidrumo skatinimas, viešo valdymo našumas.
Šaparmienė (2010)	Pagrindinė <i>gero valdymo</i> esmė sudaryta iš teisingos visuomenės, kurios pagrindą sudaro dalyvavimo, laisvės, lygybės ir bendradarbiavimo principai, užtikrinantys galimybę naudotis išteklių, nepaisant socialinius, kultūrinius skirtumus.
Welch, Kenedy-Pipe (2004)	<i>Geras valdymas</i> – tai priešingybė blogam valdymui (susijusiam su korupcija ir netinkamu administravimu).
Bang ir Esmark (2013)	<i>Geras valdymas</i> - tai trijų procesų: viešojo valdymo, politikos ir organizacijos rinkinys sukuriantis valdymo strategiją.
Jungtinės Tautos(2005)	<i>Geras valdymas</i> – tai trijų sudedamųjų dalių, kurios dalyvauja ir sąveikauja tarpusavyje: vyriausybė, pilietinė visuomenė ir privatus sektorius.
Barcevičiaus (2008),	<i>Geras valdymas</i> – informacijos keitimasis tiek organizacijos viduje, tiek išorėje tarp organizacijų, bendradarbiavimas derinant ir priimant sprendimus.
Negrut, M., P. Costache, J. Maftai ir kt. (2010)	<i>Geras valdymas</i> -nauja koncepcija, kuri atsižvelgia į piliečių poreikius ir pageidavimus, reikalauja aukštesnio skaidrumo ir atsakomybės laipsnio vykdant visuomeninius procesus.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje paminėtais autoriais ir tarptautinėmis organizacijomis

1.1.3. Gero valdymo principai

Geram valdymui, kaip bet kitai valdymo doktrinai įgyvendinti, reikalinga suformuoti ir apibrėžti principus, kuriais bus vadovaujama. Pasitelkusios įvairias gero valdymo interpretacijas, tarptautinės organizacijos išplėtojo aiškius Geram valdymui būdingus principus.

Kriterijai pateikti Jungtinių Tautų Vystymo programoje (1997) laikytini vieni pirmųjų gero valdymo principai (3 lentelė) (Pivoras, Visockytė, 2011).Europos Sąjungai, siekiant

papildomo siekiamumo, paremto demokratiškesnio valdymo bei įstatymų laikymosi pagrindais, 2001 metais Europos Komisija papildomai Baltojoje Knygoje (angl. European Governance–a White Paper) „Europos valdymas“ paskelbė dar 5 gero valdymo principus.

3 lentelė

Gero valdymo kriterijai

Jungtinių Tautų Vystymo programoje (1997)	
Kriterijus	Apibrėžimas
Dalyvavimas	Piliečių dalyvavimas yra gero valdymo pagrindas. Visi piliečiai turi teisę turėti balsą priimant sprendimus, tiesiogiai ar per atstovus. Konstruktyvaus dalyvavimo gebėjimai ir jų ugdymas. Dalyvavimas turi būti informuotas ir organizuotas, o tai reiškia laisve jungtis į asociacijas, pilietinę visuomenę. Geresnis ir aktyvesnis piliečių dalyvavimas suteikia didesnę pasitikėjimą politiką formuojančia institucija ir galutiniu rezultatu.
Teisės viršenybę	Teisinis reglamentavimas turi būti teisingas ir nešališkas, paremtas žmogaus teisėmis.
Skaidrumas	Kriterijus remiasi laisvu informacijos skleidimu. Informacijos turi būti pateikiama pakankamai, kad būtų galima stebėti ir suprasti institucijų veiklą. Priimami ir įgyvendinami sprendimai laikantis taisyklių, reglamentų, įstatymų. Informacija turi būti laisvai ir tiesiogiai prieinama tiems, kuriems tie sprendimai ir jų įgyvendinimas turės tiesioginės įtakos. Pakankamai lengvai suprantamos formos informacija turi būti pateikta per žiniasklaidos priemones.
Jautrus atsakas į klientų pageidavimus	Institucijos turi siekti padėti visoms suinteresuotosioms šalims.
Orientacija į sutarimą	Kadangi kiekvienoje visuomenėje yra įvairių požiūrių ir pasaulėžiūrų, geras valdymas reikalauja tarpininkavimo siekiant bendro susitarimo tarp skirtingų visuomenės sluoksnių ir palankiausio sprendimo. Geras valdymas remiasi susitarimo siekiu ir įvairių interesų derinimu siekiant geriausios politikos ar procedūrų.
Nešališkumas	Kiekvienam piliečiui sudaromos sąlygos pagerinti ar išlaikyti savo gerovę.
Efektyvumas ir veiksmingumas	Siekiami poreikius tenkinančių rezultatų, geriausiai panaudojant turimus išteklius.
Atskaitomybė	Asmenys priimančys sprendimus vyriausybėje, privačiose ir nevyriausybinesse organizacijose, yra atskaitingi visuomenei ir suinteresuotoms šalims. Kitaip tariant, atskaitomybė yra pagrindinis gero valdymo reikalavimas. Atskaitingos visuomenei turi būti ne tik valstybinės institucijos, bet ir privataus sektoriaus, visuomeninės organizacijos. Apskritai, organizacija ar institucija yra atskaitinga tiems, kurie bus paveikti jos sprendimu ar veiksmu. Atskaitomybė negali būti pasiekta be skaidrumo ir įstatymo viršenybės principų.
Strateginė vizija	Lyderių ir visuomenės ilgalaikis įsivaizdavimas, koks turi būti geras valdymas ir tvirta plėtra. Žinomos istorinės, socialinės ir kultūrinės aplinkybės, kuriomis paremtas šis įsivaizdavimas
Baltojoje Knygoje „Europos valdymas“ (2001)	
Atvirumas	Institucijų darbas turi būti skaidrus ir atviras, vykdomas plačiai visuomenei suprantama kalba, siekiant pagerinti pasitikėjimą jomis. Institucijos aktyviai bendrauti su šalimis narėmis ir pranešti apie savo veiksmus bei priimamus sprendimus.
Dalyvavimas	Europos Sąjungos institucijų politikos kokybės, aktualumo ir efektyvumo priklausymą nuo plataus dalyvavimo visoje politinėje grandinėje – nuo koncepcijos sukūrimo iki sprendimų įgyvendinimo.
Atskaitomybė	Skaidrus teisėkūros ir jos įgyvendinimo procesas. Kiekvienos ES institucijos atsakomybė už tai, ką ji daro Europoje. Didesnio aiškumo iš visų suinteresuotų subjektų, dalyvaujančių kuriant ir įgyvendinant ES politiką (visuose lygmenyse).

Veiksmingumas	Veiksminga ir savalaikė politika, užtikrinanti tai, kas reikalinga siekiant užsibrėžtų tikslų. Įgyvendinant ES politiką reikalinga įvertinti ankstesnę patirtį ir pasirengti tinkamus metodus bei priimti sprendimus pačiame tinkamiausiame lygmenyje.
Darna (nuoseklumas)	Politikos veiksmai turi būti nuoseklūs ir lengvai suprantami. Reikalaujama politinio vadovavimo ir didelės institucijų atsakomybės, siekiant užtikrinti nuoseklius sprendimus sudėtingoje sistemoje

Šaltinis: adaptuota pagal Pivorą, Visockytę (2011) Viešojo valdymo koncepcijos ir jų taikymas tiriant valstybės tarnybos reformas. Viešojo politika ir administravimas; European Governance. A White Paper 2001

Apibendrinant galima teigti, kad gero valdymo principai orientuoti į piliečių (žmonių) aktyvų dalyvavimą politiniame gyvenime prieinamumą prie informacijos, institucijų atsakomybę, atskaitomybę, skaidrumą vykdant savo veiklą. Todėl principai vienas su kitu glaudžiai susiję ir yra svarbūs demokratinėje valstybėje ir jos valdyme, ir kažki ar geras valdymas būtų pasiektas principus vykdant pavieniui.

1.1.4 Gero valdymo principų atitikties Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos rekomendacijoms valstybės valdomoms įmonėms

Kaip teigiama LR užsienio reikalų ministerijos internetinėje svetainėje Europos ekonominio bendradarbiavimo organizacijos (angl. *OEEC – Organisation for European Economic Co-operation*) (EBPO) įkurta 1961 m. atstatyti po II pasaulinio karo sugriautai ekonomikai, prisijungus JAV ir Kanadai prie vienijusios Europos šalis bendram tikslui.

Organizacija tai valstybių narių ekspertų forumas, kuriame diskutuojama (makroekonomikos, aplinkosaugos, švietimo, mokslo, technologijos, inovacijos ir pan. klausimais), dalijamasi gerąja patirtimi bei plėtojamos naujos ekonominės bei socialinės politikos gairės, kurios vėliau įgyvendinamos praktiškai. Organizacija savo veikloje remiasi aukščiausių standartų taikymo ir maksimalaus skaidrumo principais, skirdama daug dėmesio įvairių ekonomikos sričių integralumui. LR užsienio reikalų ministerijos duomenimis, šiuo metu yra Organizacijai priklauso 34 valstybės. Nuo 2000 m. siekis tapti EBPO nare buvo įtvirtintas Lietuvos Vyriausybės programose (EBPO Taryba vienbalsiai nusprendė pakviesti Lietuvą pradėti stojimo į EBPO procesą).

Lietuvos Respublikos Vyriausybės ir Tarptautinės ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos sutartyje „*Dėl Lietuvos Respublikos prisijungimo prie 2000 m. birželio 27 d. Deklaracijos dėl tarptautinių investicijų ir daugianacionalinių įmonių*“ (2001) EBPO pažymėjo, kad Vyriausybės, kurios prisijungė prie Rekomendacijų, turėtų savo teritorijose veikiančias įpareigoti įmones laikytis bei įgyvendinti minėtas Rekomendacijas, nepažeidžiant tarptautinės teisės normų. Žemiau pateiktoje lentelėje pateikta EBPO Rekomendacijose Valstybės

valdomų įmonių veiklos gero valdymo principų atitiktis Jungtinių Tautų Vystymo programoje (1997) suformuotų Gero valdymo principams.

4 lentelė

Valstybės valdomų įmonių gero valdymo principai

Principas	Bruožai
Dalyvavimas	Darbuotojų skatinimas domėtis bendrovės politika ir jos laikytis; žmogiškojo kapitalo formavimas, galimybių sudarymas mokytis; glaudus bendradarbiavimas su vietos bendruomene; skatinimas vietos gebėjimų ir verslo interesų augimą.
Teisė į viršenybę	Vengti siekti ar gauti tokias išlygas, kurios nenumatytos įstatyminėje ar norminėje bazėje, susijusioje su aplinkos apsaugos, sveikatos, saugos, darbo, mokesčių, finansų skatinimu ar kitais klausimais; Įmonės neturėtų tiesiogiai ar netiesiogiai siūlyti, žadėti, duoti arba reikalauti kyšio arba kitos neteisėtos naudos, kad gautų ar išlaikytų su verslu susijusią ar kitokią netinkamą naudą.
Skaidrumas	Įmonės turėtų užtikrinti, kad apie jų veiklą, struktūrą, finansinę padėtį bei veiklos rezultatus nustatytu laiku būtų teikiama tiksli, patikima, tinkama vieša informacija; Nacionalinių koordinacinių centrų (NKC) paskirtis (laikydami pagrindinių aiškumo, prieinamumo, skaidrumo ir atskaitingumo kriterijų) – gauti, apibendrinti ir viešinti valstybės valdomų įmonių veiklos finansinius rodiklius, tai didinant Rekomendacijų veiksmingumą.
Jautrus atsakas į klientų pageidavimus	Plėtoti ir taikyti veiksmingą reguliavimosi praktiką ir valdymo sistemas, puoselėjančias įmonių ir visuomenės, kurioje jos vykdo savo veiklą, tarpusavio pasitikėjimo santykius. Santykiuose su vartotojais įmonės turėtų laikytis sąžiningo verslo, rinkodaros ir reklamos normų ir imtis visų įmanomų veiksmų, kad būtų užtikrintos jų teikiamų paslaugų ir prekių sauga bei kokybė.
Orientacija į susitarimą	Jeigu įmanoma, raginti verslo partnerius, tarp jų ir tiekėjus bei subrangovus, taikyti Rekomendacijas atitinkančius įmonių elgesio principus; stengtis užtikrinti, kad jų veikla atitiktų mokslo bei technologijų politiką ir planus tų šalių, kuriose jos veikia, taip pat prirėikus prisidėti prie vietinių ir nacionalinių inovacinių gebėjimų plėtros;
nešališkumas	Gerbti asmenų, susijusių su įmonės veikla, žmogaus teises, paisydamos priimančiosios šalies vyriausybės priimtų tarptautinių įsipareigojimų; netinkamai nesikišti į vietos politinę veiklą.
Efektyvumas ir veiksmingumas	Siekdamos subalansuotos plėtros, prisidėti prie ekonominės, socialinės ir aplinkosauginės pažangos; remti, ir palaikyti gero įmonių valdymo principus, ir plėtoti bei taikyti gero įmonių valdymo praktiką.
atskaitomybė	Įmonės turėtų taikyti aukšto lygio informacijos teikimo, apskaitos ir audito kokybės standartus. Atskaitomybės informaciją turėtų sudaryti: bendrovės finansiniai ir veiklos rezultatai; tikslai; valdybos nariai ir jų atlygis; esminiai numatomi rizikos veiksniai; esminiai klausimai, susiję su darbuotojais ir kitais suinteresuotais asmenimis; valdymo struktūra ir politikos kryptis.
Strateginė vizija	Visose įmonės dalyse pasirinkti tokias technologijas ir tokias veiklos procedūras, kurios atspindėtų geriausiai dirbančios įmonės veiksmingumo standartus; stengtis užtikrinti, kad įmonių veikla atitiktų mokslo bei technologijų politiką ir planus tų šalių, kuriose jos veikia, taip pat prirėikus prisidėti prie vietinių ir nacionalinių inovacinių gebėjimų plėtros.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis ir Tarptautinės ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos sutartimi Dėl Lietuvos Respublikos prisijungimo prie 2000 m. birželio 27 d. Deklaracijos dėl tarptautinių investicijų ir daugiainacionalinių įmonių” (2001)

Apibendrinant galima teigti, kad gero valdymo principai orientuoti į piliečių (žmonių) aktyvų dalyvavimą politiniame gyvenime prieinamumą prie informacijos, institucijų atsakomybę, atskaitomybę, skaidrumą vykdant savo veiklą. Todėl principai vienas su kitu glaudžiai susiję ir yra svarbūs demokratinėje valstybėje ir jos valdyme, ir kažki ar geras valdymas būtų pasiektas principus vykdant pavieniui.

1.2.Strateginio valdymo koncepcija

Norint suprasti kas yra strateginis valdymas, reiktų paanalizuoti pačią strategijos sąvoką. Dažniausiai strategija yra suprantama, kaip veiksmų planas, kuriuo siekiama įgyvendinti organizacijos užsibrėžtus tikslus. Šiandieniniame tiek verslo, tiek viešojo sektoriaus pasaulyje susiduriama su aršia konkurencija, todėl atsirado strategijos būtinybė, norint numatyti plėtros sritis, išsilaikyti rinkoje ar galiausiai gauti didesnio pelno.

Pirmieji strategijos disciplinos akademikai žinių bei įkvėpimo sėmėsi iš senovės istorijos. Žodis „strategija“ yra kilęs iš graikų kalbos „strategos“ ir reiškia „Kariuomenės lyderis“ arba asmenį, planuojantį savo priešo sutriuškinimą efektyviai naudojant savo turimus resursus. Žymus prūsų karo teoretikas Karlas Klauzevicas, analizavęs 1566-1815m. laikotarpio karus ir žygius, ir sistemines kariavimo pokyčius išplėtojo karo filosofiją, kuri neprarado reikšmės ir naujausiais laikais. Pagal jį karas nėra savitikslis – tai politikos sąsa kitokiomis priemonėmis. Jis sukūrė totalinio karo sampratą, pagal kurią reikia pulti priešą karines pajėgas, išteklius, civilius gyventojus ir palaužti jo norą kariauti. Svarbiausias uždavinys – sutriuškinti priešą generaliniame mūšyje. Strategas teigė, kad strategija yra procesas, kurio metu mūšis tėja priemonė, o tikslas – laimėti karą (Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2008).

Vienas iš pirmųjų autorių, suformulavusių mokslinį strategijos apibrėžimą buvo Chandler (1962) pagal jį, strategija apima tris pagrindinius elementus: tikslus, organizacijos veiklos kryptį ir reikiamus tikslo pasiekimo resursus. O vieną giliausių strategijos sampratos interpretacijų pateikia autoriai, Mintzberg, Ahlstrand ir Lampel savo knygoje “Strategy Safari” (1998) išskyrė penkis skirtingus strateginio planavimo charakteristikų interpretavimo būdus (penkias strategijos **P**):

- Strategija kaip *planas* (**P**lan) - veiksmų krypties nustatymas;
- Strategija kaip *palikimas* (**P**attern) – nusistovėjusi ir priimtina kompanijos elgsena;
- Strategija kaip *pozicija* (**P**osition) - tam tikrų produktų pateikimas tam tikrose rinkose;

- Strategija kaip *požiūris* (**Perspective**) - strategija kaip tam tikra verslo filosofija palaikant ryšius su klientais;
- Strategija kaip *manevras, veiksmas* (**Ploy**) - strategiškai, darant tam tikrus maneversus, skirtus nukreipti konkurentų ar oponentų dėmesį, užimant kuo didesnę rinkos dalį.

Tuo tarpu B. Martinkus (2004) išskyrė net keletą strategijos apibrėžčių:

strategija – tai veiksmų planas, kaip elgtis įvairiose situacijose.

strategija – kaip organizacijos pozicija jos aplinkos atžvilgiu.

strategija – tai perspektyva.

strategija – tai sprendimai: apie veiklos apimtį bei jos ribas, kaip susieti organizaciją su jos aplinka, siekiant išvengti aplinkoje kylančių grėsmių arba panaudoti atsirandančias galimybes.

A. Vasiliauskas (2002) teigia, kad strategija tai sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti.

Sąvoka *strategija* vartojamas įvairiais lygiais ir moksluose. Politikos moksle skiriami du valstybės strategijos lygiai, kurie daro didelį poveikį organizacijos formuojamai strategijai, kadangi apibrėžia, jos veiklos prioritetus ir sukuria valstybinę strateginio planavimo sistemą:

- *didžioji, arba totalioji, strategija*, ji kuriama cikliško principu, teisės dokumentuose dažniausiai įvardijama kaip valstybės ilgalaikės raidos strategija (tai ilgalaikio strateginio planavimo dokumentas, kuriame išdėstyta valstybės geopolitinės padėties analizė, ilgalaikiai prioritetai ir suderinta visų sektorių ilgalaikės plėtros vizija);
- generalinė strategija, apimanti konkrečią valstybės administruojamą sritį, kuriai pateikiama ilgalaikė ūkio plėtros strategija (planavimo dokumentas, kuriame apibendrintos visų sektorių strategijos ir numatytos prioritetinės ūkio plėtros kryptys (Melnikas, B., Smaliukienė, R. 2007).

Vadybos moksluose sąvoka strategija, apibrėžiama kaip procesas, apimantis organizacijos vizijos ir ateities uždavinių apibrėžimą, dabartinės situacijos vertinimą, strateginių alternatyvų pasirinkimą, veiklos plano rengimą ir jo įgyvendinimą (Melnikas, B., Smaliukienė, R. 2007).

Kaip nėra mokslinėje literatūroje vieningo sąvokos strategija apibrėžimo, taip pat nėra ir vieningo strateginio valdymo apibrėžimo, nors daugelis mokslų stengiasi apibrėžti kas yra strateginis valdymas, vieni atspindi tradicinį požiūrį, kiti ieško naujų apibrėžimų būdų. Todėl ir siekiant apibrėžti strateginio valdymo sąvoką susiduriama su daugelio mokslininkų nuomone. Ko gero, teisūs tie mokslininkai, kurie mano, kad strateginis valdymas yra taikomojo pobūdžio, priklausantis nuo objektyviai kintančių veiksmų, todėl sunku tikėtis, kad kuris nors apibrėžimas tiks visiems atvejams.

Strateginio valdymo apibrėžtys

Autorius	Strateginio valdymo sąvoka
Sharplim, A. (1985)	Tai planų formavimas ir įgyvendinimas, kurie neišvengiamai ir gyvybiškai svarbūs organizacijai.
Jurevičius, R. (1998)	Tai nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo siekiama organizacijos harmonijos su aplinka ir interesų grupėmis.
Vasiliauskas, A. (2001)	Tai nuolatinis ir dinaminis procesas, kurio dėka organizacija laiku prisitaiko prie išorės aplinkos pokyčių, išnaudodama savo potencialą.
Ritz. A. (2004)	Tai pirmiausia traktuojamas kaip tikslingas socialinių sistemų viešajame sektoriuje orientavimas
Arimavičiūtė (2005)	Strategiją apibrėžia kaip sistemą, kurioje priimti sprendimai iš anksto įgyvendinami ir kontroliuojami.
Gaižutis. A. (2008)	Tai ilgalaikių įmonės tikslų ir būdų jiems pasiekti numatymas, proceso kontrolė ir koregavimas.
Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2008)	Strateginis valdymas – tai tam tikro subjekto veikla kryptingai darant įtaką tam tikriems objektams, kai siekiama pašalinti trūkumus (išspręsti aktualias problemas), sukurti neproblemiškas situacijas bei paskatinti veikiančių objektų kokybinius pokyčius, numatant šioje veikloje nuolat organizuoti į kokybinius pokyčius orientuotą valdymo sprendimų rengimo ir įgyvendinimo ciklus.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis strateginio valdymo apibrėžimų autoriais

Naujos ir sparčiai besikeičiančios sąlygos įgalina keisti valdymo metodus ir juos pritaikyti prie poreikių. Šios ir kitos sąlygos sudarė prielaidas strateginio valdymo plėtotei. Strateginis valdymas yra iš esmės skirtinga veikla, palyginti su valdymo organizavimu ar operatyviu valdymu. Jis skiriasi ir nuo strateginio planavimo. Strateginis valdymas kaip ir strateginis planavimas remiasi organizacijos aplinkos tyrimu, tačiau strateginis valdymas naudoja labai aiškiai apibrėžtus tikslus, tinkamai parengtas priemones tikslams pasiekti (Staponkienė, 2004).

Apibendrinant galima teigti, kad strategija - tai planas, pasirinktiems tikslams siekti, kuris gali būti gali būti suvokiama kaip problemos sprendimo, prisitaikymo prie aplinkos instrumentas. Tuo tarpu, strateginis valdymas kaip nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorės aplinkybių ir efektyviai išnaudoja savo turimą potencialą. Strateginio valdymo rezultatas yra pati sukurta strategija, leidžianti efektyviai veikti.

1.2. 1. Pagrindinės strateginio valdymo mokyklos

Istoriniu požiūriu strateginio valdymo srityje išryškėjo įvairių nuomonių, todėl H. Mintzbergas su kolegomis šiai sričiai nurodė 10 vyraujančių nuomonių – *mokyklų*. Pagrindiniai *mokyklų* trūkumai ir privalumai lentelėje A. Boso (2004) įžvalgomis. A. Bosas taip pat pažymi, labai reti atvejai, kada organizacijų strategijos kūrimo proceso praktikoje taikoma išimtinai tik vienos *mokyklos* modeliu, nes kuo daugiau strateginių mokyklų elementų organizacijos panaudos strategijos kūrimo procese, tuo strategija perspektyvesnė ir reikšmingesnė jos ateičiai.

6 lentelė

Pagrindinės strategijos mokyklos

Mokykla	Pagrindinė sąvoka	Sutelktas dėmesys	Požiūris	Privalumai	Trūkumai
Dizaino	Organizacinių gebėjimų ir išorinių galimybių atitikimas	Organizacijos pozicija rinkos kontekste	Aplinka kaip nuoroda; strategijas formulavimas yra labiau patariamojo pobūdžio	Sukurtas SSGG analizės metodas. Organizacijos strategija suformuojama per laipsnišką mokymosi procesą	Modelis netinkamas dinamiškoje aplinkoje, analizės alternatyvų stoka.
Planavimo	Struktūrizuotas žingsnis po žingsnio, iš viršaus į apačią būdas	Misija, vizija, tikslai ir strategijos	Planavimo hierarchijos kartu su vertinimu, operacija, vykdymu ir kontrole.	Procese dalyvauja daug žmonių, kurių bendras tikslas suvienodina požiūrius.	Planavimo mokyklos modelis tinka aplinkai, kurią gali reguliuoti pati organizacija
Pozicionavimo	Strategija kaip formalus ir kontroliuojamas procesas	Strategijos tipai ir pozicionavimo strategijos	Strategijos formuluotė yra aptariama ir galutinė.	Mokyklos modelis orientuotas ne į planavimo procesą, o į jo turinį.	Žingsnis atgal, lyginant su perspektyvos samprata dizaino mokykloje.
Antrepreneriška	Lyderis arba antrepreneris organizacijos kūrėjas	Lyderio intuicija, išmintis ir patirtis, kuriant rinkos nišą	Pasitarantis kuriant strategiją, prisitaikantis prie aplinkos pokyčių	Ši mokyklos strategija tinka smulkiam verslui, kaip stipri, intuityvi, įžvalgi vadovo įžvalga ieškant naujų nišų.	Paremta tik vieno žmogaus galimybėmis, kurios riboja taikymo erdvę.
Kognityvinė	Sprendimus priimančių vadovų kūrybiškumas, individualus intelektualus supratimas kuriant strategiją	Valdymo gebėjimai formuojant ir įgyvendinant strategiją	Pažintiniai vadovų įgūdžiai daro įtaką aplinkos suvokimui	Teoriniu aspektu-perspektyviausių ir reikšmingiausių mokyklų. Mokykla yra dvikryptė: - Kuriamas objektyvus tikrovės vaizdinys; interpretuojama tikrovė.	
Mokymosi	Pagrindinės strategijos mokyklos Pagrindinės strategijos mokyklos	Organizaciniai sugebėjimai yra konkurencinio pranašumo pagrindas	Mokymasis paveikia aptariamą strategiją, padidina procesų svarumą.	Strategija formuojama ir įgyvendinama kartu. Dėmesys nukreipiamas ne į strategijos formulavimą, o į jos formavimą. Mokymasis leidžia lanksčiau reaguoti į aplinkos pokyčius.	Tarp pastovaus organizacijos mokymosi, vis naujų strategijų kūrimosi yra pametamas pagrindinis tikslas.

Valdžios (mikro-makro)	Valdžia ir politika strategijos formavimo pagrindas	Organizacijos, lenktyniaujančios dėl padėties, užsiima valdžios žaidimais. Gudrybėmis ir taktika, kad galėtų manevruoti įvairiose situacijose.	Strategijos formavimas yra staiga pasirodantis		Lobistinė veikla. Politizavimas. Valdymo kultūra nepalanki iniciatyviems darbuotojams
Kultūros	Strateginis formavimas apima socialines sąveikas	Ištekliai ir gebėjimai yra konkurencinio panašumo šaltiniai	Strategija yra apsvastyta		Mokykla linkusi veikti numatytu kursu ir priešintis pokyčiams, novacijoms.
Aplinkos	Ribinis sprendimų priėmimo vaidmuo	Aplinkos charakteristikos daro poveikį strategijos formavimui	Reaguojantis strategijos formavimas	Leidžia išsiaiškinti, kokie organizacijų tipai didžiausio aplinkos spaudimo.	Organizacijos, užima tam tikras nišas ir joje būna tik tol, kol jos aplinka ar ištekliai pasidaro agresyvi.
Konfigūravimo	Strategija kaip transformacija	Transformacinis lyderiavimas-strategijos esmė.	Iš apačios į viršų pokyčiai ir iš viršaus į apačią transformacijos -yra proceso dalis.	Prisitaikymas prie besikeičiančių sąlygų, pasinaudojant visų mokyklų patirtį.	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis „Strateginis valdymas“ (Svetikas, Arimavičiūtė, M. 2012; Bosas, A.(2004). *Strateginis valdymas: nuo korporacijos iki valstybės*, Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla)

1.3. Strateginis organizacijos valdymo procesas

Daugelis organizacijų laiko iššūkių suvokimą, kaip paversti jų organizacija tvaresne, konkurencingesne. Tvarumą ir konkurencingumą galima apibrėžti kaip dabartinių poreikių patenkinimo bei ilgalaikės priežiūros sistemą atkreipiant dėmesį į aplinkos, ekonominius ir socialinius veiksnius.

Strateginio valdymo proceso struktūroje strategiją galima traktuoti kaip metodą tikslams pasiekti ir uždaviniams įvykdyti. D. Pileckienės (2004) teigimu, veiksminga organizacijos strategija turėtų pagrįsta aiškiu ir suprantamu misijos apibrėžimu; tikslu išorės aplinkos įvertinimu; kruopščia vidaus veiksmų analize; bei aiškiai suformuluotais tikslais.

Pasak, A. Vasiliausko (2004) strateginis organizacijų valdymas, sietinas su žmones bendrai veiklai vienijančiu kolektyvu, turinčiu savo tikslus ir priemones tiems tikslams įgyvendinti. Toks platus ir bendras organizacijos apibrėžimas leidžia jį laikyti įvairioms

organizacijoms: šalies valdžiai, valstybinei įstaigai, valstybės ir privačiai įmonei, profesinei sąjungai ar universitetui ir kt.

Ir nors įmonių strateginis valdymas grindžiamas tais pačiais ar panašiais principais (bendrai veiklai sutelkiančių žmonių, pasirenkančių prekių gamybos ir paslaugų teikimo technologiją, užbrėžtų tikslų atitinkančius žmonių darbo organizavimo būdus, kurie leistų užtikrinti didžiausią pelną) jis nėra vienodas. Strateginio valdymo savitumą lemia įmonių įvairios veiklos ypatybės: ar įmonės nacionalinės, ar tarptautinės, produkciją gaminančios, ar paslaugas teikiančios, valstybinės ar privačios, savarankiškos ar kontroliuojamos, smulkios, vidutinės ar stambios, centralizuotos ar decentralizuotos ir pan. (Vasiliauskas 2004).

Mykolo Riomerio universiteto išleistame vadovėlyje „Strateginis valdymas“ (Svetikas, Arimavičiūtė, 2012) akcentuojama, kad strateginis valdymas yra procesas, kuriuo metu organizacija geba nustatyti misiją, viziją, tikslus ir uždavinius, taip pat geba numatyti ir įvykdyti strategijas įvairiais organizacijos lygmenimis taip, kad sukurtų tvarų konkurencinį pranašumą, o Melnikas, B., Smaliukienė R. (2007) strateginį valdymą įvardija, kaip nuolatinį, dinamišką ir nuoseklią procesą, kuriuo remiantis laiku prisitaikoma prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudojamas turimas potencialas. Pasak, autorių, strateginį valdymą reikėtų žiūrėti kaip į valdymo funkcijų, orientuotų į iškeltą tikslą, ciklą.



1pav. Valdymo funkcijų cikliškumas

Šaltinis: adaptuota darbo autorės, remiantis Melnikas, B., Smaliukienė R. (2007)

Strateginio valdymo funkcija - planavimas skatina ne tik organizaciją aiškiai apibrėžti savo uždavinius ir funkcijas siekiant įgyvendinti numatytus planus ir sąveikaujant tarpusavyje, bet ir skatina organizacijos vadovus aprėpti platesnį problemų lauką ir numatyti perspektyvas.

Strateginį planavimą sudaro šie etapai:

1. Apibrėžiama organizacijos vizija ir misija;
2. Atliekama organizacijos vidaus, strateginė ir išorės analizė;
3. Iškeliama tikslai;
4. Suformuojamos atitinkamos strategijos;
5. Numatomi būdai, kuriais bus kontroliuojama, kaip įgyvendinami planai. (Melnikas, B., Smaliukienė R. (2007))



2 pav. Pagrindinės strateginio planavimo proceso dalys
(Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Melnikas, B., Smaliukienė R. (2007))

Nustačius organizacijos tikslus ir sudarius šių tikslų įgyvendinimo planus, svarbu įgyvendinti kitą **strateginio valdymo funkciją – organizavimą**. Organizuojant svarbu racionaliai paskirstyti užduotis, sudarant organizacinę valdymo struktūrą. Organizuojamas planų peržiūrėjimas, užduočių ir darbų paskirstymas.

Organizacija dirba efektyviai tik tuomet, kai visi darbuotojai siekia bendrų tikslų, o, kad juos pasiektų reikalinga, kad vienas žmogus darytų įtaką kito veiklai. Tam pasitelkiama kita

strateginio valdymo funkcija -vadovavimas. Vadovavimo kokybė organizacijos efektyvumui turi ypač didelę reikšmę, todėl vadovai turi mokytis vadovauti, kad jų įtaka siekiant organizacijos tikslų turėtų kuo didesnę teigiamą poveikį. Kaip teigia Melnikas, B., Smaliukienė R. (2007), jog vadovavimo efektyvumas priklauso nuo vadovo gebėjimo būti lyderiu. Manoma, kad lyderis gali būti vadovas, tačiau vadovas nebūtinai bus lyderis.

Organizacijai neužtenka strateginį planą sudaryti, jį būtina ir įgyvendinti, tinkamam įgyvendinimui reikalinga **kontrolė, paskutinė strateginio valdymo ciklo funkcija**, kuri ne užbaigia valdymo procesą, bet uždaro jo ratą, nes remiantis kontrolės rezultatais koreguojami tikslai ir uždaviniai, iš naujo planuojama, organizuojama ir vadovaujama. Kontrolės metu darbuotojų laimėjimai ir procesų pokyčiai yra lyginami su siekiamu standartu, aptariamais ir įvertinami.

Apibendrinant organizacijos strateginį valdymą galima apibudinti kaip dinamišką ir ciklišką procesą, kuriuo metu organizacija prisitaiko prie išorės aplinkos pokyčių, išnaudoja savo privalumus, trūkumams pašalinti. Tokiam proceso rezultatui pasiekti, organizacija parengia tam tikram periodui strategiją, apibrėžiančią svarbiausius organizacijos ateities tikslus ir uždavinius bei priemones šiems tikslams pasiekti.

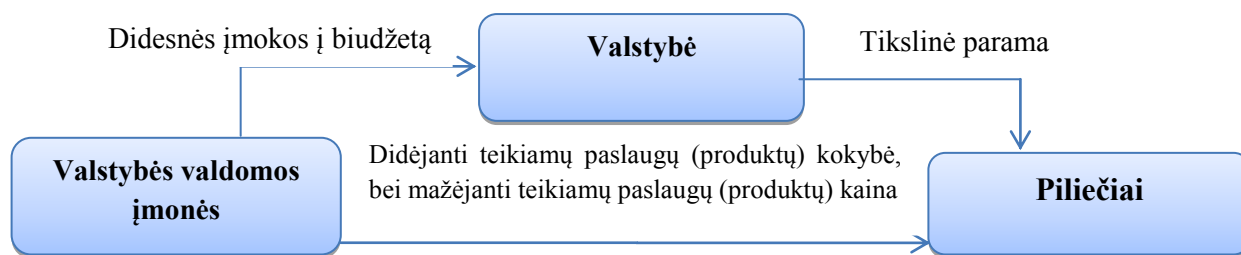
1.4. Valstybės valdomų įmonių veiklos pertvarkos gairės

Kai buvo minėta įvade, jau nuo 2000 m. vienas iš prioritetinių Lietuvos siekių tapti ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (Toliau – EBPO) nare. Ne tik EBPO, bet Europos Komisija ir Tarptautinis valiutos fondas nurodė, kad Lietuvoje valstybės valdomos įmonės (VVI) valdymas politizuotas ir neefektyvus, todėl reikalinga tobulinti VVI valdymą. Jis privalo būti skaidrus ir efektyvus, kad pritrauktų nepriklausomus, kompetentingus ir įmonių valdymo patirties turinčius profesionalus. O pasinaudojus kitų Europos valstybių VVI gerojo valdymo praktikomis, galėtų siekti ir priartinti nuosavo kapitalo grąžos rodiklį prie EBPO šalių, tai pat apnešti į valstybės biudžetą ženkliai daugiau papildomų įplaukų. Tai pat efektyvesnis ir skaidresnis VVI naudingas ir pačios valstybės piliečiams (Lietuvos VVI valdymo politikos gairės nurodytos 1 priede).

Kaip teigiama Valstybės valdomų įmonių veiklos skaidrumo užtikrinimo gairių apraše (2010) vienas iš pagrindinių ir svarbių tikslų:

- didinti valstybės valdomų įmonių veiklos skaidrumą;
- imtis priemonių gero valdymo principams jose įdiegti;

- įmonių valdymas turi būti pagrįstas atvirumo, aktyvaus dalyvavimo valdant kapitalą ir gero valdymo principais.



3 pav. Valstybės valdomų įmonių tikslai

Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis vkc.turtas.lt pateikta informacija

EBPO vertindama Lietuvos pasirengimą įstoti į ją tinkamumą, vykdys peržiūrą įvairiose srityse iš kurių viena – VVĮ veiklą reglamentuojančių dokumentų. Tai pat vertins, ar buvo atsižvelgta į EBPO VVĮ valdymo skaidres, koreguojant jau turimą tokių įmonių įstatyminę bazę.

Valstybės, vykdžiusios ir įgyvendinusios VVĮ pertvarką, kuri įvertinama ir EBPO dokumentuose, viena svarbiausių, jau patikrintų šaltinių, kurie, atsižvelgiant į valstybės specifines ypatybes, galimybes ir poreikius, padeda apsispręsti dėl VVĮ pertvarkos principų, tikslų ir krypties. Lietuva ne išimtis, VVĮ pertvarka įgyvendinama remiantis EBPO rekomendacijomis, kurios buvo suformuotos įvertinus Vakarų Europos ir kitų pasaulio šalių patirtį pertvarkant VVĮ sektorių. Vienos iš pagrindinių spragų, trukdančių užtikrinti efektyvų ir nepolitizuotą VVĮ valdymą, buvo įvardinta, jog nebuvo visą VVĮ veiklą koordinuojančios institucijos. Taip pat LR valstybės ir savivaldybės įmonių įstatyme (1994) reglamentuota ydinga praktika, prieštaraujanti EBPO gairėms. Minėtame įstatyme laikomasi nuostatos, draudžiančios atsirasti valstybės įmonės valdybose nepriklausomiems ir kompetentingiems valdybos nariams, taip netiesiogiai leidžiamas politizavimo atvejis.

Žemiau pateikiama valstybės valdomų įmonių pertvarkos chronologija, buvo sudaryta remiantis valstybės valdomų įmonių internetinėje erdvėje viešinta skaidrios politikos informacija; Valstybės valdomų įmonių pertvarkos 2010-2012 m. programa, patvirtinta 2011 m. vasario 9 d. LR vyriausybės nutarimu Nr. 172), bei 2010-2014 m. Valstybės valdomų įmonių metinėmis veiklos ataskaitomis.

Valstybės valdomų įmonių pertvarkos chronologija:

1. 2010 metais pirmą kartą paskelbta valstybės valdomo komercinio naudojimo turto apžvalga atskleidė, kad daugumos VVĮ veiklos rezultatai buvo prasti, o įmonių finansinė kapitalo

graža 2009 metais siekė vos 0,1 proc. ir buvo gerokai mažesnė už Europos valstybių valdomų įmonių vidurkį ir vidutinę privataus sektoriaus įmonių kapitalo grąžą Lietuvoje (apie 9 proc.).

2. 2010 metų liepos mėnesį Vyriausybė patvirtino Valstybės valdomų įmonių veiklos skaidrumo užtikrinimo gaires (Toliau- skaidrumo gaires). Šiose gairėse nustatyti esminiai VVI veiklos rezultatų atskleidimo reikalavimai, taip pat Ūkio ministerija buvo paskirsta atsakinga už Skaidrumo gairių įgyvendinimo priežiūrą bei apibendrinančių VVI veiklos rezultatų ataskaitų rengimą.

3. 2011 metais Ūkio ministerijoje buvo suburta komanda, kuriai buvo pavesta atlikti Skaidrumo gairių priežiūrą, rengti apibendrintas tarpines ir metines ataskaitas ir prisidėti prie VVI pertvarkos politikos formavimo.

4. 2012 metų birželį Vyriausybė patvirtino Valstybės turtinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašą (Nuosavybės gaires), kuris įtvirtina Valdymo koordinavimo centro (VKC) įkūrimą, valdybų kompetencijų ir nepriklausomumo kriterijus, VVI aukščiausio lygio tikslų nustatymą ir įgyvendinimą.

5. 2012 metų rugsėjį buvo įkurtas VVI valdymo koordinavimo skyrius Valstybės turto fonde.

6. 2013 m. rugsėjo mėn. buvo patvirtintas bendras EPBO ir Lietuvos bendradarbiavimo veiksmų planas 2014–2015 metais.

7. Nuo 2014 metų spalio 1 dienos, sujungus VĮ Valstybės turto fondą su VĮ Turto banku, Valdymo koordinavimo centro funkcijas atlieka VĮ Turto banko VVI valdymo koordinavimo skyrius.

VVI pertvarkos tikslai, principai laukiami rezultatai:

Įgyvendindama valstybės valdomų įmonių (VVI) pertvarką, Vyriausybė suformulavo keturias svarbiausias pertvarkos kryptis:

- ✓ - nustatyti aiškius tikslus;
- ✓ - įvertinti įmonių nekomercinių funkcijų kaštus bei atskirti komercines ir nekomercines funkcijas;
- ✓ - atskirti įmonių valdymo ir rinkos reguliavimo funkcijas;
- ✓ - didinti Valstybės įmonių veiklos skaidrumą.

7 lentelė

Svarbiausios VVI pertvarkos kryptys

Aiškūs tikslai	✓ Pasiiekti visų VVI valdybų ir vadovybių kontroliuojamų įmonių iš anksto nustatytą kapitalo maržą. Taip skatintų optimaliau naudoti išteklius ir efektyviau organizuoti veiklą.
-----------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rengti 10 didžiausioms VVĮ (tarp jų ir AB „Lietuvos geležinkeliai“) ilgalaikės veiklos strategijas.
Komercinių ir nekomercinių funkcijų atskyrimas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atskirti VVĮ, kurios teikia tam tikras paslaugas ar produktus, tenkinant visuomenės poreikius, bet kurie yra nuostolinga pačioms įmonėms. (Ryškiausias pvz. AB „Lietuvos geležinkeliai“ keleivių vežimas nepelningais maršrutais). ✓ VVĮ turi apibrėžti ir paskelbti savo nekomercines funkcijas ir jų kaštus, kas leistų butų sudaromi optimalūs jų finansavimo modeliai.
Įmonių valdymas ir rinkos reguliavimas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atskirti VVĮ valdymą nuo rinkos kontrolės, siekiam išvengti interesų konflikto. ✓ Pritraukti į VVĮ valdybas, aukščiausių vadovų postus nepriklausomų specialistus, galinčius užtikrinti įmonės efektyvią ir kryptingą veiklą. ✓ Konkuruoti VVĮ su privačiomis bendrovėmis. ✓ Steigti audito komitetus vidaus kontrolės užtikrinimui.
Valstybės įmonių skaidrumo užtikrinimas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Užtikrinti VVĮ veikloje skaidrumo principus. ✓ Vykdyti apskaitą pagal tarptautinius apskaitos standartus. ✓ Rengti metinius, ketvirtinius veiklos ir finansinių ataskaitų rinkinius.

(Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis vkc.turtas.lt pateikta informacija)

Vienas iš Lietuvos VVĮ pertvarkos rezultatų – VKC įsteigimas. VVĮ koordinuojamojo organo svarba, siekiant efektyvinti ir skaidrinti VVĮ veiklą, pabrėžiama ir EBPO gairėse. Ji atlieka koordinuojančios institucijos vaidmenį ir yra atsakingas už rodiklių nustatymą, jų stebėjimą, valdybų bei vadovų vertinimą bei už valdymo principų rengimą.

VVĮ Valdymo koordinavimo centras (VKC) vykdomos funkcijos ir teikiamos ataskaitos:

VKC vykdo funkcijas, numatytas LR Vyriausybės nutarimu Nuosavybės ir Skaidrumo gairėse (2010):

- ✓ Skaidrumo (apibendrintų ataskaitų rengimas, įmonių finansinių rezultatų ir efektyvumo vertinimas);
- ✓ Tikslų iškėlimo (VVĮ siektinos nuosavo kapitalo gražos skaičiavimas, įmonių strateginių tikslų ambicingumo vertinimas ir įgyvendinimo stebėseną);
- ✓ Įmonių valdybų darbo konsultavimas; potencialių valdybos narių duomenų bazės sudarymas, valdybos turimų kompetencijų vertinimas);
- ✓ Politikos formavimo iniciatyvos (metodinių rekomendacijų rengimas, naujų teisės aktų iniciatyvos);
- ✓ Konsultacijos (Vyriausybės ir ministerijų konsultavimas dėl VVĮ valdymo ir svarbiausių akcininko sprendimų priėmimo, VVĮ konsultavimas dėl veiklos ir gerosios valdymo praktikos įgyvendinimo, naujų verslo planų pagrįstumo vertinimas, Vyriausybės ir Finansų ministerijos konsultavimas dėl dividendų išmokėjimo).

Taip aktyviai dalyvauja kartu su Ūkio ministerija, siekiant narystės EBPO.

VKC reguliariai rengia apibendrintąsias VVI ataskaitas, kuriose pateikiami viso Lietuvos VVI duomenys, leidžiantys įvertinti VVI veiklos ir finansinius rezultatus per tam tikrą laikotarpį. Kasmet rengiamos penkios apibendrintosios ataskaitos: viena metinė ir keturios ketvirčių ataskaitos.

8 lentelė

Valdymo koordinavimo centro ruošiamos ataskaitų pateikimo terminai

Valdymo koordinavimo centro ruošiamos ataskaitos	Pateikimo terminas
Metinė	iki rugpjūčio 15 d.
Tarpinė trijų mėnesių	iki liepos 15 d.
Tarpinė šešių mėnesių	iki spalio 15 d.
Tarpinė devynių mėnesių	iki sausio 15 d.
Tarpinė dvylikos mėnesių	iki balandžio 15 d.

(Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis vkc.turtas.lt pateikta informacija)

Pagal VKC internetiniame tinklapyje teikiamą informaciją, apie valstybių, priklausančių EBPO organizacijai ataskaitų teikimo tvarkos praktikos, tai dažniausiai VVI ataskaitas turi pateikti pagal tuos pačius reikalavimus kaip ir akcinės bendrovės, įtrauktos į vertybinių popierių biržų sąrašus. Be išimties, visose valstybėse VVI turi pateikti metines ataskaitas (pvz. Norvegijoje ir Prancūzijoje veiklos ir finansinės ataskaitos teikiamos kas pusmetį, Turkijoje ir Naujojoje Zelandijoje – kas ketvirtį, o Švedijoje metinės ataskaitos jau teikiamos nuo 1999 m. (ji rengia ir tarpines ketvirčio ataskaitas)). Ataskaitos, ar jos trumpiniai skelbiami viešai. Nuolatinė ataskaitų stebėseną leidžia matyti VVI rezultatus, juos analizuoti ir identifikuoti galimus pakeitimus siekiant VVI pelningumo, efektyvumo.

Skaidrumo gairės (2009) įpareigoja ir Lietuvos valstybės įmones rengti, ir pateikti VKC ataskaitas, terminiais, nurodytas žemiau pateiktoje lentelėje. Taip pat ataskaitų turinį pateikti ir savo internetiniame puslapyje, jei tokio neturi, ši informacija pateikiama VKC internetiniame tinklapyje.

9 lentelė

VVI ruošiamos ataskaitos

VVI pateikiama informacija	Pateikimo terminas
Audituotos metinės ataskaitos	iki balandžio 30 d.
Tarpinių (trijų mėnesių) finansinių ataskaitų rinkinys	iki gegužės 31 d.
Šešių mėnesių tarpinis pranešimas, tarpinė ataskaita ir tarpinių (šešių mėnesių) finansinių ataskaitų rinkinys	iki rugpjūčio 31 d.
Tarpinių (devynių mėnesių) finansinių ataskaitų rinkinys	iki lapkričio 30 d.
Tarpinių (dvylikos mėnesių) finansinių ataskaitų rinkinys	iki vasario 28 d.

Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis vkc.turtas.lt pateikta informacija

Žemiau pateiktoje lentelėje nurodytos 2015 m. VKC duomenimis, Lietuvoje valstybės, kaip VVI savininkės, funkcijas įgyvendinančios ministerijos arba joms pavaldžios institucijos.

10 lentelė

Institucijos, įgyvendinančios Lietuvos valstybės funkcijas

Atsakinga institucija	VVI skaičius
Generalinė miškų urėdija prie Aplinkos ministerijos	42
Žemės ūkio ministerija	19
Susisiekimo ministerija	11
Lietuvos automobilių kelių direkcija prie Susisiekimo ministerijos	11
Ūkio ministerija	9
Finansų ministerija	6
Valstybės įmonė Turto bankas	6
Aplinkos ministerija	6
Socialinės apsaugos ir darbo ministerija	3
Kultūros ministerija	1
Vidaus reikalų ministerija	1
Kūno kultūros ir sporto departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės	1
Kalėjimų departamentas prie Teisingumo ministerijos	1
Lietuvos bankas	1
Lietuvos statistikos departamentas	1
Nacionalinė žemės tarnyba prie Žemės ūkio ministerijos	1
Seimo kanceliarija	1
Sveikatos apsaugos ministerija	1
Švietimo ir mokslo ministerija	1
Kultūros paveldo departamentas prie Kultūros ministerijos	1
Lietuvos mokslų akademija	1

Į šį sąrašą nepatenka bankrutuojančios ir likviduojamos įmonės

Parengta darbo autorės, remiantis vkc.turtas.lt pateikta informacija (<http://vkc.turtas.lt/valdymo-ir-skaidrumo-Saltinis-politika/atsakingos-institucijos>)

Galimi VVI valdymo modeliai

Keletą dešimčių metų įvairiuose pasaulio valstybėse buvo išbandomi VVI priežiūros ir kontrolės metodai ir mechanizmai ir bandant juos sugrupuoti, su tam tikromis išlygomis galima išskirti tris kategorijas (modelius), kaip valstybė įgyvendina savo, kaip VVI akcininkės, funkcijas: valdymo politikoje, jos įgyvendinime, priežiūroje ir pan. Kai teigiama Valstybės valdomų įmonių veiklos 2013 m. ataskaitoje Valstybės kaip įmonių akcininko teisių įgyvendinimas įvairiose šalyse skiriasi dėl skirtingų viešojo valdymo ir administravimo sistemų, tačiau išskiriamos tris dominuojantys VVI valdymo modeliai, nurodyti 11 lentelėje.

Galimi VVI pertvarkos modeliai

Valdymo modeliai	
Decentralizuotas modelis	<p>Pagal modelį, įmonės valdo atitinkamų sektorių politiką formuojančios ministerijos. Modelio privalumas – galimybė efektyviau įgyvendinti sektorinę politiką (pvz. pavyzdžiui, per įmones įgyvendinti strateginius projektus.)</p> <p>Modelio svarbiausias trūkumas – nepakankamas ministerijos kaip sektoriaus reguliuotojo, politikos formuotojo ir akcininko atstovo funkcijų atskyrimas, iškyla sunkumų nustatant ministerijos ir valdybos atsakomybių ribas.</p> <p>Tose šalyse, kuriose įmonės šiuo metu vis dar įmonės valdomos decentralizuotai, valstybės kaip akcininko teisių įgyvendinimą pradėta koordinuoti įsteigiant specialias priežiūros institucijas. Tokia sistema veikia Vokietijoje.</p>
Dualus modelis	<p>Visą sistemą koordinuoja viena institucija, o nuosavybės funkcijas atlieka ministerijos. Šis modelis taikomas daugelyje EBPO šalių, kuris modelis padeda užtikrinti, kad būtų įgyvendinama vieninga VVI valdymo politika ir mažina funkcijų neatskyrimo riziką. (Toks modelis veikia Italijoje, Graikijoje). Kaip kuriose šalyse (pvz. Prancūzijoje) dualus modelis pasirinktas kaip tarpinis.</p>
Centralizuotas modelis	<p>Visas VVI valdo viena institucija (pvz. specializuota agentūra arba viena iš ministerijų, kuo mažiau susijusi su sektorine politika). Šis modelis laikomas pažangiausiu, leidžiančiu aiškiai identifikuoti valdymo funkcijas ir atskirti nuo jas nuo politikos. Šis modelis užtikrina didesnę VVI valdymo efektyvumą ir aiškų valdymo funkcijų atskyrimą nuo sektorinės politikos įgyvendinimo. Toks modelis taikomas daugelyje Europos valstybių - Danijoje, Suomijoje, Lenkijoje, Norvegijoje, Švedijoje).</p>

Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis vkc.turtas.lt pateikta informacija (<http://vkc.turtas.lt/valdymo-ir-skaidrumo-politika/vvi-pertvarka/pertvarkos-modelis>)

Lietuvoje šiuo metu vadovaujamasi dualistinio įmonių valdymo modelio principais. Lietuvos valstybė savo, kaip VVI savininkės, funkcijas įgyvendina per ministerijas arba joms pavaldžias institucijas, o visa VVI veiklą koordinuoja VKC.

2 TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo metodologijos pagrindimas

Lietuvos ir užsienio autorių mokslinėmis publikacijomis, apie valdymo viešosiose organizacijose ypatumus lemiančius veiksnius (Rigby, 2001; Norman, 2002; Staponkienė, 2004, Raipa, 2003, Arimavičiūtė, 2005, Tamošiūnas 2006, Melnikas, Smaliukienė, 2007 ir kt.) teigia, kad norint išsiaiškinti problemą, būtina surasti tą svarbiausiąjį klausimą, į kurį atsakius bus pasiekti iškelti tikslai, laikytis metodologinės nuostatos, jau problemos aiškinimosi stadijoje reikia atsakyti į šiuos klausimus:

1. Kokios informacijos reikės iškeltai problemai spręsti?
2. Ar problemos sprendimui galima pasinaudoti antrine informacija, ar teks rinkti pirminę informaciją?
3. Ar tyrimas, pasinaudojus informacija, leis pakankamai atsakyti į svarbius problemos klausimus?

Siekiant suformuoti AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklos tobulinimo kryptis, buvo atlikta užsienio ir Lietuvos autorių mokslinių publikacijų, Tarptautinių organizacijų programų, rekomendacijų, Lietuvos Respublikos teisės aktų, programų, sistemimas. Taip pat išanalizuoti valstybės valdomų įmonių veiklos rezultatai, AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklos metinės ataskaitos, tarptautinis projektas „Rail Baltica“.

Tyrimo etapai:

- ✓ Analizuojamos Lietuvos ir užsienio autorių ir tarptautinių organizacijų įžvalgos apie valdymą įvairiais aspektais:

viešojo valdymo doktrinų raidos aspektu (E. Barcevičius (2008), A. Guogis (2008), A. Raipa (2009; 2010); V. Nakrošis (2011), V. Domarkas (2011). Drechler (2005) Gudelis ir A. Patapo (2010);

gero valdymo koncepcijos ir jo principų aspektu (Kanados Tarptautinė Plėtros Agentūra (1996); 2000 m. ES pagrindinių teisių chartija (įsigaliojo 2009 metais tapusi Lisabonos sutarties dalimi); Drechsler (2004). Tarptautinė ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija 2005; Jungtinių Tautų generalinės asamblėjos aukščiausių viršūnių susitikime (Weis, 2000). Šaparnienė (2010) Welch, Kenedy-Pipe (2004) Bang ir Esmark (2013) Jungtinės Tautos(2005) Barcevičiaus (2008), Negrut, M., P. Costache, J. Maftei ir kt. (2010)

strateginio valdymo koncepcijos aspektu (Chandler (1962); Sharplim, A. (1985); Mintzberg, Ahlstrand ir Lampel (1998); Jurevičius, R. (1998); Martinkus (2004); Vasiliauskas; Vasiliauskas, A. (2001); Ritz, A. (2004) (2002); (Staponkienė, 2004); A. Boso (2004); Arimavičiūtė (2005); Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2007; 2008); Gaižutis, A. (2008); D. Pileckienės (2004); Svetikas, Arimavičiūtė, 2012.

✓ Analizuojamos Valstybės valdomų įmonių veiklos pertvarkos gairės (Valstybės valdomų įmonių pertvarkos 2010-2012 m. programa (2011 m); LR Vyriausybės nutarimas „Dėl valstybės valdomų įmonių veiklos skaidrumo užtikrinimo gairių aprašo patvirtinimo“ (2010); Vyriausybės nutarimas „dėl valstybės turinių ir neturinių teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašo“ (2012); LR Vyriausybės nutarimas „Dėl Valstybės valdomų įmonių veiklos skaidrumo užtikrinimo gairių aprašo patvirtinimo ir koordinuojančios institucijos paskyrimo (2010); LR Vyriausybės nutarimas „Dėl Valstybės valdomų įmonių efektyvumo didinimo koncepcijos“ (2010). Nagrinėjami Baltic Corporate Governance Institute pateikti dokumentai: „Baltijos šalių valstybių ir savivaldybių įmonių valdymo gairės“, Bendrovių valdymo gairės ir principai listinguotoms Baltijos šalių bendrovėms; LR Vyriausybės ir tarptautinės ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos sutartis „Dėl Lietuvos Respublikos prisijungimo prie 2000 m. birželio 27 d. deklaracijos dėl tarptautinių investicijų ir daugianacionalinių įmonių“ (2001 m).

✓ Siekiant ištirti AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklos situaciją, dokumentų turinio analizės metodu analizuojama vidinė bendrovės aplinka (valdymo struktūra; metinės 2010-2014 m. laikotarpio veiklos ataskaitos; pagrindinė veikla, tarptautinio „Rail Baltica“ projekto įgyvendinimas, atlikta bendrovės veiklos atitiktis Nacionalinės susisiekimo plėtros 2014-2022 m. programos tikslams (Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymas (2000); LR Vyriausybės nutarimas „Dėl ilgalaikės (iki 2025 m.) transporto sistemos plėtros strategijos patvirtinimo“ (2005), Europos Komisijos Regioninės politikos generalinis direktoratas „Geležinkelio „Rail Baltica“ galimybių studija: Svarbiausios išvados ir rekomendacijos“ (2007); AECOM: projekto „Rail Baltica“ galimybių studija (2014); Nacionalinė susisiekimo plėtros 2014-2022 metų programa (2014), atlikta bendrovės išorinė aplinkos (PEST) analizė.

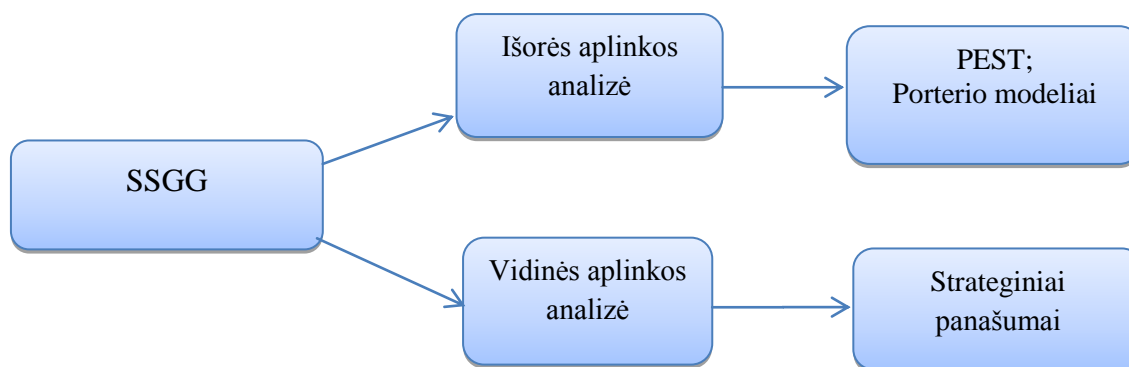
✓ Remiantis dokumentų turinio analizės metu gautais duomenimis bei rekomendacijomis Lietuvos susisiekimo sistemos plėtros strategijai iki 2030 m parengti (2008) atlikta SSGG analizė.

- ✓ Atlikus analizę teoriniu aspektu bei įvertinus dokumentų turinio analizės metu gautus duomenis suformuotos galimos AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklos tobulinimo kryptys, pateiktos išvados ir rekomendacijos
- ✓ Tyrimui taikytas kokybinis tyrimo metodas – dokumento turinio analizė. Metodologinėje literatūroje dokumentų analizė įvardijama, kaip vienas iš pagrindinių kokybinio socialinio tyrimo duomenų rinkimo metodu. *Kokybinė dokumentų turinio analizė* – tai tam tikrų organizacijos vidinių arba išorinių teksto pavidalu išreikštos pirminės informacijos interpretavimas mokslo srities, krypties ar šakos kategorijų kontekste (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė (2008)).
- ✓ Tyrimo metu analizuoti statistiniai duomenys apdoroti 2010 m. Microsoft Windows XP programine įranga, sudarant paveikslus, lenteles.

2.2. Organizacijos strateginės analizės metodas

Strateginė analizė vis dažniau ir plačiau taikoma organizacijos valdymo procesuose. Jos pagalba, apdorojama ir rengiama informacija, būtina organizacijos strateginiams sprendimams priimti. Strateginė analizė tai atsakas į klausimus kas vyksta aplink organizaciją dabar ir kas dar gali nutikti ateityje. Analizės esmę nusako du pagrindiniai klausimai: *Kaip tai kas vyksta gali paveikti kompaniją? Kokia bus mūsų reakcija į numatomus aplinkos pokyčius?*

Pačiai strateginei situacijos analizei atlikti naudojama keletas metodų. Pasak, Melniko ir Smaliukienės (2007) išorinė organizacijos aplinka analizuojama taikant PEST ir Porterio modelius, vidinei aplinkai analizuoti galima taikyti strateginių pranašumų metodą. Visi analizės rezultatai apibendrinami SSGG metodu.



4 pav. Organizacijos situacijos analizės etapai ir tyrimo metodai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės (Melnikas, Smaliukienė (2007). *Strateginis valdymas*)

2.3. PEST analizės metodas

Išorinės organizacijos veiklos aplinkos analizė leidžia įvertinti organizacijos konkurencinę poziciją kitų konkurentų atžvilgiu bei numatyti kokius procesus ir veiksmus darys didžiausią įtaką organizacijos veiklai artimiausioje ateityje. Aplinkos pokyčiai gali pareikalauti papildomų išteklių: naujų technologijų personalo, finansų ir pan., užsibrėžtam tikslui pasiekti didelės įtakos turi technologinės, politinės, ekonominės, socialinės tendencijos.

Analizuojant išorinius veiksmus nustatomi ir ištiriami organizacijos išorinės aplinkos veiksniai bei įvertinamas jų galimas poveikis veiklai bei organizacijos sėkmei. Išorinių veiksmų analizė apima ne tik esamų veiksmų tyrimą, bet ir tų veiksmų kitimo priežasčių analizę, kitimo tendencijų nustatymą, siekiant numatyti verslo galimybes ir grėsmes, susijusias su išorinės aplinkos permainingumu. Įmonės išorinę aplinką galima nagrinėti plačiąja ir siaurąja prasme. Plačiąja prasme organizacijos aplinkai priklauso visi išoriniai jos atžvilgiu veiksniai. Tačiau toks pernelyg platus organizacijos aplinkos veiksmų vertinimas yra netikslus. Siaurąja prasme įmonės aplinką sudaro tie toks pernelyg platus įmonės aplinkos veiksmų vertinimas yra netikslus⁶.

Išorės aplinkos analizė atsako į tris klausimus:

1. Kokia organizacijos padėtis yra dabar?
2. Kokia organizacijos padėtis turėtų būti ateityje?
3. Ką reikia daryti, kad organizacija iš dabartinės padėties pereitų į norimą?⁷

Nustatyti tendencijas ir tobulinimąsi keturiose srityse (politinių, ekonominių, socialinių ir technologinių) buvo suteiktas PEST vardas (pagal pirmąsias sričių anglišku pavadinimų raides). Atliekant išorinės aplinkos analizę, pasak Melniko ir Smaliukienės (2007), paranku naudoti būtent šį metodą.

Taikant *veiksmų analizės (PEST)* metodą, analizuojami politiniai-teisiniai pokyčiai, ekonominiai rodikliai, sociokultūriniai indikatoriai ir turimos bei galimos technologijos⁸. Metodo naudojimas yra tuo aktualesnis ir prasmingesnis, kuo didesnė yra įmonė. Žinoma, galioja ir atvirkštinė taisyklė – metodo taikymas labai mažose įmonėse kažin ar bus prasmingas⁹.

⁶ *Verslo valdymas*. (2004). Prieiga per internetą: <http://www.manager.lt/karjera/literatura/svv/verslo_zinynas_2skyr_2004.pdf>.

⁷ *Valdymo funkcijos*. Prieiga per internetą: <<http://groups.google.lt/group/VIKO-IS05A/attach/520b47a2f11c8953/funkcij+strateg+plan+antras.ppt?part=4>>.

⁸ Analoui, F.; Karami, A., (2003). *Strategic Management in Small and Medium Enterprises*. London

⁹ Vaitkevičius, S., (2006). *Strateginės analizės instrumentarijus modeliavimas mažose ir vidutinėse įmonėse*. (Daktaro disertacija: ISM vadybos ir ekonomikos universitetas).

PEST analizės vykdymo seka:

1. Nustatyti organizacijos interesų sferą (tai organizacijos strategijos sritis);
2. Nustatyti analizės lygius;
3. Apibrėžti potencialius įtakos veiksnius bei paskirstyti juos pagal analizės veiksnius;
4. Konkrečius reikšmingiausius veiksnius, kurie stipriai varžo organizacijos veiksmus ir daro įtaką jos veiklai;
5. Nustatyti ryšį tarp pasirinktų veiksnių ir organizacijos veiklos charakteristikų;
6. Išanalizuoti situaciją, kai kartu veikia keli veiksniai ir įvertinti, kaip tai gali paveikti organizacijos veiklą;
7. Siekiant sudaryti aiškų išorinės aplinkos poveikio vaizdą, turi būti sudaryta matrica, kurioje atsispindėtų įtakos veiksniai ir jų daromo poveikio lygis.

2.4. Vidinės organizacijos aplinkos analizės metodas

Organizacijos aplinką galima suskirstyti į mikroaplinką ir makroaplinką. Mikroaplinką sudaro vidiniai ir išoriniai veiksniai¹⁰. Labai dažnai išoriniai veiksniai iš esmės yra vienodi daugeliui toje pačioje aplinkoje veikiančių panašaus profilio organizacijų, kurių įtaką vieną kitai lemia pati institucijos veiklos sistema.

Skirtumas tas, kad išorinius veiksnius įmonė gali veikti tik iš dalies – turi juos žinoti ir prie jų prisitaikyti, o vidinius gali ir turi keisti pati. Yra ir atgalinis ryšys – tobulindama vidinius veiksnius įmonė daro įtaką ir išoriniams veiksniams¹¹.

Didžiausias dėmesys įmonės vidiniai aplinkai skiriamas keturioms funkcijoms:

1. planavimui,
2. organizavimui,
3. kontrolei ir vadovavimui.

Jei norima, kad pasisektų, būtina susieti ir suderinti išorės, ir vidaus veiksnių analizės rezultatus ir suvokti tarpusavio ryšius. Vidaus veiksnių analizė remiasi organizacijos pranašumams ir trūkumams nustatyti. Ji rodo, kurios galimybės bei grėsmės, nustatytos remiantis išorinių veiksnių analize, yra svarbios organizacijai¹².

¹⁰ Makštutis, A., (2001). *Strateginio valdymo principai*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla

¹¹ Sakalas, A. (1998). *Personalo valdymas*. Kaunas.

¹² Jucevičius, R., (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: pasaulio lietuvių kultūros ir švietimo centras

Tradicinis požiūris į vidinės aplinkos analizę išreiškiamas šiai analizei pasirenkant penkis pagrindinius tokią aplinką apibūdinančius objektus:

Organizaciniai aspektai – struktūra, sistemos, valdžios struktūra, procedūros, ir kt.

1. Personalas – darbo santykiai, mokymas, vertinimo sistemos ir pan.
2. Gamybos aspektai – pastatai, įrengimai, technologija, žaliavos, novacijos.
3. Marketingas – rinka, strategijos.
4. Finansiniai aspektai – pelningumas, likvidumas, apyvartumas, investavimo galimybės ir kt.¹³.

Objektyvi vidaus veiksnių analizė svarbi dviem aspektais. Pirma, ši analizė atskleidžia realų organizacijos profilį. Antra, vidaus veiksnių analizė rodo, ar organizacija turi priemonių eliminuoti grėsmes ir pasinaudoti galimybėmis, kurias nustatė išorinių veiksnių analizė. Jei organizacijos vidaus veiksnių analizė parodys, kad ji neturi būtinų išteklių, reikalingų tikslams siekti, tai ji gali keisti veiklos kryptį ir išvengti nesėkmės¹⁴.

2.5. SSGG analizės metodas

Organizacijų vadyboje skiriamas strateginio valdymo metodas - SSGG, kartais vadinamas SWOT metodu. SSGG (SWOT) analizė atspindi stiprybes (ką organizacija yra pajėgi atlikti), silpnybes (ko organizacija negali atlikti), galimybes (potencialiai naudingos sąlygos organizacijai) ir grėsmes (potencialiai nenaudingos sąlygos organizacijai).¹⁵

Pasak Mikulskienės (2011) SSGG metodas – tai informacijos, susijusios su organizacijos vidine ir išorine aplinka, sisteminimas ir vertinamųjų duomenų transformavimas į strateginius tikslus.

Pagal Strateginio planavimo metodiką (LR Vyriausybė, 2002)

SSGG analizės pagrindu nagrinėjami šie strateginiai ryšiai:

1. kaip *panaudoti stiprybes* galimybėms įgyvendinti;
2. kaip *ištaisyti silpnybes* pasinaudojant galimybėmis;
3. kaip *panaudoti stiprybes* grėsmėms sumažinti;
4. kokias *silpnybes* reikia *pašalinti*, kad sumažėtų grėsmės.

¹³ Jucevičius, R., (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: pasaulio lietuvių kultūros ir švietimo centras

¹⁴ Bosas, A., (2002). *Korporacijų strategijos ir konkurencinis potencialas*. Klaipėda. Klaipėdos universiteto leidykla

¹⁵ <http://www.verslas.in/ssgg-swot-analiz>

SSGG analizės privalumai. Sklandžiai integruoja vidinių ir išorinių faktorių įtaką Metodas nereikalaujantis didelių laiko sąnaudų, leidžiantis nustatyti strategines kryptis.

SSGG analizės apribojimai. Informacijos šaltinių neapibrėžtumas, nepaisant to, kad pats metodas detalizuotas, struktūrizuotas. Išlieka subjektyvumo galimybė dėl ir ekspertinės nuomonės.

Pasak B. Bitino (2008), kiekybinis tyrimas tinkamesnis tirti žinomesnius, paplitusius socialinius veiksmus, tuo tarpu kokybinis tyrimas leidžia labiau ir išsamiau įsigilinti į nagrinėjamo objekto esmę. Skirtumai tarp šių tyrimų išryškėja tyrimo apimtyje ir gilume.

2.6. Problemos formuluotė

Problemai ištirti išsikeliama probleminiai klausimai:

1. Kokie yra teoriniai valstybės valdomų įmonių strateginio, gero valdymo pagrindai?
2. Kokia yra AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklos situacija?
3. Kokios galimos valstybės valdomų įmonių veiklos tobulinimo kryptys?

Galima problemos paieškos schema:

Probleminis klausimas	Problemų laukas	Tyrimo metodai ir instrumentai
1. Kokie teoriniai valstybės valdomų įmonių strateginio, gero valdymo pagrindai	1.1. Kas yra strategija? 1.2. Kokia yra valdymo viešojo doktrinų esmė? 1.3. Kas yra valstybės valdoma įmonė? 1.4. Kokia valstybės valdomos įmonės veiklos atskaitomybė valstybei? 1.5. Kaip vykdoma valstybės valdomų įmonių pertvarka?	Pasirinktas teorinis ir empirinis (dokumentų turinio analizės) tyrimo metodas. Analizuota mokslinė literatūra, nagrinėjama strateginio, gero valdymo pagrindai, valstybės valdomų įmonių veikla, norminiai nacionaliniai ir tarptautiniai teisės aktai, reglamentuojantys valstybės valdomų įmonių veiklą.
2. Kokia yra AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklos situacija?	2.1. Kokia vidinė „Lietuvos geležinkeliai“ aplinka ir kokia jos įtaka bendrovės veiklai? 2.2. Kokie svarbiausi išoriniai veiksniai (politiniai, teisiniai, ekonominiai, technologiniai) daro didžiausią įtaką bendrovės veiklai? 2.3. Kokie yra „Lietuvos geležinkeliai“ prioritetai tikslai? 2.4. Kaip „Lietuvos geležinkeliai“ įgyvendina tarptautinį projektą „Rail Baltica“? 2.5. Kokia AB „Lietuvos geležinkeliai“, kaip susiekimo sektoriaus, situacija valstybės valdomų įmonių kontekste?	Tyrimui pasirinktas empirinis metodas. Empiriniam tyrimui atlikti taikytas instrumentas - dokumentų turinio analizės metodas (kokybinis ir kiekybinis). Šio tyrimo metodu siekiama ištirti AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklos situaciją (dokumentų turinio analizės metodu analizuojamos AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklos ataskaitos, Europos Sąjungos direktyvos, Tarptautinių organizacijų rekomendacijos; duomenų bazėse pateikti statistiniai duomenys Lietuvos Respublikos įstatymai, nutarimai, Susisiekimo ministerijos įsakymai, bendrovės įstatai ir kiti bendrovės veiklos valdymą reglamentuojantys teisės aktai).
3 Kokios galimos valstybės valdomų įmonės AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklos tobulinimo kryptys?	3.1. Kokie pagrindiniai veiksniai sąlygoja AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklos tobulinimo kryptis? 3.2. Kokiais būdais galima tobulinti AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklą? 3.3. Kokie pokyčiai reikalingi valdymo kokybės didinimui?	Tobulinimo krypčių nustatymo tyrimo naudojamas dokumentų turinio analizės metodas. Bei pasitelkti vidinės organizacijos analizės, SSGG analizės, PEST analizės metodai, valstybės koordinavimo centro finansinių ataskaitų analizė įvertinant AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklos situaciją.

3. AB „LIETUVOS GELEŽINKELIAI“ VEIKLOS ANALIZĖS REZULTATAI

3.1. AB „Lietuvos geležinkeliai“ valdymo struktūros analizė

AB „Lietuvos geležinkeliai“- Lietuvos susisiekimo sektoriaus bendrovė, administruojanti Lietuvos Respublikos geležinkelių tinklą, įsteigta 1991 metų pabaigoje, likvidavus Pabaltijo geležinkelių bendrovę. Bendrovės veiklos objektas yra Lietuvos Respublikos teisės aktuose nustatytų viešosios geležinkelių infrastruktūros valdytojo funkcijų atlikimas, keleivių ir krovinių vežimas geležinkelių transportu, taip pat geležinkelio kelių ir jų įrenginių apsaugos zonų priežiūros darbų organizavimas ir kitos ūkinės-komercinės veiklos, kurių vykdymas neprieštarauja Lietuvos Respublikos teisės aktams, vykdymas, teikiamų paslaugų kokybės pagal norminius dokumentus bei jų teikimo nepertraukiamumo užtikrinimas. Bendrovė viena iš 130 įmonių, kurių savininkė yra valstybė. Tai ribotos civilinės atsakomybės privatusis juridinis asmuo, kurios vienintelio akcininko teises įgyvendina Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerija. AB „Lietuvos geležinkeliai“ įstatuose (2014) nurodyta, kad bendrovės valdymo organai yra visuotinis akcininkų susirinkimas, valdyba ir bendrovės vadovas. Visuotinis akcininkų susirinkimas yra aukščiausias valdymo organas, kuris turi išimtinę teisę priimti svarbiausius sprendimus darančius įtaką bendrovei.

Valdyba yra kolegialus valdybos organas, atstovaujantis akcininkams, sudarytas iš 5 narių, renkami visuotinio akcininkų 4 metų kadencijai, kuri nėra ribojama. Iš valdybos narių yra išrenkamas valdybos pirmininkas. Bendrovės valdyba atlieka priežiūros bei kontrolės funkcijas. Bendrovės vadovas – generalinis direktorius. Bendrovės vadovas yra vienasmenis bendrovės valdymo organas, su kuriuo valdyba pasirašo darbo sutartį. Pagal jam suteiktus įgaliojimus organizuoja ir atsako už bendrovės veiklą, priima ir atleidžia iš darbo darbuotojus, skatina juos ar skiria drausmines nuobaudas, veikiantis bendrovės vardu turi teisę sudaryti vienvaldiškus sandorius.

Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatyme įtvirtinta (2000), kad bendrovės direktorius yra vienasmenis bendrovės valdymo organas, kuriam Akcinių bendrovių įstatymas suteikia plačias teises, taip pat gali būti sudaromas, bet neprivalomas kolegialus priežiūros organas – stebėtojų taryba ir kolegialus valdymo organas – valdyba. Nors 2015 m. minėto įstatymo redakcijoje numatoma galimybė turėti bent vieną kolegialų organą – stebėtojų tarybą

arba valdybą. Bendrovių valdymo kodekse (2006) rekomenduotina, bendrovėje sudaryti tiek kolegialų priežiūros organą, tiek kolegialų valdymo organą, kad būtų užtikrintas aiškus valdymo ir priežiūros funkcijų atskyrimas, turintis įtaką efektyvesniam ir skaidresniam bendrovės valdymo procesui. Jeigu vis dėlto bendrovė nusprendžia turėti tik vieną kolegialų organą, rekomenduotina, turėti stebėtojų tarybą, atsakingą už efektyvią bendrovės vadovo vykdomų funkcijų priežiūrą.

AB „Lietuvos geležinkeliai“ linijinė valdymo struktūros schema pavaizduota 2 priede.

Kaip parodyta 3 priede, bendrovių grupę sudaro 8 antrinės bendrovės, kurių dauguma 100 % akcijų priklauso AB „Lietuvos geležinkeliai“, išskyrus Viešoji įstaiga „Vilniaus logistikos parkas“ (49 % akcijų) ir Lietuvos/Austrijos UAB „VAE ALEGETECHA“ (34 % akcijų).

Kaip teikiama AB „Lietuvos geležinkeliai“ internetinėje svetainėje www.litrail.lt :

UAB „Geležinkelių tiesimo centras“ veikla prasidėjo nuo 1945-ųjų metų, kai buvo įkurtas Vilniaus geležinkelio apygardos padalinys. 2000 m. reorganizavus AB „Lietuvos geležinkeliai“ buvo įsteigta UAB „Geležinkelių tiesimo centras“. Pagrindinis bendrovės tikslas – visų rūšių geležinkelio viršutinės kelio konstrukcijos remontas ir naujo geležinkelio statyba.

UAB „Vilniaus lokomotyvų depas“ antrinė AB „Lietuvos geležinkeliai“ bendrovė, pirmoji Baltijos regione, teikianti sudėtingas lokomotyvų, kelio mašinų gamybos ir riedmenų remonto ir modernizavimo paslaugas, taip pat įgyvendina riedmenų parko atnaujinimo programą, kuri yra gyvybiškai svarbi AB „Lietuvos geležinkeliams“. Bendrovės istorijos pradžia siekia 1884 metus, kai buvo įkurtas Vilniaus garvežių gražos depas. Jo pagrindu 2003 metų spalio 1 dieną įsteigta UAB „Vilniaus lokomotyvų remonto depas“.

UAB „Gelsauga“ savo veiklą bendrovė, kaip Pabaltijo geležinkelio apygardos Vilniaus geležinkelio skyriaus apsaugos struktūrinis padalinys pradėjo 1944 m. Lietuvai atgavus nepriklausomybę, 1992 m. Valstybinės įmonės „Lietuvos geležinkeliai“ apsaugos struktūrinis padalinys buvo reorganizuotas į sukarintos apsaugos tarnybą. 2007 m. po pertvarkymų ir pokyčių, buvo įregistruota UAB „Gelsauga“, kaip antrinė AB „Lietuvos geležinkeliai“ bendrovė. Pagrindinė veikla yra objektų apsauga, vaizdo stebėjimo sistemų aptarnavimas, remontas ir priežiūra, patalpų ir teritorijų valymas, traukinių, vagonų, šilumvežių valymas, plovimas, statybos, apdailos darbai, darbo avalynės ir drabužių nuoma, jų priežiūra, šilumos ūkio aptarnavimas, pastatų priežiūros ir gesintuvų priežiūros paslaugos.

UAB „Geležinkelių projektavimas“ įsteigta 1945 m. kaip Lietuvos geležinkelių projektavimo bendrovė. Nuo 1963 m. iki Lietuvos Respublikos nepriklausomybės atgavimo įmonė buvo Pabaltijo geležinkelių tyrimo ir projektavimo instituto Vilniaus filialas. Po nepriklausomybės atgavimo bendrovė reorganizuota į valstybės įmonę prie LR susisiekimo

ministerijos. 2010 m. iš valstybės įmonės „Geležinkelių projektavimas“ tapo uždarąją akcine bendrove. Nuo 2011 m. pabaigos bendrovė yra AB „Lietuvos geležinkeliai“ antrinė bendrovė.

UAB Geležinkelių aplinkosaugos centras. AB „Geležinkelio apsaugos želdiniai“ savo gyvavimą skaičiuoja penkiomis dešimtėmis metų. Iki 1995 m. bendrovės perregistravimo, bendrovė vadinosi „Vilniaus valstybinis geležinkelio apsauginių miško želdinių ruožas“. Nuo 2014 m. AB „Geležinkelio apsaugos želdiniai“, kartu su AB „Lietuvos geležinkeliai“ Aplinkosaugos centro padaliniu tapo antrinė AB „Lietuvos geležinkeliai“ bendrove. Vykdoma veikla: aplinkosauginis administravimas, atliekų tvarkymas, nuotekų valymo įrenginių priežiūra, cisternų paruošimas, geležinkelio juostos apsauginių miškų ir želdinių eksploatacija, apsauga ir priežiūra.

UAB „Rail Baltica statyba“ 2014 m. antrinė AB „Lietuvos geležinkeliai“ bendrovė, kuri yra bendros Baltijos šalių įmonės, kuriojančios projekto „Rail Baltica 2“ įgyvendinimą, steigėja ir akcininkė. Pagrindiniai UAB „Rail Baltica statyba“ veiklos tikslai –atstovauti bei ginti Lietuvos interesus bendroje Baltijos šalių įmonėje, siekti, kad būtų kreiptasi dėl Europos Sąjungos paramos, kuri turėtų sudaryti apie 85% visos projekto „Rail Baltica 2“ įgyvendinimui reikalingos sumos skyrimo, o vėliau koordinuoti bei užtikrinti, jog Europos Sąjungos ir projekte dalyvaujančių valstybių lėšomis projektas būtų išvystytas: suprojektuota ir pastatyta europinės vėžės geležinkelių infrastruktūra Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje.

Vilniaus logistikos parkas yra Vilniaus miesto savivaldybės ir AB „Lietuvos geležinkeliai“(49 % akcijų) valdoma viešoji įstaiga. Pagrindinė veikla tenkinti viešuosius interesus vykdant visuomenei naudingą veiklą. Įstaiga organizuoja investuotojų atranką, inžinerinės infrastruktūros iki sklypo ribos projektavimą, įrengimą ir priežiūrą, žemės sklypų parengimą nuomai ir teritorijos plėtrą.

UAB „VAE Legetecha“ įsteigta 1995 m. Jos steigėjai - AB „Lietuvos geležinkeliai“ (34 %) ir VAE AG, Austrija. UAB „VAE Legetecha“ įkurta tiekti visiškai surinktus iešmus, smailes, kryžmes ir izoliuotąsias sandūras „Lietuvos geležinkeliams“ ir padėkles visoms VAE grupės įmonėms.

3.2. 2010-2014 m. valstybės valdomų įmonių (VVI) veiklos ataskaitų analizė

Valdymo koordinavimo centras (VKC), vykdydamas jam priskirtas funkcijas, reguliariai rengia apibendrintąsias VVI ataskaitas, kuriose pateikiami viso Lietuvos VVI portfelio duomenys, leidžiantys įvertinti VVI veiklos ir finansinius rezultatus per tam tikrą laikotarpį. Kasmet rengiamos penkios apibendrintosios ataskaitos: viena metinė ir keturios ketvirčių ataskaitos, kurios skelbiamos viešai VKC internetinėje svetainėje.

Valstybės valdomos įmonės suskirstytos į šiuos sektorius: 1. Susisiekimas; 2. Energetika; 3. Miškininkystė; 4. Kita.

Valstybės valdomų įmonių (VVI) gerojo valdymo indeksas

VVI veiklos ataskaitos duomenimis 2013 m. pirmą kartą buvo pateikta kaip pavyksta VVI įgyvendinti pagrindines EBPO rekomendacijas (Nuosavybės gairių ir Skaidrumo gairių nuostatas). VVI gerojo valdymo praktikos indeksui sudaryti yra pasirenkami trys pagrindiniai kriterijai:

- ✓ **Skaidrumas.** Vertinamas VVI veiklos ataskaitų (metinių pranešimų) išsamumas, atsižvelgiant į Skaidrumo gairių reikalavimus; Audito išvadose pateikiama auditorių nuomonė apie VVI finansines ataskaitas; VVI socialinės atsakomybės ataskaitas.
- ✓ **Valdybos.** VVI valdybos vertintos valdybų narių nepriklausomumo kompetencijos, jų atrankos proceso; VVI darbuotojų dalyvavimo valdybose; valdybų komitetų sudarymo kriterijais. (Veikiančias valdybas neprivalo turėti visos VVI). Visos Lietuvos VVI pagal pajamas ir valdomo turto vertę buvo suskirstytos į penkias kategorijas. Pirmajai kategorijai buvo priskirtos pačios didžiausios VVI (AB „Lietuvos geležinkeliai“, AB „Klaipėdos nafta“ ir pan.), o penktajai kategorijai – pačios mažiausios VVI, ir tik visos I ar II kategorijoms priskirtos bei visos strateginės reikšmės Lietuvos VVI privalo turėti veikiančias valdybas.
- ✓ **strategijų kokybė bei įgyvendinimas.** VVI strategijų kokybės ir įgyvendinimo vertinimą sudaro VKC kalendorinių metų pabaigoje atlikto VVI strategijų kokybės vertinimo rezultatai, tokie kaip pasiektas pelningumo rodiklis, VVI vidaus kontrolės sistemos, vidaus audito veikimo rezultatai.

2013-2014 m. VVI veiklos ataskaitų duomenimis dauguma įmonių rengia pakankamai išsamias veiklos ataskaitas ar metinius pranešimus, užtikrinančius Skaidrumo gairių reikalavimus (jos skelbiamos įmonių ir Valdymo koordinavimo centro internetiniuose tinklapiuose), bet atkreiptinas dėmesys į tai, kad VVI veiklos ataskaitose kol kas per mažai aptariami rizikos

veiksniai – jie įvardijami, bet neišnagrinėjamas jų poveikis ateities veiklos rezultatams, bei nenurodomos jų rizikos suvaldymo priemonės.

Kaip teigiama minėtose ataskaitose, nors dauguma valstybės valdomų įmonių deklaruoja, kad strategijos įgyvendinimo priežiūros tvarka nustatyta vidaus dokumentuose nustatytos vidaus kontrolės procedūros ir numatytos priemonės rizikos veiksniams valdyti, periodiškai vykdomas veiklos auditas, bet dažniausiai tokia pasitelkta rizikos valdymo kontrolė, neužtikrina gerų VVĮ rezultatų, nes daug dėmesio skiriama procedūroms, dokumentacijai, tačiau nesusitelkiama į įmonei svarbiausių tikslų įgyvendinimą ir veiklos rezultatų gerinimą.

Kaip teigiama VVĮ veiklos 2013-2014 m. ataskaitose strateginių planų rengimas šiuo metu yra silpniausia VVĮ strateginio planavimo ir strategijos įgyvendinimo grandis.

Sudarant indeksą, atsižvelgiama į įmonių dydį, teisinę formą ir veiklos tikslus (komercinę veiklą vykdančioms įmonėms nustatyti aukštesni pelningumo reikalavimai nei nekomercinę veiklą vykdančioms įmonėms).

Žemiau pateiktoje lentelėje, nurodytos 5 valstybės valdomos įmonės, kurios 2013 ir 2014 m. buvo vienos iš įmonių, labiausiai atitinkančių VVĮ gero valdymo principus. Kaip teigiama ataskaitose tiek 2013, tiek 2014 m. lyderės pozicijas užima AB „Lietuvos energija“ įmonių grupė.

Tuo tarpu VVĮ pateiktuose ataskaitose, kuriuose pateiktos 10 VVĮ (4priedas) labiausiai atitinkančius VVĮ gero valdymo principus, AB „Lietuvos geležinkeliai“ nėra.

12 lentelė

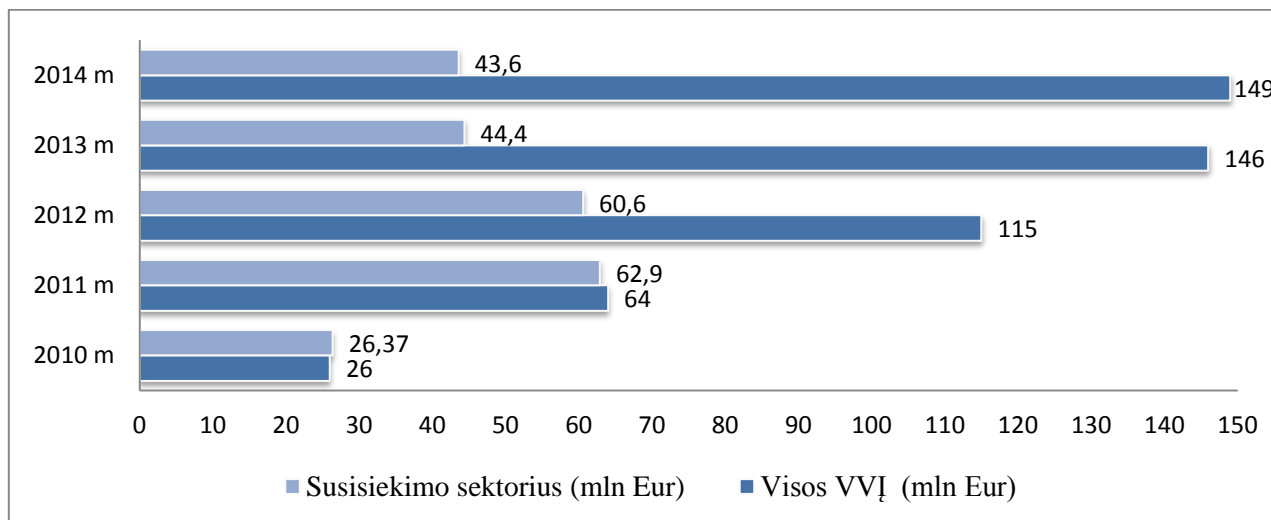
Valstybės valdomų įmonių gero valdymo indeksas

Nr.	Įmonės pavadinimas	Skaidrumas		Valdybos		Strateginis Planavimas ir įgyvendinimas		Gero valdymo indeksas	
		2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014
1.	„Lietuvos energija“ UAB įmonių grupė	8,89	9,00	8,89	9,67	5,65	6,67	7,81	8,44
2.	AB „Klaipėdos nafta“	7,79	7,65	5,92	5,97	7,92	5,50	7,21	6,37
3.	VĮ „Oro navigacija“	7,90	7,65	3,67	4,08	9,10	8,54	6,89	6,76
4.	UAB „Investicijų ir verslo garantijos“	7,63	8,25	4,31	4,31	7,79	8,91	6,57	7,16
5.	AB Lietuvos pašto įmonių grupė	6,98	7,65	6,47	5,97	5,27	5,50	6,24	6,37

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis VVĮ 2013 m.; 2014 m. veiklos ataskaitomis

Finansinių susisiekimo sektoriaus įmonių 2010-2014 rodiklių analizė

Remiantis 2010-2014 m. VVĮ veiklos metinėmis ataskaitomis, žemiau pateiktoje lentelėje pateikiami duomenys visų VVĮ normalizuoto grynojo pelno, juos palyginus su susisiekimo sektoriaus normalizuoto grynojo pelnu.



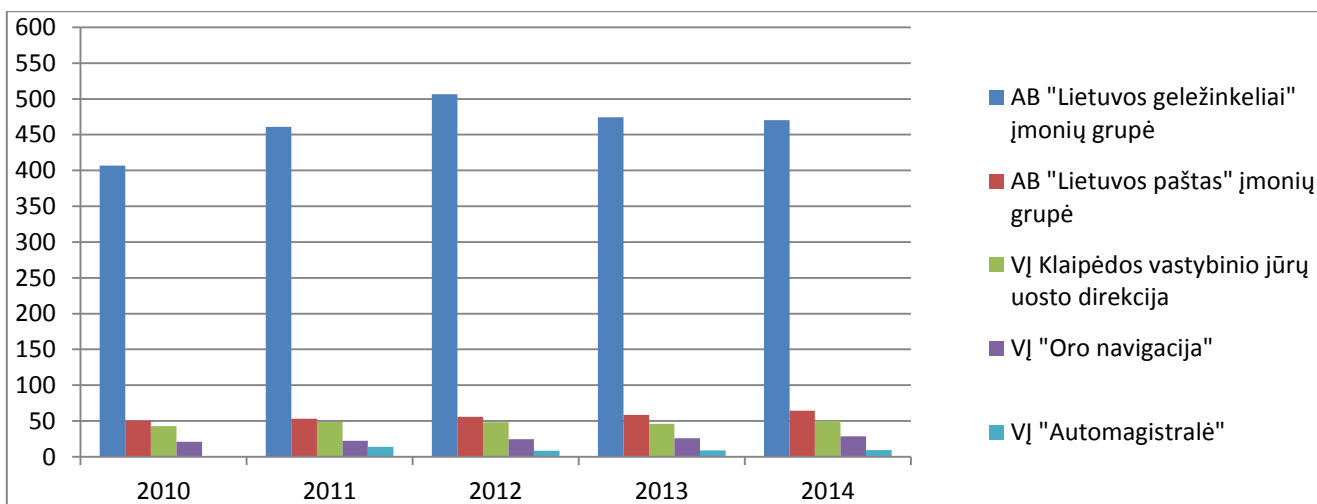
5 pav. Normalizuoto grynojo pelno rodikliai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis VVĮ 2010- 2014 m. veiklos ataskaitomis

Kaip pateikta paveiksle, grynasis bendras VVĮ pelnas didėjo tolygiai, 2010-2011 m. didėjo net dvigubai, tuo tarpu susisiekimo sektoriaus grynasis pelnas lygiagrečiai mažėjo, kai tuo tarpu 2010-2011 m. grynąjį visų VVĮ pelną sudarė susisiekimo sektoriaus pelnas.

Susisiekimo sektoriaus veiklos rezultatai glaudžiai susiję su Lietuvos ir svarbiausių jos prekybos partnerių ekonomine būkle bei bendrosiomis ekonomikos ir finansų tendencijomis Lietuvoje ir pasaulyje. Sektorius yra svarbus vidaus prekybos ir eksporto raidai: transportas ir logistika yra vienos iš esminių grandžių paslaugų ir prekių vertės kūrimo grandinėje.

Susisiekimo sektorius apima logistikos, kelių valdymo, geležinkelių, vandens transporto, oro uostų ir pašto segmentus.



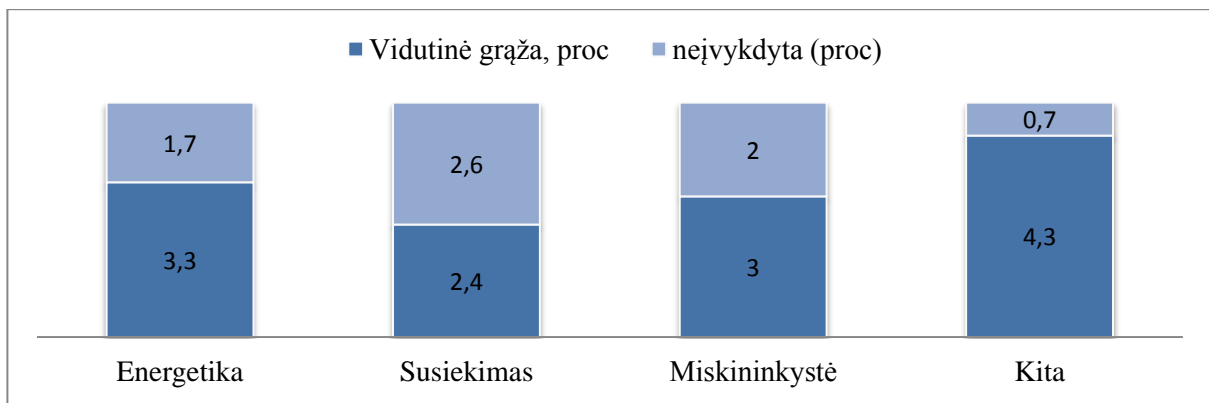
6 pav. Didžiausių 5 susisiekimo sektoriaus įmonių metinė apyvarta, mln. Eur
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis VVĮ 2010- 2014 m. veiklos ataskaitomis

Aukščiau pateiktame paveiksle pasirinktos 5 pelningiausios susisiekimo įmonės visus analizuojamus 2010-2014 m. metus pastebima, kad lyderė pagal apyvartą AB „Lietuvos geležinkeliai“, kuri ženkliai 6 ir daugiau kartų viršija kitas susisiekimo sektoriaus įmones, nors pelno augimo tendencija pastebima beveik visose analizuojamose įmonėse.

2010-2014 m. VVĮ veiklos ataskaitose pažymima, kad susisiekimo sektorių sudarė:
2010 m. - 25 įmonės (kurios sukūrė 15,2 proc. Lietuvos bendrojo vidaus produkto (BVP));
2011 m. - 24 įmonės (kurios sukūrė 15,0 proc. Lietuvos BVP);
2012 m.- 23 įmonės (kurios sukūrė 11,0 proc. Lietuvos BVP);
2013 m.- 23 įmonės (kurios sukūrė 14,0 proc. Lietuvos BVP);
2014 m. - 21 įmonė (kurios sukūrė 15,0 proc. Lietuvos BVP).

Visos valstybės valdomos įmonės yra suskirstytos pagal valstybės siekiamus tikslus į tris grupes (1 priedas), iš kurių tikimasi 1A bei 1B grupėms priskirtų įmonių pasiekti iš anksto nustatytą valstybės investuoto kapitalo grąžą, kurios dydį kas trejus metus apskaičiuoja VKC ir tvirtina Vyriausybė.

2012 m. LR vyriausybės nustatė, kad komercinę veiklą vykdančios (1A ir 1B grupėms priskirtos) įmonės 2013-2015 m. turėtų pasiekti bent 5 proc. vidutinės metinės nuosavo kapitalo grąžos rodiklį per metus. Kaip pateikta paveiksle vidutinė normalizuota nuosavo kapitalo grąža siekė 2,9 proc., tai 2,1 proc. mažiau nei nustatytas Vyriausybės rodiklis. Analizuojamu laikotarpiu nuosavo kapitalo rodiklio didžiausias pasiekiamumas 4,3 proc. priklauso kitam sektoriui, mažiausias pasiekiamumas priklauso susisiekimo sektoriui.

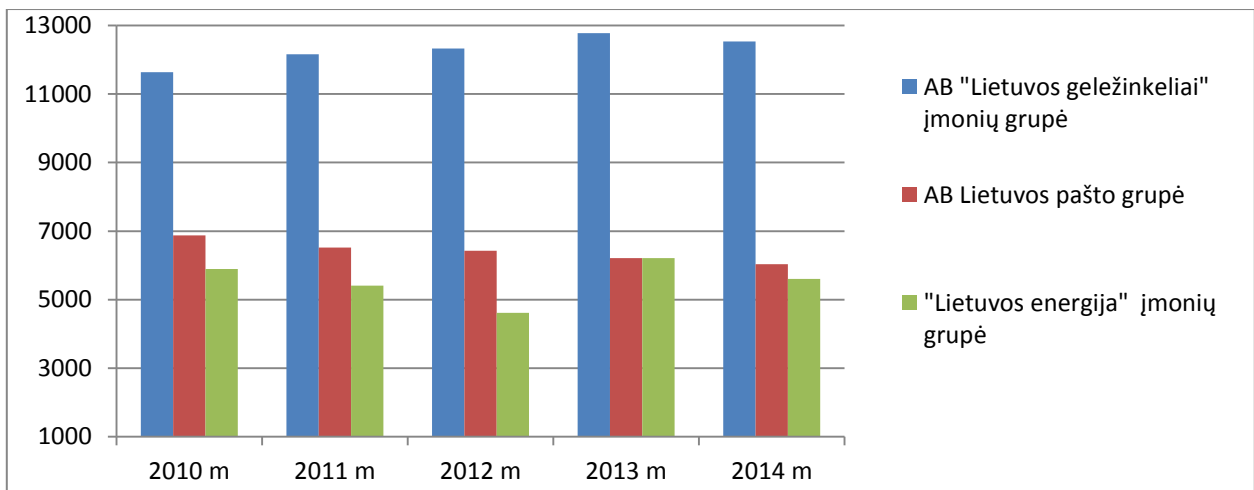


7 pav. 2014 m. nuosavo kapitalo rodiklio pasiekiamumas, proc.
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis VVĮ 2010- 2014 m. veiklos ataskaitomis

Valstybės valdomų įmonių žmogiškųjų išteklių analizė 2010-2014 m. laikotarpiu.

Valstybės valdomos įmonės teikia ne vien gyventojams gyvybiškai svarbias paslaugas elektros energiją, susisiekimą įvairiomis transporto priemonėmis ir pan., ir yra ne vien ūkio plėtros variklis, bet ir vienos didžiausių Lietuvos darbdavių. VVĮ veikos ataskaitos duomenimis 2010-2014 m. metais juose dirbo virš 41 tūkst. Darbuotojų. Daugiau nei pusė (55,1 proc.) darbuotojų dirbo susisiekimo sektoriuje, o trys didžiausi darbdaviai – įmonių grupės „Lietuvos geležinkeliai“ įmonių grupė, Lietuvos pašto įmonių grupė ir „Lietuvos energija“ įmonių grupė – kartu įdarbino 57,6 proc. visų VVĮ darbuotojų.

Analizuojamu 2010-2014 m. laikotarpiu didžiausiose lentelėje nurodytose įmonės ir jų grupėse žmogiškojo išteklių kitimas neženklius.



8 pav. 2010-2014 m. susisiekimo sektoriaus žmogiškųjų išteklių analizė
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis VVĮ 2010- 2014 m. veiklos ataskaitomis

3.3. AB „Lietuvos geležinkeliai“ pagrindinės veiklos analizė

Pagrindiniai AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklos tikslai yra siekti pelno, racionaliai naudoti bendrovės lėšas, turtą ir kitus išteklius, užtikrinti turtinius akcininkų interesus. Bendrovės ilgalaikiai tikslai, nurodyti AB „Lietuvos geležinkeliai“ internetinėje svetainėje:

1. Siekti bendrovės verslo vertės augimo, didinat geležinkelių transporto veiklos efektyvumą, geležinkelių transporto ir susijusių paslaugų patrauklumą klientams;
2. Užtikrinti efektyvų viešosios geležinkelių infrastruktūros valdymą, priežiūrą, atnaujinimą ir plėtrą pagal valstybės poreikius ir finansines galimybes;
3. Užtikrinti veiksmingą geležinkelių transporto ir susijusių viešųjų paslaugų teikimą ir šalies strateginių interesų įgyvendinimą teisės aktų ir kompetentingų valstybės institucijų nustatyta apimtimi.

Bendrovės plėtros ir investicijų politikos pagrindinės kryptys nustatytos vadovaujantis Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtros iki 2015 m. ilgalaikės strategijos bei ilgalaikės (iki 2025 m.) Lietuvos transporto sistemos plėtros strategijos gairėmis. Plėtros strategijų kurio tikslas – nustatyti integralios nacionalinės geležinkelių bendrovės – viešosios infrastruktūros valdytojos ir geležinkelių krovinių bei keleivių vežėjos plėtros iki 2030 m. kryptis. Ypatingą dėmesį skiriant ilgalaikiai investicijų programai (joje numatytų projektų įgyvendinimui), be to, identifikuotas lėšų poreikis investicijoms bei galimi finansavimo šaltiniai, apibrėžtos svarbiausios bendrovės organizacinių pokyčių bei personalo politikos kryptys.

Kaip matyti iš (11 pav.) Pagrindinės kryptys ir plėtra daugiausia pastangų geležinkelių infrastruktūros gerinimui ir integracijai į Europos Sąjungos geležinkelių sistemą.

		
Krovinių vežimo direkcija	Keleivių vežimo direkcija	Geležinkelių infrastruktūros direkcija
<p>Pagrindinė kryptis ir plėtra:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Klientų poreikių tenkinimas - Plėtoti krovinių vežimo veiklą: <ul style="list-style-type: none"> - Vakarų Europa – Kinija ir atgal; - Šiaurės – Pietų kryptis; - Aktyvesnis bendradarbiavimas su JAV krovinių organizavimo ir kt. klausimais - Rytų partnerių integracija ir bendradarbiavimas plečiant „Viking train“ projekto geografinį - Intermodalinių, kontreilerinių traukinių plėtra - Dalyvavimas VIII (Roterdamas–Berlynas–Varšuva –Kaunas) koridoriaus kūrime - Dalyvavimas „Trans governance“ projekte - Papildomų paslaugų plėtra susijusiu su krovinių vežimu 	<p>Pagrindinė kryptis ir plėtra:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Keleivių vežimo vietiniais ir tarptautiniais maršrutais paslaugų teikimas - Teikiamų paslaugų kokybės didinimas ir gyventojų poreikių tenkinimas - Keleivių riedmenų parko atnaujinimas - Mobilesnis susisiekimasis - Vietinio susisiekimasis „traukinys+autobusas“ organizavimas - Patogus susisiekimasis tarptautiniais maršrutais: <ul style="list-style-type: none"> - Minsko kryptimi – 2 val. (iki 2015 m.) - Varšuvos/Berlyno kryptimi 2015 m. Rail Baltica europinė vėžė iki Kauno - Rygos/ Talino kryptimi - Riedmenų atnaujinimo programos tęsinys 	<p>Pagrindinė kryptis ir plėtra:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transeuropinės reikšmės geležinkelio linijų modernizavimas ir plėtra, reikiamos infrastruktūros sukūrimas viešiesiems logistikos centrams steigti - Krovinių ir keleivių aptarnavimo infrastruktūros plėtra Klaipėdos jūrų uoste - Valstybės reikšmės kelių ir geležinkelių infrastruktūros techninių parametru gerinimas - „Rail Baltica“ ir „Rail Baltica II“ projektai - Intermodalinių terminalų steigimas (Vilnius, Kaunas, Klaipėda) - Riedmenų atnaujinimo programos tęsinys

9 pav. Pagrindinių AB „Lietuvos geležinkeliai“ direkcijų veiklų kryptys ir plėtra (šaltinis: <http://www.litrail.lt/veiklos-objektas>)

AB „Lietuvos geležinkeliai“ metinių ataskaitų 2010-2014 metų analizė

Pagal LR nutarimą „Dėl LR Vyriausybės 2010 m. liepos 14 d. nutarimo Nr. 1052 „Dėl valstybės valdomų įmonių veiklos skaidrumo užtikrinimo gairių aprašo patvirtinimo ir koordinuojančios institucijos paskyrimo“ pakeitimo (Žin., 2012, Nr. 30-1399) AB „Lietuvos geležinkeliai“ rengia metinės veiklos ataskaitą ir tarpines 3, 6, 9 ir 12 mėnesių veiklos ataskaitas, jas viešai skelbia savo internetinėje svetainėje. Parengtose ir pateiktose metinėse ataskaitose išanalizuoti ir pateikti duomenys apie:

- veiklą apibūdinančius pagrindinius finansinius rodiklius (pelningumo, likvidumo, turto panaudojimo efektyvumo);
- informacija apie teikiamų paslaugų rinką;
- vykdomus ir planuojamus pirkimus ir investicijas;
- pagrindinius įvykius, turinčius esminės reikšmės bendrovės veiklai, įvykusių per ataskaitinį laikotarpį;
- esamą darbuotojų skaičių, vidutinį mėnesinį darbo užmokestį;
- vykdomos socialinės, aplinkosaugos iniciatyvas ir politiką;
- dividendų politiką;
- bendrovės valdymo struktūrą.

Žemiau pateiktose lentelėse ir paveiksluose, pateikiami duomenys ir jų analizė apie AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklą 2010-2014 m. laikotarpiu, remiantis pateiktomis bendrovės metinėmis veiklos ataskaitomis.

13 lentelė

AB „Lietuvos geležinkeliai“ ūkinės ir finansinės veiklos 2010-2014 m. analizė

Veiklos rodiklis	2010 m.	2011 m.	2012 m.	2013 m.	2014 m.
Pajamos iš viso (mln. Eur)	403,58	481,06	511,38	467,53	472,77
Sąnaudos iš viso (mln. Eur)	380,91	429,62	466,78	435,30	447,58
Grynasis pelnas (mln. Eur)	18,94	42,66	37,71	28,12	20,39
Investicinės lėšos, iš kurių:					
investicinės lėšos (mln. Eur)	184,98	175,53	220,98	317,34	331,67
bendrovės lėšos investicijoms (mln. Eur)	74,46	103,77	112,31	100,44	86,65
Vidinis sąrašinis darbuotojų skaičius	10318	10505	10601	10643	10480

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis AB „Lietuvos geležinkeliai“ 2010-2014 m. veiklos ataskaitomis
<http://www.litrail.lt/veiklos-ataskaitos>

Kaip deklaruojama AB „Lietuvos geležinkeliai“ 2011 m. veiklos ataskaitoje padidėjus teikiamų paslaugų apimtims, kurias sąlygojo krovinių vežimo rezultatai, per 2011 m. uždirbta 481,06 mln. Eur pajamų, arba 19,2 proc. daugiau nei per 2010 m. Didėjimo tendencija pastebima ir 2012 m. AB „Lietuvos geležinkeliai“, buvo uždirba 511,38 mln. Eur arba 6,3 proc. daugiau nei per 2011 m. Kaip teigiama 2012 m. veiklos ataskaitoje, kad nepaisant sumenkusių krovinių vežimo mastų dėl bendros krizinės situacijos, didesnio metinio pelno pasiekimui turėjo sėkmingai vykdomos papildomos veiklos rezultatai (vagonų nuomos, krovinių ekspedijavimo ir pan.). 2013 m. ir 2014 m. bendrovės pelnas mažėjo: 2013 m. 467,53 mln. Eur. arba 8,6 proc. mažiau nei per 2012 m. Pajamų mažėjimą lėmė sumenkę tarptautinių krovinių vežimo mastai, išaugusios sąnaudos. 2014 m. pelnas buvo šiek tiek didesnis nei 2013 metais ir siekė 472,77 mln. Eur. Nors pastaraisiais metais bendrovės pelnas mažėjo, bet lyginant 2010 m. su paskutiniaisiais analizuotais 2014 metais -pelnas išaugo 69,19 mln. Eur.

Kaip pastebėta, veiklos ataskaitose 2013 - 2014 m. AB „Lietuvos geležinkeliai“ pajamos mažėjo, o sąnaudos proporcingai didėjo lyginant su 2011 m. (grynojo pelno buvo 42,66 mln. Eur), 2012 m. (grynojo pelno buvo 37,71 mln. Eur), kai tuo tarpu 2013 m. bendrovės grynas pelnas sudarė 28,12 mln. Eur, o 2014 m.– 20,39 mln. Eur, arba du kartus mažiau nei 2011 m.

Sąnaudų kiekvienais analizuojamais metais augimą pagrindė darbo apmokėjimui bei tarpusavio atsiskaitymams su užsienio šalių geležinkeliais augimas, didelės vertės investicinių viešosios geležinkelių infrastruktūros modernizavimas ir plėtra, vykdoma didesnė riedmenų ir kelio remonto darbų programa ir pan. Sąnaudų didėjimo tendencija nesutrukdė AB „Lietuvos geležinkeliai“ analizuojamu 2010-2014 m. laikotarpiu dirbti pelningai.

AB „Lietuvos geležinkeliai“ nuolat ir intensyviai investuoja į prioritetines sritis. Investicijos yra dviejų dalių: investicinės lėšos, kurias sudaro ES paramos valstybės banko paskolų lėšos ir pačios bendrovės investicinės lėšos. 2010–2015 m. AB „Lietuvos geležinkeliai“ planuojamų įgyvendinti projektų bendra vertė yra 1,592 mlrd. Eur. Bendrovės technikos plėtra ir investicijų politika vykdoma vadovaujantis Lietuvos ūkio (ekonomikos) bei Lietuvos transporto sistemos plėtros strategijų, Lietuvos 2007–2013 m. Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategija.

Bendrovė visose analizuojamo laikotarpio 2010-2014 metų veiklos metinėse ataskaitose prioritetines sritis į kurias orientuota investicijų politika ir techninė plėtra:

-geležinkelių transporto sistemos konkurencingumo didinimą tarptautinėje ir vietinėje transporto paslaugų rinkoje (logistikos centrų kūrimas; pastovus riedmenų parko atnaujinimas, pažangių informacinių technologijų diegimas);

- gyventojų ir ūkio subjektų aptarnavimo kokybės gerinimą, paslaugų plėtrą;
- eismo saugą;
- ekologiškumą (taršos mažinimas ir prevencija);
- informacines technologijas ir jų apsaugas;
- tarptautinį bendradarbiavimą (tarptautinių projektų vykdymas; dalyvavimas tarptautiniuose renginiuose reprezentuojant AB „Lietuvos geležinkeliai“, kaip perspektyvią verslo partnerę transporto paslaugų sektoriuje).

Analizuojant lentelėje Europos Sąjungos investicines lėšas 2010-2014 metų laikotarpiu, pastebima kiekvienais metais didėjimo tendencija. Palyginus 2014 m padidėjo 146,69 mln. Eur. t.y. 44,2 proc., nei 2010 m.

Didžiausią metinį investicijų šuolį būtų galima įvardinti 2013 m. Palyginus su 2012 m. buvo 96,36 mln. Eur didesnės. Tai įtakos turėjo pradėti tarptautinio projekto “Rail Baltica” statybos darbai.

Analizuojant darbuotojų pokytį AB „Lietuvos geležinkeliai” analizuojamu laikotarpiu nuo 2010 m. iki 2013 m. darbuotojų skaičius didėjo, ženklėsnis didėjimas buvo 2011 m. lyginant su 2010 m. padidėjo 187 darbuotojais, arba 1,8 proc., o 2014 m. sumažėjo 163 darbuotojais, lyginant su 2013 m. Tokį nedidelį mažėjimą (palyginus su darbuotojų skaičiumi, dirbančių bendrovėje) įtakos turėjo vieną padalinio restruktūrizacija, ją padarius antrine AB „Lietuvos geležinkeliai” įmone.

AB „Lietuvos geležinkeliai” ypatingą dėmesį skiria darbuotojų sveikatai, kvalifikacijai, darbo vietų gerinimui. Kiekvienais metais pasirašomos bendradarbiavimo sutartys su įstaigomis, bendrovė dalinai finansuoja diagnostinį darbuotojų sveikatos patikrinimą, yra įkurta bendrovės mokymo, reabilitacijos ir poilsio bazė, darbuotojų vaikų poilsio stovykla. Darbuotojai apdovanojami, skatinami už gerus darbo rezultatus. Didžiausi geležinkelininkų pagerbimai būna tradicinių švenčių – geležinkelininko profesinės šventės ir baigiamojo metinio renginio gruodį metu. Darbuotojų socialiniams poreikiams tenkinti įsteigtas Socialinių reikmių fondas, kurio lėšos yra naudojamos darbuotojų studijų išlaidos padengti, kultūrinei, turistinei veiklai paremti, materialinėms pašalpoms.

Pastoviai tobulinama bendrovės darbo užmokesčio sistema, kuri socialiai teisinga, motyvuojanti darbuotojus geresniems darbo rezultatams pasiekti. 2010 m. įsigaliojo nauja darbo apmokėjimo sistema, numatanti priedų skyrimo tvarką darbuotojams įgyvendinantiems Europos Sąjungos lėšomis finansuojamus investicinius projektus. Įgyvendinami įmonės socialinės atsakomybės (ISA) principai: gerų ir patrauklių darbo sąlygų, mokymuisi visą gyvenimą

skatinimą, aktyviam vadovybės ir darbuotojų dialogui. Diegiamos sistemos, lengvinančios ir gerinančios, skatinančios darbuotojus. Nuo 2011 m. vidiniame tinklapyje buvo įdiegta „Darbo santykių informacinė sistema“, padedanti bendrovės darbuotojams tarpusavyje dalintis gerąja patirtimi gerinti darbo santykių reguliavimą. Bendrovėje veikia Lietuvos geležinkelininkų profsąjungos federacija, kuri sujungia 28 profesines sąjungas. Taip pat AB „Lietuvos geležinkeliai“ yra įkurtos Lietuvos geležinkelių jaunimo, Lietuvos geležinkelių inžinierių sąjungos. Reguliariai vykdomi vidiniai seminarai, kurių tikslas perduoti padaliniams gerąją praktiką, informaciją apie įdiegtas naujas technologijas ar programas.

Didelis dėmesys skiriamas darbuotojų mokymui, kvalifikacijos kėlimui ir perkvalifikavimui. AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbuotojų mokymo tikslai:

- didinti AB „Lietuvos geležinkeliai“ įvairaus lygio vadovų ir specialistų administracinius gebėjimus, kurie leistų profesionaliai ir efektyviai atlikti tiesiogines pareigas, sėkmingai valdyti pokyčius; kelti profesinę kvalifikaciją, efektyviai įsisavinant šiuolaikines technologijas, prisitaikant prie kintančių darbo sąlygų;

- ugdyti darbuotojų bendruosius įgūdžius, siekiant užsienio kalbų mokėjimo bei gilinant kompiuterinio raštingumo žinias.

Pagal patvirtintą bendrovės darbuotojų kompetencijų ugdymo planą buvo organizuojami kvalifikacijos kėlimo kursai ir seminarai, jiems lėšos skiriamos iš AB „Lietuvos geležinkeliai“ ir ES projekto, įgyvendinamo kartu su Lietuvos pramonininkų konfederacija. 2012-2013 m. buvo įgyvendinamas ES struktūrinių fondų lėšomis finansuojamas projektas „Socialinio dialogo stiprinimas susisiekimo sektoriuje“, kurį organizavo su Lietuvos pramonininkų konfederacija bendradarbiaudama su geležinkelininkų profesinėmis sąjungomis.

Pagal AB „Lietuvos geležinkeliai“ metines ataskaitas, 2010 m. pagal aukščiau minėtą kompetencijų ugdymo planą, mokėsi 3159 darbuotojai, aukštosiose ir aukštesniosiose mokslo įstaigose studijavo 472 darbuotojai. 2010 m. buvo atlikta bendrovės darbuotojų pasitenkinimo darbu apklausa, kuria buvo siekta nustatyti bendrovės darbuotojų pasitenkinimo darbu koeficientą ir remiantis apklausos rezultatais buvo parengta ir patvirtinta 11 priemonių pasitenkinimą darbui padidinti.

2011 m. pagal kompetencijų ugdymo planą, mokyta 7021 darbuotojas – tai 45 proc. daugiau nei 2010 m. Šiems darbuotojų mokymams išleista 0,376 mln. Eur. Aukštosiose ir aukštesniosiose mokslo įstaigose studijavo 485 bendrovės darbuotojai. Darbuotojų saugos ir sveikatos būklei bei darbo sąlygų gerinimui buvo išleista apie 5,13 mln. Eur AB „Lietuvos geležinkeliai“ lėšų ir dar apie 4,19 mln. Eur investicinių lėšų.

2012 m. pagal kompetencijų ugdymo planą - mokėsi 6059 darbuotojai, išleista apie 0,33 mln. Eur lėšų. Mokslo metais aukštosiose ir aukštesniosiose mokslo įstaigose studijavo 485 bendrovės darbuotojai. Saugos ir sveikatos būklei gerinti bendrovė skyrė 3,56 mln. Eur.

2013 m. pagal kompetencijų ugdymo planą, kuriuose mokyti 7600 darbuotojų. Saugos ir sveikatos priemonėms skirta apie 0,29 mln. Eur.

2014 m. pagal kompetencijų ugdymo planą, mokyti 6 987 darbuotojai, jų mokymui išleista apie 0,28 mln. Lt lėšų. Mokslo metais aukštosiose ir aukštesniosiose mokslo įstaigose studijavo 476 bendrovės darbuotojai. Darbuotojų socialinėms bei kultūrinėms reikmėms išleista 1,304 mln. Eur.

Didėjantį bendrovės darbuotojų skaičių, turinčių aukštąjį universitetinį ir neuniversitetinį išsilavinimą sąlygoja sudarytos geros sąlygos siekiantiems išsilavinimo neatsitraukiant nuo gamybos. Pasirašyta 20 studijų apmokėjimo sutarčių su darbuotojais, kurių studijas dalinai dengia bendrovė. Bendrovės darbuotojai, besirenkantys geležinkelio transporto specialybes (Vilniaus technologijų ir dizaino kolegijos geležinkelio transporto fakultete ar Vilniaus geležinkelio transporto ir verslo paslaugų mokykloje), yra skatinami premijomis ir stipendijomis. Žemiau pateiktoje lentelėje parodytas AB „Lietuvos geležinkeliai“ pajamų ir sąnaudų sričių pasiskirstymas procentais.

14 lentelė

AB „Lietuvos geležinkeliai“ pajamų ir sąnaudų pasiskirstymas proc. 2010-2014 m.

		2010 m	2011	2012	2013	2014
Pajamos (proc.)	Krovinių vežimas	85,6	84,5	81,4	81,8	82,1
	Keleivių vežimas	5,5	5,1	5,1	5,6	5,5
		Valstybės subsidijos, dėl keleivių vežimo lengvatinėmis sąlygomis finansuoti (mln. Eur)				
		1,97	2,66	2,64	2,52	2,72
	Kitos papildomos paslaugos	6,8	10,4	13,5	12,6	12,4
Sąnaudos (proc.)	Darbuotojų darbo užmokestis	34,1	32,0	31,2	34,8	35,5
	Degalai	15,1	16,5	14,7	14,3	13,4
	Susidėvėjimas	24,2	22,3	21,1	24,3	23,3
	Kitos sąnaudos*	25,6	29,2	33,0	26,5	27,7

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis AB „Lietuvos geležinkeliai“ 2010-2014 m. veiklos ataskaitomis

<http://www.litrail.lt/veiklos-ataskaitos>

Pajamas sudaro: krovinių vežimas, keleivių vežimas, kitos papildomos paslaugos (finansinė ir investicinė veikla, vykdoma veikla už šalies ribų (krovinių vežimas kitų valstybių teritorija, lokomotyvų ir lokomotyvų brigadų darbas užsienyje, vagonų naudojimas užsienyje), metalo laužo pardavimas, teikia riedmenų remonto ir techninės priežiūros, bendrovei priklausančio turto nuomos, krovinių tvarkymo ir sandėliavimo paslaugas)).

Didžiausią procentą visų bendrovės pajamų sudaro krovinių vežimo paslaugos. Analizuojamu 2010-2014 m. laikotarpiu procentas išliko panašus, vidutiniškai apie 83 proc. Dažniausiai, procento didėjimą ar mažėjimą lėmė dėl gerokai išaugusios ar sumažėjusios krovinių ekspedijavimo apimtys ar krovinių vežimo tarifus indeksavimas.

Keleivių vežimo paslaugos sudarė vidutiniškai 5,4 proc. pajamų. Šios paslaugos pajamų didėjimą ar mažėjimą dažniausiai lėmė padidėjusi ar sumažėjusi keleivių vežimo vietiniais, tarptautiniais maršrutais apyvarta bei sustiprėjęs ar susilpnėjęs Šveicarijos franko kursas, kuriuo vykdomi tarptautiniai atsiskaitymai tarp skirtingų šalių geležinkelio įmonių. Taip pat valstybė subsidijuoja keleivių vežimą lengvatinėmis sąlygomis ir keleivių vežimo vietinio susisiekimo maršrutais veiklos nuostoliams finansuoti - vidutiniškai skiria 2,5 mln. Eur per metus.

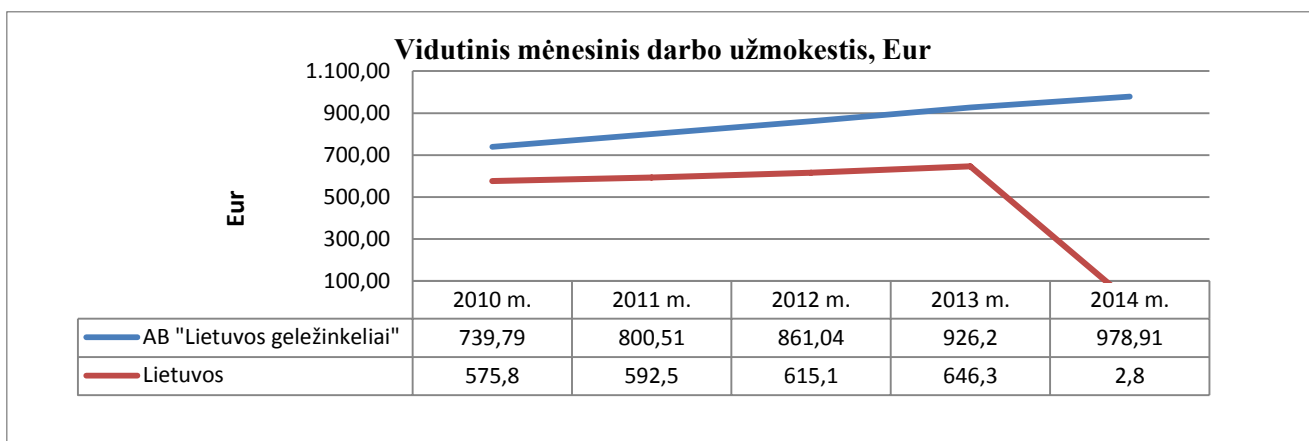
Kitos papildomos paslaugos su kiekvienais metais procentaliai didėjo. Lyginant 2010 m - nuo 6,8 proc. iki 2014 m - 12,4 proc. per keturis metus padidėjo dvigubai. Tokiam pajamų augimui įtakos turėjo padidėję ir didėjantys teikiamų paslaugų užsienyje mažai, turto nuomos išaugimas bei didesnis metalo laužo pardavimas.

Sąnaudas sudaro: darbo apmokėjimas, degalai, susidėvėjimas kitos sąnaudos (medžiagos, remonto darbai, finansinės ir investicinės sąnaudos; atsiskaitymai su kitų šalių įmonėmis).

Apie trečdalį visų AB „Lietuvos geležinkeliai“ sąnaudų sudaro darbuotojų darbo užmokestis. Kaip buvo minėta aukščiau bendrovėje nagrinėjamu 2010-2014 m. laikotarpiu dirbo virš 10 tūkst. AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbo apmokėjimo sistema yra diferencijuota- pastovi atlyginimo dalis ir kintama atlyginimo dalis. Pastoviosios atlyginimo dalies dydį bendrovėje lemia atliekamo darbo ir pareigybės vertė bei kvalifikacija, o kintamąją atlyginimo dalimi vertinami darbuotojo veiklos rezultatai ir jo iniciatyva.

Pagal žemiau pateiktame paveiksle AB „Lietuvos geležinkeliai“ kaip ir Lietuvoje vidutinis darbo užmokestis didėjo, nepaisant sunkmečio (finansinės krizės) lyginant 2010 m. su 2014 m. jis padidėjo apie 185,12 Eur arba 24,4 proc. daugiau nei 2010 m. Lyginant tuos pačius metus su statistiniu Lietuvos vidutinio darbo užmokesčio didėjimu 101,6 Eur arba 15 proc. AB „Lietuvos geležinkeliai“ vidutinis 2014 m. darbo užmokestis viršijo 301,51 Eur t.y.30 proc. Daugiau už šalies vidutinį darbo užmokestį.

Didėjantis darbo užmokestis, darbuotojų papildomas kintamosios atlyginimo dalies ir priedų skyrimas įgyvendinantiems Europos Sąjungos lėšomis finansuojamus investicinius projektus, lėmė didėjančias sąnaudas.



10 pav. AB „Lietuvos geležinkeliai“ ir Lietuvos vidutinio darbo užmokesčio palyginimas
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis AB „Lietuvos geležinkeliai“ 2010-2014 m. laikotarpio veiklos ataskaitomis ir Statistikos departamento duomenimis (Statistikos departamento internetinė svetainė <http://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize?portletFormName=visualization&hash=77bcd661-ae9-4828-9809-e158baf3bf3e>)

Sąnaudos degalams mažėjimą turėjo įtakos kritusios degalų, kainos ir efektyvesnis riedmenų parko naudojimas.

15 lentelė

AB „Lietuvos geležinkeliai“ grupės pelnas 2010-2014 m.

Ataskaitinių metų pelnas (nuostoliai), tūkst. Eur					
Antrinė įmonė	2010 m	2011 m	2012 m	2013 m	2014 m
UAB „Vilniaus lokomotyvų depas“	100,12	916,76	1087,23	1524,11	889,54
UAB „Gelsauga“	69,31	367,82	59,31	403,01	473,32
UAB „Geležinkelio tiesimo centras“	353,36	1210,21	1854,38	2646,40	1964,93
UAB „Geležinkelių projektavimas“ (nuo 2011 m. lapkričio mėn. šios įmonės akcijos, kaip valstybei nuosavybės teise priklausantis finansinis turtas, buvo perduotos bendrovei, padidinant jos įstatinį kapitalą)	-	37,79	-138,76	62,85	67,74
AB „Geležinkelių apsaugos želdiniai“ (antrinė įmonė buvo tik 2013 m.)	-	-	-	61,08	-
UAB „VAE Legetecha“	-	1113,59	1193,87	1453,66	1680,72
UAB „Geležinkelių aplinkosaugos centras“ (įsteigta 2014 m. sujungus AB „Geležinkelių apsaugos želdiniai“ su Aplinkosaugos centro padaliniu)	-	-	-	-	14,19
UAB „Rail Baltica statyba“ (2014 m.) Bendros Baltijos šalių įmonės „RB RAIL AS“, atsakingos už projekto „Rail Baltica 2“ įgyvendinimą, akcininko funkcijų vykdymas)	-	-	-	-	355,02

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis AB „Lietuvos geležinkeliai“ 2010-2014 m. laikotarpio veiklos ataskaitomis

2014 m. AB „Lietuvos geležinkeliai“ turėjo 8 antrines (dukterines) įmones, kurių 100 proc. akcijų paketas priklauso AB „Lietuvos geležinkeliai“. Kaip matoma pateiktoje lentelėje daugiausia per analizuojamą 2010-2014 m. laikotarpį uždirbo UAB „Geležinkelių tiesimas“, kuri pelną 2014 m. lyginant su 2010 m. padidino 1609,57 Eur, arba 5,5 karto. Tai pat UAB „Gelsauga“ 2014 m. uždirbo 6,8 karto (473,320 tūkst. Eur), lyginant su 2010 m., o antrinė įmonė UAB „Vilniaus lokomotyvų depas“ per ketverius metus pelnas padidino 8,8 karto.

Apibendrinant AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklos rezultatus 2010-2014 m. laikotarpiu, galima teigti, kad nors pajamas šiek tiek mažėjo, o sąnaudos didėjo, bet bendrovė dirbo pelningai. Analizuojamu laikotarpiu bendrovė skirtos investicinės lėšos mažėjo, bet ženkliai didėjo Europos Sąjungos skiriamų investicijų įsisavinimas. Nepaisant sunkmečio (finansinės krizės) nebuvo užmirštos prioritetinės bendrovės sritys, buvo vykdomi investiciniai milijoniniai projektai. Taip pat nepamirštas ir AB „Lietuvos geležinkeliai“ žmogiškieji ištekliai. Visą analizuojamą laikotarpį darbuotojų kaita neženkli. Ir toliau AB „Lietuvos geležinkeliai“ ypatingas dėmesys buvo skiriamas darbuotojų sveikatai, kvalifikacijai, darbo vietų gerinimui, mokymosi galimybių suteikimas aukštesnioje ir aukštesniosiose mokslo įstaigose. Net sumažėjus bendrovės pajamoms, dėl finansinių ir geopolitinių priežasčių, vidutinis darbo užmokestis kilo ir buvo vidutiniškai 30 proc. didesnis nei Lietuvos darbo užmokesčio vidurkis.

Antrinės AB „Lietuvos geležinkeliai“ taip pat dirbo pelningai, kurių pajamos 2010-2014 m. laikotarpiu augo kelis kartus.

3. 4. Tarptautinio projekto „Rail Baltica“ analizė

Kaip teigiama „Rail Baltica“ internetinėje svetainėje, kaip tarptautinio lygio, svarbios reikšmės projektui atsirasti, įtakos turėjo noras pagerinti regioniniu ir nacionaliniu lygiu susisiekimą tarp Baltijos šalių ir Europos Sąjungos, nuosekliai didinti žmonių ir krovinių mobilumą, sudarant palankesnes eismo sąlygas, skatinti ekonominę plėtrą transportui, logistikai, intermodaliniams. Tai pat racionalizuoti ir padidinti efektyvumą geležinkelių infrastruktūros naudojimą. I ir IX transporto koridorių sankirtoje sujungti dvi geležinkelių sistemas (Europos standarto vėžės ir plačiosios rusiško standarto). Tarptautinis projektas „Rail Baltica“ – pirmasis realus geležinkelių transporto plėtros projektas rytinėje Baltijos jūros pakrantėje, panaudojant ekologiškiausią ir ekonomiškiausią transporto rūšį – geležinkelius.

Plėtojant geležinkelį siekiama užtikrinti ateities Europos Sąjungos tvarų konkurencingumą bei sklandų Europos Komisijos sprendimų, išdėstytų „Baltojoje knygoje“ (2001), kuriais siekiama iki 2030 metų 30 proc., o iki 2050 metų 50 proc. visų pervežamų krovinių transportuoti ekologiškai švariomis transporto rūšimis, tokiomis kaip geležinkelių transportas, įgyvendinimą.

Pagal Europos Komisijos Regioninės politikos generalinio direktorato inicijuotą Geležinkelio „Rail Baltica“ galimybių studiją „Svarbiausios išvados ir rekomendacijos“ (2007) numatė 3 galimus plėtros variantus (paketus) (5 priedas):

1 paketas skirtas užtikrinti iš Talino į Varšuvą minimalų projektinį 120 km/h greitį. Rusiškojo standarto geležinkelis būtų paliekamas Estijoje, Latvijoje ir Lietuvoje (išskyrus ruožą nuo Kauno iki Lietuvos/Lenkijos sienos, kuriame būtų tiesiama pagal jau suderintus standartus nauja europinio standarto (neelektrifikuota) linija. Šiame pakete krovinių perkrovimo stotis ar logistikos centras turi būti statomas Kauno rajone.

2 paketas numatytas „Rail Baltica“ įgyvendinimo planas šiaurės-pietų kryptimi, užtikrinantis mažiausią projektinį 160 km/h greitį. Šiame pakete taip pat tiesiama nauja linija nuo Kauno iki Lietuvos/Lenkijos sienos pagal europinius standartus. Krovinių perkrovimo stotis ar logistikos centras turi būti statomas Kauno rajone. Pagal pagrindinį variantą tiesiama nauja ir tiesesnė linija iš Joniškio per Radviliškį į Kauną, bet kaip ir pirmajame pakete, svarstomas ir subvariantas, t.y. esamos geležinkelio linijos tarp šių miestų modernizavimas. Svarstomas ir kitas subvariantas, t.y. nutiesti naują liniją iš Rygos – per Bauskę ir Panevėžį– į Kauną.

3 pakete numatyta nutiesti europinės vėžės geležinkelį visuose šiaurės-pietų krypties ruožuose. Nuo Kauno iki Lietuvos/Lenkijos sienos tiesiama nauja geležinkelio linija, kurioje projektinis greitis būtų 200 km/h. Lenkiškoji geležinkelio dalis modernizuojama, iki 160 km/h greičio užtikrinimo, o ruožas nuo Bialystoko iki Lietuvos/Lenkijos sienos būtų elektrifikuojamas. Trečiasis investicijų paketas turi du subvariantus. Pirmasis – nutiesti naują liniją per Lelle/Piarnu vietoje tiesios linijos iš Talino į Piarnu, o antrajame subvariante svarstomos tolimesnės elektrifikacijos atsisakymo pasekmės.



11 pav. „Rail Baltica“ planuojama geležinkelio linija
(šaltinis „Rail Baltica“ projekto direkcija)

Tarptautinio projekto „Rail Baltica“ įgyvendinimo etapų analizė

(remiantis http://www.rail-baltica.lt/content/main.php?lang_id=1&cat_id=2 projekto dalių įvykdymo informacija)

Kaip teigiama atliktoje Geležinkelio „Rail Baltica“ studijoje (2007) pirminė Rail Baltica“ projekto idėja buvo pristatyta 1994 metais politiniame dokumente „Baltijos jūros šalių vizija ir strategija iki 2010 metų“. 2001 m. minėtas dokumentas buvo atnaujintas, o 2003 m. „Rail Baltica“ koordinacinė grupė (sudaryta iš Baltijos valstybių atstovų (Lietuvos Latvijos ir Estijos) ir Lenkijos atstovų) susitarė dėl pagrindinių klausimų, kurie turėtų būti nagrinėjami būsimose „Rail Baltica“ investicijų studijose.

2004 m. Europos Parlamentas ir Europos Taryba sprendimu patvirtino prioritetinių transporto projektų sąrašą. Šiame sąrašė 27-uoju numeriu įtrauktas Lenkijos, Lietuvos, Latvijos ir Estijos geležinkelio projektas „Rail Baltica“. Geležinkelio linijos „Rail Baltica“ strateginė studija buvo rengiama apie metus (nuo 2005-2006 m.) Europos Komisijos Regioninės politikos generalinio direktorato užsakymu. Buvo suformuluotas tikslas, leidžiantis įvertinti strateginį geležinkelio linijos „Rail Baltica“ plėtros poreikį bei pateikti rekomendacijas dėl tinkamiausios plėtros pasirinkimo, buvo įvertinama organizacinė veikla, geležinkelių trasa, techniniai standartai.

2006 m. kovo mėn., aukščiau minėtų keturių projekto (valstybių) dalyvių ir Suomijos transporto ministrai pasirašė *Ketinimų deklaraciją*, kurioje įvardijo pagrindinę „Rail Baltica“

idėją: išvystyti aukštos kokybės, modernizuotą, neturinčią neigiamo poveikio aplinkai geležinkelio liniją, kuri pagerins susisiekimą sausumos transporto tiek keleivių, tiek ir krovinių vežimą tarp Baltijos valstybių ir Lenkijos, ir kitų ES šalių per Varšuvą; Baltijos šalių ir Šiaurės šalių (ypač Suomijos), o galimai tolimoje ateityje ir su Centrine Azija.

2009 m. liepos 7 d. Transporto investicijų direkcija ir AB „Lietuvos geležinkeliai“ pasirašė sutartį, dėl funkcijų pasidalijimo, pagal kurią AB „Lietuvos geležinkeliai“ tapo projekto vykdytoju. Projektas finansuojamas Europos sąjungos TEN-T, Sanglaudos fondų ir Lietuvos valstybės lėšomis. 2010 m. gegužės 10 d. pradėti projekto „Rail Baltica“ rangos darbai tarpstotyje Šeštokai – Mockava. Atkarpos Šeštokai – Mockava statybos darbus pradėjo pagal sutartį su AB „Lietuvos geležinkeliai“ antrinė įmonė UAB „Geležinkelio tiesimo centras“. Bendrovė atliko septynias grupes suskirstytus (žemės, viršutinės kelio konstrukcijos, laikinų pervažų įrengimo, vandens nuvedimo, pervažų įrengimo, pralaidų remonto, pastatų elementų) darbus. 2010 rugsėjo pasirašyta sutartis tarp AB „Lietuvos geležinkeliai“ ir UAB „Ernst & Young Baltic“, kuri parengė galimybių studiją ir atliko poveikio aplinkai vertinimą atkarpoje nuo Šeštokų iki Marijampolės. Sutarties vertė – apie 127 tūkst. Eur (Be PVM.). 2010 m. lapkričio mėn. AB „Lietuvos geležinkeliai“ ir UAB „Kelprojektas“ pasirašė sutartį dėl projekto „Rail Baltica“ geležinkelio techninio projektavimo ruože Marijampolė-Kazlų Rūda-Kaunas (europinės (1435 mm pločio) vėžės tiesimas rekonstruojant esamą (1520 mm pločio) vėžę. Sutarties vertė 100,08 tūkst. Eur (su PVM).

2011 m. sausio mėn. AB „Lietuvos geležinkeliai“ ir VšĮ „Vizualinių komunikacijų studija“ pasirašė „Rail Baltica“ projekto viešinimo paslaugų sutartį. Sutartyje buvo numatyta sukurti projektui logotipą bei internetinį tinklalapį, organizuoti informacinius renginius, žiniasklaidos priemonių pagalba informuoti visuomenę apie „Rail Baltica“ projektavimo eigą. Viešinimo darbai buvo finansuojami TEN-T fondo projekte Nr. 2007-2740-S numatytais lėšomis. Sutarties vertė – 24,91 tūkst. Eur. (be PVM). Bendrovei „AECOM Limited“ atlikus projekto „Rail Baltica“ galimybių studiją, 2011 m. buvo pasiūlyta toliau vykdant projektą ne tęsti esamos vėžės rekonstrukciją, o tiesti atskirą europinės vėžės greitąjį geležinkelį (iki 240 km/h) maršrutu Talinas–Pernu–Ryga–Panevėžys–Kaunas–Lietuvos/Lenkijos valstybių siena. 2011 m. Rugsėjo mėn. atkarpa tarp Šeštokų ir Mockavos - pirmasis „Rail Baltica“ ruožas, kuriame susijungia vakarų (1435 mm) ir rytų (1520 mm) standarto vėžės. Ruožo Šeštokai-Mockava įrengimo darbai kainavo daugiau nei 1,73 mln. Eur, iš jų beveik 0,49 mln. Eur finansuota ES fondų lėšomis. 2011 gruodžio mėn. AB „Lietuvos geležinkeliai“ ir UAB „Sweco Lietuva“ pasirašė projekto „Rail Baltica“ ruožo Marijampolė - Šeštokai projektavimo darbų sutartį, sutarties vertė 2,47 mln. Eur.

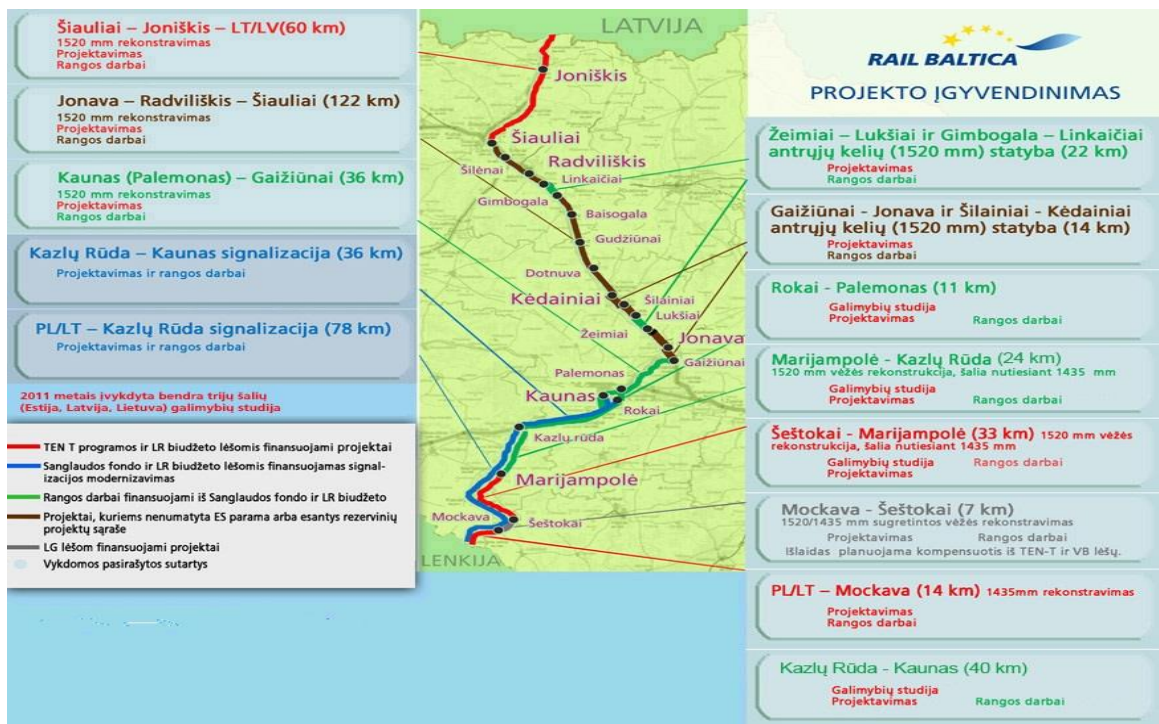
Šalia esamo 1520 mm vėžės pločio kelio bus projektuojamas 1435 mm vėžės pločio kelias, pritaikytas 120 km/val. greičiui keleiviniams traukiniams ir 80 km/val. greičiui prekiniams traukiniams.

2012 m. „Rail Baltica“ geležinkelio projektas pirmą kartą atkreipė konkurso „Lietuvos metų gaminys“ rengėjų dėmesį. Paslaugų grupėje apdovanojimą pelnė geležinkelio ruožo Marijampolė-Kazlų Rūda-Kaunas rekonstrukcijos projektas. 2012 m. parengti techniniai projektai „Rail Baltica“ ruožų nuo sienos su Lenkija iki Kauno rekonstrukcijai, parengti antrųjų kelių statybos ir ruožų nuo Kauno iki sienos su Latvija rekonstrukcijos projektai.

2013 m. „Rail Baltica“ geležinkelis buvo pradamas tiesti visose atkarpose nuo Lenkijos ir Lietuvos valstybių sienos iki Kauno (laimėję konkursus 5 generaliniai rangovai turėjo nutiesti naują 1435 mm pločio europinio standarto ir rekonstruoti esamą 1520 mm rusiško standarto geležinkelio vėžes, atnaujinti geležinkelio ir inžinierinių tinklų infrastruktūrą, rekonstruoti stotis, kelynus, peronus, atlikti kitus rangos darbus -123 km ilgio geležinkelio liniją beveik už 0,376 mlrd. Eur, kurią turėtų baigti tiesti 2015-aisiais.

2013 m. rugsėjo 16 d. Suomijos, Estijos, Latvijos, Lietuvos ir Lenkijos Susisiekimo ministrai pasirašė deklaraciją dėl projekto „Rail Baltica 2“ įgyvendinimo ir svarbiausių nuostatų, kurioje sutarta: dėl galimybės Vilnių sujungti su „Rail Baltica“; dėl valstybių nuosavybei atitekimo projekto metu naujai sukurta infrastruktūra; dėl siekio, jog projektui būtų skirta apie 85 proc. Europos Sąjungos parama; dėl įsteigimo bendros Baltijos valstybių įmonės, kuri rūpintų tolimesniu projekto įgyvendinimu. 2013 m. spalio mėn. buvo paleistas „Rail Baltica“ keleivinio ekspreso Vilnius–Ryga–Talinas, važiuojantis „Rail Baltica 2“ maršrutu geležinkeliu sujungiančiu Baltijos šalių sostines. 2013 m. gruodžio mėn. buvo analizuojama Vilniaus prijungimo galimybė. Lietuvos Respublikos Seimas pasiūlė atlikti geležinkelio trasos per Lietuvą ekonominį vertinimą, nagrinėjant alternatyvias Vilniaus įtraukimo galimybes.

2014 m. birželio mėn. Baltijos valstybių Ministrai Pirmininkai bendru pareiškimu patvirtino, jog Vilnius yra neatskiriama projekto „Rail Baltica 2“ maršruto dalis.



12 pav. Tarptautinio projekto „Rail Baltica“ nurodyta darbų eiga Lietuvos teritorijoje (šaltinis „Rail baltica“ projekto direkcija <http://www.litrail.lt/rail-baltica>)

UAB „Rail Baltica statyba“ - 2014 m. sausio 23 d. įkurta antrinė AB „Lietuvos geležinkeliai“ įmonė, kuri yra bendros Baltijos šalių įmonės, kuriojančios projekto „Rail Baltica 2“ įgyvendinimą, steigėja ir akcininkė. Įmonė įpareigota atstovauti bei ginti Lietuvos interesus bendroje Baltijos šalių įmonėje; kreiptis į dėl Europos Sąjungos paramos skyrimo, koordinuoti bei užtikrinti, jog projektas būtų išvystytas. Įgyvendinant 2010 m. liepos 14 d. Nr. 1052 LR Vyriausybės nutarimo nuostatas „Dėl valstybės valdomų įmonių veiklos skaidrumo gairių aprašo patvirtinimo ir koordinuojančios institucijos paskyrimo“ turi pateikti finansines UAB „Rail Baltica statyba“ ataskaitas.

Kaip skelbiama oficialioje UAB „Rail Baltica statyba“ internetinėje svetainėje tarptautinio projekto „Rail Baltica“ svarbiausias tikslas – sujungti vieninga standartine geležinkelio linija Suomiją ir Estiją (traukiniai perkeltami keltais), Latviją, Lietuvą bei Lenkiją su kitomis ES valstybėmis. Bendrasis „Rail Baltica“ trasos ilgis nuo Talino iki Varšuvos sudaro apie 1065 km.

O įgyvendinus projektą „Rail Baltica“:

- ✓ bus įsilieta į tarptautinį geležinkelių transporto tinklo koridorių „North Sea-Baltic“, kuris drieksis 3200 km, sujungdamas Šiaurės ir Vakarų Europos valstybes į vieningą infrastruktūrą;

- ✓ teigiamas poveikis ekonomikai ir darbo rinkai Europos Komisijos tyrimo duomenimis turėtų tęstis iki 2030 m.;
- ✓ Pagerintas susisiekimas geležinkeliu „Rail Baltica“ turės ir aplinkosauginių pranašumų: traukiniai, palyginti su kitu transportu, aplinkai daro mažesnę žalą (nes išmeta mažiau CO); galimai sumažins transporto spūstis kelių tinkle;
- ✓ Užtikrintas eismo dalyvių saugumas (įrengti viadukai, požeminės pėsčiųjų perėjos, įdiegtos modernios signalizacijos bei vaizdo stebėjimo sistemos).

Tarptautinis projektas „Rail Baltica“ tai pat yra sudėtinė tarptautinio transporto koridoriaus „North Sea-Baltic“ dalis. O nutiestas europinio standarto geležinkelis per Kauną, susidarys sąlygos vystyti logistikos grandinę, sukuriant galingą bazę krovinių komplektavimui, perrūšiavimui ir perkrovimui. Taip Lietuvai atsiranda palankios sąlygos įsitvirtinti krovinių srautų koridoriuose kaip krovinių tranzito „vartų“ valstybei. Tokia išvystyta grandinė padidins konteinerinių traukinių tokių kaip „Vikingas“, „West Express“ ir „Saulė“ apkrovimą ir leis sukurti naujus konteinerinių traukinių maršrutus.



13 pav. Tarptautinis transporto koridoriaus „North Sea-Baltic“
 (šaltinis UAB „Rail Baltica“ http://www.rail-baltica.lt/content/main.php?lang_id=1&cat_id=2)

Didžiausias nepriklausomos Lietuvos istorijoje infrastruktūrinis projektas vadinamas „Rail Baltica“ yra skaidoma į dvi dalis:

„Rail Baltica 1“: - tai pirmasis europinės vėžės geležinkelio ruožas nuo Lenkijos-Lietuvos sienos iki Kauno, kurio maksimalus greitis iki 120 km/val., kuris vykdomas rekonstruojant jau esamą geležinkelio vėžę. Darbus buvo planuojama baigti iki 2015 m. pabaigos. Bendra geležinkelio „Rail Baltica“ statybų kaina sudaro 364,5 mln. Eur – 8,6 mln. Eur mažiau, nei buvo suplanuota projekto pradžioje. Tarptautinę geležinkelio atkarpą Lietuvoje statė penki generaliniai rangovai, jiems talkino 28 subrangovai. Iš viso projekto metu buvo įdarbinta per 1000 darbuotojų bei specialistų.

„Rail Baltica2“ – atskiras europinės vėžės greitojo (iki 2040 km/val.) geležinkelio projektas, kuris ne tęs esamos geležinkelio vėžės rekonstrukciją, o ties naują. Daugiausia klausimų kelia sprendimas į projektą „Rail Baltica2“ projektą nuo Lietuvos-Lenkijos sienos iki Talino planuojama užbaigti iki 2024 metų. Remiantis 2011 metais atlikta projekto „Rail Baltica“ galimybių studija, preliminari viso projekto „Rail Baltica 2“ kaina sieks 3,7 mlrd. Eur.

3.5. AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklos atitiktis Nacionalinės susisiekimo plėtros 2014-2022 m. programos tikslams

Kaip teigiama nacionalinės susisiekimo plėtros 2014-2022 programoje (2013) (6 priedas) „ji buvo parengta atsižvelgiant į susisiekimo sektoriaus (transporto (kelių, geležinkelių, jūrų ir vidaus vandens, oro), logistikos ir pašto) teikiamą įvairiapusę naudą valstybei, visuomenei ir šalies ūkiui, kuria yra siekiama sėkmingai plėtoti Lietuvos susisiekimo sistemą, didinti susisiekimo sektoriaus konkurencingumą, efektyviai valdyti valstybės išteklius bei kuo geriau įsisavinti ir panaudoti Europos Sąjungos (toliau – ES) struktūrinių fondų lėšas, sukurti darnią, aplinkai nekenksmingą, konkurencingą ir didelę pridėtinę vertę turinčią Lietuvos susisiekimo sistemą. Programa parengta remiantis įvairiais svarbiais Europos Sąjungos (pvz. ES ekonomikos augimo strategija „Europa 2020“; Baltoji knyga „Bendros Europos transporto erdvės kūrimo planas (2011); Europos Komisijos komunikatas „Darnusis ateities transportas. Siekis sukurti integruotą, technologiškai pažangią ir vartotojams patogią transporto sistemą“ (KOM (2009)) ir nacionaliniais teisės aktais (pvz. Valstybės pažangos strategija „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ (2012)).

Programos įgyvendinimą koordinuoja, užtikrina ir įgyvendinimo stebėseną atlieka LR susisiekimo ministerija. Pasibaigus metams Susisiekimo ministerija kartu su metine veiklos ataskaita teikia Lietuvos Respublikos Vyriausybei ir Programos įgyvendinimo ataskaitą.

Minėtoje programoje išskirtos šios prioritetinės sritis: transporto daugiarūšiškumas, integralus miestų transportas, intelektinių transporto sistemų taikymas visoms transporto rūšims, eismo sauga ir saugumas bei energijos suvartojimo efektyvumo didinimas transporto sektoriuje, aplinkai nekenksmingo transporto plėtra.

Kaip nacionalinės susisiekimo plėtros programoje pažymima, transporto sektoriaus pagrindinis tikslas gerinti ES transeuropinio transporto tinklo pagrindinio tinklo koridorius ir jų jungties su valstybinės, ir vietinės reikšmės transporto tinklu, ir plėtoti skirtingų transporto rūšių sąveikos efektyvumą, taip užtikrinant didinti krovinių ir keleivių judėjimą.

Nacionalinės susisiekimo plėtros 2014-2022 metų programa suskirstyta į 5 tikslus:

1. **Pirmasis**–sukurti bendros, integruotą ir efektyvią transporto sistemą;
2. **Antrasis**– gerinti transporto ir logistikos paslaugų kokybės bei didinti transporto sektoriaus konkurencingumą, taikant aktyvią transporto politiką,
3. **Trečiasis**– skatinti vietinio (miestų ir priemiesčių) transporto sistemos darnumą;
4. **Ketvirtasis**– padidinti energijos vartojimo transporte efektyvumą ir sumažinti neigiamą transporto poveikį aplinkai;
5. **Penktasis**– didinti eismo saugą ir saugumą.

Minėtos programos tikslai suskirstyti į uždavinius, kiekvienam susisiekimo sektoriui.

Analizuojant Nacionalinės susisiekimo plėtros programoje iškeltus uždavinius, numatytiems tikslams įgyvendinti, susijusius su geležinkelio transportu, pirmasis tikslas buvo suformuotas atsižvelgiant tai, kad Lietuva yra tranzitinė šalis, esama transporto sektoriaus struktūra Lietuvoje neatitinka dalies TEN-T gairėse pateikiamų reikalavimų, tokių kaip nepritaikytos intelektinės transporto sistemos, esama infrastruktūros būklė negali užtikrinti didėjantiems eismo saugos ir aplinkos apsaugos reikalavimams. Vienas iš uždavinių - įrengti naują, atnaujinti ir tobulinti esamą tarptautinės ir vietinės reikšmės geležinkelių infrastruktūrą (įskaitant tarptautinį projektą „Rail Baltica“ (Dėl vėžių skirtumo Lietuva neturi tiesioginės jungties su Europos geležinkelių tinklu, todėl susisiekimas geležinkeliais yra nepatraukli alternatyva, palyginti su kitomis transporto rūšimis); Šiaurės jūros–Baltijos jūros TEN-T koridoriaus plėtojimas (pvz. Geležinkelių elektrifikavimas). Uždaviniai, tokie kaip, pasienio kontrolės punktų prie išorinių ES sienų modernizavimas pagal Šengeno reikalavimus; ar sukūrimas ir plėtojimas viešųjų logistikos centrų infrastruktūros, turi nemažai reikšmės integruotai ir efektyviai transporto sistemos sukūrimui.

Kaip teigiama AB „Lietuvos geležinkeliai“ metinėse veiklos ataskaitose bendrovė yra Europos Sąjungos TEN-T prioritetinio projekto, kuris turėtų sujungti Pietų–Šiaurės krypties

geležinkelio transporto ašis, moderniu transporto ryšiu, vykdytoja. 1996–2014 m. į geležinkelių infrastruktūros tinklo plėtrą (integracijai į TEN-T tinklą, geležinkelio transporto patrauklumo ir konkurencingumo didinimui, užtikrinti saugią, aukštos kokybės keleivių ir krovinių vežimo geležinkelių transportu paslaugų užtikrinimui) AB „Lietuvos geležinkeliai“ investavo daugiau nei 1,33 mlrd. Eur, iš jų 0,6 mlrd. Eur – ES fondų lėšų. Didžiausias investavimo šuolis, remiantis bendrovės metinėmis ataskaitomis buvo 2014 m.

Nacionalinės susisiekimo plėtros 2014-2022 programoje numatyta, kad visos Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintos viešosios geležinkelių infrastruktūros kūrimo, modernizavimo ir plėtros projektų įgyvendinimo finansavimą numato LR geležinkelių transporto kodekso nuostatos, nustatančios viešosios geležinkelių infrastruktūros modernizavimo ir plėtros finansavimo šaltinius (finansuojamos iš valstybės biudžeto, ES struktūrinių fondų ir privačių lėšų).

Apie tarptautinį projektą „Rail Baltica“ rašyta 3.3. potemėje.

Antrajam tikslui pasiekti -pasitelkiant aktyvią transporto politiką pagerinti transporto ir logistikos paslaugų kokybę bei didinti transporto sektoriaus konkurencingumą, geležinkelių transporto sektoriuje buvo išskelti tokie uždaviniai, kaip kompleksiškas išnaudojimas Lietuvos transporto sektoriaus stiprybių, kurie leistų šalies vežimo ir logistikos paslaugų rinkos patrauklumą, t.y. būtų pasinaudota aukščiau minima stiprybė - tai tranzitinės valstybės, pranašumu, didinant su tranzitu susijusių papildomų pridėtinę vertę kuriančių paslaugų patrauklumą, tuo patenkinti privataus ir valstybinio kapitalo įmonių poreikius, įgyvendinus suplanuotus projektus („Rail Baltica“, Viešųjų logistikos centrų įkūrimas) būtų suformuotas daugiarūšio transporto panaudojimas vežti tranzitu didelius krovinių srautus, tam naudoti aplinkai mažiau kenksmingų transporto rūšių (geležinkelių transporto ir kt.), bei būtų įtraukti privatūs ir valstybinio kapitalo vežėjai į bendri veikiančią sistemą.

Remiantis 2010-2014 m. AB „Lietuvos geležinkeliai“ metinių ataskaitų apžvalgomis, 2012 m. pradėtas Klaipėdos viešojo logistikos centro projektas; 2013 metais buvo pradėti Kauno ir Vilniaus viešųjų logistikos centrų projektavimų ir statybos darbai.

Taip pat vykdomi tokie intermodalinių konteinerinių traukinių kaip „Vikingas“, „Saulė“ ir pan. projektai. Lietuvos geležinkelių transporto sistemos konkurencingumą tarptautinėje ir vietinėje transporto paslaugų rinkoje lemia ir transporto ekspedijavimo įgyvendinimas.

Trečiasis numatytas nacionalinės susisiekimo plėtros programos tikslas skatinti vietinio transporto darnumą, nes kaip įvardinta programoje šiandieninė vietinė viešojo transporto sistemos

nebeatitinka dabartinių gyventojų poreikių ir neužtikrina pageidaujamos susisiekimo kokybės, todėl daugiau naudojamosi asmeniniais automobiliais.

Lietuvoje tarpmiestinį susisiekimą viešuoju transportu koordinuoja Valstybinė kelių transporto inspekcija prie Susisiekimo ministerijos, vietinį susisiekimą– savivaldybės, AB „Lietuvos geležinkeliai“ koordinuoja tarpmiestinį susisiekimą geležinkeliais. Didėjanti miestų ir jų priemiesčių plėtra, naujų gyvenamųjų rajonų kūrimasis iškėlė transporto sistemai nemažai iššūkių, nes didėjančios apgyvenamos teritorijos patenka į vienų ar kitų savivaldybių teritoriją, o kai aukščiau paminėtos institucijos nevisapusiškai bendradarbiauja maršrutų planavime, kainodaros ar informavimo sistemoje, nepatenkindami gyventojų patogų judumo viešuoju transportu poreikį. Todėl programoje buvo užsibrėžti šie pagrindiniai uždaviniai, kurie galimai skatintų gyventojus naudotis viešuoju transportu: skatinti savivaldybes rengti ir įgyvendinti darnaus judumo planus; užtikrinti vietinio (miesto ir priemiesčio) įvairių rūšių viešojo transporto maršrutų didesnę sąveiką su privačiu transportu suderinamumą; atnaujinti transporto priemones, gerinti viešąjį transporto infrastruktūrą ir jo prieinamumą; mažinti miestuose spūstis plėtojant, modernizuojant miestų aplinkkelius, tokiu būdu mažinant neigiamą tranzitinių srautų poveikį, skatinti gyventojus naudotis viešuoju transportu ir didinti viešojo transporto patrauklumą, atnaujinant transporto priemones, gerinant viešojo transporto infrastruktūrą, diegiant universalus dizaino sprendimus, didinti viešojo transporto prieinamumą, diegti viešojo transporto pirmumo sistemas; miestų transporto sistemoms.

Remiantis 2010-2014 m. ataskaitomis Valstybė moka AB „Lietuvos geležinkeliai“ vidutiniškai apie 2 mln. Eur dydžio subsidijas keleivių vežimo lengvatinėmis sąlygomis finansuoti.

AB „Lietuvos Geležinkeliai“ savo ruoštu kasmet vykdo įvairius rinkodaros projektus: lojalumo kortelių programa; nuolaidos švenčių, ar festivalių metu, jaunimui (10-26 m.); vasaros metu, važiuojantiems į pajūrį. 2007 m. pradėta ir iki dabar vykdoma keleivinių traukinių parko atnaujinimo programa (pvz. modernių dviaukščių elektrinių traukinių įsigijimas). 2014 m. įdiegta internetinė bilietų įsigijimo ir bilietų pardavimo automatais sistema, leidžianti greičiau ir patogiau įsigyti bilietus.

Ketvirtasis tikslas buvo padidinti energijos vartojimo transporte efektyvumą ir sumažinti neigiamą transporto poveikį aplinkai. Vykdam Europos Sąjungos rekomendacijas ir reikalavimus dėl CO₂ išmetamų dujų mažinimo (Paprastai transporto sektorius įvardijamas kaip vienas iš pagrindinių taršos šaltinių). Šiam tikslui dėl taršos mažinimo buvo iškelti tokie uždaviniai-transporto sektoriuje sistemą plėtoti taip, kad į aplinką būtų išmetama kuo mažiau CO₂, tai padidinti energijos vartojimo efektyvumą (skatinti alternatyvių energijos šaltinių (degalų)

naudojimą transporte); siekti pagerinti šalies transporto infrastruktūros būklę (sukurti tam reikalingą infrastruktūrą ir atnaujinti viešojo transporto parką).

Remiantis AB „Lietuvos geležinkeliai“ metinių ataskaitų apžvalgomis, vienas svarbiausių prioritetų - taršos prevencija, energetinių resursų taupymas, todėl kasmet modernizuojami senieji, įsigijami ne tik nauji, modernūs, bet ir ekonomiškai, ekologiškai riedmenis, rekonstruojama geležinkelių infrastruktūra, leidžianti mažinti bendrovės ūkinės veiklos neigiamą poveikį aplinkai. Šiuo metu AB „Lietuvos geležinkeliai“ turi vieną moderniausių lokomotyvų parkų Rytų ir Centrinėje Europoje, o traukos riedmenų parko atnaujinimas sumažino degalų, alyvų ir tepalų poreikį.

Penktasis tikslas iškeltas programoje didinti eismo saugą ir saugumą. Nors kaip teigiama minėtoje programoje 2001 Lietuvos pradėtas ir pasiektas Veronos deklaracijoje ir Baltojoje knygoje iškeltas tikslas (10 m. laikotarpyje) ir sumažinti žuvusiųjų skaičius perpus –2011 metais pasiektas, bet vis dar žuvusiųjų skaičius didelis. Geležinkelių transporte dažniausia eismo įvykių, kuriuose nukenčia žmonės, įvyksta dėl neatsargaus žmonių elgesio. Kaip teigiama programoje, Lietuvoje geležinkelio keliai, ypač miestų teritorijose, nepakankamai atskirti nuo pėsčiųjų, trūksta pėsčiųjų viadukų. Dauguma atveju, patys pėstieji bandydami nesaugiai kirsti geležinkelio kelią, kelia grėsmę eismo saugai. Užkirsti ar sumažinti pėsčiųjų bandymams kirsti nesaugų kelią, siūloma diegti technines saugos priemones, stebėjimo priemones, įspėjimo sistemas ir atlikti kitus techninius saugos sprendimus.

Kaip teigiama, AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklos ataskaitose, eismo saugumo užtikrinimas taip pat svarbus prioritetas, į kurį investuojama ne tik nemažai lėšų, bet imamasi priemonių ir rekomendacijų saugumui užtikrinti. Nelaimingų įvykių sumažėjimą lemia:

- *įgyvendintos papildomos saugos priemonės: aptvertos pavojingesnių geležinkelio stočių teritorijos,*
- *-pagerėjo traukos priemonių matomumas (Geležinkelių transporto Eismo saugos įstatymo nuostatas įgyvendinant - traukinio lokomotyvas važiuoja su įjungtais trimis baltais žibintais),*
- *papildomai eismo saugos klausimais instrukuoti, apmokyti traukinių mašinistai.*
- *geležinkelio pervažose parengtas „Priemonių, skirtų užtikrinti eismo saugą geležinkelio pervažose ir perėjose 2013–2016 m. planas“,*
- *numatytos pervažų ir pėsčiųjų perėjų įrengimo ir valdymo gairės.*

3.6. AB „Lietuvos geležinkeliai“ išorinių (PEST) veiksmų analizė

Politinių-teisinių veiksmų analizė.

Nuo Lietuvos įstojimo į Europos Sąjungą 2004 metais, prasidėjo nuoseklesnis integravimas ir pritaikymas prie Europos geležinkelių transporto sistemos, kuris vis tęsiasi ir įgauna pagreitį. Šalia intensyvios integracijos, bandoma išsaugoti ir su Rusija ir kitomis nepriklausomų valstybių sandraugos (NVS) šalimis krovinių ir keleivių vežimo tranzitinius srautus. Integravimo procesas prasidėjo nuo Lietuvos teisės aktų derinimo su Europos Sąjungos norminiais dokumentais, reglamentuojančiais geležinkelių transporto sektoriaus veiklą.

AB „Lietuvos geležinkeliai“ 100 proc. akcijų priklauso Valstybei, todėl paslaugų įkainiai ir nuolaidos priklauso nuo valstybės politikos.

Politinė veikla reikalauja ieškoti daugiau galimybių užsienyje, periodiškai atlikti Lietuvos ir užsienio rinkos tyrimus, apžvelgti bendrąją Europos transporto politiką, skatinti keleivių ir krovinių vežimą, analizuoti Lietuvos geležinkelių vykdomą kainodarą ir tarifų politiką bei tarptautinius vežimus geležinkeliais, stebėti kaip vykdomi susitarimai.

Sprendžiant klausimus, dėl geležinkelių sektoriaus valdymo pertvarkos, Lietuva pakankamai lėtai įgyvendina priimtus įsipareigojimus. ES teisės aktai, reglamentuojantys geležinkelių sektoriaus pertvarką Lietuvoje yra perimti tik formaliai. Pirmieji žingsniai žengti tik 2010 metais.

Ekonominių veiksmų analizė.

AB „Lietuvos geležinkeliai“ ir toliau išlieka reikšmingiausia Lietuvos transporto įmone, vienu didžiausių darbdavių ir investuotojų. Vienas iš Valstybės ilgalaikės vystymosi strategijos prioritetų – konkurencinga ekonomika. Nors bendrovė yra monopolistinė įmonė, dėl nesubalansuoto viešojo transporto infrastruktūros tinklo, dėl žemo techninio transporto infrastruktūros (ypač regioninės reikšmės) lygio, nejaučia grėsmės, kad atsiras nauji konkurentai.

Pertvarkant Lietuvos geležinkelius pagal Europos Sąjungos direktyvas, kuriose nustatyti pagrindiniai geležinkelių plėtros principai, siekiama spręsti aplinkos apsaugos bei eismo saugos problemas, didinti geležinkelių transporto konkurencingumą integruotis į Europos geležinkelių transporto paslaugų rinką, sumažinti eksploatacines išlaidas.

Problemos, darančios žalą Lietuvos ekonomikai ir valstybės finansams geležinkelių sektoriuje būtų galima įvardinti nekonkurencingi krovinių vežimo tarifai, nuostolingos socialinei sričiai priskirtos funkcijos (keleivių vežimas) bei geopolitiniai nesutarimai.

Socialinių ir kultūrinių veiksnių analizė

AB „Lietuvos geležinkeliai“ pakankamai daug investuoja į žmogiškuosius išteklius, užtikrina mokslo, kvalifikacijos kėlimo prieinamumą ir jos sistemos kokybę, darbuotojų verslumo ir naujovių domėjimąsi. Todėl kvalifikuota ir disciplinuota darbo jėga, pabrėžiama, kad būtent mokslinės inovacijos ir aukštą pridėdamąją vertę kuriančios pramonės leidžia užtikrinti AB „Lietuvos geležinkeliai“ gerą klientų aptarnavimą, operatyvų paslaugų atlikimą. Bet darbuotojų konkuravimas tarpusavyje dėl karjeros siekimo gali turėti įtaką prie užsakymų ir pareigų savalaikiam vykdymui.

Technologinių veiksnių analizė.

Lietuvos geležinkeliams integruojantis į visos Europos valstybių geležinkelių tinklą, siekiant užtikrinti transeuropinio tinklo paprastųjų ir greitųjų geležinkelių sistemų sąveiką, bus taikomos naujos geležinkelių infrastruktūros ir geležinkelių riedmenų naudojimo, priežiūros ir remonto technologijos. Stiprės valstybinių geležinkelių institucijų tarpusavio ryšiai. Dalyvaujant Europos geležinkelių eismo valdymo sistemos (ERTMS) darbo grupių ir Europos geležinkelių agentūros (ERA) veikloje bei keičiantis nauja informacija traukinių eismo organizavimo ir valdymo klausimais, nusistovės nuolatiniai tarpusavio ryšiai.

3.7. AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklos SSGG analizė

Kad būtų įvertinta Lietuvos susisiekimo sistema bei numatyta ilgalaikė šios sistemos plėtra LR susisiekimo ministerija užsakė Vilniaus Gedimino technikos universiteto parengti ilgalaikėms (iki 2030 m.) Lietuvos susisiekimo sistemos plėtros strategijoms parengti rekomendacijas.

Rekomendacijų studijos (2008 m.) parengtos remiantis šiais pagrindiniais duomenų šaltinių grupėmis:

1. Vienas pagrindinių duomenų šaltinių tai Lietuvos, ES bei Lietuvos kaimyninių šalių susisiekimo sistemą reglamentuojantys teisės aktai ir kiti oficialūs dokumentai, tokie kaip strategijos, gairės (pvz. Transporto politikos Baltosios knygos vidurio laikotarpio peržiūros komunikatas(2006);ES 2005 m. Žalioji knyga „Energijos efektyvumas arba kaip daryti daugiau, vartojant mažiau“; JT Pasaulio sveikatos organizacijos chartija „Transportas, aplinka ir sveikata

ir pan.; Lietuvos 2007-2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategija; Nacionalinė ir pan.).

2. Lietuvos, ES bei kaimyninių šalių statistikos tarnybų ataskaitos. ES lygmenyje naudojami EUROSTAT duomenys, o nacionaliniuose lygmenyse – atitinkamų nacionalinių statistikos departamentų duomenys.

3. Parengti ir viešai prieinami tarptautiniai ir nacionaliniai projektai.

Vadovaujantis aukščiau minėtomis rekomendacijomis, žemiau pateiktoje lentelėje parengta AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklos SSGG analizė.

16 lentelė

AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklos SSGG analizė

Stiprybės	Silpnybės
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bendrovė sukuria apie 1,4 proc. Lietuvos Bendrojo vidaus produkto bei yra tarp pirmaujančių šakų eksporto srityje; ✓ Palanki tranzitui rytų-vakarų kryptimi geografinė šalies padėtis (šalies teritoriją kerta vienas iš penkių Transeuropinio tinklo transporto koridorių); ✓ Palanki tranzitui šiaurės pietų kryptimi geografinė šalies padėtis (tarp prioritetinių Transeuropinio tinklo plėtotės projektų įtrauktas Europinės vėžės geležinkelio tiesimo per Lenkiją, Lietuvą, Latviją ir Estiją projektas); ✓ efektyvi geležinkelio transporto specialistų rengimo sistema apimanti tiek aukštąsias universitetines, tiek ir neuniversitetines mokyklas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ fiziškai susidėvėjusi geležinkelio infrastruktūra (infrastruktūros atnaujinimas nelygiagretus nusidėvėjimui); ✓ pasenęs geležinkelių riedmenų parkas, tam tikrų specializuotų vagonų trūkumas (kurį iš dalies lemia ne vidiniai, bet išoriniai veiksniai); ✓ nuostolingas keleivių vežimas geležinkeliais (Keleivinio geležinkelio transporto nepopuliarumą lemia palyginti tinklas, nepritaikytas naujoms įsikūrusioms gyvenvietėms, priemiesčiams; traukos objektai išplėtoti patrauklia kelių transporto infrastruktūra); ✓ nepalanki geopolitinė padėtis. Egzistuoja didelė geležinkelių transporto priklausomybė nuo Rusijos Federacijos krovinių tranzito politikos (Krovinių vežime Rusijos Federacija reguliuoja tarifus kroviniams vežti ir pačių krovinių kiekius pervežti. Taip pat turi ekonominį instrumentą reguliuoti į kurį uostą bus gabenami kroviniai); ✓ susisiekimas geležinkeliais per Lenkiją su kitomis ES valstybėmis beveik neegzistuoja; ✓ silpnai plėtojama transporto įvairių rūšių sąveika; ✓ nėra sukurto transporto išorinių kaštų vertinimo mechanizmo ir teisinės bazės jam įgyvendinti.
Galimybės	Grėsmės
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Toliau plėtoti bendradarbiavimą su pietinėje Baltijos jūros dalyje esančiomis valstybėmis siekiant sukurti konkurencingą transporto ir logistikos paslaugų tinklą ir infrastruktūrą; ✓ efektyviai panaudojant ES bei tarptautinių finansinių institucijų paramą užtikrinti geležinkelių integralumą plėtojant ir modernizuojant Transeuropinio transporto tinklo (TEN) infrastruktūrą; ✓ poveikį aplinkai galima mažinti skatinant vis didesnę geležinkelių modernizavimą, diegiant pažangias stebėsenos ir kontrolės technologijas; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kaimyninės šalys (Latvija, Estija) vysto geležinkelio transporto projektus panaudodamos nacionalines ir Europos Sąjungos lėšas, o dalis vystomi projektų iš esmės yra konkuruojantys Lietuvos tranzito sistemai. ✓ Suomija bendradarbiaudama su Rusija formuoja „Šiaurės trikampį“, kuriuos Rusijos kroviniai būtų gabenami į Europą aplenkiant Lietuvą. ✓ Yra grėsmė, kad delsimas įvykdyti „Rail Baltica“ projektą gali būti naudingas kaimyninių valstybių geležinkelio transporto politikos tikslams.

<ul style="list-style-type: none"> ✓ įvertinant Lietuvos, kaip tranzitinės valstybės geografinius ir geopolitinius privalumus, užtikrinti tranzito paslaugų patrauklumą ir plėtotę; ✓ užtikrinti, kad geležinkelio transporto plėtra atitiktų svarbiausius ES transporto politikos prioritetus – aukšto lygio saugaus judrumo išlaikymą įskaitant socialinę ir ekonominę sanglaudą, aplinkos išsaugojimą užtikrinant energijos tiekimo augumą, energijos vartojimo efektyvumą ir pažangaus transporto projektų įgyvendinimą; ✓ įsteigti šalia didžiųjų miestų – Kauno, Klaipėdos, Vilniaus, Panevėžio ir Šiaulių modernius viešuosius daugiarašio transporto logistikos centrus; ✓ modernizuoti keleivinį maršrutinį transportą – atnaujinti jį techniškai, derinti atskirų rūšių transporto paslaugas, diegti naujas bilietų sistemas (taip pat „vieno bilieto“ sistemą); ✓ didinti eismo saugą modernizuojant eismo valdymo ir kontrolės sistemas – užtikrinti saugų eismą. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Eismo spūstys ir su jomis susijusios ekonominės ir ekologinės (oro tarša) problemos ir toliau bus aktualios, jei nebus integruotas skirtingų transporto rūšių bendradarbiavimas.
--	--

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Vilniaus Gedimino technikos universiteto parengtomis ilgalaikėmis (iki 2030 m.) rekomendacijomis (2008)

3.8. AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklos galimos tobulinimo kryptys

Listinguojamų bendrovių valdymo kodekse (2006) pagrindinis valstybės valdomos įmonės tikslą įvardijamas kaip visų akcininkų interesų tenkinimas, užtikrinant nuolatinį jų nuosavybės vertės didinimą. Ir tam, kad minėtas tikslas būtų pasiektas turi būti rengiamos ir viešai skelbiamos bendrovės plėtros strategijos ir tikslai, o bendrovės organų veikla turėtų būti sutelkta į strateginį tikslų įgyvendinimą, vyktų pastovus bendrovės priežiūros ir valdymo organų bendradarbiavimas, būtų užtikrintas ne tik akcininkų, bet ir kitų bendrovės veikloje dalyvaujančių darbuotojų, tiekėjų, klientų, kreditorių teisės ir interesai.

Atlikta valstybės valdomų įmonių veiklos 2010-2014 m. statistinių duomenų lyginamoji analizė įgalina teigti, kad nors susisiekimo sektoriuje dirba daugiau nei 50 proc. visų VVI darbuotojų, sukuria nemenką Lietuvos BVP, bet vis dėl to normalizuoto grynojo pelno rodikliai analizuojamais metais vis menko, kai tuo tarpu kitų sektorių augo. Kaip teigiama, mažėjantiems susisiekimo sektoriaus veiklos rezultatais įtakos turėjo glaudžiai susiję su Lietuvos ir svarbiausių jos prekybos partnerių susilpnėjusi ekonominė būklė bei bendrosios ekonomikos ir finansų tendencijos Lietuvoje ir pasaulyje.

Nors įgyvendinant skaidrumo (vieną iš suformuotų gero indekso kriterijų) AB „Lietuvos geležinkeliai“ metinės veiklos ataskaitas parengtos pakankamai išsamiai, užtikrinančios Skaidrumo gairių (2010) reikalavimus (ataskaitos skelbiamos bendrovės internetiniame

tinklalapyje), bet atkreiptinas dėmesys į tai, jog bendrovės ataskaitose neapťariami ir neįvardijami rizikos veiksniai, nenagrinėjamas tokių veiksmų poveikis bendrovės veiklos rezultatams.

Remiantis VVI veiklos ataskaitomis, darbe buvo pateiktas penketukas VVI, labiausiai atitinkančių VVI gero valdymo principus, kurioje, viena didžiausių ir strateginių valstybės valdomų įmonių, sąrašė AB „Lietuvos geležinkeliai“ nėra.

Ne kartą Valdymo koordinavimo centras pažymėjo, kad dauguma įmonių dažniausiai pasitelkia rizikos valdymo kontrolės būdą –periodiškai vykdo veiklos auditą. Bet tokia dokumentuose suformuota rizikos valdymo kontrolė neužtikrina gerų įmonės rezultatų, nesusitelkiama į įmonei svarbiausių tikslų įgyvendinimą ir veiklos rezultatų gerinimą.

AB „Lietuvos geležinkeliai“ kaip valstybės valdoma strateginė įmonė, atskaitinga valstybei bei jos piliečiams, turėtų išanalizuoti, pasitelkiant kompetentingus specialistus, svarbiausius rizikos (pagal Rekomendacijas sudarytą SSGG – pagrindinis išorinis veiksnys – nepalanki geopolitinė padėtis; nors ją bus bandoma pataisyti įgyvendinus tarptautinį projektą „Rail Baltica“, bet tada galimai iškils nauja grėsmė – atsiras didelė konkurenciją tarp Europos šalių), veiksmus atsižvelgiant į praeities, dabarties ir ateities situacijas, suformuoti konkrečius rizikos veiksmus, numatyti konkrečias galimas rizikos suvaldymo priemonės ir jų įgyvendinimo mechanizmą.



14 pav. Strateginis rizikos valdymo planas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal <https://prezi.com/g2annzyitpgw/rizikos-valdymo-planas/>

Galimos kryptys AB „Lietuvos geležinkeliai“ valstybės valdomų įmonių aukštiems gero valdymo indekso kriterijams pasiekti

<i>Pagrindiniai iššūkiai, neleidžiantys aukštiems gero valdymo kriterijams pasiekti:</i>	
<p>-Bendrovės valdymo sistema neatitinka Europos Sąjungos praktikos ir sudaro sąlygas galimam piktnaudžiavimui</p> <p>-Per mažai aptariami rizikos veiksniai;</p> <p>- Neužtikrinama veiklos strategijų kokybė</p>	
<u>AB „Lietuvos geležinkeliai“ gero valdymo sistemos tobulinimas</u>	
Galimos tobulinimo kryptys	
Valdymo ir priežiūros funkcijų atskyrimas;	<ul style="list-style-type: none"> • Kolegialių priežiūros ir valdymo organų sudarymas užtikrintų valdymo ir priežiūros funkcijų atskyrimą bendrovėje, kuris galimai sąlygotų efektyvesnį ir skaidresnį bendrovės valdymo procesą.
Svarbių bendrovės sandorių tvirtinimo būdų nustatymai;	<ul style="list-style-type: none"> • Visuotinio akcininkų susirinkimas galėtų nustatyti, kokiais atvejais ir kokius sandorius valdybos nariai turi ar net privalo tvirtinti kolegialiai, o kokius gali tvirtinti vienasmeniškai (bendrovės vadovas). Toks lankstesnis reglamentavimas galimai suteiktų teisę maksimaliai kontroliuoti bendrovės valdymą, bet minimaliai apribojant pačios Bendrovės valdymą.
Kompetingų, nepriklausomų, valdymo organų proceso objektyvus įgyvendinimas;	<ul style="list-style-type: none"> • Sukurti bendrovės valdymo organų atrankos proceso mechanizmą, leidžiantį užtikrinti skaidrų, kompetentingą, nepriklausomą valdymo ir priežiūros organų atranką.
AB „Lietuvos geležinkeliai“ rizikos valdymo plano sudarymas	Suformuotai bendrovės dokumentuose rizikos valdymo kontrolei suteikti praktinį pavidalą, sudarant rizikos valdymo planą (rizikos veiksmų identifikavimas, jų analizė, rizikos išvengiamumo plano sudarymas; įvertinimas ir stebėseną), galimai leidžiantį užtikrinti gerus, tolygius bendrovės veikos rezultatus.
AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklos strategijos kokybės, viešumo užtikrinimas	Bendrovių valdymo kodekso (2006) rekomendacijomis bendrovėturėtų užtikrinti viešą informaciją ne tik apie visus esminius bendrovės klausimus, įskaitant finansinę situaciją, veiklą ar bendrovės valdymą, bet galimus numatyti esminius rizikos veiksmus; veiklos strategiją ir jos įgyvendinimą. Tinkamai suformuota, pasitelkiant gerąją VVĮ valdymo praktiką, viešai skelbiama bendrovės strategija turėtų sustiprinti veiklos efektyvumą, ir konkurencingumą, akcininkų interesų apsaugą investuotojų pasitikėjimą.

Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis atlikta VVĮ veiklos analize, AB „Lietuvos geležinkeliai“ valdymo struktūros analize, Bendrovių valdymo kodekso (2006) rekomendacijomis

Darbe ne kartą buvo pabrėžta, kad Lietuvos valstybės, LR susisiekimo ministerijos (asignavimų valdytojos) ir pačios valstybės valdomos įmonės AB „Lietuvos geležinkeliai“ deklaruojamas pagrindinis strateginis tikslas siekti, kad būtų sukurta moderni, subalansuota, draugiška aplinkai, užtikrinanti aukštą, geležinkelių transporto eismo saugos lygį, kad būtų įgyvendinami Europos Sąjungos reikalavimai, atitinkantys konkurencingą Lietuvos geležinkelio transportą, kuris tenkintų gyventojų ir verslo poreikius.

Atlikta AB „Lietuvos geležinkeliai“ 2010-2014 metų veiklos analizė parodė, kad gautos bendrovės pajamos buvo panašios, bet pastebėta didėjančių sąnaudų tendencija. Nors didėjančios

sąnaudos nesutrukdė turėti grynojo pelno, būtina įvertinti sąnaudų didėjimo priežastį ir numatyti galimus mažinimo veiksnius. Daugiau nei trečdalį sąnaudų sudarė vien darbo užmokestis. AB „Lietuvos geležinkeliai“ daugiausia darbuotojų turinti valstybės valdoma įmonė. Palyginus su didelėmis valstybės valdomis įmonėmis, apimančiomis visą Lietuvos teritoriją AB „Lietuvos paštas“ ar AB „Lietuvos energija“, kurios turi dvigubai mažiau.

Apie 83 proc. visų bendrovės pajamų sudaro krovinių vežimo paslaugos, tuo tarpu keleivių vežimas 2010-2014 m. nors sudarė 5 proc. visų pajamų, susidariusios sąnaudos keleivių vežimo paslaugoms įgyvendinti, keleivių vežimą padarė nuostolingą (tokia tendencija pastebima ne vienerius metus). Nekonkurencingą ir nepatrauklų keleivių vežimą, palyginti su kitais transporto būdais (lengvaisiais automobiliais, autobusais) Lietuvoje lėmė tai, kad:

- tarptautiniai maršrutai buvo galimi į tas užsienio šalis, kuriose dominuoja rusiškojo standarto geležinkelių vežės dydis;
- neatnaujintas keleivinių riedmenų parkas,
- neužtikrintas didesnis keleivių vežimo greitis ir kelionės komfortas,
- nepatogūs ir reti keleivių vežimas vietiniais maršrutais.

Analizuojamais 2010-2014 metais AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklos ataskaitose deklaruojama, kad kasmet įsigyjama naujų, patogių, naujausias technologijas turinčių keleivinių riedmenų, taip pat tikimasi, kad sėkmingai įgyvendintas tarptautinis „Rail Baltica“ projektas leis greičiau, patogiau pasiekti įvairias Europos Sąjungos valstybes. Bet valstybė įgyvendindama socialines gerybes, kuri viena iš jų, užtikrinti visuomeninio transporto prieinamumą, nėra sukurto nei techninio nei finansinio mechanizmo, kuris leistų maksimaliai kompensuoti keleivių vežimo kaštus. Valstybė subsidijuoja tik vietinio susisiekimo maršrutus lengvatinėmis sąlygomis ir veiklos nuostoliams finansuoti.

AB „Lietuvos geležinkeliai“ turi 8 antrines įmonės, kurios įpareigtos, patenkinti AB „Lietuvos geležinkeliai“ techninius infrastruktūros poreikius bei joms suteikta laisvė analogiškas ar panašias paslaugas teikti ir kitiems Lietuvos ir užsienio įmonėms. Taip pat suteiktas antrinėms įmonėms „savarankiškumas“ užsiimti ūkine veikla atleidžia „Lietuvos geležinkeliai“ nuo įsipareigojimų jas išlaikyti. AB „Lietuvos geležinkeliai“ antrinių įmonių pelno 2010-2014 m. analizė parodė, kad įmonių pelnas kasmet didėjo ir didėjo ženkliai.

AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklos sąnaudų ir nuostolingų keleivių vežimo mažinimo kryptys

Pagrindiniai iššūkiai	
Nuostolingas keleivių vežimas	
Didėjančios bendrovės sąnaudos	
Galimos tobulinimo kryptys	
Nuostolingų keleivių vežimo mažinimo galimybės	
<p>Sukurti bendrą su kitomis transporto rūšimis (autotransporto bei oro transporto) integruotą ir efektyvią susiekimo sistemą.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sukurti palankią, patogią, finansiškai patrauklesnę bilietų įsigijimo sistemą (autobuso-traukinio; traukinio-lėktuvo bilietą). • Diegti bendrą internetinę prieigą apie maršrutus, jų sąveiką tarp įvairių transporto rūšių). • Vykdyti įvairias, akcijas, investicinius projektus, užtikrinančius patraukią kainos, trukmės, patogumo santykį. • Įgyvendinus tarptautinį „Rail Baltica“ projektą, tikėtina kad atsiras galimybė padidinti keleivių vežimo geležinkeliais mastus, padidėjus greičiui - atsiras galimybę sutrumpinti kelionės trukmę, bei pasiekti įvairias Europos šalis.
<p>Sukurti norminiais teisės aktais paremtą konkurencingą keleivių vežimo mechanizmą</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kai vieną iš alternatyvų – liberalizavimo keleivių vežimą geležinkeliais idėjai įgyvendinti, reikalinga aiški, norminiais teisės aktais paremta keleivių vežimo veiklos, subsidijavimo, nuostolių apskaičiavimo politika. • Šiuo metu visuomenės aptarnavimo finansavimo funkcija, kuri priskirta AB „Lietuvos geležinkeliai“. Siekdama padidinti keleivių vežimo konkurencingumą kitų transporto rūšių atžvilgiu, bendrovė skiria nemenkas investicijas, keleivinių riedmenų parko modernizavimui. Bet, kad vyktų operatyvesnis, glaudesnis, ekonomiškesnis, tvaresnis keleivių vežimas, ir būtų išvengta keleivių vežimo direkcijos bankroto, reikalingas valstybės, savivaldybių bendradarbiavimas, investicijų programų finansavimo šaltinių skyrimas, subsidijavimo tvarkos nustatymas, rinkodaros politikos įgyvendinimas.
AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklos sąnaudų mažinimo galimybės	
<p>AB „Lietuvos geležinkeliai“ žmogiškųjų išteklių optimizavimas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Išanalizavus ir atlikus galimybių studiją apie esamo žmogiškųjų išteklių resursus, jų kvalifikaciją ir galimybę juos perkvalifikuoti, apie galimus geležinkelių transporto sektoriaus veiklos modernizavimo, kompiuterizavimo galimybes ir plėtrą, parengti strategiją, leidžiančią užtikrinti veiklos pelningumą ir stabilumą, optimizuojant žmogiškuosius išteklius.
<p>Apsvarstyti galimybę, tęsti antrinių įmonių steigimą</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Antrinių įmonių steigimas (ypač prižiūrinčios ir gerinančios geležinkelio infrastruktūrą), kuriuose dirbtų jau turintys kompetenciją ir reikiamus įgūdžius AB „Lietuvos geležinkeliai“ žmogiškieji išteklių, leistų AB „Lietuvos geležinkeliai“ ne tik sumažinti didžiules sąnaudas darbo užmokesčiui, bet ir turėti galimai pelningą antrinę įmonę, nes kaip rodo analizuojami bendrovės antrinių įmonių pelningumo rodikliai, jie didėja ir didėja ženkliai.

Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis atlikta AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklos analize; SSGG, PEST analizėmis

Darbe ne kartą buvo rašyta, jog pagrindinė tarptautinio „Rail Baltica“ idėja: išvystyti aukštos kokybės, modernizuotą, neturinčią neigiamo poveikio aplinkai geležinkelio liniją, kuri pagerins susisiekimą regioniniu ir nacionaliniu lygiu tiek keleivių, tiek ir krovinių vežimą tarp Baltijos valstybių ir Lenkijos, ir kitų ES šalių.

Įgyvendinus projektą, tikimasi, jog nauja, europinio standarto geležinkelio linija, leis ne tik pagerinti transporto paslaugų kokybę (galimai padidins keleivių, krovinių srautą; dėl didesnio greičio sutrumpės pervežimų laiką) bet ir leis racionalizuoti geležinkelių infrastruktūros naudojimą.

Atliktoje AECOM: projekto „Rail Baltica“ galimybių studijoje (2014) prognozuojama, jog „Rail Baltica“ linija 2040 m. turėtų keliauti per 25 tūkst. keleivių per dieną, pervežti apie 15,8 mln. tonų krovinių per metus. Beje, pagal Europos Komisijos užsakymu (2010) atliktą ataskaitą, kad ES šalyse, tarp jų ir Estijoje Lietuvoje, Latvijoje, Lenkijoje, keleivių srautas iki 2020 metų turėtų išaugti beveik ketvirtadaliu.

Pasak Lietuvos Respublikos premjero Algirdo Butkevičiaus, tarptautinio projekto „Rail Baltica“ darbai atkarpoje nuo Lietuvos ir Lenkijos sienos iki Kauno sėkmingai užbaigti, bet kada bus atidarytas keleivinių ir krovinių traukinių eismas, priklausys nuo to, kaip greitai Lenkija sugebės atlikti darbus savo teritorijoje.

Dar anksti kalbėti apie realią tarptautinio „Rail Baltica“ projekto naudą ir efektyvumą, bet galimai susidurs su tokiais iššūkiais:

- Kokie bus keliavimo geležinkelių keliais, kaštai, ir ar bus konkurencingi pvz. siūlomiems pigiems lėktuvų skrydžiams; ar maršrutai atitiks keliautojų lūkesčius;
- Ar planuojami didžiuliai keleivių ir krovinių srautai užtikrins maksimalią aplinkos apsaugą, eismo saugumą;
- Ar deklaruojamas būsimas traukinių 160 km/h net 240 km/h greitis bus pasiektas atsižvelgiant į kitų Europos valstybių (pvz. Lenkijos) geležinkelių kelių būklę.
- Ar atnaujinta liberalizuota krovinių vežimo geležinkeliais rinka, nekels grėsmės pelningam AB „Lietuvos geležinkeliai“ krovinių vežimui (Pvz. konkurencingiems Latvijos geležinkeliais neatsiras galimybė perimti vieną didžiausių pelną nešančių įmonių AB „Orlen Lietuva“, jos eksportuojamą produkciją, nukreipiant ją į artimesnius Latvijos jūrų uostus)

IŠVADOS

Teorinės tyrimo išvados:

1. Viešojo valdymo reformų poreikis siejamas su įvairiais socialiniais, ekonominiais, politiniais pokyčiais, o sėkmingą viešojo valdymo modernizavimą ar pokyčių prognozavimą lemia, pasak A. Raipos (2009) viešojo valdymo analizės instrumentarijus įvaldymas bei politikų kompetencija planuoti, įgyvendinti, vertinti reformas ir jų padarinius bei prognozuoti tolesnę jų eigą ir socialinių, ekonominių procesų poreikį.

2. Vis didėjančio populiarumo sulaukia naujojo viešojo valdymo variacija *geras valdymas*. Gero valdymo idėja, kaip tokia valdymo idėja pradėta pastebėti 1989-1990 metais, tokiose tarptautinėse organizacijose kaip: Pasaulio Bankas, Tarptautinis, Valiutos Fondas, Jungtinės Tautos. Nors nėra suformuota vienareikšmiška gerojo valdymo sąvoka, bet mokslininkų ir tarptautinių organizacijų pateiktuose gerojo valdymo apibrėžimuose dominuoja elementai, sietini su tam tikrais, glaudžiai susijusiais, principais, orientuotais į piliečių aktyvų dalyvavimą politiniame gyvenime, prieinamumą prie informacijos, institucijų atskaitomybę ir skaidrumą.

3. Geram valstybės įmonių valdymui užtikrinti Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija savo rekomendacijose pasitelkia suformuotus tarptautinių organizacijų (Jungtinių Tautų Vystymo programoje (1997) Baltojoje Knygoje „Europos valdymas“ (2001)) gero valdymo principus, kurių laikymasis ir įgyvendinimas užtikrina maksimalų skaidrumą ir aukščiausių standartų taikymą.

4. Kadangi kas yra „strategija“ ar „strateginis valdymas“ mokslininkai bandė formuoti XV a., XX a., ir XXI a., tai vienareikšmiškai nei strategijos, nei strateginio valdymo sąvokos apibrėžti nepavyko. Dažniausiai strategija suprantama kaip veikslių planas, kuriuo siekiama įgyvendinti organizacijos užsibrėžtus tikslus, o strateginis valdymas apibrėžiamas, kaip nuolatinis dinaminis procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių bei išnaudoja savo turimą potencialą. Dėl istoriniu požiūriu išryškėjusių skirtingų nuomonių (neiškiriant nei vienos, nes jos pasirinkimas priklauso nuo organizacijos savybių bei kitų aplinkybių) apie strateginį valdymą H. Mintzbergas su kolegomis suformavo 10 vyraujančių nuomonių– mokyklų.

5. Valdymo koordinavimo centro 2015 m. duomenis Lietuvos Respublika yra 130 įmonių (kurios sukuria svarią ekonominę vertę, prisideda prie visos šalies ekonominės raidos, svarbių

strateginių projektų įgyvendinimo) savininkė ir pagrindinė akcininkė, kuri iki 2010 m. vangiai užsiėmė jų valdymu ar gražos reikalavimu. Valstybės užmojai integruoti į savo valdomas įmones Europos Sąjungos valstybių įmonių valdymo gerąją praktiką, didinti konkurencingumą Europos Sąjungos kontekste, siekti narystės tarptautinėje Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijoje (EBPO), pareikalavo imtis konkrečių valstybės valdomų įmonių pertvarkai reikalingų priemonių (parengtos valstybės valdomų įmonių veiklos skaidrumo užtikrinimo gairės, kuriose valstybės valdomos įmonės savo veiklos skaidrumo didinimui privalo imtis priemonių gero valdymo principams įdiegti; įsteigtas valdymo koordinavimo centras, atliekantis koordinuojančios institucijos vaidmenį (atsakingas už rodiklių nustatymą, jų stebėjimą, valdybų bei vadovų vertinimą bei už valdymo principų skaidrumo ir atskaitingumo įgyvendinimą, apibendrintų (metinių ir keturių ketvirčių) valdomų įmonių ataskaitų rengimą)).

Dokumentų turinio ir statistinių duomenų analizės, leido suformuoti tokias praktines tyrimo išvadas:

1. Išanalizavus teorinę ir praktinę tyrimo dalis prieita išvados, jog valstybės įmonių valdymas galimas dvejopas:

✓ Valstybės įmonių valdymas per gero valdymo prizmę. Valstybė, įgyvendindama tarptautinių organizacijų (EBPO ir pan.) rekomendacijas ir gero valdymo principus, sukuria norminių dokumentų bazę, užtikrinančią valstybės valdomų įmonių orientavimąsi į tikslus, efektyvią įmonių valdymo organų priežiūrą, jų atskaitomybę ir atsakomybę prieš įmones ir akcininkus, išsamios ir viešai prieinamos informacijos pateikimą apie įmonių veiklą.

✓ Valstybės įmonių veiklos valdymas per strateginio valdymo prizmę. Valstybė daro didelį poveikį valstybės valdomų įmonių veiklos strategijai, kadangi apibrėžia jos veiklos prioritetus ir sukuria valstybinę strateginio planavimo sistemą, kuri, pasak B. Melniko ir R. Smaliukienės(2007) apima dviem lygiais. Pirmu lygiu -cikliškumo principu apima valstybės ilgalaikės raidos strategiją (kurioje išdėstyta valstybės geopolitinės padėties analizė, ilgalaikiai prioritetai, visų sektorių ilgalaikės plėtros vizija), antru lygiu - konkrečią valstybės administruojamą sritį, kuriai pateikiama ilgalaikė ūkio plėtros strategija (planavimo dokumentas, kuriame apibendrintos visų sektorių strategijos ir numatytos prioritetinės ūkio plėtros kryptys).

2. Valstybės valdomų įmonių veiklos ataskaitų analizė parodė, kad viena stambiausių, didžiausias pajamas gaunanti ir daugiausiai darbuotojų turinti susisiekimo sektoriaus įmonė AB „Lietuvos geležinkeliai“ kartu su kitomis susisiekimo sektoriaus įmonėmis sukurianti apie 13,0 proc. Lietuvos BVP, neužtikrina pagal EBPO rekomendacijas suformuotų 3 kriterijų (skaidrumo, valdybos ir strategijų kokybės) įgyvendinimą, gerojo valdymo indeksui pasiekti. Bendrovė

galimai susidūrė su šiais iššūkiais, minėtiems kriterijams pasiekti: AB „Lietuvos geležinkeliai“ valdymo sistema neatitinka Europos Sąjungos valstybės valdymo sistemos praktikos; per mažai aptariami rizikos veiksniai; neužtikrinamas veiklos strategijų kokybė bei jų viešumas.

3. AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklos 2010-2014 m. ataskaitų analizė parodė, kad:

- ✓ pagrindinė įmonės veikla, krovinių ir keleivių vežimas geležinkelio transportu, kurios prioritetinės kryptys ir plėtra nukreipta į geležinkelių infrastruktūros gerinimą ir integraciją į Europos Sąjungos geležinkelių sistemą;
- ✓ nors pajamos mažėjo, sąnaudos didėjo įmonė dirbo pelningai, pagrindines pajamas sudarė krovinių vežimo paslaugos. Krovinių vežimo veiklos rezultato pakako keleivių vežimo nuostoliams kompensuoti bei vykdyti dideles investicijas į geležinkelio sektorių. Pagrindiniai veiklos iššūkiai, su kuriais susidūrė įmonė: kasmet didėjančios bendrovės sąnaudos, nuostolingas keleivių vežimas. Buvo išsiaiškinta, kad valstybė subsidijuoja keleivių vežimą lengvatinėmis sąlygomis ir keleivių vežimo vietinio susisiekimo maršrutais veiklos nuostoliams finansuoti, bet nėra reglamentuotas keleivių vežimo nuostolių dengimo mechanizmas.
- ✓ AB „Lietuvos geležinkeliai“ ypatingą dėmesį skyrė savo darbuotojų sveikatai, darbuotojų mokymui, kvalifikacijos kėlimui ir perkvalifikavimui, darbo vietų gerinimui, skatinimui už gerus darbo rezultatus.

4. Viena svarbiausių tarptautinio projekto „Rail Baltica“ įgyvendinimo analizė parodė, kad tai vienas brangiausių ir ilgiausiai įgyvendinamų tarptautinių projektų, leisiantis sukurti bendrą, integruotą ir efektyvią transporto sistemą, gerinančią transporto ir logistikos paslaugų kokybę bei didinančią transporto sektoriaus konkurencingumą.

5. Išanalizavus AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklos atitiktį *Nacionalinės susisiekimo plėtros 2014-2022 m. programoje* iškeltiems tikslams pasiekti, išsiaiškinta, kad bendrovė pasitelkiant tiek savo finansinius resursus, tiek valstybės, tiek Europos Sąjungos investicijas įgyvendina ne vien tarptautinį projektą „Rail Baltica“, bet ir kitus bendrovės veiklai (riedmenų, infrastruktūros modernizavimui, eismo saugai ir gamtos apsaugai užtikrinti) svarbius projektus.

6. Atlikus AB „Lietuvos geležinkeliai“ išorinių veiksnių PEST analizę, SSGG analizę; buvo išsiaiškinta, kad pagrindiniai AB „Lietuvos geležinkeliai“ iššūkiai su kuriais susiduria bendrovė tai -pakankamai lėtas prisiimtų įsipareigojimų vykdymas; geopolitinė padėtis ir dėl to kylantys nesutarimai, neigiamai veikiantys bendrovės finansinius rodiklius; nuostolingas socialinei sričiai priskirtos funkcijos (keleivių vežimas) įgyvendinimas; neintegruotas skirtingų transporto rūšių bendradarbiavimas.

7. Remiantis atliktomis analizėmis buvo suformuotos AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklos galimos tobulinimo kryptys:

- ✓ Atskirti bendrovės valdymo ir priežiūros funkcijas, sukurti nepriklausomų, kompetentingų valdymo organų atrankos mechanizmą; sudaryti AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklos rizikos valdymo planą; viešinti veiklos strategijas -visatai galimai užtikrintų ne tik gero valdymo indekso kriterijų pasiekiamumą bei sąlygotų efektyvesnį ir skaidresnį bendrovės valdymo procesą;
- ✓ sukurti integruotą ir efektyvią susisiekimo sistemą nuostolingam keleivių vežimo mažinimui, bendradarbiaujant valstybei ir savivaldybėms, kitomis transporto paslaugas teikiančiomis įmonėmis.
- ✓ Optimizuoti žmogiškuosius išteklius, steigiant naujas AB „Lietuvos geležinkeliai“ dukterines įmones.
- ✓ Įgyvendinus tarptautinį „Rail Baltica“ projektą, sukurti (pasinaudojant tranzitinės šalies pranašumu) konkurencingą kitoms Europos ir Baltijos šalims, keleivių ir krovinių vežimą, pritraukiant naujus ir neprarandant esamų pelningų klientų

REKOMENDACIJOS

Atsižvelgiant į suformuotas galimas valstybės valdomos įmonės AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklos tobulinimo kryptis, galima pateikti tokias rekomendacijas:

Valstybei. Siekiant, kad būtų tenkinami akcininkės interesai, įgyvendinamos tarptautinės organizacijos rekomendacijos dėl gerosios VVI valdymo praktikos bei Listinguojamų bendrovių valdymo kodekso (2006) nuostatos, siūloma koreguoti *LR Valstybės ir Savivaldybės įmonių įstatymo*(1994)³ skirsnį dėl įmonių valdymo. Taip pat valstybės valdomų įmonių veiklos efektyvumui, ir konkurencingumui, investuotojų pasitikėjimui sustiprinti, siūloma įpareigoti įmones viešai skelbti ne tik finansinius rodiklius ir pasiektus veiklos rezultatus bei įvardinti veiklos rizikos veiksnius ir numatyti galimą jų valdymą.

Rekomenduojama apsvarstyti galimybę sukurti norminiais teisės aktais paremtą konkurencingą keleivių vežimo geležinkeliais mechanizmą, vieną iš alternatyvų – keleivių vežimą geležinkeliais liberalizavimą. Bet šiai idėjai įgyvendinti, būtina aiški, norminiais teisės aktais paremta keleivių vežimo veiklos, subsidijavimo, nuostolių apskaičiavimo politika.

LR susisiekimo ministerijai (asignavimų valdytojai) Apsvarstyti galimybę sukurti, norminiais teisės aktais paremtą keleivių vežimo mechanizmą sąveikaujant įvairioms transporto priemonėms.

AB „Lietuvos geležinkeliai“.

✓ Aukštiems gero valdymo indekso kriterijams pasiekti rekomenduotina:

galimai efektyvesniam ir skaidresniam bendrovės valdymo procesui užtikrinti, sukurti nepriklausomų, kompetentingų valdymo organų atrankos teisinį mechanizmą; vadovaujantis Listinguojamų bendrovių valdymo kodekso (2006)nuostatomis, atskirti bendrovės valdymo ir priežiūros funkcijas (sudaryti tiek kolegialų priežiūros organą, tiek kolegialų valdymo organą);

geriems, tolygiems bendrovės veikos rezultatams užtikrinti bei akcininkės ir kitų bendrovės veikloje dalyvaujančių tiekėjų, klientų, kreditorių teisėms ir interesams tenkinti, sudaryti bendrovės *veiklos rizikos valdymo planą*, kuris galimai leistų įvertinti tokių veiksmų poveikį bendrovės veiklos rezultatams. Rizikos valdymo planą galėtų sudaryti tokie etapai: rizikos veiksnių indentifikavimas, jų analizė, rizikos išvengiamumo plano sudarymas; įvertinimas ir stebėseną. Tiek minėtą rizikos planą, tiek bendrovės veiklos strategijas skelbti viešai (savo internetinėje ir/ar valdymo koordinavimo centro internetinėje svetainėje).

✓ Siūloma prisidėti prie bendros integruotos ir efektyvios susisiekimo sistemos sukūrimo, bendradarbiaujant valstybei, savivaldybėms, kito transporto paslaugas teikiančiomis įmonėmis

(sukurti palankią, patogią, finansiškai patrauklesnę bilietų įsigijimo sistemą (pvz. autobuso-traukinio; traukinio-lėktuvo bilietą); diegti bendrą internetinę prieigą apie maršrutus, jų sąveiką tarp įvairių transporto rūšių; vykdyti įvairias, akcijas, investicinius projektus, užtikrinančius patraukią kainos, trukmės, patogumo santykį).

✓ Sąnaudų mažinimui, rekomenduotinas žmogiškųjų išteklių optimizavimas, steigiant antrines, techninius infrastruktūros poreikius tenkinančias, įmones. Antrinių įmonių steigimas, kuriuose dirbtų jau turintys kompetenciją ir reikiamus įgūdžius turintys AB „Lietuvos geležinkeliai“ žmogiškieji išteklių, leistų bendrovei ne tik sumažinti didžiules sąnaudas darbo užmokesčiui, bet ir turėti galimai pelningą antrinę įmonę, nes kaip rodo atlikta bendrovės antrinių įmonių pelningumo rodiklių analizė, pastarieji ženkliai didėja.

✓ Įgyvendinus tarptautinį „Rail Baltica“ projektą, tikėtina, jog atsiras galimybė padidinti keliavimo geležinkeliais mastus, o padidėjus greičiui - atsiras galimybė sutrumpinti kelionės trukmę. Bet būtina įvertinti ir galimus rizikos veiksnius: dėl liberalizuotos krovinių vežimo geležinkeliais rinkos, dėl konkurencingų keliavimo geležinkelių kelių, kaštų užtikrinimo; dėl maksimalios aplinkos apsaugos, eismo saugumo užtikrinimo, dėl išaugiančių keleivių ir krovinių srautų.

LITERATŪRA

MOKSLO ŠALTINIAI

1. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). Kokybinių tyrimų metodologija. I dalis. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
2. Bivainis, J.; Tunčikienė, Ž (2009) Viešojo sektoriaus institucijų strateginis planavimas. Vilnius: Technika.
3. Babravičius, J. Dzemyda, I. (2012). Naujosios viešosios vadybos elementai: teorinis požiūris. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, I (25). Vilnius.
4. Bosas, A. (2002). *Korporacijų strategijos ir konkurencinis potencialas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
6. Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. MIT Press, Cambridge, MA.
6. Clausewitz, C. *Apie karą* I dalis (2008). Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
- Gisselquist, R. M. (2012). Good Governance as a Concept, and Why This Matters for Development Policy. United Nations University. UNU – WIDER. Working Paper.
7. Farrington, C. (2009). Putting good governance into practice I: the Ibrahim Index of African Governance. *Progress in Development Studies*.
Prieiga per internetą:
<<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=22&sid=9cba7490-614b-4d44-8f1f-6382bf329eb2%40sessionmgr11&vid=7>>.
8. Drechsler, W. (2004). Governance, good governance, and government: the case for Estonian administrative capacity. University of Tartu and PRAXIS Center for Policy Studies. Prieiga per internetą:
http://www.google.com/books?hl=lt&lr=&id=556FgNRAPLQC&oi=fnd&pg=PA388&ots=3RV MxG7U17&sig=7uMq6JM_F7phX_9gYYKBfx90csM#v=onepage&q&f=false;
9. Drechsler, W. (2005). The Re-Emergence of „Weberian“ Public Administration after the Fall of New Public Management: The Central and Eastern European Perspective. *Halduskultuur*. Prieiga per internetą: <http://www.halduskultuur.eu/hk_06/Wolfgang%20Drechsler%2094-108.pdf>.
10. Guogis, A. (2010). Naujasis viešasis valdymas. *Viešasis valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas
11. Gudelis, D., Patapas, A. (2010). Naujoji viešoji vadyba. *Viešasis valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
12. Gražulis, V. (2008). Organizacijų strateginės pasirinktys. Vilnius: MRU.
13. Jucevičius R. Strateginis organizacijų vystymas. Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras (1998).
14. Jucevičienė P., (2007), *Besimokantis miestas*. Monografija. Kaunas: Kauno universiteto leidykla. ISBN 9955 – 25 – 183 – 2.
15. Kudokienė N, Juodaitytė A., (2005), „Mokyklos, kaip besimokančios organizacijos, formavimosi tendencijos“, Jaunųjų mokslininkų darbai Nr. 1 (5), Šiaulių universitetas, Edukacinių tyrimų mokslinis centras.
16. Mintzberg H. (1987) *Five Ps for Strategy*. California Management Review.
17. Melnikas, B., Smaliukienė R. (2007). *Strateginis valdymas*. Mokojoji knyga: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. Vilnius
18. Mintzberg, H., Lampel, J., Ahlstrand, B. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. New York: The free press.

19. Motiejūnienė V. (2014) Gero valdymo koncepcijos įgyvendinimas policijos pareigūnų veiklos valdyme: Šiaulių apskrities vyriausiojo policijos komisariato kriminalinės policijos padalinių atvejis. *Magistro baigiamasis darbas*. Šiaulių universitetas, Šiauliai
20. Mohd Noor K., B. (2008). *Case study: a strategic research methodology*. American journal of applied sciences. Nr. 5 (11). Prieiga per internetą: <http://docsdrive.com/pdfs/sciencepublications/ajassp/2008/1602-1604.pdf>.
21. Martinkus, B. (2003). *Darbo procesų valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla
22. Pedler M., Burgoyne J., Boydell T., (1991), *The Learning company*. New York: McGraw – Hill Book company.
23. Pivoras, S., Visockytė E. (2011). Viešojo valdymo koncepcijos ir jų taikymas tiriant valstybės tarnybos reformas. *Viešoji politika ir administravimas* T. 10, Nr. 1.
24. Pileckienė, D. (2004). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Kauno kolegijos leidybos centras
25. Negrut, V., Costache, M., P., Maftai, J. ir kt. (2010). The aspects of good governance in the context of globalization. *Annals of DAAAM for 2010 & Proceedings of the 21st International DAAAM Symposium*
Prieiga per internetą:
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=22&sid=9cba7490-614b-4d44-8f1f-6382bf329eb2%40sessionmgr11&vid=9>.
26. Nakrošis, V. (2011). Viešojo valdymo reformos Lietuvoje: kodėl ir kuo reikia pakeisti naująją viešąją vadybą? *Politologija*.
Prieiga per internetą: <<http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Politologija/61/65-98.pdf>>.
27. Raipa, A. (2009) Šiuolaikinio viešojo valdymo pokyčiai ir kryptys ir tendencijos. Kauno technologijos universitetas, Kaunas.
28. Sharplim A, *Strategic management*, Northeast Louisiana University, McGraw-Hill, USA, 1985.
29. Svetikas, K. Ž., Arimavičiūtė, M. *Strateginis valdymas. Vadovėlis* (2012); Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.
30. Sakalas, A. (1998). *Personalo valdymas*. Kaunas.
31. Senge P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday Currency.
32. Simonaitienė B. (2001). Mokyklos kaip besimokančios organizacijos tyrimo metodologija: koncepcijos, kriterijai, indikatoriai. *Socialiniai mokslai*. Nr. 2(28), Kaunas: Technologija. p. 44–54.
33. Šaparnienė, D. (2010). Principles of Good Governance in local self-government: Experience of the Baltic States. *Journal of International Scientific Publication: Economy&Business*
Prieiga per internetą:
<http://www.science-journals.eu/economy/2010/ISP-EB-Vol4-Part3.swf>
34. Vasiliauskas A. *Strateginis organizacijų valdymas*, Vilnius, 2002.
35. Vasiliauskas, A. (2004). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.
37. Vaitkevičius, S., (2006). Strateginės analizės instrumentarijaus modeliavimas mažose ir vidutinėse įmonėse (Daktaro disertacija: ISM vadybos ir ekonomikos universitetas).
38. Valukonytė, I. (2012). Gero valdymo principų įgyvendinimas vietos savivaldoje: Šiaulių miesto atvejis.

DOKUMENTAI

1. AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklos metinė ataskaita (2010)
internetinė prieiga:
http://www.litrail.lt/documents/10291/19071/LG2010LT_metine_ataskaita.pdf/b0f49c32-a439-4e17-949b-fa995125a6fe
2. AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklos metinė ataskaita (2011)
internetinė prieiga:
http://www.litrail.lt/documents/10291/19071/LG2011LT_metine_ataskaita.pdf/72b0f3df-60e6-4167-be64-d65a656fbb05
3. AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklos metinė ataskaita (2012)
internetinė prieiga:
http://www.litrail.lt/documents/10291/19071/LG2012LT_metine_ataskaita.pdf/002f36c0-ba54-4eb5-8591-d888fe9eadab
4. AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklos metinė ataskaita (2013)
internetinė prieiga:
http://www.litrail.lt/documents/10291/19071/LT_19.05_www.pdf/052d58f4-c704-4df5-b288-4e1a6d081295
5. AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklos metinė ataskaita (2014)
internetinė prieiga:
http://www.litrail.lt/documents/10291/1488090/LG_2014_LT.pdf/65260c5c-6cf9-4c0b-bdd6-aef13b389967
6. Lietuvos laisvosios rinkos institutas *Lietuvos geležinkeliai: kaip ir kada reformuosime*, (2005)
Vilnius.
internetinė prieiga: <http://www.llri.lt/wp-content/uploads/2005/12/Lietuvos-gele--inkeliai-reforma-2006.pdf>
7. AB „Lietuvos geležinkeliai“ įstatai 2015 m. rugsėjo 28 d.
Prieiga per internetą:
http://www.litrail.lt/wps/wcm/connect/16ac5d004799c49ea0fbf4c3d84b77e2/LG_istatai_2009.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=16ac5d004799c49ea0fbf4c3d84b77e2&CACHEID=16ac5d004799c49ea0fbf4c3d84b77e2&CACHEID=16ac5d004799c49ea0fbf4c3d84b77e2&CACHEID=16ac5d004799c49ea0fbf4c3d84b77e2&CACHEID=16ac5d004799c49ea0fbf4c3d84b77e2
8. Anužis., M, Sinkevičius., S. Valstybės valdomos įmonės. Nepriklausomų valdybos narių atrankos gairės, nuosavybių gairių analizė ir atitiktis RBPO gairėms (2015)
internetinė prieiga: http://www.investlithuania.com/wp-content/uploads/2015/04/Valstyb%C4%97s-valdom%C5%B3-%C4%AFmoni%C5%B3-nepriklausom%C5%B3-valdybos-nari%C5%B3-atrankos-gair%C4%97s-nuosavyb%C4%97s-gair%C5%B3-analiz%C4%97-ir-atitiktis-EBPO-gair%C4%97ms_Matas-Anu%C5%BEis-ir-Virginijus-Sinkevi%C4%8Dius.pdf
9. Europos Komisijos Regioninės politikos generalinis direktoratas “Geležinkelio „Rail Baltica“ galimybių studija „Svarbiausios išvados ir rekomendacijos” (2007)
internetinė prieiga: <http://ec.europa.eu/mwg-internal/de5fs23hu73ds/progress?id=VvLymw6OI-l6eRmlPIQJ7j5BRrdKBLvrMpTCRy8PLOk>
10. Europos Sąjungos pagrindinių teisių chartija (2012/C326/02)
internetinė prieiga <http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/LT/TXT/?uri=CELEX%3A12012P%2FTXT>
11. European Governance. A White Paper (2001), European Commission
internetinė prieiga: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=URISERV%3A110109>.
12. Jungtinės Tautos (2005). 6th Global Forum on Reinventing Government: Governanceoriented innovations to enhance State capacity.

- internetinė prieiga: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan021228.pdf>
13. LR Vyriausybės nutarimas „Dėl ilgalaikės (iki 2025 m.) transporto sistemos plėtros strategijos patvirtinimo“. *Valstybės žinios*. 2005, Nr.79-2860
internetinė prieiga: <https://etar.lt/acc/legalAct.html?documentId=TAR.4AC7DBE99594&lang=lt>;
14. LR Vyriausybės nutarimas „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“. *Valstybės žinios*. 2002, Nr. 57-2312;
15. LR. Vyriausybės nutarimas „Dėl Valstybės valdomų įmonių veiklos skaidrumo užtikrinimo gairių aprašo patvirtinimo ir koordinuojančios institucijos paskyrimo. *Valstybės žinios*. (2010) Nr. 88-4637.
16. LR. Vyriausybės nutarimas „Dėl Valstybės valdomų įmonių efektyvumo didinimo koncepcijos“ *Valstybės žinios*. 2010, Nr. 145- 7447.
17. LR Vyriausybės nutarimas „Dėl valstybės valdomų įmonių veiklos skaidrumo užtikrinimo gairių aprašo patvirtinimo“. *Valstybės žinios*.2010, Nr. 88-4637.
18. LR Vyriausybės ir tarptautinės ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos sutartis “Dėl Lietuvos Respublikos prisijungimo prie 2000 m. birželio 27 d. deklaracijos dėl tarptautinių investicijų ir daugianacionalinių įmonių ”Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (OECD) Generalinis Sekretorius (DJJ/2001.275. sb 2001 m. rugsėjo 20 d.)
Internetinė prieiga: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.A6B7B73963ED>
19. LR. Vyriausybės nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. liepos 14 d. nutarimo Nr. 1052 „Dėl Valstybės valdomų įmonių veiklos skaidrumo užtikrinimo gairių aprašo patvirtinimo ir koordinuojančios institucijos paskyrimo“ pakeitimo. *Valstybės žinios*. 2012, Nr. 30-1399.
20. Listinguojamų bendrovių valdymo kodeksas (2006) NASDAQ OMX Vilnius (protokolo Nr. 06-72);
21. Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymas. *Valstybės žinios*. 2000,Nr. 64-1914 (2015 m. redakcija);
22. Nacionalinė susisiekimo plėtros 2014-2022 metų programa (2014 m. gruodžio 15 d. nutarimo Nr. 1443 redakcija)
internetinė prieiga:<http://sumin.lrv.lt/lt/administracine-informacija/nacionaline-susisiekimo-pletros-2014-2022-metu-programa>.
23. AECOM: projekto „Rail Baltica“ galimybių studija (2014)
internetinė prieiga: <http://sumin.lrv.lt/lt/naujienos/aecom-projekto-rail-baltica-galimybiu-studija>
24. Rekomendacijos Lietuvos susisiekimo sistemos plėtros strategijai iki 2030 m parengti (2008). Vilniaus Gedimino technikos universiteto Transporto mokslo institutas
Internetinėprieiga:<http://media.search.lt/GetFile.php?OID=209365&FID=610293>.
25. Valstybės valdomų įmonių veikos ataskaita (2010)
internetinė prieiga: http://vkc.turtas.lt/static/uploads/ataskaitos/2010_metine.pdf.
26. Valstybės valdomų įmonių veikos ataskaita (2011)
internetinė prieiga: http://vkc.turtas.lt/static/uploads/ataskaitos/2011_metine.pdf
27. Valstybės valdomų įmonių veikos ataskaita (2012)
internetinė prieiga: http://vkc.turtas.lt/static/uploads/VV_veiklos_ataskaita_2012_metais.pdf
28. Valstybės valdomų įmonių veikos ataskaita (2013)
internetinė prieiga: http://vkc.turtas.lt/static/uploads/ataskaitos/2013_metine_VVI_ataskaita.pdf
29. Valstybės valdomų įmonių veikos ataskaita (2014)
internetinė prieiga: http://vkc.turtas.lt/static/uploads/VKC_2014_LT.pdf

INTERNETINĖS SVETAINĖS

1. Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerijos internetinė svetainė :<http://sumin.lrv.lt/lt/>
2. Oficiali AB „Lietuvos geležinkeliai“ internetinė svetainė: www.litrail.lt
3. Valstybės valdomų įmonių koordinavimo centro internetinė svetainė :<http://vkc.vtf.lt/>
4. UAB „Rail Baltica“ internetinė svetainė http://www.rail-baltica.lt/content/index.php?lang_id=1&cat_id=
5. Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministerijos internetinė svetainė: <https://www.urm.lt/default/lt/ekonomine-diplomatija/lietuva-tarptautinese-ekonominese-organizacijose/ebpo>

PRIEDAI

Lietuvos VVĮ valdymo politika

Daugelio užsienio šalių pavyzdžiai demonstruoja, kad valstybės valdomos įmonės (VVĮ) gali veikti efektyviai, teikti naudą vartotojams bei sėkmingai konkuruoti rinkoje, o jų veiklos rezultatai gali prilygti ar net pranokti privačių įmonių rodiklius. Modernios, efektyviai veikiančios VVĮ gali reikšmingai papildyti valstybių biudžetus, o papildomos lėšos gali būti paskirtos įvairiausioms sritims – nuo pensijų, mokytojų ir medikų atlyginimų iki valstybės mastu svarbių investicinių projektų. Be to, šios įmonės, įgyvendinusios pažangius valdymo modelius, tampa skaidraus ir atsakingo verslo pavyzdžiu, tuo skatinamos tvarią ūkio plėtrą. Siekis paversti VVĮ moderniomis, efektyviai veikiančiomis įmonėmis reikalauja didelės atsakomybės bei ilgalaikės ir profesionalios valstybės valdomų įmonių priežiūros. Svarbu, jog valstybė turėtų aiškiai suformuluotą nuosavybės politiką bei iškeltą aukštus skaidrumo reikalavimus šioms įmonėms.

Valstybių nuosavybės politika

Bendra užsienio valstybių patirtis rodo, kad VVĮ gerojo valdymo principų įgyvendinimas yra svarbi, tačiau sudėtinga iniciatyva. Pagrindinis iššūkis yra rasti pusiausvyrą tarp valstybės įsipareigojimo aktyviai vykdyti savo nuosavybės funkcijas (tokias kaip finansinių ir kitų tikslų nustatymas ir monitoringas) bei tarp nešališko sektoriaus, kuriame veikia įmonė, reguliavimo.

Dėl šių priežasčių įvairios šalys priima nuosavybės politiką nustatančius teisės aktus, kuriuose aiškiai apibrėžia visų VVĮ valdyme dalyvaujančių valstybės institucijų, įstaigų ir įmonių teises ir pareigas. Nuosavybės politiką nustatančiuose dokumentuose taip pat būna apibrėžiama tvarka, pagal kurią nustatomi atlyginimai kolegialių valdymo organų nariams, formalizuojami jų atrankos principai, nurodomi lauktini VVĮ rezultatai. Įtvirtinant nuosavybės funkcijas siekiama, kad valstybė būtų aktyvi turto savininkė – ji įmonėms nustato tikslus, reikalauja efektyvios veiklos ir gerų rezultatų, tačiau nesikiša į kasdienę įmonių veiklą.

EBPO gairės

2005 metais Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (EBPO) paskelbė *Valstybės valdomų įmonių valdymo gaires* (nauja redakcija paskelbta 2015 metų liepos 8 d.) – dokumentą, apibrėžiantį pagrindinius VVĮ valdymo principus. EBPO *gairės* žymi susitarimą tarp pažangiausių ir labiausiai ekonomiškai išsivysčiusių šalių ir yra pripažintos kaip tarptautinis etalonas. Šias *gaires* (angl. *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-owned Enterprises*) galima rasti EBPO internetiniame puslapyje www.oecd.org.

EBPO *gairės* pateikia konkrečius pasiūlymus, kaip spręsti įvairias dėl VVĮ valdymo kylančias problemas. Pavyzdžiui, jos rekomenduoja, kad valstybė apsibrėžtų savo nuosavybės politiką bei aiškiai atskirtų nuosavybės įgyvendinimo ir reguliavimo funkcijas. *Gairės* taipogi aprašo siektinus VVĮ kolegialių organų narių (valdybų bei stebėtojų tarybų) vaidmenis, pateikia rekomendacijų dėl jų sudėties bei atrankos procedūrų. Dokumentas pabrėžia, jog turi būti sukurtos lygios konkurencinės sąlygos VVĮ ir privataus sektoriaus įmonėms, atsižvelgta į visų VVĮ akcininkų ir susijusių šalių interesus bei siekiama kuo didesnio VVĮ skaidrumo. Šie ir kiti rekomenduojami pokyčiai padėtų valstybėms užtikrinti profesionalų savo įmonių valdymą. Įgyvendinti EBPO rekomendacijose nustatytus principus privalo visos valstybės, siekiančios įstoti į šią organizaciją. Šiomis *gairėmis* rėmėsi ir Lietuva, pertvarkydama savo VVĮ valdymo politiką.

Pagrindiniai teisės aktai Lietuvoje

Ilgą laiką po Nepriklausomybės atgavimo VVĮ Lietuvoje išliko nepasikeitusios – trūko skaidrumo, nebūdavo nustatomi aukščiausio lygio tikslai įmonėms, nebuvo vienos centralizuotos institucijos, kuri analizuotų valstybės valdomų įmonių veiklą. 2009 metais LR ūkio ministerija paruošė Lietuvos VVĮ apžvalgą, kuri parodė, kad VVĮ veikia nepakankamai efektyviai.

Remiantis šia apžvalga parengta koncepcija dėl valstybės valdomų įmonių



efektyvumo didinimo. Šiuo dokumentu buvo nustatytos kryptys, kaip turėtų būti pertvarkomas VVĮ valdymas siekiant efektyvinti įmonių veiklą ir kokie turėtų būti šios pertvarkos principai bei laukiami rezultatai.

Remiantis EBPO rekomendacijomis bei tarptautine gerąja patirtimi, 2010 metų liepos 14 d. Vyriausybė priėmė nutarimą Nr. 1052 „Dėl valstybės valdomų įmonių veiklos skaidrumo užtikrinimo gairių aprašo patvirtinimo ir koordinuojančios institucijos paskyrimo“ (vadinamą Skaidrumo gairėmis), kuriuo išskėlė aukštus skaidrumo ir atskaitomybės reikalavimus visoms VVĮ, bei 2012 metų birželio 6 d. nutarimą Nr. 665 „Dėl valstybės turtinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašo patvirtinimo“ (vadinamą Nuosavybės gairėmis), kuriuo buvo apibrėžta Vyriausybės nuosavybės politika VVĮ atžvilgiu. *Nuosavybės gairėmis* pateikti sprendimai, kokių principų turi būti laikomasi apibrėžiant strateginius ir finansinius tikslus, kaip skirti valdybos narius, kaip atskirti reguliavimo ir nuosavybės funkcijas ir kita. *Nuosavybės gairėse* įtvirtintos trys esminės VVĮ valdymo stiprinimo priemonės – stiprus akcininkas, stipri įmonių vadovybė bei aiškūs tikslai.

Lietuvos nuosavybės politika

1. Nuosavybės gairių taikymas

Nuosavybės gairėse įtvirtintos nuostatos yra privalomojo pobūdžio ir jų laikytis privalo visos VVJ valdyje dalyvaujančios valstybės institucijos. Kai kurioms *Nuosavybės gairių* nuostatoms taikoma „laikiškas arba paaiškink“ taisyklė, pagal kurią nukrypimas nuo šių nuostatų galimas tik tuomet, kai tai objektyviai reikalinga – tokiais atvejais kiekvienas nukrypimas turi būti racionaliai pagrįstas ir paaiškintas.

2. Valdymo koordinavimo centras

Siekdama užtikrinti nuoseklų ir profesionalų VVJ valdymą, Vyriausybė priėmė sprendimą įkurti Valdymo koordinavimo centrą (VKC) – instituciją, stebintį ir analizuojančią valstybės politikos valstybės valdomose įmonėse įgyvendinimą. *Nuosavybės gairėmis* VKC funkcijas buvo pavesta atlikti Valstybės turto fondui, kuriame šiuo tikslu 2012 metų rugsėjį buvo suformuotas specialus skyrius. Valstybės turto fondas 2014 spalio 1 d. buvo prijungtas prie Turto banko ir VKC funkcijas atlikti pavesta Turto bankui. Iki *Nuosavybės gairių* priėmimo, VVJ koordinavimo ir informacijos rinkimo bei analizavimo funkcijos priklausė Ūkio ministerijos kompetencijai.

Nuosavybės gairėse yra apibrėžtos esminės VKC funkcijos. VKC yra įpareigotas analizuoti VVJ atskleidžiamą finansinę ir nefinansinę informaciją bei šių įmonių veiklos tendencijas ir viešai skelbti apibendrinančias VVJ ataskaitas. VKC taip pat koordinuoja gerosios strateginio planavimo praktikos įgyvendinimą valstybės valdomose įmonėse, vertina VVJ išsiskeltų strateginių tikslų ambicingumą ir stebi strategijų įgyvendinimo rodiklius. VKC dalyvauja ir valdybos narių nominavimo procese: valstybei atstovaujančių institucijų prašymu techniškai aptarnauja jas ieškant ir atrenkant valdybų narius. Galiausiai, VKC vertina, kaip yra laikomasi *Nuosavybės ir Skaidrumo gairių* ir teikia savo nuomonę bei rekomendacijas Vyriausybei.

3. Aiškūs tikslai

Siekiant kad VVJ veiktų kuo efektyviau, valstybė turi aiškiai įvardinti įmonėms keliamus tikslus, o šie tikslai turi būti suderinti su įmonių ilgalaikėmis strategijomis. Kiek tai yra įmanoma, tikslai turėtų būti tokie, kuriuos būtų galima kiekybiškai įvertinti, o įmonės reguliariai turėtų būti vertinamos, kaip jos siekia nustatytų tikslų. Tik aiškiai žinodamos, ko iš jų tikisi valstybė, VVJ gali veikti efektyviai.

3.1 Valstybės tikslai VVJ

Visos VVJ pagal valstybės siekiamus tikslus buvo suskirstytos į tris grupes:

- 1A grupė. Šiai grupei buvo priskirtos įmonės, iš kurių valstybė tikisi verslo vertės augimo ir dividendų ar pelno įmokų pajamingumo.
- 1B grupė. Į šią grupę pateko įmonės, iš kurių valstybė tikisi ne tik verslo vertės augimo ir dividendų ar pelno įmokų pajamingumo, bet ir strateginių šalies interesų užtikrinimo: šalies ekonominio saugumo, strateginių projektų vykdymo, kokybiškos infrastruktūros ir kitų tikslų.
- 2 grupė. Valdydama šiai grupei priskirtas įmones, valstybė prioritetą teikia socialinių ir politinių tikslų įgyvendinimui, o pelninga veikla užima antraeilį vaidmenį. Šiai grupei priskirtos įmonės turėtų vykdyti tik nekomercinio pobūdžio veiklą, kurios kitos pelno siekiančios įmonės nesiimtų vykdyti arba tai darytų už didesnę kainą.

Suskirstius visas VVJ į šias tris grupes, valstybė pradėjo tikėtis iš 1A bei 1B grupėms priskirtų įmonių pasiekti iš anksto nustatytą valstybės investuoto kapitalo grąžą, kurios dydį kas trejus metus apskaičiuoja VKC

ir tvirtina Vyriausybė. 2013 – 2015 metams Vyriausybė nustatė šioms įmonėms (išskyrus miškų urėdijas) ne mažesnę nei 5 proc. siektiną ateinančių trejų metų vidutinės metinės nuosavo kapitalo grąžos rodiklį, o miškų urėdijoms – ne mažiau nei 28 mln. eurų siektiną vidutinį metinį bendrąjį grynojo pelno rodiklį.



3.2. VVJ strategijos

VVJ turi turėti aiškius strateginius planus, kurie tarnautų kaip komunikacijos priemonė tarp Vyriausybės, akcininko teises įgyvendinančios institucijos, įmonių valdybų bei vadovų. Vyriausybė yra įpareigojusi visas VVJ rengti savo veiklos strategijas. Strategijos turėtų būti rengiamos bent trejų metų laikotarpiui ir atnaujinamos bent kartą per metus. Jose įmonės turi nurodyti kryptis, kuriomis plėtos savo veiklą, ilgalaikius ir trumpalaikius tikslus bei konkrečius rodiklius, kuriais bus matuojami siekiami tikslai. Planuose taip pat turi būti nurodyta strateginių projektų įtaka įmonės vertei, jų finansavimo šaltiniai, įmonės aplinkos analizė, turimi išteklių ir kt.

Įmonės yra įpareigosios kasmet iki lapkričio 15 d. pateikti savo strategijos projektus Valdymo koordinavimo centrui, kuris teikia rekomendacijas ir siūlymus dėl jų tobulinimo.



4. Valdybos

Siekiant pelningos ir efektyvios įmonės veiklos, vienas iš esminių veiksnių yra kompetentinga, motyvuota ir nepriklausoma valdyba. Valdyba yra pagrindinis valdymo organas, nustatantis įmonės strateginius prioritetus, vertinantis įmonės vadovų veiklą bei užtikrinantis jų atsakingumą.

4.1. Privalomos valdybos didžiausiose VVĮ

Visos Lietuvos VVĮ pagal pajamas ir valdomo turto vertę buvo suskirstytos į penkias kategorijas. Pirmajai kategorijai buvo priskirtos pačios didžiausios VVĮ („Lietuvos energija“, UAB, AB „Klaipėdos nafta“ ir pan.), o penktajai kategorijai – pačios mažiausios VVĮ. Visos I ar II kategorijoms priskirtos bei visos strateginės reikšmės Lietuvos VVĮ privalo turėti veikiančias valdybas. Dėl valdybų sudarymo mažesnėse VVĮ (priskiriamoms III, IV ir V kategorijoms) palikta nuspręsti individualioms valstybei atstovaujančioms institucijoms.

4.2. Kolegialių valdymo organų sudėtis

Valstybės valdomoje bendrovėje visuotinio akcininkų susirinkimo (VAS) renkamo kolegialaus organo (daugumoje įmonių tai reiškia valdybą, tačiau kai kuriose energetikos įmonėse VAS renka ne valdybą, o stebėtojų tarybą) narių daugumą turi sudaryti asmenys, nedirbantys toje bendrovėje. Valstybės valdomoms įmonėms rekomenduojama, jog valdybos pirmininku nebūtų renkamas tos įmonės vadovas (jei jis yra išrinktas valdybos nariu), išskyrus atvejus, kai valstybės valdomoje bendrovėje sudaroma stebėtojų taryba.

Pastebėtina, kad *Nuosavybės gairių* nuostatos dėl kolegialių valdymo organų sudėties bei aprašytas kandidatų atrankos procesas galioja tik valstybės valdomoms bendrovėms. Valstybės įmonės teisinę formą turinčių VVĮ valdybų sudėtį ir atrankos tvarką reglamentuoja Valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymas.

Pagal teisinę formą visos valstybės valdomos įmonės (VVĮ) skirstomos į **valstybės įmones (VĮ)** bei **valstybės valdomas bendroves** – akcines bendroves (AB) ir uždarausias akcines bendroves (UAB).

VĮ yra iš valstybės turto įsteigtos arba įstatymų nustatyta tvarka valstybei perduotos įmonės, kurios nuosavybės teise priklauso valstybei ir joms perduotą ir jų įgytą turtą valdo, naudoja bei juo disponuoja patikėjimo teise. Lietuvoje yra 79 VĮ, tarp jų – regioninės kelių įmonės, miškų urėdijos, Lietuvos oro uostai, VĮ „Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija“ ir kt.

Valstybės valdomos AB ir UAB yra ribotos civilinės atsakomybės privatieji juridiniai asmenys, kurių visas ar dalį akcijų valdo valstybė. Lietuvoje AB teisinę formą turi 21 VVĮ (tarp jų – AB Lietuvos paštas, AB „Lietuvos geležinkeliai“, AB „Klaipėdos nafta“), o UAB teisinę formą turi 31 VVĮ („Lietuvos energija“, UAB, UAB „EP-SO-G“, UAB Lietuvos parodų ir kongresų centras „LITEXPO“ ir kt.).

Vyriausybė yra nustačiusi bendruosius ir konkrečiuosius kriterijus, kuriuos atitikti – jeigu taip nustatė atrankos komitetas (apie jį plačiau rašoma 4.3 šios dalies skyriuje) – turi kiekvienas kandidatas į VVĮ kolegialaus valdymo organo narius. Bendrieji kriterijai nurodo, kad kandidatas turi turėti aukštąjį išsilavinimą, jam neturi būti atimta ar apribota teisė eiti atitinkamas pareigas, per paskutinius penkerius metus jis neturi būti atšauktas iš juridinio asmens organo dėl netinkamo pareigų vykdymo, jis negali turėti neišnykusio teistumo už bet kokią nusikalstamą veiklą, taip pat negali būti valstybės tarnautojas, dėl kurio ar dėl kurio artimųjų giminaičių gali kilti viešųjų ir privačių interesų konfliktas.

Konkreteji kriterijai reikalauja, kad kolegialaus organo nariai turi turėti tam tikrų įmonei reikalingų žinių. Kiekvienos VVĮ visuotinio akcininkų susirinkimo renkamo kolegialaus organo sudėtyje turi būti asmenų, išmanančių tokias sritis kaip atitinkama ūkio šaka, finansai ir strateginis planavimas bei valdymas. Pavieniai tokio kolegialaus organo nariai gali neturėti visų reikalingų žinių ir įgūdžių, tačiau kolegialus organas kaip vienetas turėtų turėti juos visus. Dėl to ieškant naujų kolegialių organų narių privaloma atsižvelgti į jau turimas ir trūkstamas kompetencijas.

Minėti kolegialiūs organai turi sugebėti priimti objektyvius ir nepriklausomus sprendimus, dėl to svarbu juose turėti pakankamai nepriklausomumo kriterijus atitinkančių narių. I ir II kategorijoms priklausančiose valstybės valdomose bendrovėse ne mažiau kaip 1/3 VAS renkamų kolegialaus organo narių turi būti nepriklausomi. Nepriklausomu nariu laikomas asmuo, kuris nėra valstybės tarnautojas ar valstybei atstovaujantis institucijos darbuotojas, taip pat jis ar jo artimas šeimos narys negali turėti ar paskutiniaisiais metais negali būti turėjęs su bendrove jokių darbo santykių (išskyrus galimą buvimą kolegialaus organo nariu), verslo ryšių ir kitų sutartinių santykių.

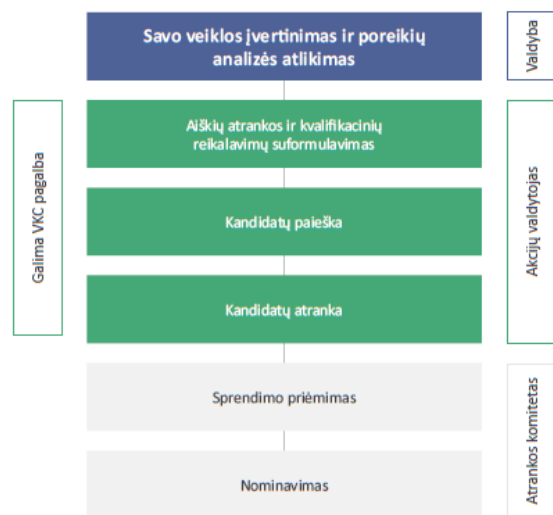
4.3. Kandidatų atranka į valstybės valdomų AB/UAB valdybas

I ir II kategorijoms priklausančių valstybės valdomų bendrovių VAS renkami kolegialių organų nariai privalo kartą per metus atlikti savo veiklos vertinimą ir poreikių analizę. Tokiu būdu yra nustatoma, kokių kompetencijų kolegialiam organui trūksta siekiant bendrovės tikslų. Apie savo veiklos vertinimo ir poreikių analizės rezultatus turi būti informuojamas akcijų valdytojas bei VKC, kuris apibendrintą informaciją su rekomendacijomis turi perduoti atrankos komitetui.

Būtent atrankos komitetas yra įgaliojamas rinkti naujus kolegialių valdymo organų narius. Šį komitetą sudaro ūkio ministras, finansų ministras ir akcijų valdytojo (institucijos, kuriai priklauso VVĮ akcijos) vadovas, kuris ir inicijuoja atrankos komiteto darbą. Tokių atrankos komitetų turi būti sudaroma tiek, kiek yra I ir II kategorijoms priskirtų akcijų valdytojų.

Akcijų valdytojas prireikus gali konsultuotis su VKC dėl kolegialaus organo bei jo narių veiklos vertinimo ar jų keitimo. VKC taip pat gali padėti rasti kandidatus į kolegialaus organo narius, kurie atitiktų nurodytus bendruosius bei konkrečiuosius kriterijus, tačiau galutinį sprendimą dėl to, kurį asmenį ar asmenis kelti tokiais kandidatais, bet kokių atveju turi priimti atrankos komitetas.

Nuosavybės gairėse apibrėžtas VVĮ valdybos narių atrankos procesas



VVJ skaidrumas

Veiklos skaidrumas valstybės valdomoms įmonėms yra itin svarbus, nes VVJ savininkai, nors ir netiesiogiai, yra visi šalies piliečiai. Siekiant gero įmonių valdymo, būtina ne tik paskelbti aiškius tikslus VVJ ir jų vadovybei, tačiau taip pat periodiškai vertinti, kaip VVJ pasiekė tuos tikslus.

Remiantis geriausia pasaulio praktika bei EBPO *Gairėmis*, Vyriausybė priėmė *Skaidrumo gaires*, kuriomis nustatė, kad VVJ turi laikytis panašių skaidrumo reikalavimų, kaip ir vertybinių popierių biržoje kotiruojamos kompanijos. Taip pat buvo rekomenduota, kad tiek VVJ apskaitos vykdymas, tiek jų metinių finansinių rinkinių auditas būtų atliekami laikantis tarptautinių standartų.

2013 metų gruodį Vyriausybės nutarimu *Skaidrumo gairės* buvo papildytos, įpareigojant VVJ kartu su metinių finansinių ataskaitų rinkiniu teikti informaciją apie jų vykdomus specialiuosius įpareigojimus (apie juos plačiau rašoma 4 šios dalies skyriuje).

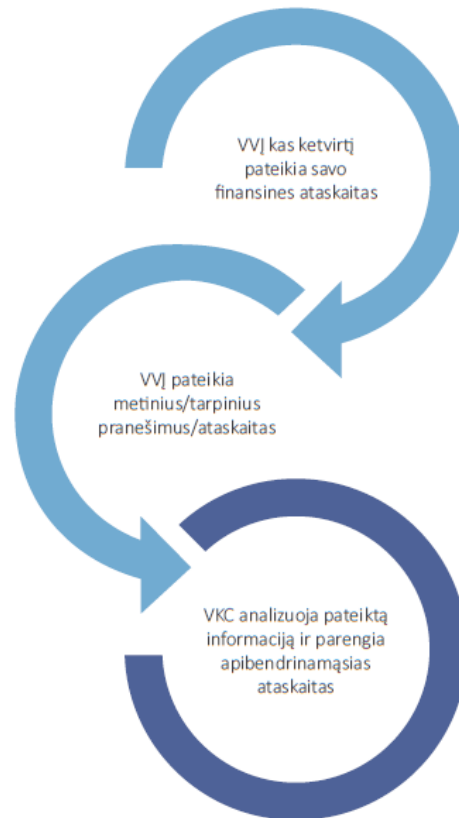
1. Skaidrumo gairių taikymas

Skaidrumo gairėmis privalo vadovautis visos Lietuvos VVJ, o valstybės valdomoms bendrovėms taip pat yra rekomenduojama imtis veiksmų, kad šių *Gairių* laikytųsi ir jų visos dukterinės bendrovės. Pastebėtina, kad visoms VVJ keliamas reikalavimas laikytis ne tik *Skaidrumo gairių*, bet ir „NASDAQ OMX Vilnius“ listinguojamų bendrovių valdymo kodekso dėl informacijos atskleidimo – nepriklausomai nuo to, ar VVJ yra kotiruojama biržoje, ar ne.

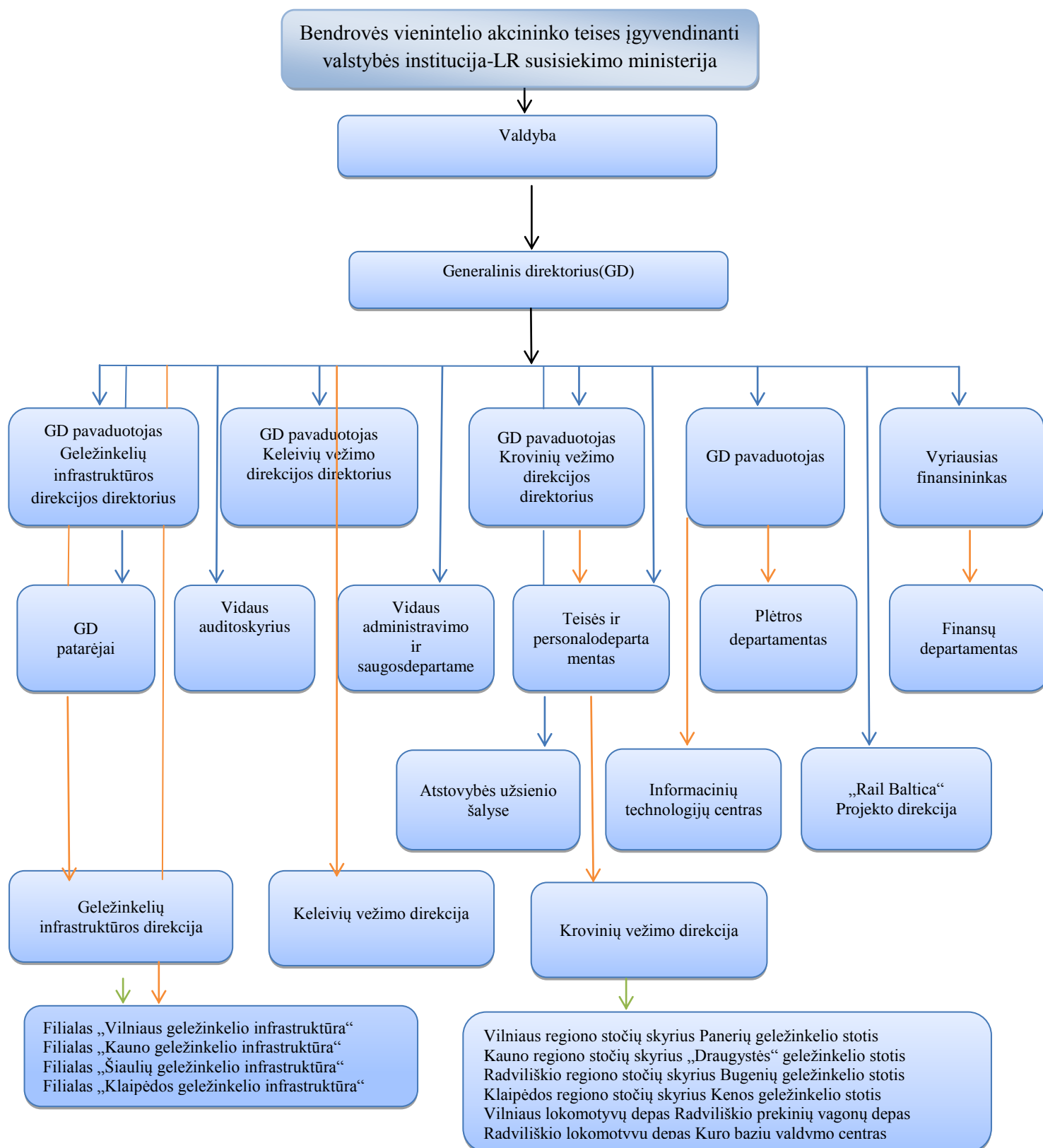
2. Pateikiama informacija

Lietuvoje VVJ kas ketvirtį turi rengti savo finansines ataskaitas. Visos VVJ taip pat turi rengti ir metinius pranešimus (akcinės bendrovės ir uždarosios akcinės bendrovės) arba metines veiklos ataskaitas (valstybės įmonės) – dokumentus, apžvelgiančius visų metų finansinius ir kitus veiklos rezultatus, nurodančius esamą darbuotojų skaičių, metinį darbo užmokesčio fondą, vadovaujančio personalo algą, finansiniais metais įvykdytus, vykdomus ir planuojamus pirkimus ir investicijas ir kt. Didžiosios Lietuvos VVJ taip pat turi rengti ir keturis tarpinius pranešimus ar tarpines veiklos ataskaitas.

Šie dokumentai turi būti pateikti iki *Skaidrumo gairėse* nurodytų konkrečių datų ir skelbiami internete, kur juos galėtų lengvai pasiekti visuomenė.

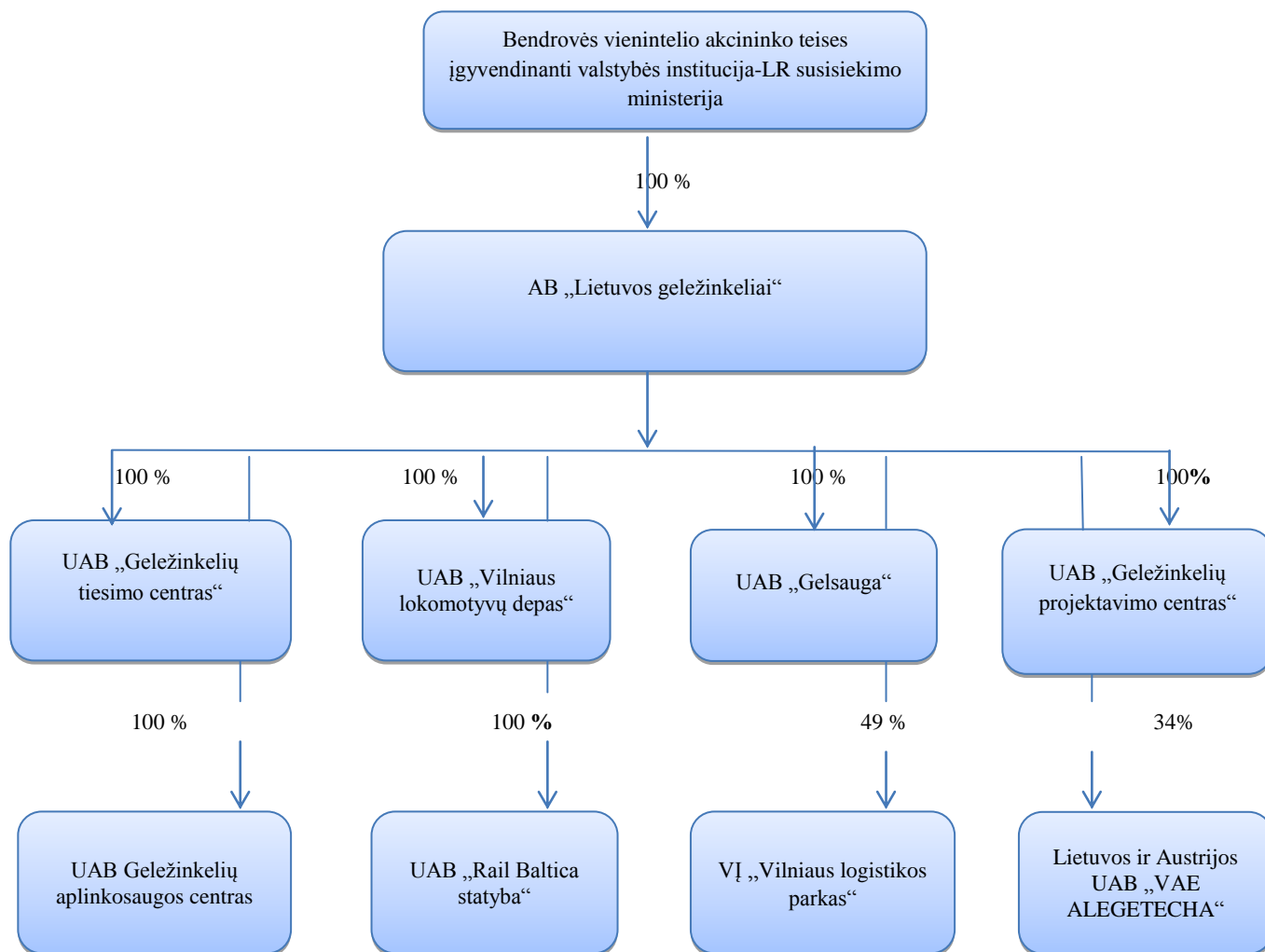


AB „Lietuvos geležinkeliai“ linijinė valdymo struktūros schema



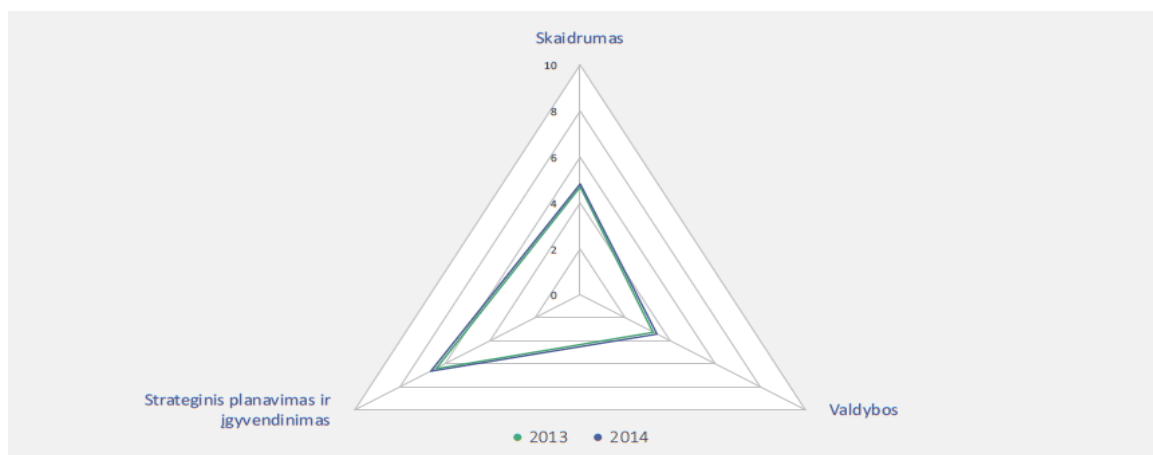
Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis www.litrail.lt pateikta informacija <http://www.litrail.lt/bendroves>

AB „Lietuvos Geležinkeliai“ bendrovių grupės valdymo struktūros schema



(Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis www.litrail.lt pateikta informacija <http://www.litrail.lt/grupes>)

Bendras VVI valdymo gerojo valdymo 2013-2014 m. rodiklis



Nr.	ĮMONĖS PAVADINIMAS	SKAIDRUMAS	VALDYBOS	STRATEGINIS PLANAVIMAS IR ĮGYVENDINIMAS	GEROJO VALDYMO INDEKSAS
1.	„Lietuvos energija“, UAB įmonių grupė	9,00	9,67	6,67	8,44
2.	UAB Lietuvos monetų kalykla	4,82	7,78	8,97	7,19
3.	UAB „Investicijų ir verslo garantijos“	8,25	4,31	8,91	7,16
4.	VĮ „Oro navigacija“	7,65	4,08	8,54	6,76
5.	UAB Lietuvos parodų ir kongresų centras „LITEXPO“	4,19	6,25	9,17	6,54
6.	VĮ Lietuvos oro uostai	7,43	6,58	5,45	6,49
7.	AB Lietuvos pašto įmonių grupė	7,65	5,97	5,50	6,37
8.	AB Lietuvos jūrų laivininkystė	7,90	6,36	4,72	6,33
9.	AB „Jonavos grūdai“	5,38	4,50	8,61	6,16
10.	VĮ Valstybės žemės fondas	5,38	4,50	8,50	6,12

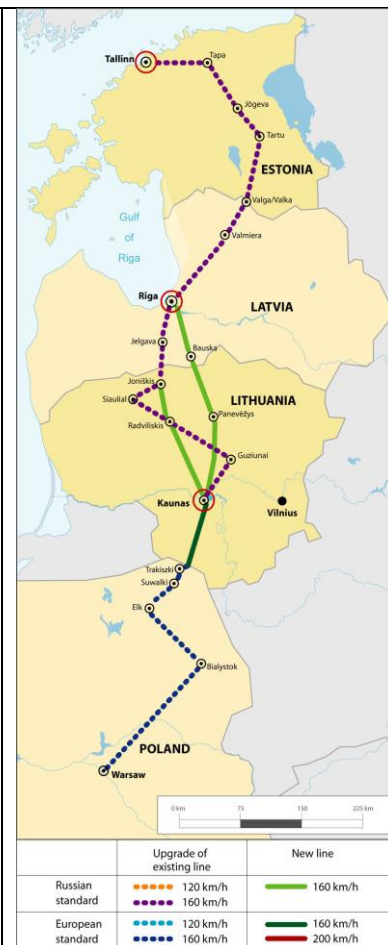
NR.	ĮMONĖS PAVADINIMAS	SKAIDRUMAS	VALDYBOS	STRATEGINIS PLANAVIMAS IR VIDAUS KONTROLĖ	GEROJO VALDYMO INDEKSAS
1.	„Lietuvos energija“, UAB įmonių grupė	8,89	8,89	5,65	7,81
2.	AB „Klaipėdos nafta“	7,79	5,92	7,92	7,21
3.	VĮ „Oro navigacija“	7,90	3,67	9,10	6,89
4.	AB Smiltynės perkėla	5,75	5,83	8,92	6,83
5.	UAB „Investicijų ir verslo garantijos“	7,63	4,31	7,79	6,57
6.	AB „Litgrid“	6,68	7,06	5,81	6,51
7.	VĮ Žemės ūkio informacijos ir kaimo verslo centras	7,49	3,67	8,29	6,48
8.	AB Lietuvos jūrų laivininkystė	7,90	5,86	5,16	6,31
9.	AB Lietuvos pašto įmonių grupė	6,98	6,47	5,27	6,24
10.	UAB Lietuvos parodų ir kongresų centras „LITEXPO“	4,33	4,39	9,88	6,20

Tarptautinio projekto „Rail Baltica“ įgyvendinimo galimi paketai

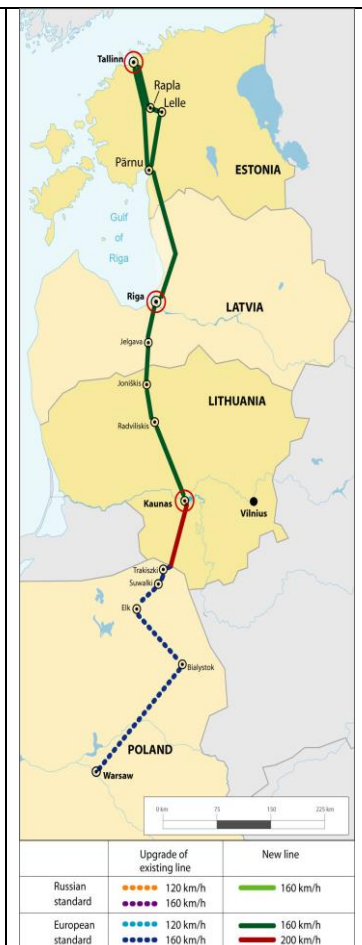
1 paketas



2 paketas



3 paketas



Šaltinis: Pagal Europos Komisijos Regioninės politikos generalinio direktorato inicijuotą Geležinkelio „Rail Baltica“ galimybių studiją (2007)

PATVIRTINTA
Lietuvos Respublikos Vyriausybės
2013 m. gruodžio 18 d. nutarimu Nr. 1253
(Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m.
gruodžio 15 d. nutarimo Nr. 1443 redakcija)

Nacionalinė susisiekimo plėtros 2014-2022 metų programa

I skyrius. Bendrosios nuostatos

1. Nacionalinė susisiekimo plėtros 2014–2022 metų programa (toliau – Programa) parengta atsižvelgiant į susisiekimo sektoriaus teikiamą įvairiapusę naudą valstybei, visuomenei ir šalies ūkiui. Programa yra reikalinga norint darniai plėtoti Lietuvos susisiekimo sistemą, efektyviai valdyti valstybės išteklius ir panaudoti Europos Sąjungos (toliau – ES) struktūrinius fondus, didinti susisiekimo sektoriaus konkurencingumą.
2. Programa yra vidutinės trukmės strateginio planavimo dokumentas, kuriame nustatytas strateginis tikslas, bendrieji tikslai ir uždaviniai šiems tikslams pasiekti, taip pat jų vertinimo kriterijai ir Programą įgyvendinančios institucijos. Programoje išanalizuotos susisiekimo sektoriaus – transporto (kelių, geležinkelių, jūrų ir vidaus vandenų, oro), logistikos ir pašto – plėtros perspektyvos. Informacinės visuomenės plėtros ir elektroninių ryšių sritys, jų tikslai ir uždavinių įgyvendinimas pateikti Informacinės visuomenės plėtros 2014–2020 metų programoje „Lietuvos Respublikos skaitmeninė darbotvarkė“, patvirtintoje Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. kovo 12 d. nutarimu Nr. 244 „Dėl Informacinės visuomenės plėtros 2014–2020 metų programos „Lietuvos Respublikos skaitmeninė darbotvarkė“ patvirtinimo. Programoje pabrėžiami horizontalieji susisiekimo srities plėtros prioritetai – transporto daugiaryšiškas, integralus miestų transportas, intelektinių transporto sistemų taikymas visoms transporto rūšims, eismo sauga ir saugumas bei energijos suvartojimo efektyvumo didinimas transporto sektoriuje, aplinkai nekenksmingo transporto plėtra.
3. Programa parengta remiantis ES ir nacionaliniuose teisės aktuose, strategijose ir šakinėse (sektorinėse) strategijose: Valstybės pažangos strategijoje „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, patvirtintoje Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimu Nr. XI-2015 „Dėl Valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo“, 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programoje, patvirtintoje Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. lapkričio 28 d. nutarimu Nr. 1482 „Dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo“, Nacionalinės klimato kaitos valdymo politikos strategijoje, patvirtintoje Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. lapkričio 6 d. nutarimu Nr. XI-2375 „Dėl Nacionalinės klimato kaitos valdymo politikos strategijos patvirtinimo“ pateiktomis nuostatomis, ES transporto politikos dokumentais – ES ekonomikos augimo strategija „Europa 2020“, 2011 m. Baltąja knyga „Bendros Europos transporto erdvės kūrimo planas.

Visa programa internetinė prieiga <http://sumin.lrv.lt/lt/administracine-informacija/nacionaline-susisiekimo-pletros-2014-2022-metu-programa>