

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Tarpatautinis verslas
Kodas 62403S113

MINDAUGAS RAMANAUSKAS

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

POPIERIAUS PRAMONĖS VYSTYMO PERSPEKTYVOS LIETUVOJE

Kaunas 2011

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

MINDAUGAS RAMANAUSKAS

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

POPIERIAUS PRAMONĖS VYSTYMO PERSPEKTYVOS LIETUVOJE

Darbo vadovas _____
(parašas)

(darbo vadovo mokslo laipsnis,
mokslo pedagoginis vardas,
vardas ir pavardė)

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2011

TURINYS

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	5
ĮVADAS	7
1. VALDYMO TEORINĖS KONCEPCIJOS, TAIKYTINOS POPIERIAUS PRAMONĖS ĮMONIŲ VALDYME	10
1.1. Valdymo sampratos teorinis pagrindimas	10
1.2. Valdymo funkcijos ir jų praktinė reikšmė	12
2. LIETUVOS ŪKIO IR POPIERIAUS PRAMONĖS EKONOMINĖ SITUACIJA LIETUVOJE	29
2.1. Lietuvos ūkio ekonominis vertinimas	29
2.2. Lietuvos apdirbamosios pramonės analizė	39
2.3. Popieriaus pramonės situacijos vertinimas	43
3. AB „GRIGIŠKĖS“ VEIKLOS EKONOMINIS VERTINIMAS IR PERSPEKTYVOS	54
3.1. Tyrimo metodika	54
3.2. AB „Grigiškės“ ūkinės veiklos ekonominio efektyvumo ekonometrinė vertinamoji analizė ..	61
3.3. Įmonės veiklos prognozavimas ir perspektyvos iki 2014 m.	69
3.4. Tyrimo rezultatų įvertinimas ir rekomendacijos	80
IŠVADOS	84
SANTRAUKA (anglų kalba)	86
LITERATŪRA	87
PRIEDAI	90

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

% – procentai;
a. – amžius;
AB – akcinė bendrovė;
ARIMA – angl. – Autoregressive Integrated Moving Average, liet. - judančio vidurkio regresijos integravimas;
BVP – bendrasis vidaus produktas;
cit. – cituoja;
ES – Europos Sąjunga;
EUR – eurai;
EVRK (NACE) – angl. – Economical Activities Classificator, liet. – ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius;
FVA – funkcinė vertinė analizė;
kt. – kita;
Lt – litai;
m. – metai;
mln. – milijonai;
mlrd. – milijardai;
p. – puslapis;
pan. – panašiai;
PASW – angl. – Predictive Analytic Software, liet. – statistinės analizės kompiuterinė programa;
pav. – pavekslas;
PEST – angl. – Political, Economical, Social, Technological, liet. – politinės, ekonominės, socialinės, technologinės jėgos;
proc. – procentai;
SPSS – angl. – Statistical Package for the Social Sciences, liet. – statistinės analizės ir duomenų apdorojimo programinė įranga;
SWOT – angl. - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, liet. – pranašumai, trūkumai, galimybės, grėsmės (PTGG);
t. – tona;
t. y. – tai yra;
tūkst. – tūkstančiai;
UAB – uždaroji akcinė bendrovė;
VšĮ – viešoji įstaiga;
VVAM – Vilniaus vadybos aukštoji mokykla;
žr. – žiūrėti.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Valdymo funkcijų ir operacijų sąsajos	12
2 lentelė Valdymo funkcijų palyginimas	14
3 lentelė Perspektyvinio planavimo etapai pagal Chris Kaine (1999)	18
4 lentelė Perspektyvinio planavimo etapai pagal S. Barksdale ir T. Lund (2006).....	19
5 lentelė Bendrojo vidaus produkto įverčiai	31
6 lentelė Eksporto ir importo rodikliai 2009 – 2010 m., atitinkamais ketvirčiais.....	34
7 lentelė Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius (EVRK)	39
8 lentelė Apdirbamosios pramonės šakų klasifikatorius	40
9 lentelė Apdirbamosios pramonės produkcijos pokyčiai 2009 – 2010 m. ketvirtaisiais ketvirčiais	41
10 lentelė Popieriaus pramonės produkcijos dinamika 1970 – 2010 m.	44
11 lentelė Kartoninės taros gamintojai	47
12 lentelė Popieriaus ir kartono produkcijos gamintojai	48
13 lentelė AB „Grigiškės“ apyvartos 2009-2010 m. palyginimas	49
14 lentelė AB „Grigiškės“ pardavimai 2009 – 2010 m. pagal šalis	50
15 lentelė ARIMA (0,0,0,) 2010-2014 m. prognozėms atlikti tiriamųjų modelių parinkimas:	56
16 lentelė 2002 -2010 m. AB „GRIGIŠKĖS“ tendencijos ir vertės didinimo pasiūlymai	81
17 lentelė AB „GRIGIŠKĖS“ 2011 – 2014 m. prognozės ir popieriaus pramonės vystymo rinkos konkurencinių pranašumų pasiūlymai	82

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Pagrindinės valdymo funkcijos.....	13
2 pav. Planavimo procesas.....	17
3 pav. Žmonių ir organizacijos interesų bendrumas.....	22
4 pav. Vadovavimo žingsniai.....	23
5 pav. Vadovavimo organizacijai modelis.....	24
6 pav. Valdymo funkcijų reikšmė ekonominei analizei	27
7 pav. Bendrojo vidaus produkto pokyčiai (%)	30
8 pav. Bendrojo vidaus produkto metiniai kitimai su prognozėmis 2002 – 2014 m. laikotarpiu (mlrd. Lt.).....	32
9 pav. Pridėtinės vertės pokyčių palyginimas, proc.	33
10 pav. Eksporto struktūra 2008 – 2010 m. pagal pramonės šakas (mln. Lt.).....	35

11 pav. Importo struktūra 2008 – 2010 m. pagal pramonės šakas (mln. Lt.)	35
12 pav. Eksporto ir importo pokyčių dinamika su prognozėmis 2002 – 2014 m. laikotarpiu (mln. Lt.).....	37
13 pav. Infliacijos pokyčių palyginimas 2010 – 2011 m. laikotarpio ketvirčiais (%)	38
14 pav. Apdirbamosios pramonės prekių skyrių eksporto - importo didėjimas	42
15 pav. Popieriaus ir kartono produkcijos kitimas ketvirčiais (mln. Lt.)	45
16 pav. Popieriaus ir kartono produkcijos eksporto didėjimas ketvirčiais (mln. Lt)	46
17 pav. Popieriaus ir kartono produkcijos pardavimų palyginimas	46
18 pav. AB “Klaipėdos kartonas” produkcijos pardavimų kitimas 2003 – 2010 m. laikotarpiu (mln. Lt.).....	51
19 pav. AB “Klaipėdos kartonas” produkcijos pardavimų pasiskirstymas (mln. Lt.)	52
20 pav. Klaipėdos kartono investicijų kitimas	52
21 pav. AB „Grigiškės” veiklos ekonominio vertinimo ir perspektyvų modelis.....	57
22 pav. Įprastinės veiklos prognozinis modelis	61
23 pav. Sukauptų (gautinų) pajamų ir ateinančio laikotarpio sąnaudų prognozinis modelis	62
24 pav. AB “Grigiškės” pardavimų užsienyje prognozinis modelis	63
25 pav. Įstatinio kapitalo prognozinis modelis	64
26 pav. Nematerialaus turto prognozinis modelis	64
27 pav. Grynujų pinigų srautų iš finansinės veiklos prognozinis modelis	65
28 pav. Grynujų pinigų srautų iš finansinės veiklos prognozinis modelis	66
29 pav. Mokėtinų sumų ir įsipareigojimų prognozinis modelis.....	67
30 pav. Pajamų iš kitos veiklos prognozinis modelis.....	68
31 pav. Nepaskirstytų parduotos produkcijos pardavimų prognozinis modelis	69
32 pav. Įstatinio kapitalo prognozinis modelis	70
33 pav. Nepaskirstyto pelno prognozinis modelis	71
34 pav. Sukauptų pajamų ir ateinančio laikotarpio sąnaudų prognozinis modelis	72
35 pav. Įmonės grynujų pinigų srautų iš investicinės veiklos prognozinis modelis	73
36 pav. Mokėtinų sumų ir įsipareigojimų prognozinis modelis.....	74
37 pav. Grynujų pinigų srautų iš finansinės veiklos prognozinis modelis	75
38 pav. Per vienerius metus gautinos sumos	76
39 pav. Įmonės sąnaudų prognozinis modelis	77
40 pav. Kitos įmonės veiklos prognozinis modelis.....	78
41 pav. Užsienio rinkų prognozinis modelis.....	79

ĮVADAS

Šiandieninė Lietuvos pramonė veikia laikotarpyje, kai rinkos ekonomika formuojasi iš naujo, kai gamyba ir prekyba persiorientuoja į naujas, patikimesnes rinkas, kai eksportas tampa svarbiausiu būdu įmonei išgyventi. Lietuvai ir jos įmonėms būtina integruotis į atvirą pasaulinę sistemą, nes sėkmės galima tikėtis tik tuomet, kai veiklos kokybė bus palanki aplinkos sąlygoms. Laisvoje erdvėje pelningai gali dirbti tik tos įmonės, kurios yra paruošusios originalią plėtros ir valdymo koncepciją. Šioje vietoje, atskira įmonė, siekianti įgyti pranašumą, turi sugebėti laiku reaguoti į naujai atsirandančius rinkos pasikeitimus. Išorinių ryšių pertvarkymas yra neatsiejamas nuo vidinės įmonės struktūros pakeitimų.

Šalies ekonominį augimą įtakoja jos pramonė, o pastarąją - konkrečių įmonių konkurencingumas ir produktyvumas. Pastarasis - pačių įmonių vienas iš prioritetinių uždavinių. Tačiau pelningai perspektyvai ir verslo sėkmei didelę įtaką turi ir bendroji šalies pramonės politika bei specifiniai ir bendrieji konkurencingumo veiksniai. Todėl analizuojant galimas vystymo perspektyvas svarbu įvertinti visą veiksnių kontekstą.

Popieriaus pramonė yra viena iš svarbiausių Lietuvos apdirbamosios pramonės šakų ir užima vieną iš reikšmingesnių vietų Lietuvos ekonomikoje. Nors pastaraisiais metais ši pramonės šaka šalies ekonomikoje palaipsniui mažėjo, tačiau ji išliko svarbiu ekonomikos augimo aspektu. Visgi Lietuvos popieriaus sektoriaus įmonių konkurencingumas bei vystymasis, lyginant su ES įmonių atitinkamais rodikliais yra santykinai žemas ir nepakankamas, daugelis įmonių savo konkurencinį pranašumą grindžia pigesnėmis veiklos sąnaudomis, t.y. pigesnėmis žaliavomis, žema darbo jėgos kaina. Tačiau vien to nepakanka. Vykstant spartiems globalizacijos procesams bei technologijų vystymuisi, kiekviena popieriaus gamybos įmonė norinti išlikti konkurencinga, privalo investuoti į naujų technologijų diegimą gamyboje bei į naujus produktus. Turi būti optimizuojama gamybos struktūra taip, kad nuo pirmosios gamybos grandies iki galutinio produkto pateikimo vartotojui, būtų sunaudojama kuo mažiau laiko, finansinių bei žmogiškųjų išteklių. Todėl tokiam galingam Lietuvos ūkio sektoriui kaip popieriaus pramonė, reikalingas efektyvus valdymas ir visa jo struktūra. Mokslo ir technologijų naujovės yra taikomos visoje popieriaus gamybos ir panaudojimo grandinėje, visa perdirbamoji pramonė pastaraisiais metais yra modernizuojama, tad norint užtikrinti nenutrūkstamą gamybos našumą, reikalinga užtikrinti visų valdymo funkcijų tikslingą vykdymą ir prisitaikymą prie nuolatos vykstančių technologinių pokyčių.

Darbo problema – Lietuvos popieriaus pramonė yra viena tradiciškai plėtojama pramonės šakų šalyje. Tačiau pastaraisiais metais šalį veikiant ekonominei recesijai popieriaus pramonė patiria vis didesnius nuostolius, mažos ir silpnesnės įmonės traukiasi iš šio verslo ir galima laukti dar spartesnio veikiančių subjektų skaičiaus sumažėjimo. Norint sėkmingai plėtoti verslą šioje pramonės šakoje reikia išsiaiškinti popieriaus pramonės plėtros kryptis ir galimybes, išanalizuoti jo konkurencingumą lemiančius išorinės ir vidinės aplinkos veiksnius. Siekiant išsiaiškinti popieriaus pramonės aplinkos pažinimą ilgalaikės perspektyvos atžvilgiu toliau šiame darbe išsikeliami atitinkami tikslai ir uždaviniai.

Darbo objektas - popieriaus pramonės sektorius.

Darbo tikslas - atlikti popieriaus pramonės išsamią analizę bei pateikti jo vystymosi perspektyvas

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti valdymo teorinius aspektus bei įvertinti valdymo funkcijų praktinę reikšmę.
2. Aptarti ekonominių rodiklių įtaką valdymo kontekste.
3. Atlikti Lietuvos ūkio ir popieriaus pramonės ekonominį vertinimą Lietuvoje.
4. Pristatyti perspektyvinio valdymo metodologinį modelį prognostiniam tyrimui atlikti
5. Tyrimo metu nustatyti popieriaus pramonės vystymąsi lemiančių veiksnių struktūrą bei svarbą siekiant nustatyti šios pramonės šakos vystymosi perspektyvas Lietuvoje.
6. Įvertinti tyrimo rezultatus bei pateikti įmonės tolimesnės veiklos rekomendacijas.

Darbo hipotezė - šiame magistriniame darbe siekiama pagrįsti arba paneigti prielaidą, jog AB “GRIGIŠKĖS” pelningumas bei įmonės kaštų rezultatyvumas generuojant pelną 2010 - 2014 m. laikotarpyje augs.

Darbo struktūra:

Magistro baigiamasis darbas susideda iš trijų darbo dalių: teorinės, analitinės bei tiriamosios.

Teorinėje magistrinio darbo dalyje „VALDYMO TEORINĖS KONCEPCIJOS, TAIKYTINOS POPIERIAUS PRAMONĖS ĮMONIŲ VALDYME“ bus siekiama atskleisti valdymo teorinę reikšmę, pristatyti valdymo struktūrą bei pagrįsti jo pagrindinių funkcijų praktinę reikšmę. Taip pat bus įvertinta ekonominės analizės įtaka valdymo kontekste.

Analitinėje magistrinio darbo dalyje „LIETUVOS ŪKIO IR POPIERIAUS PRAMONĖS EKONOMINĖ SITUACIJA LIETUVOJE“, remiantis pagrindiniais ekonominiais rodikliais bus atliekamas viso Lietuvos ūkio ekonominis vertinimas. Toliau bus pristatoma ir nagrinėjama šalies apdirbamoji pramonė, kuriai priskiriamas popieriaus pramonės sektorius. Apžvelgus Lietuvos ūkio ir apdirbamosios pramonės būklę šalyje, bus pristatomas popieriaus pramonės situacijos vertinimas.

Tiriamojame magistrinio darbo dalyje „AB „GRIGIŠKĖS“ VEIKLOS EKONOMINIS VERTINIMAS IR PERSPEKTYVOS“, atsižvelgiant į teorinės bei analitinės darbo dalių dalines išvadas bei remiantis sukurtu koncepciniu, perspektyvinio valdymo metodologiniu modeliu, bus atliekamas AB „GRIGIŠKĖS“ veiklos ekonominis vertinimas ir pristatytos tolimesnės veiklos perspektyvos. Suprojektavus tyrimą bus apibūdinama jo eiga, pristatoma įmonės charakteristika.

Tyrimas susidės iš 3 dalių: pirmoje tyrimo dalyje bus siekiama atlikti *Ūkinės veiklos ekonominio efektyvumo ekonometrinę vertinamąją analizę*; Antroje tyrimo dalyje, remiantis pirmame tyrimo etape suformuotomis ARIMA(0,0,0,) 2010-2014 m. prognozės rezultatais, bus siekiama atlikti *AB „Grigiškės“ veiklos prognozavimą bei įvertinti įmonės tolimesnės veiklos perspektyvas iki 2014 – ujų metų*. Trečiame tyrimo etape bus *atliktas tyrimo rezultatų įvertinimas bei suformuotos įmonės tolimesnės veiklos rekomendacijos*.

Tyrimo metodai:

Siekiant išsamiai atskleisti nagrinėjamą temą, šiame darbe buvo atliekama mokslinės, teorinės ir periodinės literatūros analizė; užsienio šaltinių apžvalga, autorių nuomonių lyginamoji analizė; dokumentų bei ataskaitų lyginamoji analizė; kiekybinis statistinis analitinis tyrimas; statistinių empirinių duomenų chronologinė analizė; PASW statistics 19 (SPSS) prognozavimo metodų lygiagretus taikymas atliekant statistinę empiriografinę vertinamąją įmonės veiklos analizę.

Darbe naudoti literatūros šaltiniai:

Teorinėje darbo dalyje daugiausia naudotasi užsienio bei Lietuvos autorių moksliniais darbais, straipsniais. Darbo reikšmei atskleisti, pagrinde buvo remtasi šių autorių darbais: Žvinklys, Vabalas (2006), Dogson, Gann, Salter (2008), Martinkus, Vaičiūnas, Venskus (2000), .F. James, R. Stoner (1999), B. Martinkus, G. Vaičiūnas, R. Venskus (2000), E. R. Gray, L. R. Smeltzer (1989), J.A. Stoner (1999), P. Robbins ir D. A. Decenzo (2004), N. G. Mclean (2006), W. M. Fox (2009), F.S. Butkus (2001), A. Makštutis (1999), G. Steiner (1967), R. Caupleby (1994), R. Bagdzevičienė, A. Tamkus (2000), E. Bagdonas, L. Bagdonienė (2000), A. K. Bhattacharyya (2002). Praktiniams vertinimams ir pastebėjimams pagrįsti dėl savo naujumo, koncentracijos ir vaizdumo buvo naudojama internete pateikiama informacija bei Lietuvos ir užsienio šalių statistinių duomenų bazės, bei AB „Grigiškės“ finansinės atskaitomybės dokumentai.

Praktinė ir teorinė darbo reikšmė:

Gauti tyrimo rezultatai gali būti pritaikyti pradant ar plečiant veiklą popieriaus pramonės sektoriuje. Remiantis nustatytais prognoziniiais skaičiavimais, popieriaus pramonės įmonės gali numatyti ateities tendencijas, ko pasekoje būtų telkiamas dėmesys silpnųjų rodiklių stiprinimui. Atsižvelgiant į tyrimo metu gautus rezultatus, įmonės, vystančios veiklą šiame sektoriuje, gali sustiprinti savo valdymo struktūrą, užtikrinant visų funkcijų didžiausią efektyvumą, ir to pasekoje savo konkurencinę poziciją rinkoje.

1. VALDYMO TEORINĖS KONCEPCIJOS, TAIKYTINOS POPIERIAUS PRAMONĖS ĮMONIŲ VALDYME

Šioje darbo dalyje bus nagrinėjama valdymo teorinė reikšmė, analizuojamos skirtingų autorių pateikiamos valdymo sampratų interpretacijos, pristatomos pagrindinės valdymo funkcijos, atskleidžiama jų praktinė reikšmė. Taip pat bus įvertinta ekonominės analizės įtaka valdymui, nagrinėjamas ekonominės analizės ir pagrindinių valdymo funkcijų sąveikos ryšys.

1.1. Valdymo sampratos teorinis pagrindimas

Valdymas pačia bendriausia prasme suprantamas kaip žmonių veiklos sritis, visuma atliekamų darbų, kuriais užtikrinamas žmonių, bendrai kuriančių vertybes, darnus ir efektyvus darbas. Valdymas ir įvairios jo funkcijos atsirado tada, kai buvo pasidalytas darbas, t.y. valdymas iš pradžių atsiskyrė nuo tiesioginių gamybos (technologinių) operacijų, o vėliau atsirado ir specializuoto valdymo poreikis (Žvinklys, Vabalas, 2006, p. 125).

Valdymo mokslo tikslas – pažinti ir panaudoti ekonominius dėsnius, valdymo dėsnius ir dėsningumus, užtikrinti valdymo proceso sistemingumą, kompleksiškumą ir nepertraukiamumą. Būtina išskirti valdymo mokslą ir valdymo meną. Valdymo meną lemia įgūdžiai, intuicija, asmenybės žavesys, mokėjimas kūrybiškai taikyti valdymo mokslą konkrečioje situacijoje (Dogson, Gann, Salter, 2008).

Taigi galima teigti, jog valdymas – tai mokslas ir menas, kuriame glaudžiai susipynęs objektyvumas su subjektyvumu. Vykstant visuomeniniam darbo pasidalijimui, sudėtingėjant gamybos ir veiklos procesams, valdymas tampa sunkesnis. Atsiranda naujų valdymo technologijų, technikos, kurią žmogus kuria, remdamasis teorija. Valdymo teorija, kaip ir pati gamyba, plačiąja prasme turi savo istoriją, šios srities mokslininkus (Martinkus, Vaičiūnas, Venskus, 2000).

Dauguma tyrinėtojų, nagrinėjančių valdymą ir jo procesus, valdymo teorijų pradininkais laiko Robert Owen (1771 - 1858) ir Charlse Babbage (1772 - 1871). R. Owen bene pirmasis suvokė žmonių išteklių valdymo svarbą. Tuo tarpu Ch. Babbage buvo matematikas ir remiantis skaičiavimais tyrė kokią naudą duoda darbo vietų specializacija ir darbo pasidalijimas¹.

Klasikinių valdymo ir organizavimo teorijų klestėjimo laikotarpis pasidėjo 19 a. pabaigoje ir 20 a. pradžioje. Tuo metu labiausiai buvo domimasi sąnaudų sumažinimu ir darbo našumo didinimu. Henri Fayol (1841 - 1925) buvo stambus prancūzų pramoninkas – anglies kasimo

¹ BAGDONAS, E., BAGDONIENĖ, L. (2000) *Administravimo principai*. Kaunas

kompanijos vadovas, kuris savo veikale „Bendroji pramonė ir vadyba“ (1916) nagrinėjo valdymą ir pateikė pagrindines efektyvaus valdymo taisykles. Svarbiausi jo teorijos teiginiai buvo šie:

- administravimas, tai bet kokios institucijos valdymas;
- valdyti reikia įvairias tarnybas – technines, finansų, prekybos, aprūpinimo, apskaitos ir administravimo.

Šis autorius taip pat pirmasis išskyrė ir suformulavo valdymo funkcijas pavadindamas jas pagrindiniais administravimo veiklos elementais, tai:

- numatymas - ateities numatymas ir veiklos programos sudarymas;
- organizavimas - įmonės materialinio ir socialinio organizavimo sudarymas;
- komandavimas – vadovavimas, žmonių privertimas dirbti;
- derinimas – koordinavimas, visų darbų tvarkymas;
- kontrolė – priežiūra, kad viskas vyktų kaip numatyta ².

Analizuojant toliau, kitų autorių pateikiamas valdymo teorijas ir funkcijas matysime, jog vėlesniuose tyrinėjimuose mokslininkai detalizavo ir papildė šias funkcijas, tačiau lyginant su H. Fayol (1916) pateiktomis valdymo funkcijomis, matoma, kad jos nelabai pakito.

Pati valdymo sampratos formuluotė dažniausiai susideda iš valdymo funkcijų išskyrimo. Taigi valdymas įvardijamas kaip procesas, kurio pagrindinė funkcija – specializuota reguliaraus valdymo darbo dalis, kuri skiriasi nuo kitų savitais tikslais, procesais, veiksmais ir poveikio būdais (Žvirblys, Vabalas, 2006, p. 125).

Kiti autoriai A.F. James, R. Stoner (1999) valdymą apibrėžia kaip priemonių visumą, kuri skirta valdymo tikslams pasiekti. Autoriai prie valdymo taip pat priskiria tokias funkcijas kaip valdymo sprendimų paruošimas ir priėmimas bei bendravimas visose veiklos srityse.

B. Martinkus, G. Vaičiūnas, R. Venskus (2000) valdymą įvardija kaip sąveikos ryšį tarp valdančiojo ir valdomojo posistemių. Autorių teigimu: „Valdymas - tai kryptingas valdančiojo posistemio poveikis valdomajam, siekiant išlaikyti pastarąjį norimoje vystymosi trajektorijoje arba jam suteikti naują būseną³“.

Autoriai E. R. Gray, L. R. Smeltzer (1989) valdymą įvardino kaip procesą apimantį šias valdymo funkcijas: planavimą, organizavimą, įtakojimą ir kontroliavimą. Lyginant H. Fayol (1916) pateiktas valdymo funkcijas su šių autorių, galima teigti, jog skiriasi tik patys terminai, tačiau proceso eiga išlieka ta pati.

Apibendrinant pačią valdymo sąvoką, remiantis skirtingų autorių pateikiamomis sampratomis, galima teigti jog valdymas – tai procesas, kurio metu vykdomos pagrindinės funkcijos – organizavimas, planavimas, vadovavimas ir kontrolė.

² BAGDONAS, E., BAGDONIENĖ, L. (2000) *Administravimo principai*. Kaunas

³ MARTINKUS, B., VAIČIŪNAS, G., VENSKUS, R. (2000) *Gamybos vadyba*. Šiauliai, p. 17

1.2. Valdymo funkcijos ir jų praktinė reikšmė

Remiantis naujesniais literatūros šaltiniais (J.A. Stoner (1999), S. P. Robbins ir D. A. Decenzo (2004), N. G. Mclean (2006), W. M. Fox (2009)) randama, jog dažniausiai valdymo funkcijos yra aprašomos kaip 4 sudedamosios dalys: planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė.

Lietuvių autorius F.S. Butkus (2001), skirtingai nuo prieš tai aptartų autorių, valdymo funkcijas supranta skirtingai, jis prie šių funkcijų priskiria pardavimų valdymą, piniginių išteklių valdymą, atsargų valdymą, personalo valdymą. Planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę autorius įvardina kaip valdymo operacijas arba valdymo ciklo elementus. F.S. Butkus (2001) šiuos elementus tiesiogiai sieja su jo įvardintomis vadybos funkcijomis, teigdamas, kad kiekviena konkreti funkcija yra kompleksinė ir apima beveik visas valdymo operacijas (valdymo ciklo elementus) (1 lentelė).

1 lentelė

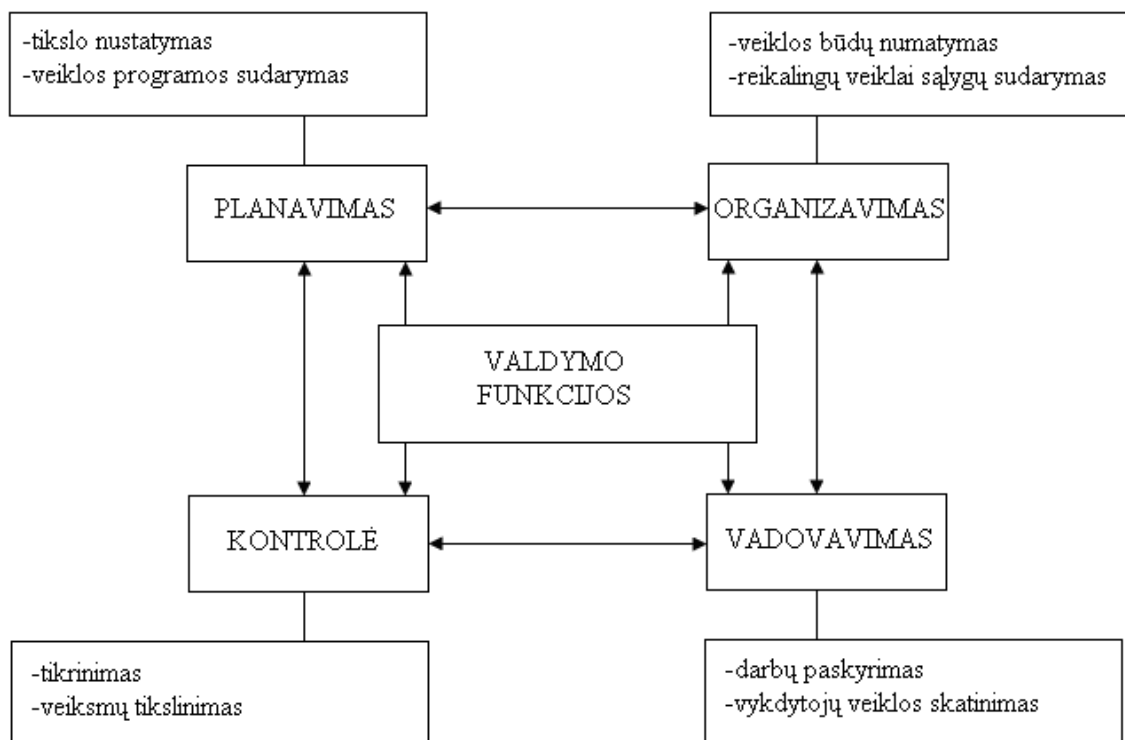
Valdymo funkcijų ir operacijų sąsajos

Konkrečios valdymo funkcijos	Valdymo operacijos (valdymo ciklo elementai)			
	Planavimas	Organizavimas	Vadovavimas	Kontrolė
Pardavimo valdymas	+	+	+	+
Piniginių išteklių valdymas	+	+		+
Atsargų valdymas	+	+		+
Personalo valdymas	+	+	+	+

Šaltinis: BUTKUS, F. S. (2001) Kasdieninės organizacijų veiklos valdymas: turinys ir įvairovė, p. 9.

Kiti lietuvių autoriai B. Neverauskas ir V. Stankevičius valdymo funkcijas supranta kaip konkrečias vadybinės veiklos sritis, kurios atliekamos specialiomis priemonėmis. Autorių nuomone, norint „<...>atlikti bet kurį darbą, būtina iš anksto nustatyti, kokį rezultatą reikia gauti, kaip organizuoti darbą, kaip motyvuoti ir kontroliuoti jo atlikimą.“⁴ Valdymo funkcijas ir jų sąsajas autoriai pavaizdavo schemeje (1 pav.).

⁴ ŽVINKLYS, J., VABALAS, E. (2006) *Įmonės ekonomika*. Vilnius, p. 127



Šaltinis: cit. pagal. ŽVINKLYS, J., VABALAS, E. (2006) Įmonės ekonomika. Vilnius, p. 128.

1 pav. Pagrindinės valdymo funkcijos

Iš autorių pateiktos valdymo funkcijų schemos matome, kad išskiriamos keturios valdymo funkcijos. Kiekviena funkcija turi savo paskirtį, bet tuo pačiu jos yra susiję tarpusavyje.

Valdymo funkcijos atskleidžia ir paaiškina valdymo esmę ir turinį įvairiais lygiais. Jos vienaip ar kitaip veikia organizacijos kolektyvą⁵. Valdymo funkcijos: „Yra skirtos tikslui pasiekti ir yra viena iš valdomo santykių realizavimo formų. Jos atsako į klausimą, kas daroma arba turi būti daroma valdymo sistemoje (Stoškus 2002, p. 87)“.

Kai kurie autoriai nurodo penkias valdymo funkcijas (A. Fajolis, G. Kuncas, S. O’Donel): planavimą, organizavimą, koordinavimą, motyvaciją ir kontrolę. Tai iš esmės atitinka išvardytąsias, tik “organizavimas” yra išskaidytas į dvi: “organizavimą” ir “koordinavimą”. Kiti autoriai naudoja septynias funkcijas (L. Gjulikas) (2 lentelė)⁶.

⁵ DuBrin, A. *Essentials of management* South-Western Pub, 2008

⁶ STOŠKUS, S. (2002) Bendrieji vadybos aspektai, Šiauliai, p. 88

Valdymo funkcijų palyginimas

Autorius	Valdymo funkcijų klasifikavimas
1) A. Fajolis	1) Planavimas. 2) Organizavimas. 3) Vadovavimas. 4) Koordinavimas. 5) Kontrolė.
2) L. Gjulikas	1) Planavimas. 2) Organizavimas. 3) Darbas su personalu. 4) Operatyvinis vadovavimas. 5) Koordinavimas. 6) Kontrolė ir atsiskaitomybė. 7) Biudžeto sudarymas.
3) G. Kuncas, S. O'Donelas	1) Planavimas. 2) Organizavimas. 3) Vadovavimas. 4) Koordinavimas. 5) Kontrolė.
4) M. Meskonas, M. Albertas, F. Chedouri	1) Planavimas. 2) Organizavimas. 3) Motyvacija. 4) Kontrolė.

Šaltinis: STOŠKUS, S. (2002) Bendrieji vadybos aspektai, p. 88.

Kaip matoma iš lentelės dažniau autoriai A. Fajolis, G. Kuncas, S.O'Donelas išskyrė penkias valdymo funkcijas: planavimą, organizavimą, vadovavimą, koordinavimą ir kontrolę.

Kiti autoriai – M. Meskonas, M. Albertas, F. Chedouri, išskirdami keturias valdymo funkcijas, vietoj vadovavimo ir koordinavimo, įtraukė motyvacijos funkciją, kitas tris funkcijas įvardindami taip pat. Sąlyginai galima būtų teigti, jog motyvacijos funkcija apjungia vadovavimą ir koordinavimą, kadangi į vadovo darbą taip pat įeina motyvavimo procesai, o koordinavimas padeda išlaikyti šių vykdomų procesų reikiamą pusiausvyrą. Daugiausiai funkcijų pateikė L. Gjulikas, autorius išskyrė net septynias valdymo funkcijas. Jis taip pat išskyrė planavimo ir organizavimo funkcijas, priešingai nei kiti autoriai, įtraukdamas ir tokią valdymo funkciją kaip darbas su personalu, vadovavimo funkciją, pakoregavo į operatyvinio vadovavimo funkciją, toliau kaip ir kiti autoriai išskyrė koordinavimą, prie kontrolės funkcijos pridėjo atsiskaitomybės funkciją, taip pat pridėjo paskutiniąją, prieš tai autorių nemintą – biudžeto sudarymo funkciją.

Dar vienas lietuvių autorius A. Makštutis (1999) yra nurodęs šešias valdymo funkcijas, kurios savo turiniu šiek tiek skiriasi nuo prieš tai aptartų, tai:

- 1) Planavimas;
- 2) Organizavimas;
- 3) Reguliavimas;
- 4) Kontrolė;
- 5) Apskaita;
- 6) Analizė.

Autoriaus nuomone, šios jo išskirtos valdymo funkcijos: „Leidžia nustatyti kolektyvų, atskirų individų paskirtį, veiklos sritis, tarpusavio priklausomybę.“

Apibendrinant analizuotą literatūrą, svarbiausiomis išskirčiau autorių pateiktas keturias valdymo funkcijas – planavimą, organizavimą, kontrolę ir vadovavimą, kadangi jos savyje integruoja bendrus ir specifinius valdymui svarbiausius procesus. Visos šios valdymo funkcijos ir sudaro vieningą bendrą valdymo procesą.

Planavimas

Toliau darbe, remiantis lietuvių ir užsienio autorių analizuota literatūra, plačiau aptarsime kiekvieną valdymo funkciją. Nors kiekviena iš keturių valdymo funkcijų yra gyvybiškai svarbi organizacijai, visgi planavimo funkcija, sudaro pagrindą kitoms funkcijoms ir laikoma svarbiausia iš jų. Atsižvelgiant į tai, ši funkcija bus nagrinėjama plačiau.

Planavimo sampratos reikšmė. Planavimas yra labai svarbi vadybos funkcija ir jis yra būtinas visuose organizacijos lygiuose. Planavimas yra pirmas žingsnis vadyboje, todėl, galima teigti, jog tai pagrindinė ir svarbiausia pačio valdymo dalis. Šiuolaikinėje rinkoje vyrauja itin arši konkurencija, greitai kinta aplinkos ekonominės, politinės, socialinės bei kultūrinės sąlygos, todėl kiekvienai organizacijai norint išlikti ir toliau plėtoti savo veiklą yra labai svarbu paruošti gerą ateities veiksmų planą, kuris užtikrintų stiprią poziciją rinkoje konkurentų atžvilgiu. Todėl toliau darbe, remiantis skirtingomis autorių pateikiamomis interpretacijomis, plačiau panagrinėsime pačią planavimo esmę ir reikšmę, suformuluosime apibendrinantį planavimo apibrėžimą.

G. Steiner (1967) planavimą apibrėžė kaip tolimą verslo numatymą, sistemingą mąstymą apie ateitį remiantis dabartiniais sprendimais. Autorius planavimą įvardino kaip sudarytą veiksmų planą, kuris vykdomas išsikeltiems tikslams pasiekti.

Kaip organizacijos ateities užtikrinimą, planavimą suvokė ir R. Caapleby (1994). Šis autorius teigė, jog planavimas – tai ypatinga sprendimų rūšis, nukreipta į konkrečią ateitį, kurios savo organizacijai trokšta vadovai.

Kiti autoriai, R. Bagdzevičienė, A. Tamkus (2000), planavimą apibūdina kaip sąmoningą ir apgalvotą procesą, kurio pagrindinis uždavinys nustatyti tikslus bei numatyti optimalų jų įgyvendinimo būdą.

E. Bagdonas, L. Bagdonienė (2000, p.43) planavimą apibūdina tiesiog kaip mąstymo procesą, kuris skatina tikslingai kurti. Autoriai planavimą prilygina projekto, programos ar metodo sudarymui konkrečiam tikslui ar rezultatui pasiekti.

Panašią planavimo reikšmę pateikia autorius A. K. Bhattacharyya (2002, p. 7-8), jis planavimą apibūdina kaip tikslų pasirinkimą ir vykdymą organizacijoje. Autorius teigia, kad planavimas - tai nuosekli žingsniavimo forma tikslo link.

Kaip matoma iš pateiktų planavimo apibūdinimų, planavimo svarbiausia dalis – tikslų išsikėlimas ir tik toliau jau nustatomas tinkamos veiksmų eigos procesas. Pasak, A. Šeibokienės

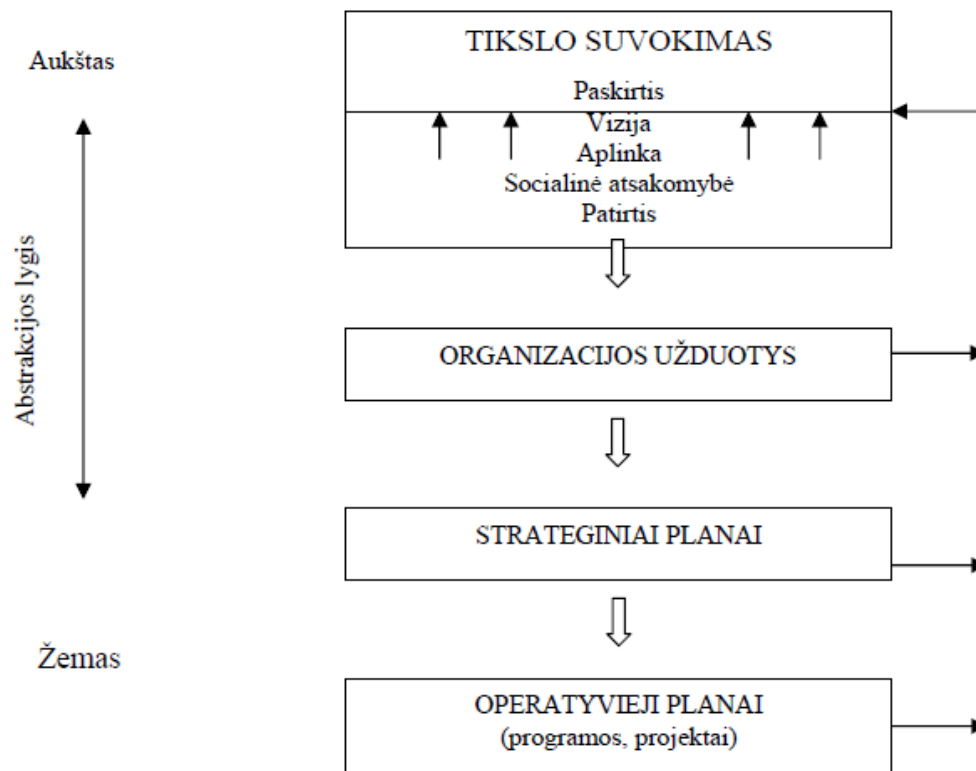
(2002, p. 8): “Planavimas reiškia, kad vadovai apgalvoja savo tikslus bei veiksmus iš anksto ir jų veiksmai remiasi kokia nors taisykle, planu, logika, o ne atliekami spontaniškai”. Autorė taip pat pažymi, jog: “Planuose pateikiami organizacijų tikslai ir geriausios procedūros tikslams pasiekti”.

Kiti autoriai K. Jude (2005) planavimą apibūdina kur kas plačiau. Pasak autoriaus, planavimas - tai pasirinkimo laisvė. Tai procesas, skirtas kompanijų lyderiams numatyti tikslus ir metodus tiems tikslams pasiekti. Panašiai teigia ir kitas autorius P. Scallan (2003) teigdamas, kad planavimas yra valdymo priemonė ir kaip bet kuris valdymo įrankis, jis naudojamas vienam tikslui – padėti organizacijai pasiekti geresnių rezultatų. Pasak D. Verardo (1997) planavimas sutelkia viziją ir prioritetus, atsižvelgia į kintančią aplinką bei užtikrina, kad organizacijos nariai dirbtų numatytų tikslų linkme. Autoriaus teigimu, tai sisteminis procesas, per kurį kompanija atlieka savo misiją.

Išsamiai ir vaizdžiai planavimą apibūdina ir E. Olsen (2007), pasak šaltinio, planavimas – tai “žemėlapis”, kuriame pavaizduota organizacijos pasirinkta strategija ir priemonės tikslams pasiekti per artimiausius metus ir daugiau. Paprastai šis planas yra visos organizacijos ir orientuotas į pagrindinių funkcijų, tokių kaip stabilių bei progresyvių vystymosi rodiklių užtikrinimas. Tokiam autoriaus požiūriui pritaria ir G. May (2010), teigdamas kad planavimas padeda įmonėms ir verslo savininkams kurti konkurencinį pranašumą, kontaktuoti parinktai strategijai su personalu, rikiuoti finansinius poreikius, bei perkelti planus į tiesioginių veiksmų sūkurį.

Apžvelgus planavimo pateikiamus apibrėžimus, pastebima, kad nėra vieningos terminologijos, tačiau visuose apibrėžimuose išskiriamas tikslų išsikėlimas ir akcentuojamas pats procesas tiems tikslams įgyvendinti. Taigi, įvertinus skirtingų autorių pateikiamus samprotavimus apie planavimo reikšmę, galime teigti, jog *planavimas – tai tikslų išsikėlimas ir išankstinis priemonių parinkimo bei veiksmų proceso sudarymas tiems tikslams pasiekti kintančioje aplinkoje*. Mano nuomone, planavimas taip pat didina krizių valdymo galimybes ir padeda lanksčiai reaguoti į netikėtai iškilusius sunkumus.

Planavimo procesas ir etapai. Planavimo procesas, remiantis išnagrinėtų autorių nuomonėmis, pirmiausiai prasideda nuo tikslų suvokimo ir numatymo. Tikslai išsikeliama remiantis jau turima patirtimi bei atsižvelgiant į organizacijos paskirtį, jos siekius bei numatomas ilgalaikes perspektyvas – viziją (2 pav.). Tikslai suvokiami taip pat įvertinus aplinkos veiksnius bei imantis socialinės atsakomybės už savo organizacijos bei vartotojų ateitį (Šeibokienė 2002, p. 43).



Šaltinis: ŠEIBOKIEKĖ, A. (2002) Vadybos pagrindai, p. 43.

2 pav. Planavimo procesas

Toliau, remiantis organizacijos numatytais tikslais yra formuojamos užduotys, tai yra įvertinama kas ir kada turi būti padaryta tiems tikslams įgyvendinti. Reikėtų pažymėti, jog tikslai nuo užduočių skiriasi tuo, jog jie numatomi ilgesniam laikotarpiui ir nebūtinai turi būti pasiekti per atitinkamą laikotarpį, gali būti tiesiog prie jų priartėjama, tuo tarpu užduotys yra tikslesni ir trumpesni tikslai, kurie turi būti pasiekiami per kur kas trumpesnę laiką (A.F. Stoner, 2001, p. 132).

Užduotys yra atitinkamai sugrupuojamos pagal prioritetinius tikslus. Kaip įvykdyti pačias užduotis toliau yra sudaromi strateginiai ir operatyviniai planai. Abstrakcijos lygis nurodo užduočių konkretumą laiko bei slaptumo atžvilgiu. Strateginiai planai dažniausiai yra sudaromi ilgesniam, 2-5 metų laikotarpiui, tuo tarpu operatyviniai planai – vieneriems metams ir trumpesniam laikotarpiui (Šeibokienė, 2002; Ziegenfuss, 2006).

Pats planavimo procesas sudaro įmonėms galimybę apžvelgti jos pajėgumus aplinkoje, kurioje ji veikia arba nori veikti. Tai paprastas ekonominių išteklių paskirstymo procesas, optimizuojantis sėkmingą organizacijos veiklą ir apimantis tokius etapus kaip struktūrinį verslo apibrėžimą, strategijos esmę, finansines galimybes bei taktines priemones (Peters, 1987).

Toliau darbe yra labai svarbu apžvelgti pačius planavimo etapus, kurie ir atspindi besivystančių veiksmų planą, kuriais nustatoma, kas bus daroma, kada, kaip ir kokiais ištekliais. Vieni autoriai išskiria daugiau, kiti mažiau planavimo etapų.

Lietuvių autoriai N. Paliulis ir E. Chlivickas (1998, p. 154) teigia, kad „planavimo rezultatai kaip įmonės veiklos orientyrai ir rodikliai duos naudą tik tada, jei jie bus tarpusavyje susieti ir vieningi pagal turinį“. Autoriai akcentuoja patį planą, kurio pagalba struktūrizuojami planavimo rezultatai ir pagal tai išskiria šiuos planavimo etapus:

- 1 etapas: tikslų formulavimas ir išsikėlimas;
- 2 etapas: ilgalaikio ir trumpalaikio planų sudarymas;
- 3 etapas: plano analizavimas biudžeto ir analizės grupėse;
- 4 etapas: plano nagrinėjimas;
- 5 etapas: galutinis plano nagrinėjimas ir priėmimas.

Prie tikslų formulavimo autoriai taip pat priskiria ir organizacijos politikos, strategijos pagrindinių bei tarpinių uždavinių taip pat pagrindinių prielaidų nustatymą. Ilgalaikius planus autoriai apibrėžia kaip planus, sudaromus daugiau kaip trejų metų laikotarpiui, trumpalaikius – metams ir trumpesniam laikotarpiui. Šie planai turi būti formuojami projektų ir pagrindinių padalinių lygiu. Autoriai pažymi, jog planas turi būti nuolatos analizuojamas biudžeto ir analizės grupėse, kad būtų užtikrinamas jo efektyvumas ir teisingas kryptingumas. Sekančiame etape turi būti užtikrinamas plano nagrinėjimas aukščiausioje įmonės valdymo struktūroje ir tik tada pereinama prie galutinio plano priėmimo.

Ch. Kaine (1999) išskiria du pagrindinius planavimo etapus, toliau juos skirstydamas į smulkesnes dalis (3 lentelė):

3 lentelė

Planavimo etapai pagal Chris Kaine (1999)

I etapas:	II etapas
1) Vertybės: asmeninės ir organizacinės vertybės, tokios kaip komandinis darbas, atviras bendravimas; 2) Vizija: ateities vaizdas; 3) Misija: apibūdina verslą ir kelius, užtikrinančius vizijos apsaugą.	1) Sėkmės faktorių išskyrimas; 2) PEST analizė (politinė, aplinkos, ekonominė analizė, sociologinių ir techninių faktorių suvaržymo analizė); 3) SWOT analizė (stipriosios, silpnosios pusės, galimybės ir grėsmės); 4) Tikslų išsikėlimas: kokybiniai vertinimai, apie tai kas turi būti padaryta; 5) Objektų nustatymas: tikslų pasiekiamumas iki numatyto laiko vieneto; 6) Veiksmų planas: išteklių panaudojimo galimybės.

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal: KAINE, Ch. (1999) Private capital for private companies, p.87.

Autoriaus nuomone, planavimas nebūtų efektyvus, jei pirmiausiai nebūtų organizacinių vertybių, komandinio darbo, dalinimosi informacija su grįžtamoju ryšiu. Tiek misija, tiek vizija yra labai svarbūs aspektai kiekvienoje organizacijoje, kurie parodo kur mes šiuo metu esame, koks yra mūsų pagrindinis ir galutinis tikslas, kokių kelių mes norime eiti toliau, t.y. ko mes siekiame ilgalaikėje perspektyvoje, todėl sutinku, kad planavime yra labai svarbu išskirti ir tiksliai apibrėžti šias dalis. Antrajame etape autorius išskiria pačio veiklos planavimo dalis pradėdamas nuo sėkmės faktorių išskyrimo, kurie padeda įgyti konkurencinį pranašumą, o tai labai svarbus išlikimo faktorius. Kaip tolimesni žingsniai, toliau išskiriama PEST (*Political, Economic, Social, and Technological analysis*) ir SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) analizės. Šios analizės yra svarbios kiekvienai organizacijai, kadangi atitinkamai pagal organizacijos veiklos pobūdį politinės, ekonominės, socialinės ir technologinės jėgos gali turėti labai didelę itaką ir tiesiog varžyti veiklą bei tolimesnę organizacijos vystymąsi. SWOT analizė arba pranašumų, trūkumų, galimybių ir grėsmių analizė, padeda organizacijai įvertinti jos padėtį rinkoje, numatant galimus pavojus ir grėsmes. Tad, manau ši analizė taip pat reikalinga ir svarbi perspektyvinio planavimo etapo dalis. Toliau autorius išskiria tokius sekančius etapo žingsnius kaip, tikslų ir objektų nustatymas bei tolimesnis veiksmų planas jiems įvykdyti ir pasiekti.

Kur kas detaliau planavimo etapus aprašo S. Barksdale, T. Lund (2006). Šios autorės teigia, kad vykstant spartiems verslo pokyčiams pasauliniu mastu, negalima konkuruoti be planavimo, nes tik planavimas skatina naujoves ir sukuria žinių inovatyvumą, kuris padeda sėkmingai realizuoti organizacijos žinias ar produktus besiplečiančioje rinkoje. Todėl labai svarbu išskirti teisingus planavimo etapus, kurie nukreiptų organizaciją tinkama linkme ir padėtų pasiekti užsibrėžtų tikslų geriausius rezultatus. Todėl autorės išskiria 10 planavimo etapų (4 lentelė):

4 lentelė

Planavimo etapai pagal S. Barksdale ir T. Lund (2006)

Planavimo etapai	Etapų struktūrizavimas
1) Veiklos pamatų kūrimas	- tikslų, rezultatų, uždavinių nustatymas planuojamame laiko intervale, apibrėžiant piniginių srautų galimybes.
2) Verslo aplinkos apžvalga	- klausimų iškėlimas ir reikalingos informacijos rinkimas, atsakantis į išsikeltus klausimus. Šis etapas taip pat nustato esamus ir būsimus verslo aplinkos dalyvius.
3) Reikalingų duomenų kaupimas	- informacijos paieška ir sisteminimas, padėsiantis kituose perspektyvinio planavimo etapuose.

Planavimo etapai	Etapų struktūrizavimas
4) Surinktų duomenų analizė	- po šio etapo įmonių surinkta informacija nustatys duomenų pagrįstumą ir patikimumą verslo rinkoje, leis padaryti pirmines išvadas apie organizacijos padėtį.
5) Misijos, vizijos ir vertybių išsikėlimas	- šios reikšmės pabrėžia atskaitomybę prieš planavimą ir būsimų organizacijos tikslų išsikėlimą.
6) Prioritetinių poreikių ir pavojų identifikavimas	atskleidžiama, kaip nustatomi kriterijai pagal verslo poreikius bei įvertinama būsima rizika, ko pasekoje parenkama atitinkama veiklos taktika.
7) Projektavimas ir tikrinimas	- taktika parodo organizacijos vertinimo galimybes, kuriomis siekiama užtikrinti jų suderinamumą su misija ir įmonės tikslais. Ji padeda nustatyti pageidaujamus verslo rezultatus ir priemones, užtikrinančias sėkmingą veiklą.
8) Taktikos ir išteklių prioretyva	- įrankių panaudojimas, padedantis nustatyti išteklių panaudojimo reikalingumą laiko perspektyvoje.
9) Plano dokumentavimas ir komunikavimas	- visų veiksmų raštiškas įforminimas dokumentuose bei komunikavimas tarp plano vykdytojų ir vykdančiųjų.
10) Plano išlaikymas	- veiksmų tolygumas laikantis planavimo etapų.

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal: BARKSDALE, S., LUND, T. (2006) 10 Steps to successful strategic planning, p. 39.

Jeigu sulygintume Ch. Kaine (1999) ir pastarųjų autorių išskiriamus planavimo etapus, rastume daug panašumų. Tiek Ch. Kaine (1999), tiek S. Barksdale S. ir T. Lund (2006) kaip vieną iš planavimo etapų išskiria misijos ir vizijos išsikėlimą bei vertybių svarbą. S. Barksdale ir T. Lund autorių pateikiamus tokius etapus, kaip verslo aplinkos apžvalga, reikalingų duomenų kaupimas, surinktų duomenų analizę galima būtų sulyginti su Ch. Kaine išskiriamais etapais kaip PEST ir SWOT analizės, kadangi visais atvejais šiuose etapuose atliekama aplinkos analizė, verslo dalyvių nustatymas, trūkumų bei pranašumų įvertinimas, bei grėsmių numatymas. Tikslų ir uždavinių išsikėlimą, kaip atskirą etapą išskyrė visi autoriai. Tačiau nors ir aptartų autorių pateikiami planavimo etapai panašiai vienodi, visgi S. Barksdale ir T. Lund (2006) autorės šiuos etapus pateikia kur kas daugiau, įtraukdamos ir tokias etapų dalis kaip prioritetinių poreikių ir pavojų identifikavimas, taktikos ir išteklių prioretyva, plano dokumentavimas ir komunikavimas, plano išlaikymas.

Nestandartinius planavimo etapus pateikia G. N. McLean (2006, p. 267). Nors ir lyginant su jau aptartų autorių pateikiamais planavimo etapais, yra randama tokių panašumų kaip misijos, vizijos įvertinimas, aplinkos ir konkurentų analizė, tikslų kūrimas, tačiau šis autorius kiekvieną etapą įvertina ir kiekybiškai, numatydamas atitinkamą laikotarpį vienam ar kitam žingsniui įvykdyti.

Taigi autorius išskiria šiuos etapus:

- 1) Paskutinių dešimties metų misijos apžvalga;
- 2) Paskutinių penkiolikos metų vizijos apžvalga;
- 3) Filosofijos/ vertybių apibrėžimo įtrauktimas į viziją;
- 4) Aplinkos ir konkurentų analizė;
- 5) Strategijos/ tikslų kategorijų kūrimas ir įgyvendinimas per ateinančius 3-5 – erius metus;
- 6) Su kiekviena strategijos kategorija, kuriama taktika, padedanti organizacijai judėti link užsibrėžtų tikslų;
- 7) Po 3 – 5 - erių metų priimti sprendimus, išlaikančius ar papildančius prieš tai užsibrėžtus tikslus.

Autorius taip pat pažymi, jog visi planavimo etapai reikalauja, kad organizacija turėtų tiek vidinių, tiek išorinių įgūdžių, leidžiančių sėkmingai veiklos vystymo perspektyvai.

Mano nuomone, kuo daugiau išskiriama planavimo etapų, tuo tiksliau vykdomas pats planas ir užtikrinamas didžiausias jo efektyvumas. Taip pat norėčiau pažymėti, jog sėkmingas planavimas ir tolimesnė jo eiga taip pat priklauso nuo pačių planų valdytojų. Manau yra labai svarbu, jog planai būtų kuriami, vystomi ir įgyvendinami tų pačių valdytojų, kadangi taip sukuriamas išipareigojimas prieš numatytą planą. Taip pat numatant planavimo etapus siūlyčiau atsižvelgti į inovatyvių idėjų bei atsinaujinimų diegimą, kadangi sudarant planus ilgesniam laikotarpiui reikia prisitaikyti prie besikeičiančių išorinės ir vidinės aplinkos sąlygų, kurios dabartinėje globalizacijos rinkoje nuolat kinta.

Organizavimas

Kita svarbi valdymo funkcija – tai organizavimo funkcija. H. Mintzberg organizavimo funkciją įvardina kaip: „Organizacinę valdymo struktūrą, kurią sudaro visuma priemonių darbui suskirstyti į skirtingas užduotis ir šių užduočių vykdymą koordinuoti“ (Stoškus, 2002, p. 133).

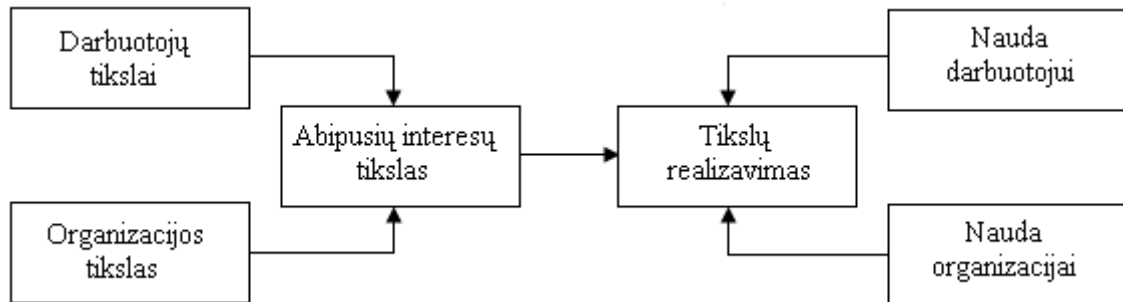
B. Martinkus, G. Vaičiūnas, R. Venskus (2000, p.17), pateikia trumpesnę organizavimo sąvokos apibrėžimą, pasak šių autorių: „Organizavimas – tai nustatytiems tikslams pasiekti reikalingos sistemos sukūrimas“.

S. Stoškus (2002, p.120) organizavimą apibūdina kaip sistemos struktūros sukūrimą, į kurią įeina tarpusavio santykiai, teisės, tikslai, funkcijos, veiklos sritys bei kiti veiksniai, veikiantys tada, kai žmonės sieja bendras darbas, kitaip tariant pagal autorių organizavimas – tai procesas, kuriuo formuojama ir išsaugoma organizacinė struktūra.

Nagrinėjamoje literatūroje organizavimas taip pat apibrėžiamas kaip procesas, kai parengiami, surenkami, sutelkiami visi ištekliai (personas, medžiagos, įrengimai, plotai, lėšos,

informacija), reikalingi planinei veiklai įgyvendinti ir numatytiems tikslams pasiekti, bei sukuriamos tam tikros struktūros, nustatomos teisės, pareigos ir įgaliojimai, t.y. nusprendžiama, kas ir ką turi padaryti. (S. A. Burtonshaw – Gunn, 2009).

Organizavimo tikslas yra nurodyti kiekvienam darbuotojui jo darbą (pareigas) bei suteikti jam įgaliojimus (teises) ištekliams panaudoti. Organizavimo objektas yra organizacija. Žmonės vertina organizaciją kaip priemonę, padedančią jiems pasiekti savo tikslų, o organizacijoms reikalingi žmonės, kad jos galėtų realizuoti savo organizacinius tikslus (Stoškus, 2002, p. 125). Toliau (4 pav.) yra vaizduojamas žmonių ir organizacijos interesų bendrumas.



Šaltinis: STOŠKUS, S. (2002) Bendrieji vadybos aspektai, p. 125.

3 pav. Žmonių ir organizacijos interesų bendrumas

Iš pateiktos schemos matoma, jog organizacijoje savo tikslus gali įgyvendinti tik tada, kada jie bus suderinti vertikaliu ir horizontaliu darbo padalijimu. Taip pat reikėtų pabrėžti, jog organizavimo funkcija yra neatsiejama nuo planavimo funkcijos, kadangi planavimas ruošia ir formuoja bazę realizuoti organizacijos tikslams, tuo tarpu organizavimo funkcija formuoja darbinę struktūrą tiems tikslams pasiekti.

Apibendrinant autorių pateiktas organizavimo funkcijos sampratas, galima teigti, jog tai vientisų sistemų sudarymas, įtraukiant pagrindinį komponentą – žmones ir kitas priemones, kurių pagalba įgyvendinami organizacijos tikslai. Ši valdymo funkcija visame valdymo kontekste yra labai svarbi, kadangi tik tikslinga ir išsami organizavimo sistema gali užtikrinti nuoseklų ir nenutrūkstamą organizacijos plano vykdymą.

Vadovavimas

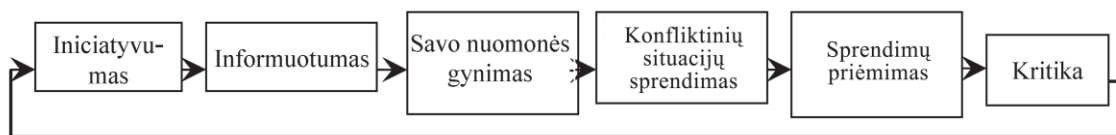
Literatūros šaltiniuose vadovavimas apibūdinamas kaip darbų paskirstymas konkreitiems vykdytojams, jų aktyvinimas, raginimas ir skatinimas efektyviai dirbti. Vadovavimo tikslas yra efektyviai atlikti tris tarpusavyje susijusius veiksmus: tikslo pasiekimą, komandos arba grupės kūrimą ir personalo tobulinimą. Šių veiksmų dermės siekimas didina vadovavimo veiksmingumą ir rezultatų kokybę (Cleland, Ireland, 2006).

Be šių trijų veiksmų vadovavimui taip pat svarbūs tokie veiksmai kaip – nurodymai, skatinimas, įsitikinimas, derinimas ir kt. (Martinkus, Vaičiūnas, Venskus, 2000, p. 16). H. Mintzberg (1987, p. 211) pateikia tokią vadovo vaidmens sąvoką: „Vadovo vaidmuo – tai visumos taisyklių, kurių būtina laikytis, einant tam tikras pareigas, užtikrinimas“. Savo darbuose šis autorius išskiria dešimtį vadovo vaidmenų, kurie skirstomi į tris pagrindines grupes: tarpasmeninių santykių palaikymas, informaciniai vaidmenys, vaidmenys susiję su sprendimų priėmimu. Visi šie vaidmenys tarpusavyje yra glaudžiai susiję. Kiti autoriai, H. Koontz, H. Weihrich (2008), vadovo atliekamus darbus skirsto pagal jų šaltinį ir pateikia tokį vadovo funkcijų skirstymą:

- ✓ darbai, atsiradę dėl pavaldinių iniciatyvos, kai šie nežino, ką toliau daryti arba nori, kad vadovas priimtų sprendimą;
- ✓ aukštesnio lygio vadovų nurodymų vykdymas;
- ✓ darbai, atliekami paties vadovo iniciatyva.

Apibendrinant šių autorių pateiktus pagrindinius vadovų darbus, galima išskirti pagrindines funkcijas, kurios užtikrintų darnų darbą siekiant organizacijos tikslų: pačios organizacijos politikos formavimas, interesų suderinimas tarp darbuotojų ar padalinių, motyvavimas, darnaus darbo užtikrinimas, personalo nuolatinis mokymas ir kvalifikacijos kėlimas bei personalo darbo rezultatų vertinimas.

Reikėtų pabrėžti tai, jog kiekvienos organizacijos svarbiausias išteklius yra žmonės, todėl vadovas privalo ne tik siekti gerų ekonominių rezultatų, bet rūpintis organizacijoje dirbančių žmonių gerove. Todėl yra itin svarbus vadovo mąstymas, kuris privalo būti sąmoningai keičiamas ar koreguojamas priklausomai nuo situacijos ir vadovo turimos žinios. Autoriai A. Seilius, L. Šimanskienė (2006) pateikia vadovavimo organizacijai (žmonėms) mechanizmą (5 pav.) kuriuo remiantis galima produktyviai dirbti.



Šaltinis: SEILIUS, A., ŠIMANSKIENĖ, L. (2006) Verslo organizacijų valdymas globalizacijos sąlygomis: teorinis požiūris, p. 11.

4 pav. Vadovavimo žingsniai

Autoriai įvardina, jų nuomone, svarbiausius vadovo žingsnius, kurių laikantis pasiekiamas didžiausias produktyvumas. Tačiau produktyvaus darbo gali neužtikrinti ir geriausias specialistas, jei jis nepritaris organizacijos veiklai.⁷

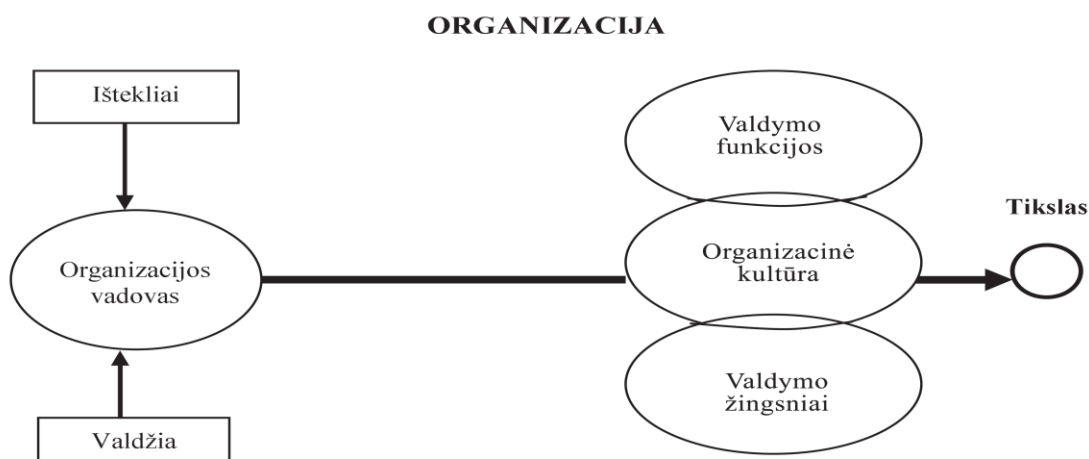
⁷ SEILIUS, A. (1998) *Organizacijų tobulinimo vadyba*, Klaipėda, p.124
 ŠIMANSKIENĖ, L. (2002) *Organizacinės kultūros formavimas*, Klaipėda, p. 59

A. Seilius (2001) savo darbuose išskyrė grupinio vadovavimo reikšmę. Pasak autoriaus tokią vadovavimo formą skatina įvairių tipų jungtinė nuosavybė. Grupinio vadovavimo, egzistuojančio versle analizė ir jo tobulinimas tampa pagrindiniu verslo plėtotės veiksmu.

A. Seiliaus nuomone, šiuo metu labiau reikia vadovų, gebančių dirbti bendradarbiais, o ne vadinamaisiais gerais administratoriais. Autorius teigia: „Skirtingumų vienovės, iniciatyvios organizacinės kultūros kūrimas, atsisakant tradicinės skatinimo ir nuobaudų sistemos, kontrolės ir besaikių tikrinimų, turi užleisti vietą naujovėms, individualumui ir drąsiems sprendimams, bendradarbiaujant, dalijantis patirtimi, remiant vienas kitą”(Seilius, 2003, p. 379).

Svarbiausias iššūkis įmonių vadovams XXI amžiuje yra valdymo pokyčiai. Įmonių vadovai turi suprasti vykstančių pokyčių svarbą ir prisitaikyti prie vadybos mokslo naujovių, įgyvendinant jas praktiškai bei tokiu būdu išlaikant įmonės konkurencingumą ir užtikrinant ilgalaikį gyvavimą. Pasak, Perlow, Okhuysen, Repenning, (2000): „Pokyčiai gali apsaugoti įmones nuo per greitą plėtros ir patekimo į greičio pinkles, nes pokyčiai leis geriau suvokti sprendimų alternatyvas, skatins poreikį apie jas diskutuoti ir priimti sprendimus sutarimu“⁸.

Reikėtų paminėti, jog svarbų vaidmenį atlieka ir organizacinė kultūra, kuri šalia valdymo funkcijų ir vadovavimo žingsnių yra ne tik priemonė, jungianti tuos mechanizmus į darnią valdymo sistemą, bet ir visų dirbančiųjų ideologinė varomoji jėga, kuri padeda organizacijai įgyvendinti savo tikslus. Vadovavimo organizacijai modelis (6 pav.) vaizduoja organizacijos vadovo tikslų siekimą per organizacijos kultūrą, kuri netiesiai veikia nuo valdymo funkcijų ir pačio valdymo žingsnių.



Šaltinis: SEILIUS, A., ŠIMANSKIENĖ, L. (2006) Verslo organizacijų valdymas globalizacijos sąlygomis: teorinis požiūris, p. 213.

5 pav. Vadovavimo organizacijai modelis

⁸ SEILIUS, A. (2001) *Vadovavimas sprendimų priėmimo procesui*, Klaipėda, p. 226

Taigi, remiantis pateiktu vadovavimo organizacijai modeliui, galima daryti išvadą, jog geram organizacijos vadovavimui reikalingas geras, teoriškai ir praktiškai vadovauti pasirengęs, vadovas, turintis jam patikėtą valdžią bei visus būtiniausius išteklius, kuris naudojasi jau sukurta arba pats kuria organizacinę kultūrą ir taip visų žmonių padedamas siekia organizacijos tikslo.

Kontrolė

Kita svarbi organizacijos valdymo funkcija yra kontrolė. Kontrolės funkciją, galima būtų apibrėžti kaip procesą, kuris susideda iš tokių pagrindinių elementų kaip:

- atliekamo darbo standartų nustatymo;
- darbo vertinimo;
- jo palyginimo su nustatytais standartais;
- kai randama nukrypimų nuo standartų, pasirinktų veiksmų keitimas (Dean, Wellman, 1991, p 412)⁹.

Kontrolė – padeda įsitikinti, ar realus (faktiškas) rezultatas atitinka planinį. Planavimas ir kontrolė taip pat yra netaskiriamai susiję, nes be plano nebūtų ką kontroliuoti. Kaip ir be kontrolės planavimas būtų betikslis. Kiekvieno įmonės darbuotojo darbas turi būti kontroliuojamas, kad darbuotojas nepasijustų įmonei nesvarbus ir nereikalingas (Watson, Head, 2004, p. 453).

Remiantis J. H. Donnelly, J. L. Gibson (1990) autoriais, kontrolė dažniausiai įvardijama kaip vadovo veiksmas, kurio svarbiausias uždavinys užtikrinti, kad reali veikla atitiktų planuojamą. Kontrolės funkcijoje didelį vaidmenį atlieka žmonių santykiai. Dažnai susiduriama su tokia problema, kaip, kad pavaldinių nepasitenkinimas ir priešinimasis kontrolei. Pavaldiniai kontrolę dažnai laiko kaip nepasitikėjimo ir persekiojimo apraišką.¹⁰

S. Stoškus (2002) įvardina pagrindines vadybos funkcijas, kurios padeda suvokti pačios kontrolės esmę valdymo funkcijų sistemoje:

- ✓ numatytų sprendimų įgyvendinimo suplanavimas;
- ✓ žmonių ir daiktų sistemos suorganizavimas, kad būtų atlikti numatyti darbai;
- ✓ skatinimo sistemos sukūrimas, kuris sąlygotų geranorišką darbuotojų nusiteikimą atliekant jiems pavestus uždavinius.

Pasak autoriaus po to prasideda intensyvi vykdytojų veikla. Vadovui būtina pastovi informacija, ar viskas daroma taip, kaip numatyta. Čia ir pasireiškia ketvirtoji valdymo funkcija – kontrolė. Tai darbų eigos arba jų rezultatų palyginimas su numatytaisiais.

Pasak A. James, R. Stoner (2001) minimaliai reikalingi du dydžiai, kurie leistų realiai palyginti:

⁹ ŠEIBOKIENĖ, A. (2002), *Vadybos pagrindai*, Vilnius, p. 143

¹⁰ STOŠKUS, S. (2002) *Bendrieji vadybos aspektai*, Šiauliai, p. 125

- 1) Pirmas – tai normos konkrečių rodiklių pavidalo, tikslai, uždaviniai, kurių siekiame;
- 2) Antras – darbo rezultatas, kurį gavome dirbdami.

Taip pat labai svarbu ir tai, kad rodikliai, pagal kuriuos vertinamas atliktas darbas būtų tikslūs, aiškūs, apčiuopiami ir lengvai įvertinami, realūs ir pasiekiami.

Pagal G. A. Cole (1998), vykdant kontrolės funkciją turi būti stebimos šios darbų charakteristikos: kiekybinės ir kokybinės, laiko, vertės.

Taigi, remiantis išnagrinėtais literatūros šaltiniais, galime teigti, jog pagrindinė kontrolės funkcija tai skatinimo palaikymas ir tikslų siekimas užtikrinant gaunamų rezultatų lygybę išsikeltų tikslų atžvilgiu. Taip pat reikėtų pabrėžti, kad kontrolė - tai procesas kurį sudaro analizė, standartų nustatymas, tikrinimas, koregavimas ar keitimas, todėl kontrolė turi būti taip pat planuojama kaip ir bet kuris kitas procesas.

1.3. Ekonominės analizės įtaka valdymo kontekste

Ekonominė analizė ir jos rodikliai yra glaudžiai susiję su bet kurios ūkinės veiklos valdymu bei planavimu. Kiekviena organizacija norinti išlikti konkurencinga ir sėkmingai vykdyti bei plėsti savo veiklą, privalo mokėti prisitaikyti prie kintančios aplinkos sąlygų, sparčiai besivystančių technologijų. Organizacijos ar įmonės ekonominė analizė leidžia įvertinti situaciją rinkoje, tobulinti valdymo metodų taikymą bei numatyti įmonės veiklos sąlygas ir galimybes.

Pasak J. Mackevičiaus (2006), įmonės veiklos ekonominė analizė susideda iš įmonės veiklos, ūkinių operacijų bei turimo rezervo tyrimo. Šio tyrimo rezultatai palengvina vadovybei siekti užsibrėžtų tikslų.

L. Squire (1988) ekonominės analizės svarbą pabrėžia akcentuodami jos svarbumą numatant ateities įvykius. Autoriai teigia, jog ši analizė svarbi tiek investuotojams, tiek įmonės vadybininkams, kurie remdamiesi ekonominės analizės veiklos rezultatais gali kurti tolimesnius ateities planus ir planuoti veiklos plėtrą.

V. Gronskas (2006) kaip ekonominės analizės objektą įvardija ekonominius procesus, kurie vyksta įmonėje. Pasak autoriaus, šių procesų efektyvumas bei galutiniai finansiniai įmonių veiklos rezultatai ir atsispindi atitinkamuose ekonominiuose rodikliuose.

C. Maurice, O. Phillips, C. Ferguson (1982) ekonominės analizės objektą įvardina kaip įmonės veiklą ir jos rezervus. Plačiau ekonominės analizės objektą apibrėžia J. Lazauskas (2005). Autorius ekonominės analizės objektu įvardina įmonės veiklos rezultatus, kurie yra išreikšti atitinkamais ekonominiais rodikliais, apibūdinančiais įmonės veiklos galutinį rezultatą – gaunamą pelną arba gaunamą nuostolį.

Ekonominės analizės pagalba yra nustatomas vidinių ir išorinių veiksnių daromas poveikis įmonės veiklai. Prie vidinių veiksnių priskiriama: įmonės valdymas, gamybos organizavimas,

veiksniai susiję su žmogaus veikla bei ekonominiu pasirengimu. Prie išorinių veiksnių priskiriama: prekių ar paslaugų kainodara, darbo užmokestis ir su tuo susiję santykiai (Shavell, 2007).

Toliau pristatant ekonominės analizės metodus, reikėtų pažymėti tai, jog šie metodai apima techninių būdų ir priemonių visumą, kurie naudojami įmonės veiklai tirti.

V. Gronskas (2008) ekonominės analizės metodus suskirstė į tokias pagrindines grupes:

1 grupė: Tradiciniai analizės metodai (absoliučių, santykinų ir vidutinių dydžių taikymas; palyginimo formos; grupavimas pagal grupei būdingus požymius; indeksų metodas; grandinių pakeitimų metodas; balansinis ekonominės analizės metodas; kt. metodai);

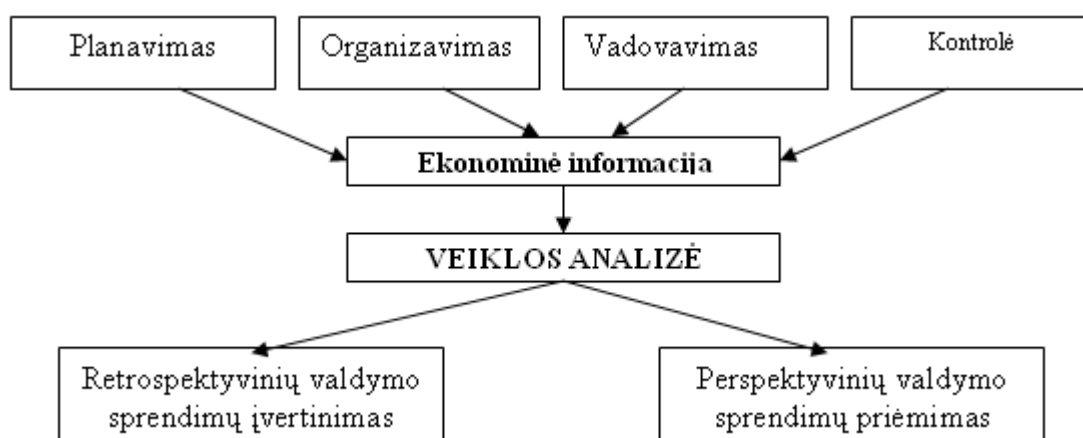
2 grupė: Matematiniai analizės metodai (Klasikinės matematikos metodai; matematinės statistikos metodai; ekonometriniai metodai; operacijų tyrimo metodai; ekonominės kibernetikos metodai);

3 grupė: Euristiniai (psichologiniai) analizės metodai (analogijos ir asociacijos; inversijos; „smegenų šturmo“; sinektikos; kontrolinių klausimų; morfologinės analizės ir kt.);

4 grupė: Specifiniai analizės metodai (*SWOT – stiprybių, silpnybių, galimybių, grėsmių analizė; FVA – funkcinė vertinė analizė ir kt.*);

5 grupė: Grafiniai analizės metodai (kreivės, diagramos, grafikai ir kt.).

Ekonominės analizės tikslai ir uždaviniai tiesiogiai siejami su valdymo funkcijomis. Remiantis prieš tai nagrinėtais šaltiniais buvo išskiriamos šios pagrindinės valdymo proceso funkcijos: *planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė*. Visos šios funkcijos naudojamos kaip pagrindinis ekonominės informacijos šaltinis atliekant ekonominį įmonės vertinimą, t.y. ūkinės veiklos analizę (6 pav.).



Šaltinis: sukurta autoriaus pagal MACKEVIČIUS, J. (2006) Finansinių santykinų rodiklių skaičiavimas ir grupavimas, p. 29.

6 pav. Valdymo funkcijų reikšmė ekonominei analizei

Kaip matoma iš paveikslų, valdymo funkcijos suteikia ekonominę informaciją, kuri toliau panaudojama įmonės veiklos analizei atlikti, kurios metu yra vertinami praeityje priimti sprendimai – retrospektyvinio valdymo sprendimų įvertinimas ir priimami perspektyviniai valdymo sprendimai – perspektyvinių valdymo sprendimų priėmimas.

Taigi apibendrinant galima teigti, jog ekonominė analizė yra neatsiejama nuo visų keturių valdymo proceso funkcijų, kadangi jos ir yra pagrindinis informacijos šaltinis tiriant įmonės veiklą.

Apibendrinant pirmojoje darbo dalyje analizuotą medžiagą, galima daryti tokią išvadą:

Valdymas – tai procesas, kurio metu vykdomos pagrindinės valdymo funkcijos – organizavimas, planavimas, vadovavimas ir kontrolė. Visos šios valdymo funkcijos sudaro vieningą bendrą valdymo sistemą ir savyje integruoja bendrus ir specifinius valdymui svarbiausius procesus. Planavimas išskiriama kaip pirmutinė ir svarbiausia valdymo funkcija, kurios metu remiantis įmonės išsikeltais tikslais ir uždaviniais formuojamas tolimesnis veiksmų planas. Nuoseklų ir nenutrūkstamą organizacijos plano vykdymą užtikrina organizavimo funkcija, kurios pagrindinis komponentas – žmonės. Vadovavimo funkcijos paskirtis - vadovui užtikrinti pozityvią organizacinę kultūrą naudojant žmogiškuosius ir kitus tam reikalingus išteklius. Pagrindinė kontrolės funkcija - tai skatinimo palaikymas ir tikslų siekimas užtikrinant gaunamų rezultatų lygybę išsikeltų tikslų atžvilgiu. Visos šios valdymo funkcijos taip neatsiejamos ir nuo ekonominės įmonės analizės, kadangi tai yra pagrindinis informacijos šaltinis tiriant įmonės veiklą ir remiantis gautais rezultatais nustatant jos vietą rinkoje.

2. LIETUVOS ŪKIO IR POPIERIAUS PRAMONĖS EKONOMINĖ SITUACIJA LIETUVOJE

Analitinėje darbo dalyje bendrai apžvelgiama ir įvertinama viso Lietuvos ūkio ekonominė situacija, pateikiama Lietuvos ūkio šakinė struktūra. Remiantis statistiniais duomenimis bei atliktais tyrimais, bendrai išnagrinėjama apdirbamoji pramonė, kuriai priklauso popieriaus sektorius. Analizuojama dabartinė Lietuvos popieriaus pramonės ekonominė situacija bei gamybiniai pajėgumai.

2.1. Lietuvos ūkio ekonominis vertinimas

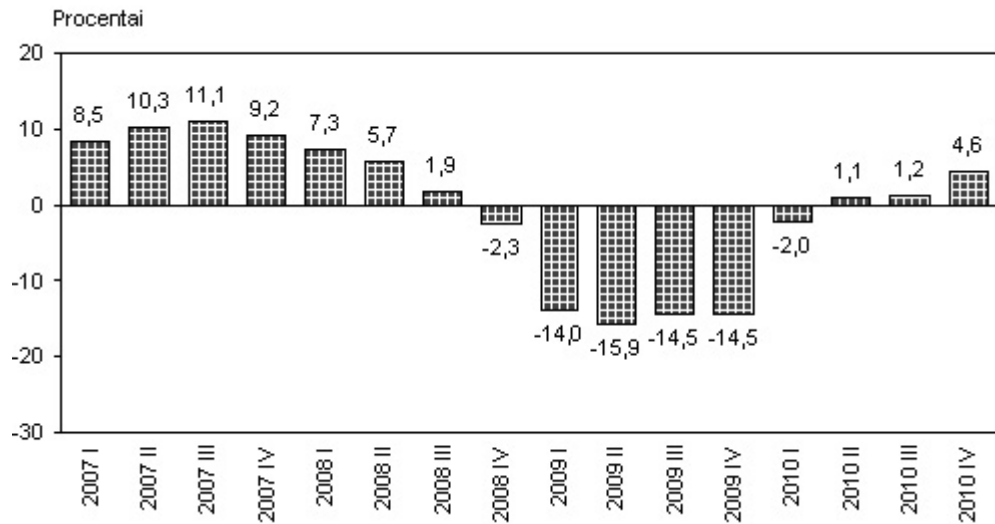
Vėlyvesniu laikotarpiu, Lietuvai atgavus nepriklausomybę įvyko nuosmūkis, susidaręs dėl ekonominės sistemos pasikeitimų. Sovietiniais metais projektuotos gamyklos buvo neekonomiškos ir nekonkurencingos vakarų šalių atžvilgiu, kurios remdamosis inovacijomis ir sparčiomis technologinėmis priemonėmis tapo pasaulinėmis lyderėmis. Mūsų šalies realus atsilikimo nuosmūkis nėra tiksliai įvardintas ir dėl sparčios įstatymų kaitos, ir dėl žmonių elgesio pasikeitimų. Iki 1990 – ujų metų, gamyklos fiktyviai skelbdavo žymiai didesnius produkcijos pagaminimo, suvartojimo ir realizavimo skaičius, nuo kurių priklausydavo valdžios skiriamos dotacijos ir politiniai sprendimai. Po jų sekė produkcijos slėpimo tendencijos, lemiančios mažesnius mokesčius ir didesnę pelną. Tik praėjus keliems reformų metams ir pasikeitus tiek politiniai tiek ekonominiai situacijai, prasidėjo Lietuvos ūkio ekonominis augimas, trukęs iki pasaulinės finansų krizės.

Lietuvą, kaip ir daugumą viso Pasaulio šalių 2008 - aisiais metais pasiekusi pasaulinė finansų krizė privertė dešimtimis procentų sumažinti vertybinių popierių kursą, taikyti prie aukštų gamtinių išteklių ir maisto produktų kainų. Šie ir kiti veiksniai didino bedarbių gretas, kurių kaip skelbia darbo birža 2009 – aisiais metais fiksuota net 320 tūkst., t.y. daugiausiai per visą laikotarpį nuo Nepriklausomybės atgavimo iki šių dienų. Ekonominiai krizei įsisiūbavus, sumažėjusi gamyba ir kritęs eksportas, privertė apie 4 tūkst. Lietuvos įmonių nutraukti veiklą.

Šaliai, kaip ir daugumai jos įmonių buvo kilusi reali bankroto grėsmė, kurios išvengta Vyriausybei taikant griežtą taupymo ir mokesčių kėlimo politiką. Tuo pačiu metu, vyraujanti nekilnojamo turto krizė privertė bankus stiprinti paskolų teikimo procedūras, naikinti turto lengvatas, kas neigiamai įtakojo vidaus vartojimą, silpnino prekybos su užsieniu bei importo rodiklius.

Toliau darbe, vertinant Lietuvos ūkio dabartinę būklę, bei ateities tendencijas, buvo pasirinkti atitinkami rodikliai, kurie geriausiai atspindi situaciją šalyje. Atliekant analizę buvo remtasi Lietuvos statistikos departamento ir Eurostato atliktų tyrimų duomenimis.

Bendras vidaus produktas (*Bendras vidaus produktas (BVP)*). Šis rodiklis parodo šalies išsivystymo lygį, BVP yra visų šalies teritorijoje veikiančių ūkinių vienetų gamybinės veiklos rezultatas (Lietuvos statistikos departamentas, 2011). Tai yra kertinis šalies makroekonomikos rodiklis, parodantis visos ekonomikos dydį ir bendrą prekių bei paslaugų gamybos aktyvumą. Vertinant šalies BVP 2007 – 2010 metų laikotarpyje, matoma pokyčių dinamika metų ketvirčiais. BVP augimas ar smukimas išreiškiamas procentais (7 pav.).



Šaltinis: sukurta autoriaus pagal Lietuvos statistikos departamentas (2010).

7 pav. Bendrojo vidaus produkto pokyčiai (%)

Nuo 2007 metų pirmojo ketvirčio iki tų pačių metų trečiojo ketvirčio matomas BVP augimas, kuris pasiekė 11,1 procentų. Tačiau jau nuo tų pačių metų ketvirtojo ketvirčio šis rodiklis nuosekliai krito ir pasiekė žemiausią tašką 2009 metų antrajame ketviryje. Tai labiausiai įtakojo visą pasaulį, tame tarpe ir Lietuvą, apėmusi ekonominė krizė.

Žymus BVP augimas pastebimas 2009 metų pabaigoje – 2010 metų pradžioje, kuomet padidėjo 12,5 procentinio punkto. Nuo to laikotarpio iki 2010 m. pabaigos stebimas nežymus šio rodiklio augimas.

Lyginant Lietuvos BVP augimą su kitų ES šalių BVP rodikliais, reikėtų pažymėti, jog kurį laiką Lietuvoje šis rodiklis buvo vienas sparčiausiai augančių visoje Europos Sąjungoje ir 2007 – aisiais metais didėjo vidutiniškai 9,7 procento, tačiau sprogdus nekilnojamojo turto “burbului” ir išsiderinus visai Pasaulio finansų rinkai, BVP pradėjo sistemingai kristi.

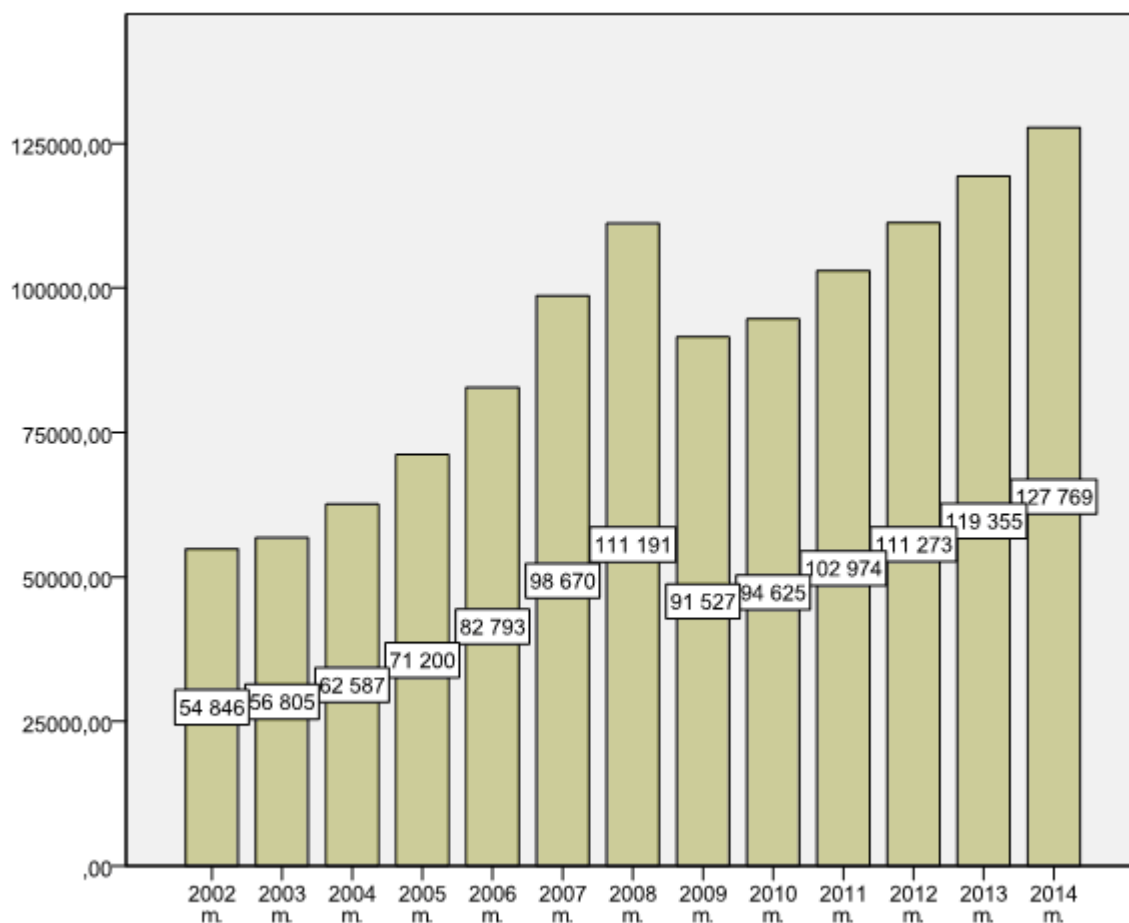
Vertinant BVP pinigine išraiška iš žemiau pateikiamos lentelės matoma, kad praėjusių metų pabaigoje suminis BVP sudarė 93 938,6 mln. litų (5 lentelė).

Bendrojo vidaus produkto įverčiai

	To meto kainomis		Grandine susieta apimtis, 2000 m. 100			Pokytis, pašalinus sezono ir darbo dienų įtaką, proc.	
	mln. litų	mln. eurų	mln. litų	Pokytis, proc.		palyginti su ankstesniu ketvirčiu	palyginti su ankstesnių metų atitinkamu ketvirčiu
				palyginti su ankstesniu ketvirčiu	palyginti su ankstesnių metų atitinkamu ketvirčiu		
I	21221,1	6146,0	15987,8	-21,4	-14,0	-11,5	-13,9
II	23992,0	6948,6	17279,8	8,1	-15,9	-2,1	-16,0
III	23416,6	6781,9	18526,8	7,2	-14,5	-0,1	-14,5
IV	22896,2	6631,2	17393,5	-6,1	-14,5	-1,1	-14,4
2009	91525,9	26507,7	69187,9	-14,7	-14,7	-14,7	-14,7
I	20380,8	5902,7	15666,1	-9,9	-2,0	1,4	-1,9
II	23899,4	6921,8	17463,9	11,5	1,1	1,0	1,2
III	25120,5	7275,4	18748,8	7,4	1,2	0,3	1,6
IV	24537,8	7106,6	18201,7	-2,9	4,6	1,7	4,4
2010	93938,6	27206,5	70080,4	1,3	1,3	1,3	1,3

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Lietuvos statistikos departamento (2011) pateikiamus duomenis.

Kaip matome iš aukščiau pateiktos lentelės duomenų, didžiausią augimą, 2010 - aisiais metais, BVP pasiekė trečiąjį ketvirtį, kuomet sudarė 25120,5 mln. litų ir palyginti su atitinkamu laikotarpiu 2009 – aisiais, padidėjo 1703,9 mln. litų, taip leisdamas užfiksuoti teigiamus verslo veiklos rūšių rezultatus ir gerėjančią pridėtinę vertę. BVP kitimai, įvertinant pinigine išraiška, grafiškai pavaizduoti žemiau esančiame paveiksle (8 pav). Duomenys pateikiami nuo 2002 metų ir remiantis praėjusio laikotarpio duomenimis, grafike taip pat vaizduojamas prognostinis BVP augimas iki 2014 metų.



Šaltinis: sukurta autoriaus pagal Lietuvos statistikos departamentą (2010).

8 pav. Bendrojo vidaus produkto metiniai kitimai su prognozėmis 2002 – 2014 m. laikotarpiu (mlrd. Lt.)

Taigi aukščiau pateiktoje stulpelinėje diagramoje atsispindi BVP augimo ir kritimo, analizuojamu laikotarpiu, duomenų analizės rezultatai. Tiriamieji rezultatai pasiskirstę vienerių metų intervale, neskirstant jų į ketvirčius. Iš pateikto grafiko, matoma, jog nuo 2002 metų, kai BVP sudarė 54 846 mlrd. Lt., šis rodiklis tendencingai augo ir jau 2008 metais pasiekė 111 191 mlrd. Lt. Tačiau lyginant su sekančiais metais, matomas BVP rodiklio kritimas, kuris pinigine išraiška 2009 metais tesudarė 91 527 mlrd. Lt. Iki 2010 metų BVP augo ir atlikus prognozavimą trijų metų laikotarpyje, galima teigti, jog šis rodiklis ir toliau augs, 2014 metais pasiekdamas 127 769 mlrd. Lt. Vertinant apskritai analizuojamą laikotarpį, galima teigti, jog Lietuvos ūkio ekonomika, 2002 – 2010 metais augo, kadangi BVP rodiklis vertinant pinigine išraiška, šiuo periodu padidėjo beveik 2 kartus (nuo 54 546 iki 94 625 mlrd. Lt).

Pridėtinės vertės ekonominis rodiklis. Šis rodiklis taip pat svarbus vertinant Lietuvos ūkio situaciją. Pridėtinė vertė gali būti apibrėžiama dviem pavidalais:

- ✓ bendroji pridėtinė vertė;
- ✓ grynoji pridėtinė vertė.

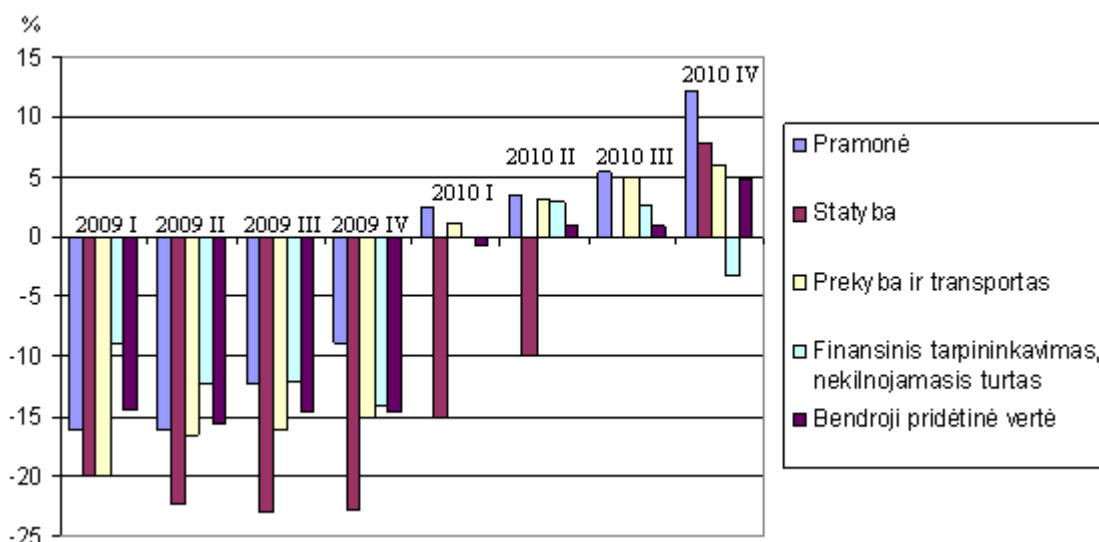
Bendrają pridėtinę vertę sudaro darbo užmokeščiui skiriamos išlaidos, Sodros mokesčiams skiriamos išlaidos, pelnas ir ilgalaikio turto nusidėvėjimas. Tuo tarpu grynoji pridėtinė vertė susideda tik iš darbo išlaidų, Sodros mokesčių ir pelno.

Analizuojant 2009 - 2010 metų laikotarpį suskirstytą ketvirčiais, grafiko pagalba (9 pav.) galima įvertinti bendrosios pridėtinės vertės pokyčius pagal skirtingus Lietuvos ūkio sektorius.

Analizuojamu laikotarpiu pastebima, kad geriausių rezultatų pridėtinė vertė pasiekė 2010 – ujų metų paskutinįjį ketvirtį, kuomet augimas buvo fiksuojamas 4,8 procento ir palyginti su atitinkamu laikotarpiu 2009 – aisiais metais išaugo iki 10,1 procento. Imant visų sektorių bendrąją pridėtinę vertę pastebima, jog iki 2010 metų pirmojo ketvirčio ji buvo neigiama (-1%) ir jau nuo tų pačių metų antrojo ketvirčio pradėjo palaipsniui augti, paskutinį 2010 metų ketvirtį pasiekdama 5 %.

Vertinant pridėtinės vertės rodiklį pagal pateikiamus sektorius, galima teigti, jog sėkmingiausiai šiuo metu dirba pramonės sektorius, kurio pridėtinės vertės rodiklis paskutiniais duomenimis siekė 13 %, statybos sektorius 2010 metų paskutinįjį ketvirtį užėmė antrąją vietą likusių sektorių atžvilgiu, jo pridėtinė vertė sudarė 8 %, nors iki šio laikotarpio šis sektorius kūrė mažiausią pridėtinę vertę.

Remiantis naujausiais statistiniais duomenimis, galima teigti, jog mažiausias pridėtinės vertės augimas pastebimas finansinio tarpininkavimo ir nekilnojamo turto sektoriuje. 2010 metų ketvirtąjį ketvirtį pridėtinės vertės rodiklis buvo - 4 %.



Šaltinis: sukurta autoriaus pagal Lietuvos statistikos departamentą (2011).

9 pav. Pridėtinės vertės pokyčių palyginimas (proc.)

Mano nuomone, šis rodiklis parodo kiekvienos įmonės pelningumą, t.y. kuo įmonė uždirba daugiau pelno, tuo didesnė sukuriama pridėtinė vertė. Kitaip tariant šis rodiklis apibrėžia kiekvienos veiklos efektyvumą.

Eksporto ir importo rodikliai. Kiti, ne mažiau svarbūs rodikliai, vertinant Lietuvos ūkio situaciją, yra eksporto ir importo rodikliai. Eksportas ir importas yra naudingi kiekvienai šaliai, tame tarpe ir Lietuvai, kadangi jų augimas rodo augantį ekonomikos lygį. Nuo šių dviejų rodiklių santykio taip pat priklauso ir toks ekonominės plėtros rodiklis kaip prekybos deficitas. Ekonominiai Lietuvos ūkio situacijai lipant iš sąstingio, verta pažymėti, kad tam didžiausią įtaką turi pastebimai gerėjantys importo ir eksporto rodikliai (6 lentelė).

6 lentelė

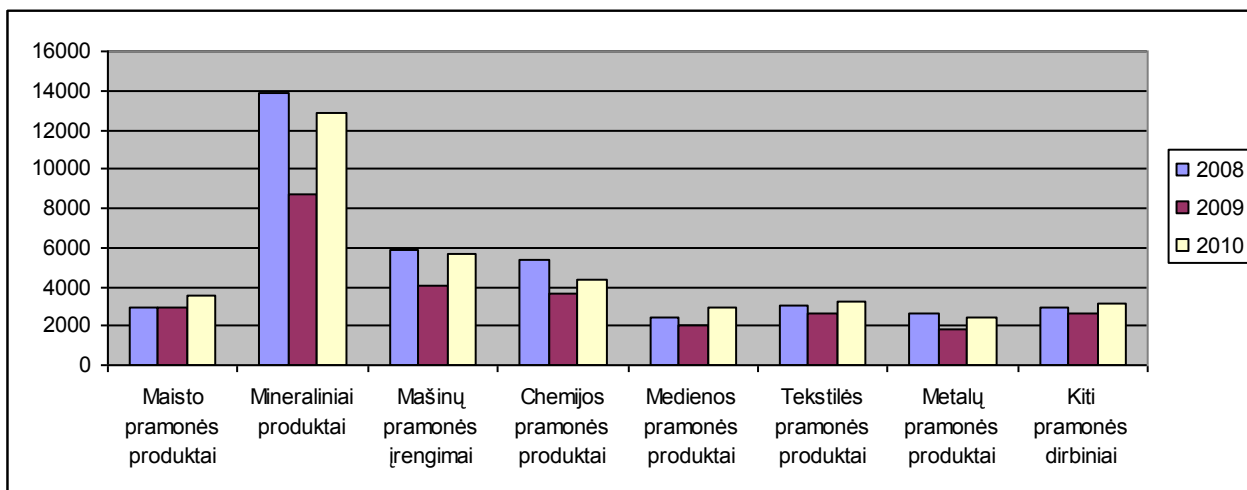
Eksporto ir importo rodikliai 2009 – 2010 m. atitinkamais ketvirčiais

	Eksportas		Importas		Balansas	
	mln. Lt	mln. EUR	mln. Lt	mln. EUR	mln. Lt	mln. EUR
2009 I	9477,6	2742,3	10543,9	3050,8	-351,0	-101,5
2009 II	9543,6	2761,4	10838,3	3136,0	-431,5	-124,8
2009 III	10611,8	3070,5	11934,9	3453,3	-441,0	-127,6
2009 IV	11085,8	3207,6	11993,9	3470,4	-302,7	-87,5
2009	40718,8	11782,0	45311,0	13100,8	-381,55	-110,4
2010 I	10547,8	3052,0	12021,8	3478,5	-491,3	-142,1
2010 II	13139,9	3802,0	14672,0	4245,3	-510,7	-147,7
2010 III	14435,4	4176,9	16514,9	4778,6	-693,1	-200,5
2010 IV	16141,2	4670,4	17734,0	5131,3	-530,9	-153,6
2010	54264,3	15701,4	60942,7	17633,8	-556,5	-161,0

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Lietuvos statistikos departamento (2011) pateikiamus duomenis.

2010 – ūjų metų paskutiniajame ketvirtyje importas didėjo daugiau kaip 30 %, palyginti su atitinkamu 2009 – ūjų metų laikotarpiu. Šio rodiklio augimą lėmė brangesnė elektra bei nedidelė 2009 – ūjų metų laikotarpio elektros importo palyginamoji bazė.

Kaip skelbia Statistikos departamentas (2011), pasekoje didėjančių gamybos apimčių bei gausėjančių eksportuojamų prekių, bendras Lietuvos eksportas praėjusių metų ketvirtąjį ketvirtį palyginti su atitinkamu laikotarpiu 2009 - aisiais augo 17,9 procento. Didžiausią eksportuojamųjų produktų dalį Lietuvos pramonėje išlaiko mineraliniai produktai, kurių eksportuojamoji dalis 2010 – aisiais metais palyginti su 2009 – aisiais metais išaugo 44,2 procentais (10 pav.).

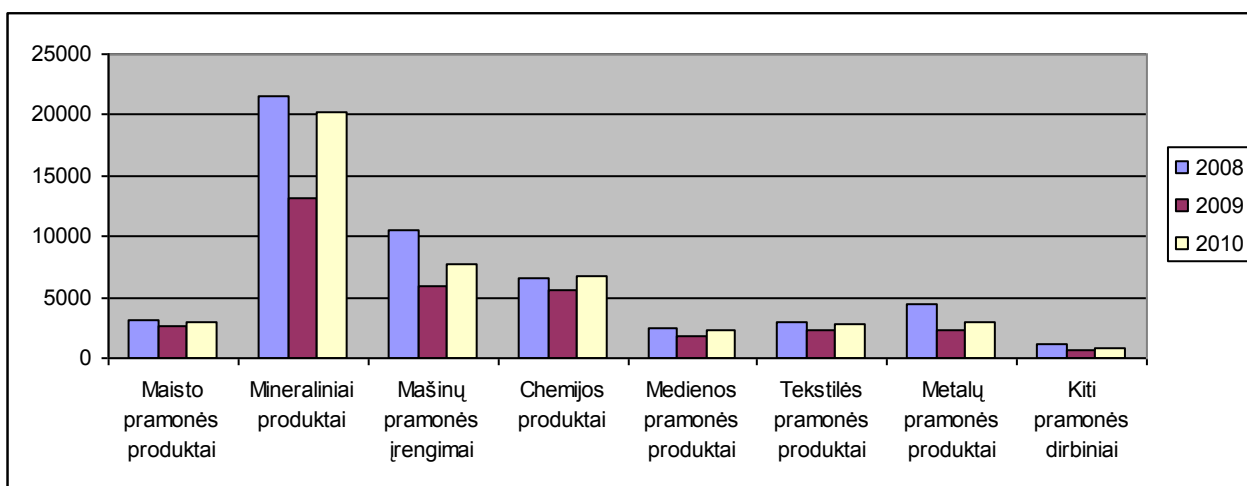


Šaltinis: sukurta autoriaus pagal Lietuvos statistikos departamentą (2011).

10 pav. Eksporto struktūra 2008 – 2010 m. pagal pramonės šakas (mln. Lt.)

Kaip matome iš aukščiau pateikiamo grafiko, Lietuvos pramonės didžiausi eksportuotojai išlieka mineraliniai produktai, kurie 2010 – aisiais metais eksportavo produkcijos už 12821,2 mln. litų, antroje vietoje pagal eksportuojamą produkciją analizuojamu laikotarpiu yra mašinų pramonės įrengimai, kurių eksportas 2010 metais siekė 5721,4 mln. litų. Nuo pastarojo sektoriaus nežymiai atsilieka chemijos pramonės produkcija, praėjusiais metais eksportavusi produkcijos už 4377 mln. litų. Medienos pramonės eksportas 2010 – aisiais metais sudarė 2916 mln. litų, ir palyginti su atitinkamu laikotarpiu 2009 – aisiais metais išaugo 46,4 procento.

Medienos pramonės produkcija, kaip ir visa kita pramonė, 2010 – aisiais metais sugebėjo fiksuoti augančius importo rodiklius (11 pav.).

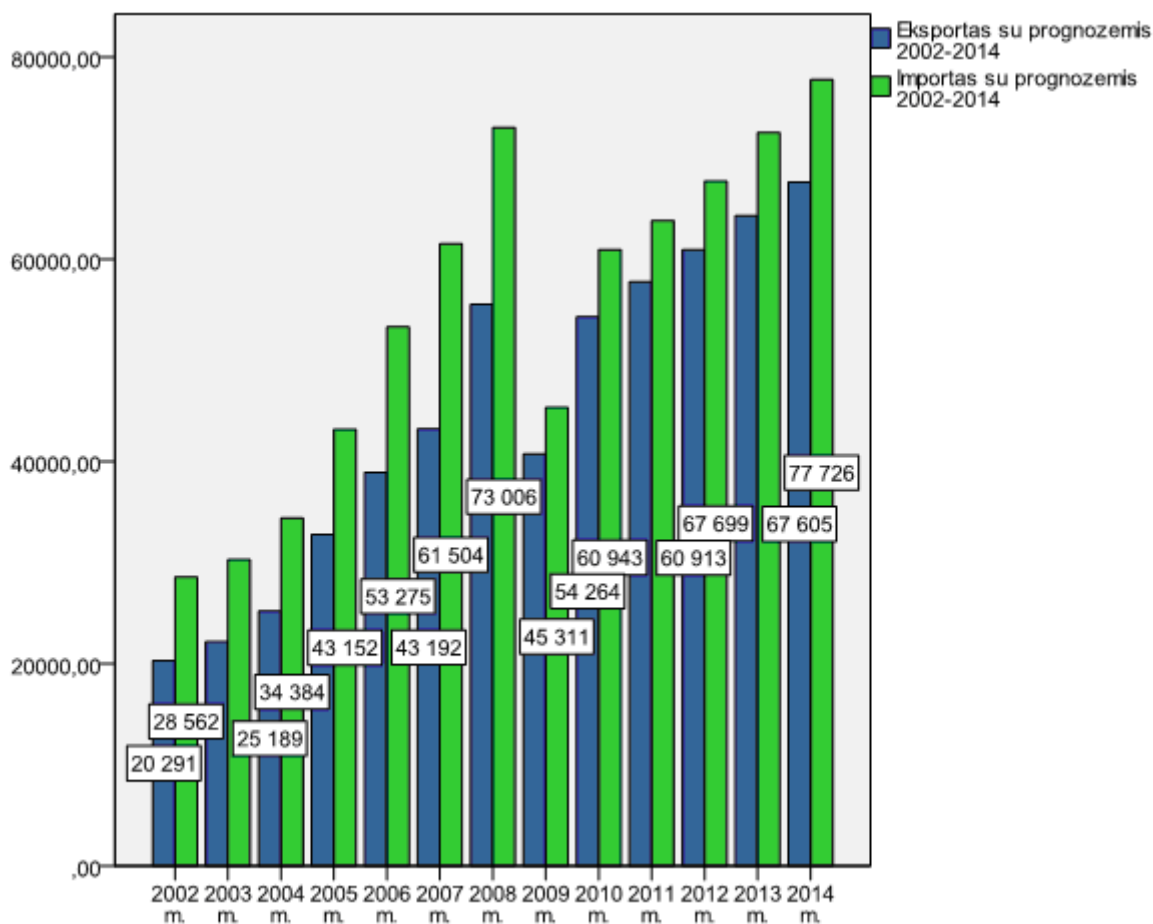


Šaltinis: sukurta autoriaus pagal Lietuvos statistikos departamentą (2011).

11 pav. Importo struktūra 2008 – 2010 m. pagal pramonės šakas (mln. Lt.)

Remiantis aukščiau pateiktoje stulpelinėje diagramoje atspindinčiais duomenimis, daugiausia produkcijos 2010 – aisiais metais importuota mineralinių produktų, kurie pinigine išraiška siekė 20268,5 mln. litų, mašinų įrengimų buvo importuota už 7649,3 mln. litų, chemijos produktų už 6688,8 mln. litų, metalų produktų už 3003,6 mln. litų, tekstilės bei medienos produktų, atitinkamai už 2733,4 ir 2264,8 mln. litų. Bendra šių pramonės šakų importuojamoji dalis 2010 – aisiais metais palyginti su tuo pačiu laikotarpiu 2009 – aisiais metais išaugo 36,7 procento. Apžvelgiant eksporto ir importo rodiklius 2008 – 2010 metų laikotarpyje, matoma, jog didžiausias sąstingis tiek eksportuojant, tiek importuojant prekes, pastebimas 2009 metais. Eksporto ir importo rodiklių kritimas minimais metais, pastebimas visose pramonės šakose. Besitraukiančios ekonominės krizės pasekoje, jau sekančiais metais šie rodikliai pagerėjo, jų augimas 2010 metais matomas pateiktose eksporto ir importo stulpelinėse diagramose.

Toliau remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis pateikiama stulpelinė diagrama, atspindinti eksporto ir importo pokyčių dinamiką 2002 – 2014 laikotarpyje (12 pav.). Duomenys pateikiami pinigine išraiška (mln.lt.). 2002 – 2010 metų laikotarpio diagrama sudaryta remiantis statistikos departamento duomenimis, toliau, 2011 – 2014 metų laikotarpiui, remiantis praeities rodiklių duomenimis, statistinės programos pagalba, atliekamas prognozavimas.



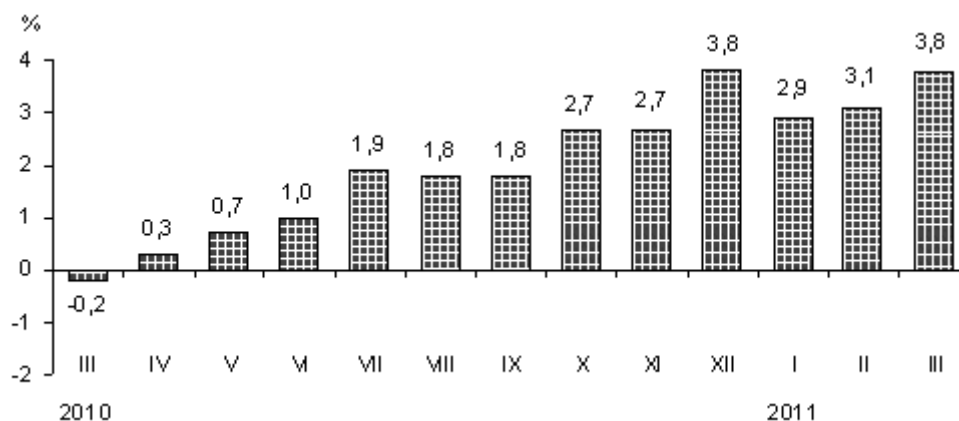
Šaltinis: sukurta autoriaus pagal Lietuvos statistikos departamentą (2011).

12 pav. Eksporto ir importo pokyčių dinamika su prognozėmis 2002 – 2014 m. laikotarpiu (mln. Lt.)

Iš aukščiau pateiktos stulpelinės diagramos matoma, jog nuo 2002 iki 2009 metų eksporto ir importo apimtys dinamiškai augo. Visgi analizuojamu laikotarpiu importo apimtys viršijo eksportą. Nuo 2009 metų, kada šie rodikliai buvo stipriai nukritę žemyn, eksportas ir importas ėmė vėl augti. Remiantis apskaičiuotomis prognozinėmis analizėmis, galima teigti, jog šios apimtys ir toliau augs ir jau 2014 metais eksportas pasieks 67 605 mln. Lt., importas – 77 726 mln.lt. Analizuojamame prognoziniam laikotarpyje taip pat atsispindi didesnės importo augimo apimtys lyginant su eksportu. Taigi remiantis pateikta diagrama, galima teigti, jog praėjus ekonominei krizei, t.y. nuo 2009 metų, matomas eksporto ir importo pagyvėjimas, kuris remiantis apskaičiuotomis prognozėmis ir toliau tendencingai augs.

Infliacija. Šis ekonominis rodiklis parodo bendrojo kainų lygio kilimą šalyje, ko pasekoje mažėja piniginio vieneto perkamoji galia. Infliacija dažniausiai matuojama vartojimo prekių ir paslaugų kainų indekso padidėjimu per metus. Nors aptarti ekonominiai rodikliai rodo Lietuvos ūkio atsigavimą ir ekonominio lygio augimą, infliacija tuo tarpu toliau auga, neigiamai įtakodama

Lietuvos ūkį. Remiantis stulpeline diagrama, kurioje pateikiami Lietuvos statistikos departamento 2010 – 2011 metų duomenys, galima teigti, jog šiame laikotarpyje infliacija augo ir 2011 metų kovo mėn. siekė 3,8 procento (13 pav.).



Šaltinis: sukurta autoriaus pagal Lietuvos statistikos departamentą (2011).

13 pav. Infliacijos pokyčių palyginimas 2010 – 2011 m. laikotarpio ketvirčiais (proc.)

Infliacijos augimui didžiausią neigiamą įtaką turi kylančios maisto ir vartojimo prekių (drabužiai, avalynė) kainos, transporto paslaugos (įtakojamos naftos kainų svyravimų), būsto, vandens, elektros, dujų pokyčiai. Auganti ir svyruojanti infliacija sukelia ekonomikoje nuolatos vykstančius pasiūlos ir paklausos šuolius, kurie trukdo įmonėms ir vartotojams kurti ilgalaikius planus. Auganti šalies infliacija taip pat neigiamai įtakoja investicijas ir taupymą, taip sukurdamą rinkos neefektyvumą, kurį šiuo metu gelbsti optimistinės prognozės bei augantis bendrasis vidaus produktas.

Apibendrinant aptartus ekonominius rodiklius, įtakojančius Lietuvos ūkio situaciją, galima teigti, jog 2010 metais pradėjęs augti bendrasis vidaus produktas, eksportas ir importas rodo ekonominio nuosmūgio pabaigą bei prasidedantį naują augimo etapą, kuris skatina didinti investicijas ir gamybinius pajėgumus, ypačingai privačiame sektoriuje, tuo pačiu mažindamas Vyriausybės vartojimo išlaidas. Organizacijų atsargų lygio atkūrimas ir didėjantis vartojimas teigiamai veikia visą Lietuvos ekonominę padėtį ir suteikia perspektyvias galimybes verslui ir vartotojams. Remiantis atliktais prognoziniais ekonominių rodiklių skaičiavimais, galima teigti, jog Lietuvos ūkis laiko perspektyvoje ir toliau augs bei stiprės.

2.2. Lietuvos apdirbamosios pramonės analizė

Prie gerėjančių šalies ekonominių rodiklių neabejotinai prisideda Lietuvos ūkio varikliu vadinama - apdirbamoji pramonė. Ši pramonės šaka labiausiai skatina eksporto ir importo augimą šalyje. Remiantis anksčiau analizuotais statistiniais duomenimis, randama, jog visa pramonė sukuria didžiausią pridėtinę vertę Lietuvoje taip gerindama šalies ekonominę būklę. Šiai pramonei vis pastebimiau plečiantis ir tiesiantis iš sąstingio, toliau darbe apžvelgsime jos šiandieninę ekonominę situaciją Lietuvoje.

Remiantis prieš tai nagrinėtais duomenimis, galima teigti, jog apdirbamoji pramonė užima pačią svarbiausią vietą Lietuvos ūkyje, ji geba sukurti trečdalį visos šalyje sukuriamos pridėtinės vertės, bei ženkliai įtakoti visos pramonės rezultatus, tuo pačiu leisdama įdarbinti apie 34 procentus visų dirbančiųjų žmonių. Būtina pabrėžti ir tai, kad šios pramonės šakos įmonės eksportuoja daugiausiai pagaminamos produkcijos ir importuoja gausų kiekį reikalingų žaliavų, nuo ko tiesiogiai priklauso visa Lietuvos ūkio ilgalaikė perspektyva. Apdirbamosios pramonės didžiausias smukimas pastebimas 2009 metų laikotarpiu. Tais metais neigiami ekonominiai rodikliai fiksuoti ir visame Lietuvos ekonominiame kontekste, kurie pasireiškė bendrojo vidaus produkto mažėjimu, didėjančiu nedarbu, sumažėjusiu eksportu ir importu. Tačiau jau 2010 metais ši pramonės šaka pradėjo keltis iš sąstingio ir gerindama savo ekonominius rodiklius prisidėjo ir prie bendro Lietuvos ūkio augimo.

Siekiant pabrėžti apdirbamosios pramonės svarbą ir vietą visos Lietuvos ūkio struktūros atžvilgiu, toliau darbe pateikiama šalies ūkio šakinė struktūra bei ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius. Dabartinė Lietuvos ūkio palyginamoji analizė sukurta remiantis ekonominės veiklos rūšių klaisfikatoriumi (EVRK), kuris atsižvelgiant į ES statistikos tarnybos „Eurostat“ priimtą klasifikatorių - „Nomenclatures des Activites de Communité Europeene“ (NACE) įteisintas 1995 m. ir leidžia Europos Sąjungos valstybių statistinius duomenis lyginti pagal ekonominius, socialinius ir finansinius rodiklius, parodančius šalies konkurencingumą (7 lentelė).

7 lentelė

Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius (EVRK)

A. Žemės ūkis, miškininkystė ir medžioklė	J. Finansinė ir draudimo veikla
B. Žuvininkystė	K. Nekilnojamojo turto operacijos
C. Kasyba ir karjerų eksploatavimas	L. Viešasis valdymas ir gynyba
D. Apdirbamoji pramonė	M. Švietimas
E. Elektros, dujų ir vandens tiekimas	N. Sveikatos priežiūra ir socialinis darbas
F. Statyba	O. Kita komunalinė, socialinė ir asmeninė aptarnavimo veikla
G. Didmeninė ir mažmeninė prekyba; variklinių transporto priemonių ir motociklų tvarkymas	P. Privačių namų ūkių veikla
H. Viešbučiai ir restoranai	Q. Tarptautinių organizacijų ir jų padalinių veikla
I. Transportas ir ryšiai	

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Europos sąjungos klasifikatorių NACE (2010).

Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius naudojamas ūkio analizei atlikti, kurio šakų skaičius priklauso nuo atitinkamai išsikeltų tikslų. Dažniausiai naudojamas makro lygio sektorių ir ekonominės veiklos klasifikatorius:

A+B.	Žemės ūkis;	
C+D+E.	Pramonė;	
F.	Statyba;	Paslaugos
G+H.	Prekyba;	
I.	Transportas ir ryšiai;	
J+K.	Finansinis tarpininkavimas;	
L÷Q.	Kitos ūkio šakos.	

Remiantis šiuo klasifikatoriumi galima apibendrinti ūkio šakose vyraujančias tendencijas bei nuspėti būsimus šalies prioritetinius uždavinius.

Kadangi šakinė struktūra sudaroma atsižvelgiant į ekonominius rodiklius, tokius kaip produkcija, darbo jėga, investicijos, jos pagalba taip pat galima atpažinti šalies vietą konkurenciniame rinkos žemėlapyje. Kiekvienai atskirai ūkio šakai turint detalų klasifikatorių, būtina išskirti plačiausią ir dažniausiai naudojamą - apdirbamosios pramonės šakos klasifikatorių (8 lentelė).

8 lentelė

Apdirbamosios pramonės šakų klasifikatorius

DA. Maisto produktų, gėrimų ir tabako gamyba
DB. Tekstilės ir tekstilės gaminių gamyba
DC. Odos ir odos dirbinių gamyba
DD. Medienos ir medienos gaminių gamyba
DE. Plaušienos, popieriaus ir popieriaus gaminių gamyba; leidyba ir spausdinimas
DF. Rafinuotų naftos produktų gamyba
DG. Chemikalų, chemijos pramonės gaminių ir cheminių pluoštų gamyba
DH. Guminių ir plastikinių gaminių gamyba
DI. Kitų nemetalo mineralinių produktų gamyba (statybinių medžiagų pramonė)
DJ. Pagrindinių metalų ir metalo gaminių gamyba
DK. Kitų, niekur kitur nepriskirtų, mašinų ir įrangos gamyba
DL. Elektrinės ir optinės įrangos gamyba
DM. Transporto priemonių gamyba
DN. Kita, niekur kitur nepriskirta, gamyba

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Europos sąjungos klasifikatorių NACE (2010).

Kaip matome iš aukščiau pateiktos lentelės, didžiausiai Lietuvos pramonės šakai, apdirbamajai pramonei, priklauso geriausius ekonominius rodiklius fiksuojantys gamybininkai, tokie kaip maisto, tekstilės, naftos, chemijos, medienos pramonės įmonės, pagaminančios didžiausią kiekį produkcijos Lietuvoje ir sukuriančios daugiausia darbo vietų.

Kaip skelbia Lietuvos statistikos departamentas, didžiąją visos parduotos pramonės produkcijos, dalį sudaranti apdirbamoji gamyba, 2010 – ūjų metų ketvirtąjį ketvirtį, palyginti su atitinkamu laikotarpiu 2009 – aisiais metais padidėjo 21 procentu, ir sudarė 13087,9 mln. litų, kai tuo tarpu 2009 – aisiais metais siekė 9521,8 mln. litų (9 lentelė).

9 lentelė

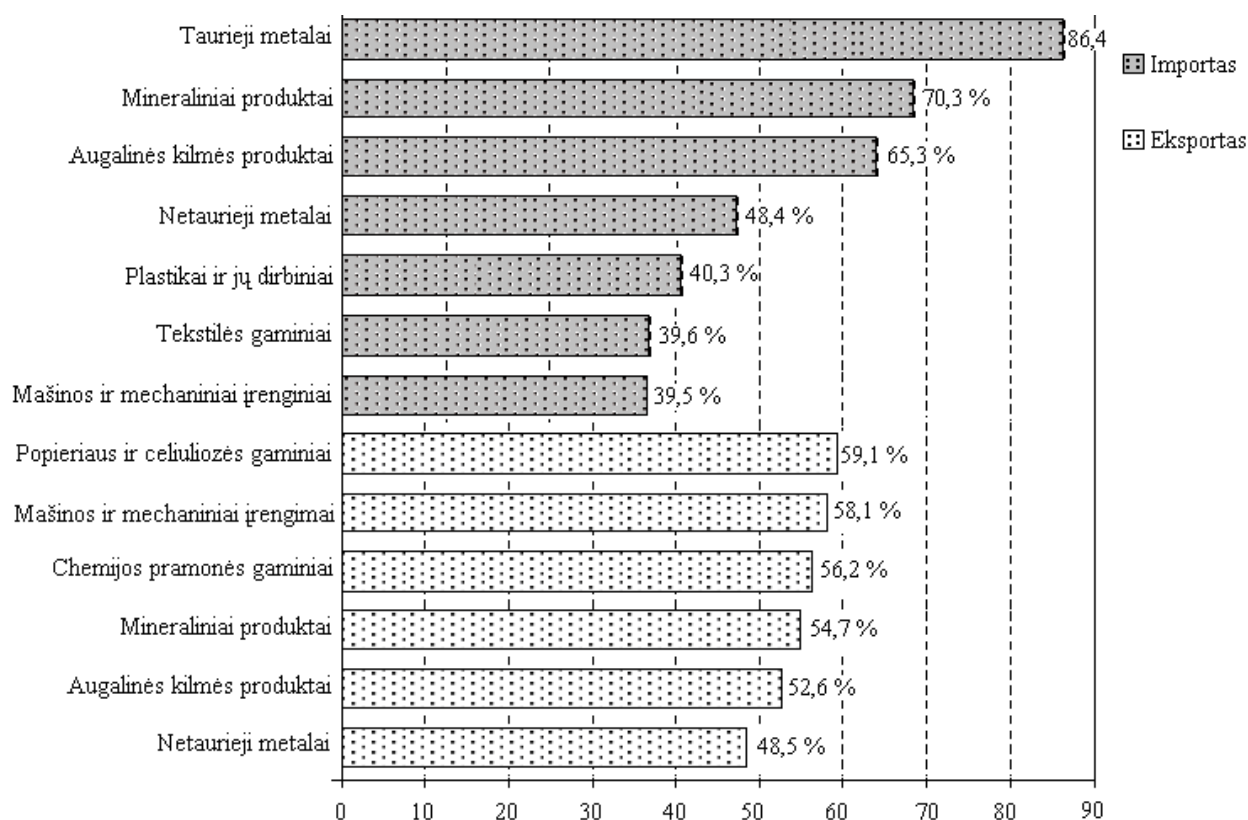
Apdirbamosios pramonės produkcijos pokyčiai 2009 – 2010 m. ketvirtaisiais ketvirčiais

Apdirbamoji gamyba	2009 m. IV ketvirtis		2010 m. IV ketvirtis	
	Mln. litų	Gamybos struktūra proc.	Mln. litų	Gamybos struktūra proc.
Maisto produktų gamyba	1855,5	16,6	2183,4	13,7
Gėrimų gamyba	304,3	3,5	326,4	2,1
Tekstilės gaminių gamyba	221,3	1,6	254,4	1,6
Drabužių siuvimas	255,5	2,5	336,0	2,1
Odos ir jos dirbinių gamyba	20,5	0,2	38,0	0,2
Medienos ir medienos dirbinių, išskyrus baldus, gamyba	481,3	4,2	579,3	3,6
Popieriaus ir popieriaus gaminių gamyba	134,9	1,1	225,8	1,4
Spausdinimas ir įrašytų laikmenų tiražavimas	100,7	0,8	115,3	0,7
Chemikalų ir chemijos produktų gamyba	919,1	8,5	1530,2	9,6
Pagrindinių vaistų pramonės gaminių ir farmacinių preparatų gamyba	42,9	0,2	63,2	0,4
Guminių ir plastikinių gaminių gamyba	320,8	3,2	452,4	2,8
Kitų nemetalo mineralinių produktų gamyba	181,1	2,3	254,0	1,6
Pagrindinių metalų gamyba	42,3	0,4	55,8	0,4
Metalo gaminių, išskyrus mašinas ir įrenginius gamyba	227,5	2,1	334,1	2,1
Kompiuterinių, elektroninių ir optinių gaminių gamyba	213,1	1,3	224,8	1,4
Elektros įrangos gamyba	110,9	0,9	187,2	1,2
Niekur kitur nepriskirtų mašinų ir įrangos gamyba	165,8	1,3	212,9	1,3
Variklinių transporto priemonių, priekabų ir puspriekabių gamyba	43,3	0,3	99,0	0,6
Kitų transporto priemonių ir įrangos gamyba	103,6	0,8	77,9	0,5
Baldų gamyba	517,5	4,2	613,8	3,9
Kita gamyba	99,4	0,9	102,2	0,6
Mašinų ir įrangos remontas ir įrengimas	170,9	2,7	246,0	1,5
Viso:	9521,8	100	13087,9	100

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Lietuvos statistikos departamentą (2011).

Atsigaunantis statybų sektorius didino medienos plaušų plokščių, sienų izoliacijos elementų bei visos medienos produkcijos augimą, kuris 2010 – ūjų metų palyginti su atitinkamu laikotarpiu 2009 – aisiais metais išaugo 98 mln. litų, tuo tarpu didžiausias apdirbamosios pramonės sektorius, maisto gamyba šioje pramonės šakoje savo įtaką padidino nuo 13,7 procentų iki 16,6 procentų, ir pasiekė 18,6 procentų metinį augimą.

Gerėjantys gamybiniai apdirbamosios pramonės rezultatai tiesiogiai įtakoti išaugusiu eksportu bei importu, kurie augo dėka ženkliai eksportuojamąją dalį padidinusiu chemijos pramonės gaminių, mašinų ir mechaninių įrengimų, popieriaus ir celiuliozės gaminių (14 pav).



Šaltinis: sukurta autoriaus pagal Lietuvos statistikos departamentą (2011).

14 pav. Apdirbamosios pramonės prekių skyrių eksporto - importo didėjimas

2010 m. IV ketv. (proc.)

Kaip matome iš 14 paveikslo, 2010 – ujų metų ketvirtąjį ketvirtį palyginti su tuo pačiu laikotarpiu 2009 – aisiais metais, eksportuojamąją dalį 59,1 % padidino popieriaus ir celiuliozės gamyba, 58,1 % mašinos ir mechaniniai įrengimai, mažiau – netaurieji metalai, kurių eksportas augo 48,5 %.

Greta didėjančių eksporto rodiklių, taip pat fiksuojamas augimas importuojant prekes bei žaliavas. Didžiausias importuojamų prekių šuolis, 2010 – ujų metų ketvirtąjį ketvirtį, lyginant su atitinkamu laikotarpiu 2009 – aisiais metais, pasiektas įvežant į šalį tauriuosius metalus (86,4 %), mineralinius produktus (70,3 %), bei augalinės kilmės prekes (65,3 %).

Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis (2010), pagrindiniai eksporto ir importo partneriai išlieka Rusija, Latvija, Lenkija ir Vokietija, iš kurių bendrai importuojama 43 % visų atsivežtinių žaliavų, bei parduodama 58,1 % visos apdirbamosios pramonės produkcijos (žr. 1 priedą).

Apžvelgus apdirbamosios pramonės pateikiamus rodiklius, galima teigti, jog tai neabejotinai svarbiausia ir daugiausiai apimanti ekonominių veiklų, pramonės šaka. Augančios gamybos apimtys didina eksportą ir importą, taip prisidedamos prie bendro šalies ūkio augimo. Didžiausias pajamas surenkančios, 2010 metų duomenimis yra maisto produktų gamybos, chemikalų ir chemijos produktų gamybos, baldų gamybos, medienos ir jos dirbinių gamybos, išskyrus baldus, gėrimų, guminių ir plastikinių gaminių gamybos veiklomis užsiimančios apdirbamosios pramonės šakos. Popieriaus ir jos gaminių gamyba pagal parduodamos produkcijos apimtį taip pat užima vieną iš aukštesnių vietų, kitų apdirbamosios pramonės šakų atžvilgiu. Toliau darbe bus atliekamas popieriaus pramonės situacijos vertinimas šalyje atsižvelgiant į atitinkamus ekonominius rodiklius.

2.3. Popieriaus pramonės situacijos vertinimas

Popieriaus pramonei veikti ir plėstis reikalinga ne tik nuolatinė jos produkcijos ir žaliavų paklausa, bet ir išsami šios šakos analizė. Jos vystymas, o ypač celiuliozės¹¹ gamyba, neįsivaizduojamas be didelių investicijų, modernių ir technologiškai pažangių įrengimų. Lietuvos ateities planai turėti modernų ir konkurencingą celiuliozės fabriką neįgyvendinami dėl griežtų gamtosauginių apribojimų, lėšų trūkumo ir menko šalies patrauklumo.

Kaip rodo daugelio metų patirtis, popieriaus pramonės įmonės dirba ir plečiasi šalyse, turinčiose didelius nuosavos medienos plotus, pigios energijos, gėlo vandens ir puikias importo sąlygas. Tokiomis galimybėmis naudojasi Suomija, Kanada, Jungtinės Amerikos Valstijos, Australija ir Kinija.

Ši pramonė, visavertės žaliavas ir savo produkcijos gamybos bei vartojimo atliekas – makulatūrą, gali sunaudoti bei perdirbti nenutrūkstamu ciklu, dėl ko jos gamyboje išskiriamos trys gamybinės pakopos:

- 1) pluoštinių medžiagų gamyba (celiuliozė, medienos masė);
- 2) popieriaus ir kartono gamyba;
- 3) galutinio vartojimo produktų gamyba (pakuotė, rašymo priemonės, higieniniai reikmenys).

Šių trijų pakopų sujungimas į vieną organizaciją yra optimaliausias ir racionaliausias reiškinys, tačiau dėl pirmos pakopos (pluoštinių medžiagų gamybos) problemų, šalys kaip Lietuva dirba antroje ir trečioje pakopose, t.y. importuoja pluoštines medžiagas, iš kurių gamina popierių ir kartoną, taip vėliau sukurdamos galutinio vartojimo prekes.

¹¹ Celiuliozė - gamtinis polimeras – polisacharidas, turintis OH – spiritinius hidroksilus, nuo kurių priklauso hidrofiliškumas, ir vandenilinę jungtį, kuri duoda popieriui stiprumą

Toliau analizuojant popieriaus ir kartono gamybą Lietuvoje, reikėtų paminėti tai, jog Lietuvai atgavus nepriklausomybę, popieriaus pramonė patyrė didžiulį nuosmukį ir žalą, atsiradusią dėl nesėkmingos privatizacijos pasekmių, kuri įtakojo „Kauno popieriaus fabriko“ nykimą, sumažėjusią gamybą „Grigiškėse“, turto ir pajėgumų mažėjimą „Klaipėdos celiuliozės kombinate“.

Veikiant naujoms sąlygoms ir aplinkai, buvo atsisakyta pirmosios popieriaus pramonės pakopos (celiuliozės ir medienos masės) gamybos, mažinamos ir pertvarkomos gamybos apimtys, atsisakoma nerantabilių padalinių. Privatizacijos pasekmių likvidavimas atsispindi 10 lentelėje.

10 lentelė

Popieriaus pramonės produkcijos dinamika 1970 – 2010 m.

Produkcija	Matavimo vnt.	Metai									
		1970 m.	1980 m.	1990 m.	1995 m.	2000 m.	2004 m.	2006 m.	2008 m.	2009 m.	2010 m.
Celiuliozė	1000 t.	38,2	47,0	39,8	-	-	-	-	-	-	-
Popierius	1000 t.	102,1	107,9	100,7	18,3	12,3	11,5	11,7	11,7	15,2	11,9
Kartonas	1000 t.	50,8	127,5	116,9	9,1	41,0	86,6	100,7	111,0	71,2	80,4
Viso	1000 t.	191,1	282,4	257,4	27,4	53,3	98,1	112,4	122,7	86,4	92,3

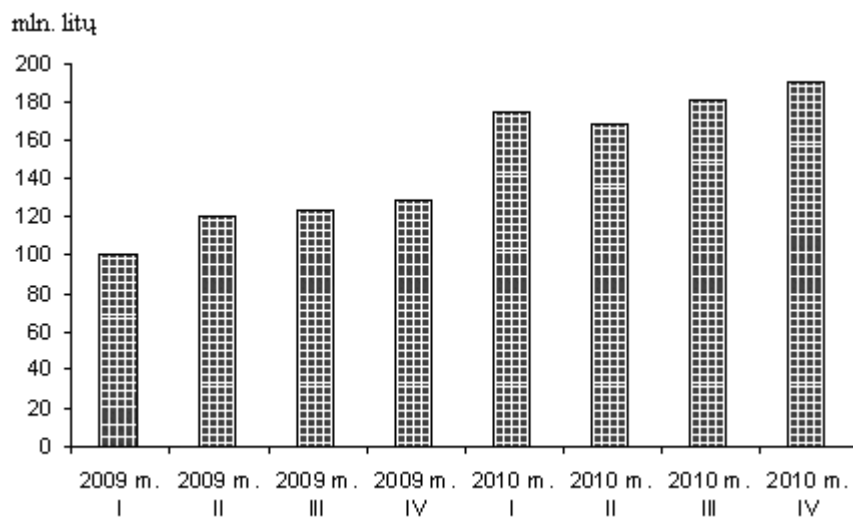
Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Lietuvos miškų ūkio statistiką (2011).

Iš aukščiau pateiktos lentelės matyti, kad didžiausi popieriaus ir kartono gamybiniai pajėgumai buvo fiksuojami dar iki Lietuvai atgavus nepriklausomybę, kuomet buvo gaminamas ne tik popierius ir kartonas, bet ir celiuliozė. Tuo metu visa popieriaus ir kartono pramonės produkcija gamino net 282,4 tūkst. tonų per metus. Vėliau, Lietuvai tapus laisvai ir nepriklausomai matomas akivaizdus produkcijos mažėjimas, kritęs netgi iki 27,4 tūkst. tonų per metus, kuris stabilizavosi tik tuomet, kai šalis įstojo į Europos Sąjungą.

Atsivėrusios naujos rinkos ir prasiplėtusios eksporto galimybės, jau 2006 – aisiais metais, Lietuvai leido popieriaus ir kartono pagaminti 112,4 tūkst. tonų – keturis kartus daugiau nei prieš dešimt metų. Auganti popieriaus ir kartono paklausa, augančios perspektyvos bei papildomos investicijos ir parama, Lietuvos rinkoje įtakojo senų gamybinių įmonių modernizaciją ir naujų atsiradimą.

Šiandieninėje Lietuvoje veikia 26 popieriaus produkcijos gamintojai, iš kurių tik trys yra antrosios pakopos atstovai (popieriaus ir kartono gamyba) – AB “Klaipėdos kartonas”, AB “Grigiškės” (higieninis, tualetinis popierius, gofro kartonas), UAB “Kauno popierius” (pakavimo popierius). Kitos įmonės specializuojasi trečiojoje popieriaus pramonės pakopoje, kurioje iš popieriaus ir kartono produkcijos gamina kanceliarines prekes, etiketes, kartoninius padėklus bei daugelį kitos popierinės produkcijos.

Bendrajame Lietuvos ūkio augimo kontekste pastebimas ir popieriaus pramonės sektoriaus metinis gaminamos produkcijos augimas, kuris remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, lyginant 2010 – ūjų metų ketvirčius su atitinkamais laikotarpiais 2009 – aisiais metais, per metus padidėjo 243 mln. litų (51,6 %), ir 2010 – aisiais metais sudarė 714 mln. litų (15 pav.).

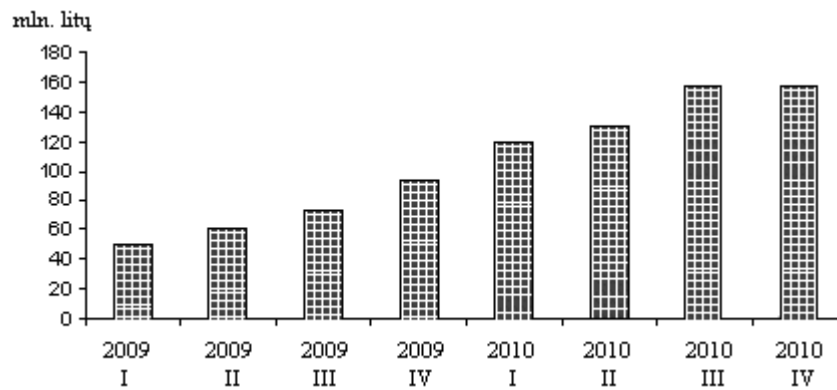


Šaltinis: sukurta autoriaus pagal Lietuvos miškų ūkio statistiką (2011).

15 pav. Popieriaus ir kartono produkcijos kitimas ketvirčiais (mln. Lt.)

Apžvelgiant aukščiau pateiktą stulpelinę diagramą, galima teigti, jog gerėjant šalies ekonominiams rodikliams, 2010 – ūjų metų pirmąjį ketvirtį, matomas ir popieriaus bei kartono augimas, kuris palyginti su 2009 – ūjų metų pirmuoju ketvirčiu išaugo 69,3 mln. litų.

Popieriaus ir kartono produkcijos gamybos augimui didžiausią įtaką turi padidėjusi vidaus vartojimo paklausa ir suaktyvėjęs eksportas, kuris 2010 – aisiais metais palyginti su 2009 – ūjų metų atitinkamu laikotarpiu išaugo 50,2 %. Bendra popieriaus ir kartono produkcijos eksportuojamoji dalis praėjusiais metais sudarė 565 mln., litų (16 pav.).

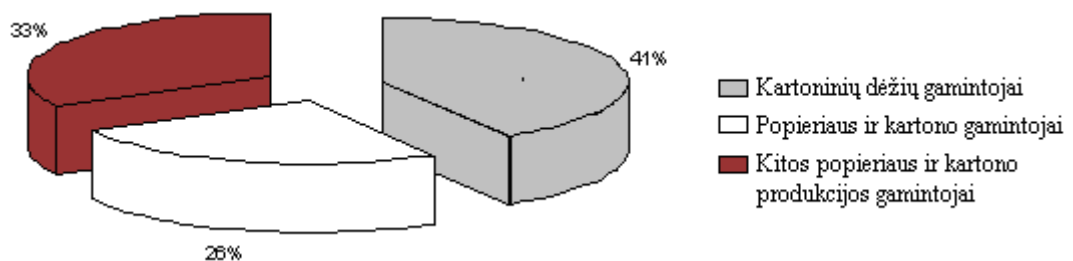


Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Lietuvos miškų ūkio statistiką (2011).

16 pav. Popieriaus ir kartono produkcijos eksporto didėjimas ketvirčiais (mln. Lt)

Kaip matoma iš aukščiau pateiktos diagramos, daugiausiai eksportuota 2010 – ujų metų paskutiniuosius du ketvirčius, kurių bendra suma viršijo 250 mln. litų.

Didžiausią parduodamos popieriaus ir kartono produkcijos dalį (41,3 %) sudaro kartoninių dėžių gamintojai, 25,9 % - antrosios pakopos – popieriaus ir kartono gamintojai, o likusi (32,8 %) dalis priklauso kitą popieriaus ir kartono produkciją gaminančioms įmonėms (etiketės, kartoninės tūtos, kanceliarinės priemonės) (17 pav.).



Šaltinis: sukurta autoriaus pagal Lietuvos miškų ūkio statistiką (2011).

17 pav. Popieriaus ir kartono produkcijos pardavimų palyginimas

Analizuojant didžiausią popieriaus ir kartono produkcijos dalį parduodančias įmones, kurios specializuojasi kartono dėžių gamyboje, toliau pateikamas jų sąrašas išskiriant regionus ir jų metines apyvartas (11 lentelė).

Kartoninės taros gamintojai

Gamintojas	Regionas	Apyvarta 2009 m. mln. Lt	Apyvarta 2010 m. mln. Lt
1) UAB "A-Pak"	Kauno	1,9	2,5
2) UAB "Darbas"	Vilniaus	2,5	3,8
3) UAB „Eltaka“	Vilniaus	0,9	1,1
4) AB „Grigiškės“	Vilniaus	8,7	11,4
5) AB „Grafobal Vilnius“	Vilniaus	20,2	23,1
6) UAB "Klaipėdos kartono tara"	Klaipėdos	4,5	6,0
7) UAB "Mazus"	Kauno	1,0	1,3
8) UAB "Potara"	Vilniaus	2,8	4,4
9) UAB "SCA Packaging"	Vilniaus	41,2	49,7
10) UAB "Sibo pakuotės"	Vilniaus	2,7	3,4
11) UAB "Smurfit Kappa Baltic"	Vilniaus	24,1	25,9
12) UAB "Stora Enso Packaging"	Kauno	37,3	45,2
Viso:		147,8	177,8

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Lietuvos miškų ūkio statistiką (2011).

Kaip matome iš aukščiau pateiktos lentelės, didžiausią popieriaus ir kartono produkcijos dalį sudarančios gamybinės kartoninių dėžių įmonės pernai metais pagamino ir pardavė produkcijos už 177,8 mln. litų ir palyginti su atitinkamu laikotarpiu 2009 – aisiais metais sugebėjo pasiekti metinį 21 % augimą. Produkcijos realizavimo augimui, kaip ir visai Lietuvos pramonei didžiausią įtaką turėjo išaugusi eksportuojamoji dalis, bei suaktyvėjęs vidinis vartojimas. Remiantis lentelėje pateikiamais duomenimis, galima teigti, jog iš dvylikos, kartono dėžes gaminančių įmonių, trys didžiausios yra užsienio kapitalo įmonės:

- "SCA Packaging";
- "Stora Enso Packaging";
- "Smurfit Kappa Baltic".

Popieriaus ir kartono pramonėje mažesnę tačiau taip pat reikšmingą dalį užima kiti popieriaus ir kartono gamintojai, kurie net ir sunkiomis ekonominėmis sąlygomis sugeba vykdyti savo užsibrėžtus tikslus bei didinti konkurencinį pranašumą (12 lentelė).

Popieriaus ir kartono produkcijos gamintojai

Gamintojas	Regionas	Produkcija
1. UAB "AdGroup"	Vilniaus	Popieriniai oro gaivikliai
2. UAB "Aurika"	Kauno	Etiketės
3. UAB "Baltijos brasta"	Kauno	Kartoninės tūtos
4. UAB "Baltoji juosta"	Kauno	Kasos aparatų juosta
5. UAB "Eseira"	Panevėžio	Tualetinis popierius
6. UAB "Gruinė"	Kauno	Tualetinis popierius
7. UAB "KM Invest"	Alytaus	Higieninis popierius
8. UAB "Ulema"	Vilniaus	Kartoninės tūtos
9. UAB "Smiltainis ir ko"	Vilniaus	Kanceliarinės prekės

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Lietuvos miškų ūkio statistiką (2011).

Kaip matoma iš lentelės, kitiems popieriaus ir kartono gamintojams priskiriamos įmonės, gaminančios lipnias etiketes, lanksčią pakuotę maisto produktams, kainų juosteles bei kitą įvairią produkciją. Viena iš didesnių tokių įmonių Lietuvoje yra sėkmingai savo veiklą plečianti kartoninių tūtų gamintoja UAB "Baltijos brasta", kuri vykdydama savo veiklą nuo 1996 m., sugebėjo Lietuvos bei užsienio rinkai pasiūlyti aukštos kokybės bei konkurencingos kainos gaminius, kurių kokybę užtikrina nuolatinės investicijos į gamybos modernizaciją bei kitas inovacines technologines priemones.

Investavimas į gamybos įrenginius bei operatyvus prisitaikymas prie nuolat besikeičiančios aplinkos, leidžia tiek mažosioms, tiek ir didžiosioms Lietuvos popieriaus ir kartono pramonės įmonėms sėkmingai dirbti bei vystyti veiklą. To pavyzdys galėtų būti stipriausios Lietuvos popieriaus ir kartono gamintojos, AB "Klaipėdos kartonas" bei AB "Grigiškės", kurias toliau darbe panagrinėsime plačiau.

Didžiausias popieriaus gamintojas ir eksportuotojas Lietuvoje yra AB "Grigiškės", kuri sukaupusi daugiau nei pusantro šimto metų patirtį naudoja ją ir tobulina šiuolaikinėje popieriaus bei medienos pramonėje.

Gaminamos prekės pagal savo požymius skirstomos į šias grupes:

- popieriaus produkcija, kurią sudaro produktai buičiai (tualetinis popierius, popieriniai rankšluosčiai, popierinės servetėlės);
- kietosios medienos plaušų plokštės;
- gofruotasis kartonas ir su juo susijusi produkcija.

Turėdama didelę gaminių pasiūlą bei nuolatos modernizuojamą įrangą, įmonė tapo viena iš sėkmingiausiai ir perspektyviausiai dirbančių popieriaus pramonės įmonių ne tik Pabaltijo šalyse, bet ir visoje Europoje. Tą įrodo įmonėje įdiegta kokybės vadybos sistema - LST EN ISO 9001:2001.

Veikdama nepalankiomis ekonominėmis sąlygomis, AB “Grigiškės” sugebėjo 2010 m., bendrą pardavimų rodiklį padidinti 15,4 % ir pasiekti 129,742 mln. litų metinę apyvartą (2.9 lentelė).

13 lentelė

AB “Grigiškės” apyvartos 2009-2010 m. palyginimas

Produkcija	2009 m.		2010 m.	
	mln.Lt	proc.	mln.Lt	proc.
Medienos plaušų plokštės ir medienos gaminiai	36,7	33,5	49,2	37,9
Popierius ir popieriaus gaminiai	56,9	51,9	60,7	46,8
Žaliava gofruotajam kartonui (testlaineris, flutingas), gofruotasis kartonas ir jo gaminiai	6,8	6,2	11,4	8,8
Kiti pardavimai	9,16	8,4	8,2	6,5
Iš viso	109,7	100	129,7	100

Saltinis: sudaryta autoriaus pagal AB „Grigiškės” finansinę atskaitomybę.

Kaip matome iš aukščiau pateiktos lentelės duomenų, didžiausia įmonės parduodamos produkcijos dalis priklauso popieriui ir jo gaminiams – vid. 49,37 procento visos AB “Grigiškės” pagaminamos ir parduodamos produkcijos, kurios 2010 –aisiais metais sumažėjo 5,1 proc. Šios produkcijos mažėjo dėl išaugusios paklausos gofruotajam kartonui ir jo produktams. Antroje vietoje rikiuojasi medienos gaminiai, sudarantys 35,7 procentus visos įmonės produkcijos, kuri lyginant 2010 – uosius metus su 2009 – aisiais metais, išaugo 4,4 procento. Kitų produkcijos pardavimų (žaliava gofruotajam kartonui, gofruotas kartonas ir jo gaminiai ir kt.) apimtys kelis kartus mažesnės.

Įmonės pelningumo didėjimas labiausiai įtakojamas dėka eksporto augimo, kuris 2010 – aisiais metais, palyginti su atitinkamu laikotarpiu 2009 – aisiais metais išaugo 13,3 procento (14 lentelė).

AB „Grigiškės“ pardavimai 2009 – 2010 m. pagal šalis

Šalis	2009 m.		2010 m.	
	mln. Lt	proc.	mln. Lt	proc.
Didžioji Britanija	1,4	1,3	3,9	3,0
Baltarusija	0,5	0,5	0,9	0,8
Čekija	1,2	1,1	3,5	2,8
Danija	6,5	6,0	10,2	7,9
Estija	4,5	4,2	6,4	5,0
Latvija	9,1	8,3	12,9	10,0
Lenkija	7,5	6,9	13,4	10,3
Lietuva	60,1	54,8	53,8	41,5
Norvegija	1,3	1,2	1,2	1,0
Olandija	3,1	2,9	3,3	2,6
Slovakija	2,9	2,7	3,9	3,1
Suomija	1,8	1,7	2,6	2,1
Švedija	7,3	6,7	8,8	6,8
Vengrija	0,1	0,1	0,1	0,1
Vokietija	0,5	0,5	2,2	1,7
kitos šalys	1,2	1,1	1,7	1,3
Iš viso	109,7	100,0	129,7	100,0

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal AB „Grigiškės“ finansinę atskaitomybę.

Kaip matome iš lentelės, AB „Grigiškės“ produkcijos vidutinis vartojimas 2010 – aisiais metais lyginant su atitinkamu laikotarpiu 2009 –aisiais metais krito, tačiau išaugusios eksporto apimtys ypatingai į Didžiąją Britaniją (2,7 %), Čekiją (1,7 %), bei Vokietiją (1,2 %) leido įmonei bendrą parduodamos produkcijos dalį didinti 20 mln. litų. Analizuojant įmonės pardavimus pagal šalis, matoma, jog daugiausiai eksportuojama tiek 2009, tiek 2010 metais į tokias šalis kaip Danija, Lankija, Latvija, Švedija. Nors daugiausiai produkcijos parduodama vidinėje rinkoje, tačiau susumavus eksporto apimtis į visas skirtingas šalis, matoma, jog eksportas užima didesnę pardavimų dalį, lyginant su vietine rinka.

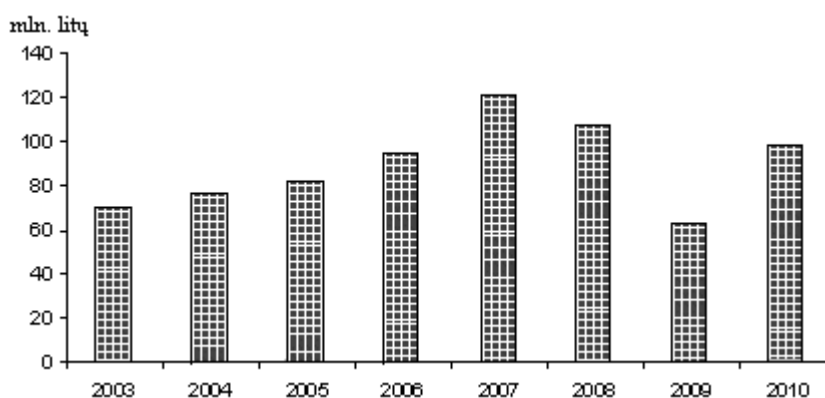
Turėdama didelę gamybinę bazę, išteklius bei nuolatos modernizuojamą įrangą, AB „Grigiškės“ 2010 – aisiais metais sugebėjo ne tik padidinti parduodamos produkcijos apimtis, bet ir įsigyti kitą popieriaus ir kartono gamintoją – AB „Klaipėdos kartonas“. Šios bendrovės ištakos siekia 1898 metus, per kuriuos įmonė tapo didžiausia tokio tipo įmone regione.

Kiekvienais metais plėsdama savo veiklą ir gamindama žaliavą gofruotojo kartono gamybai – testlainerį (lygių sluoksnių kartoną) bei fliutingą (popierių, skirtą gofravimui), „Klaipėdos kartono“ įmonė užima lyderiaujančią poziciją Baltijos regione, pagal pagaminamą gofruotojo

kartono produkciją. Siekdama plėstis bei didinti gamybinius pajėgumus, 2007 – aisiais metais įmonė pradėjo naujo produkto – kartoninio korinio užpildo – gamybą, kuris plačiai naudojamas baldų, statybų pramonėje, pakuotėje bei padėklų gamyboje.

Šiuo metu korinis užpildas AB „Klaipėdos kartonas“ gamybiniuose pajėgumuose sudaro 9 procentus, pagrindinė gaminama žaliava – testlaineris 50 procentų ir 40 procentų – flutingas.

Kaip ir kitas įmones, taip ir AB „Klaipėdos kartoną“ neigiamai paveikė užklupusi nepalanki ekonominė situacija, kuri 2009 – aisiais metais ypatigai paveikė organizacijos produkcijos pardavimų apimtį (18 pav.).

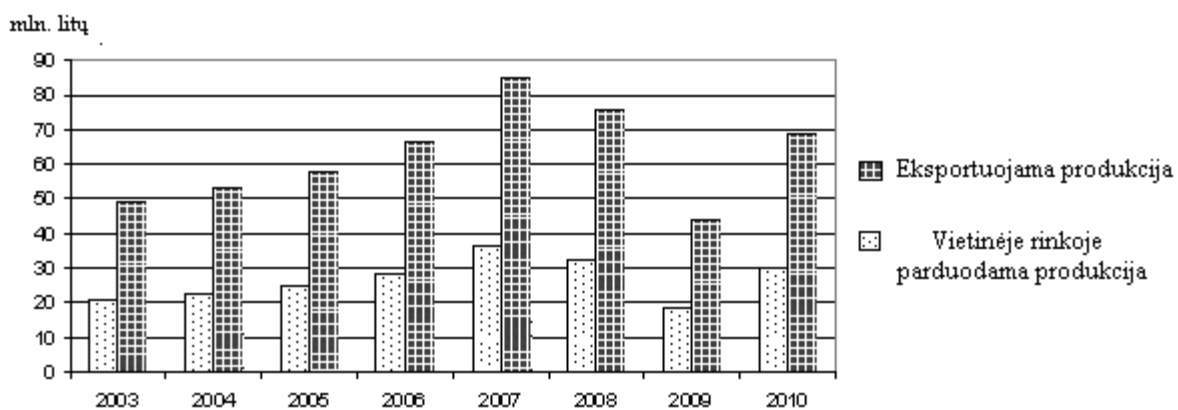


Šaltinis: sukurta autoriaus pagal AB „Klaipėdos kartonas“ finansinę atskaitomybę.

18 pav. AB „Klaipėdos kartonas“ produkcijos pardavimų kitimas 2003 – 2010 m. laikotarpiu (mln. Lt.)

Remiantis aukščiau pateikta diagrama, galima teigti, kad AB „Klaipėdos kartonas“ atliekant nuolatinės modernizacijas ir ieškant naujų perspektyvių rinkų, 2007 – aisiais metais pavyko pagaminti ir parduoti produkcijos už 120 milijonų litų, tačiau susiklosčius nepalankiai ekonominei situacijai, jos pardavimai 2009 – aisiais metais smuko perpus, kas leido pagaminti ir realizuoti popieriaus bei kartono tik už 60 milijonų litų.

Pergyvenusi vienus prasčiausių metų įmonės istorijoje, AB „Klaipėdos kartonas“ 2010 – aisiais metais fiksavo augimą, ir lyginant praėjusius metus su atitinkamu laikotarpiu 2009 – aisiais metais, pagamino ir pardavė produkcijos 35,1 milijono litų daugiau, pasiekdama bendrą pardavimų rodiklį iki 93,8 milijonus litų. Kaip ir visam Lietuvos ūkiui, taip ir popieriaus bei kartono gamintojui, atsitiesti padėjo suintensyvėjęs eksportas ir išaugusi vidaus paklausa (19 pav.)

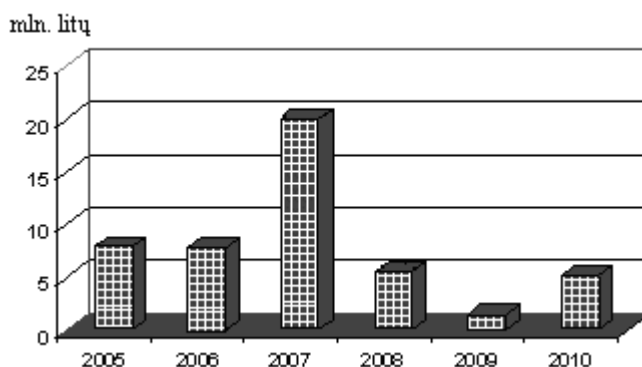


Šaltinis: sukurta autoriaus pagal AB „Klaipėdos kartonas“ finansinę atskaitomybę.

19 pav. AB “Klaipėdos kartonas” produkcijos pardavimų pasiskirstymas (mln. Lt.)

Kaip matome iš pateikto paveikslo, įmonė daugiausia produkcijos eksportuoja (apie 70 procentų), o likusį popierių ir kartoną realizuoja vietinėje rinkoje (apie 30 %). Dėl plataus produkcijos paskirstymo, AB “Klaipėdos kartonas” savo produkciją realizuoja tiek Europoje, tiek Šiaurės Amerikoje, o daugiausia jo eksportuojama į Vokietiją, Latviją, Lenkiją, Čekiją, Kroatiją ir Graikiją.

Siekdama išlaikyti esamus klientus ir gerinti gaminamos produkcijos kokybę, įmonė didelį dėmesį skiria nuolatinėms investicijoms, kurios 2007 – aisiais metais sudarė net 18 mln. litų (20 pav.).



Šaltinis: sukurta autoriaus pagal AB „Klaipėdos kartonas“ finansinę atskaitomybę.

20 pav. Klaipėdos kartono investicijų kitimas

Investicijų ir modernizacijos pagalba įmonė geba rinkai pateikti kokybiškus ir reikalavimus atitinkančius produktus, siekia kurti ir plėtoti naujus, klientų poreikius atitinkančius popieriaus ir kartono gaminius.

Lyginant šias dvi popieriaus pramonės sektoriaus įmones, galima teigti, jog jos užima didžiausią Lietuvos popieriaus pramonės rinkos dalį ir yra neabejotinos lyderės. Po ekonominės krizės sąstingio pardavimų atžvilgiu, abi įmonės nuo 2009 metų didino pardavimų apimtį ir kelia

pelną. Tiek AB „Grigiškės“, tiek AB „Klaipėdos kartonas“ didesnę dalį savo produkcijos eksportuoja į užsienio rinkas. Tenkindamos klientų poreikius ir investuodamos į inovacijas bei gamybos modernizavimą, tikėtina, jog šios Lietuvos popieriaus pramonės lyderės didins pardavimų apimtį ir toliau bei investuos į tolimesnę savo veiklos plėtrą.

3. AB “GRIGIŠKĖS” VEIKLOS EKONOMINIS VERTINIMAS IR PERSPEKTYVOS

3.1. Tyrimo metodika

Tyrimo tikslas: Atlikti AB “GRIGIŠKĖS” veiklos ekonominį vertinimą ir pristatyti tolimesnės veiklos perspektyvas 2010-2014 m. laikotarpyje.

Tyrimo objektas: AB “GRIGIŠKĖS” pelningumas bei įmonės kaštų vadybos rezultatyvumas generuojant pelną.

Tyrimo uždaviniai:

1. Suprojektuoti tyrimą, apibrėžti jo eigą;
2. Pateikti tyrimo metodologinį pagrindimą;
3. Pristatyti AB “Grigiškės” įmonės charakteristiką;
4. Atlikti ūkinės veiklos ekonominio efektyvumo ekonometrinę vertinamąją analizę:
 - a) atlikti įmonės rinkos dinaminę analizę;
 - b) atlikti įmonės kapitalo cirkuliavimo dinaminę vertinamąją analizę;
 - c) atlikti įmonės veiklos efektyvumo dinaminę vertinamąją analizę;
5. Atlikti įmonės veiklos prognozavimą bei įvertinti įmonės tolimesnės veiklos perspektyvas iki 2014 m.:
 - a) pateikti įmonės mokumo analizę;
 - b) pateikti produkcijos gamybos ir pardavimo analitinės prognozės rezultatus;
6. Atlikti tyrimo rezultatų įvertinimą bei suformuoti įmonės tolimesnės veiklos vystymo rekomendacijas.

Tyrimo metodai:

Perspektyviniai analizei atlikti, statistinės SPSS programos pagalba, bus siekiama suformuoti keletą modelių, kurių pagalba remiantis AB „Grigiškės“ įmonės finansiniais srautais, būtų galima prognozuoti popieriaus pramonės vystymo perspektyvas Lietuvoje. Patikrinus ekspertinio modelio tinkamumą, peržiūrimi modelio įvertinimo likučių grafikai, histograma su normaliojo pasiskirstymo kreive. Šioje histogramoje reikia atkreipti dėmesį į išskirtis, kurios išskyla virš normaliojo skirstinio kreivės bei į vidurkio bei dispersijos rodmenis. Modelis yra tinkamai įvertintas, jei tenkinama prielaida, kad modelio likučiai yra pasiskirstę pagal normalųjį skirstinį, o tai reiškia, kad jų vidurkis turi būti lygus nuliui, o dispersija – vienetui.

Įvertinę modelio likučius galime vertinti kiekvieno iš kintamųjų reikšmingumą esamame modelyje, šiam tikslui naudosime t (Studento) kriterijų. Šis kriterijus leidžia patikrinti ar konkretus

kintamasis yra reikšmingas, t.y. ar jo koeficientas nelygus nuliui. Stjudento statistinė hipotezė suformuluota taip (Boguslauskas, 2008).:

$$\begin{cases} H_0: b_j = 0 \\ H_1: b_j \neq 0 \end{cases} \quad (1)$$

Čia: b_j – kintamojo koeficiento įvertis

Šiai hipotezei įvertinti skaičiuojama t statistika:

$$t_j = \frac{|b_j|}{s_{b_j}} \quad (2)$$

Čia: b_j – kintamojo koeficiento įvertis

s_{b_j} - kintamojo koeficiento įverčio standartinis nuokrypis.

H_0 hipotezė atmetama, jei $t > t_{\alpha/2; (n-k-1)}$. Tokiu atveju b_j yra reikšmingas. SPSS statistinė programa pateikia reikšmingumo lygmenį apskaičiuotą pagal šią statistiką, jei ši reikšmė artima nuliui – priimama alternatyvi hipotezė, taigi jei reikšmingumo kriterijus pateiktas SPSS programoje bus artimas nuliui – pasirinktas kintamasis bus reikšmingas.

Kadangi neturime nepriklausomų kintamųjų ateities reikšmių, pasinaudosime integruotu autoregresijos slankiųjų vidurkių modeliu ARIMA (p,d,q), kur p – autoregresijos laipsnis, d - eilutės duomenų diferencijavimo laipsnis, q - slankiųjų vidurkių proceso laipsnis. Pagal tai, kokios p, q ir d reikšmės yra parenkamos, priklauso modelio pobūdis. Bendrai ARIMA modelį galima užrašyti tokiomis lygtimis:

$$\Phi(B)\omega_t = \Theta(B)e_t \quad (3)$$

$$\omega_t = \nabla^d x_t \quad (4)$$

Čia: B – poslinkio operatorius

∇ - skirtumo operatorius

Φ - AR modelio koeficientai

Θ - MA modelio koeficientai

x_t – laiko eilutės duomenys

e_t – likučiai

d - diferencijavimo laipsnis

Šis modelis nesiremia ekonomikos teorija, šiame modelyje nefiksuoja viena reikšmiška specifinė modelio išraiška, o remiantis laiko eilutės stebinių informacija ši išraiška konstruojama sudarant modelį. Naudojant ARIMA modelį reikšmių prognozavimui kiekvieną kartą naudojama kitokia formulė, priklausomai nuo p, q ir d parametrų. pavyzdžiui ARIMA (0,1,0) modelis dar gali būti vadinamas atsitiktinio klaidžiojimo modeliu, kur prognozuojama reikšmė gaunama remiantis

tik prieš tai buvusia reikšme Pavyzdžiui ARIMA(2,0,2) modelio prognozės reikšmės apskaičiuojamos pagal tokias formules (Boguslauskas, 2008).:

$$y_{n+1} = \phi_1 y_n + \phi_2 y_{n-1} + e_{n+1} + \theta_1 e_n + \theta_2 e_{n-1} \quad (5)$$

$$y_{n+2} = \phi_1 y_{n+1} + \phi_2 y_n + e_{n+2} + Q_1 e_{n+1} + Q_2 e_n \quad (6)$$

Ir t.t.

Čia: y_{n-1}, y_n - stebinių reikšmės

e_n, e_{n-1} - liekamosios paklaidos

ϕ, θ, Q – koeficientai

Remiantis, aukščiau aprašyta metodika, prognoziniam vertinimui atlikti buvo pasirinkti atitinkami tiriamieji ARIMA modeliai (15 lentelė).

15 lentelė

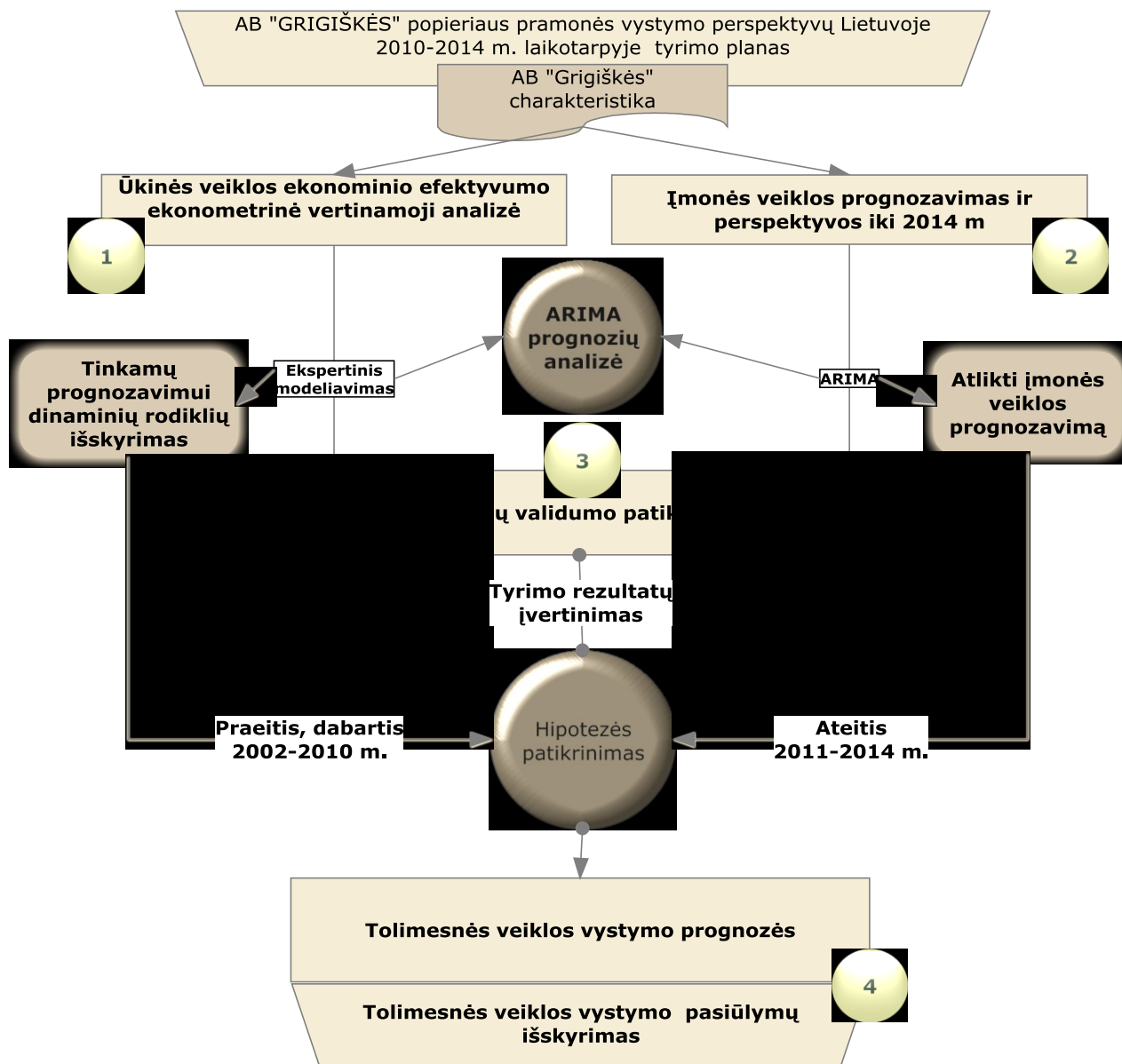
ARIMA (0,0,0,) 2010-2014 m. prognozėms atlikti tiriamųjų modelių parinktys

Modelių aprašymas	
Modelis	Prognozinio modelio tipas
1. Per vienerius metus gautinų sumų prognozinis modelis_2	ARIMA(1,0,0)
2. Sukaupėtų (gautinų) pajamų ir ateinančio laikotarpio sąnaudų prognozinis modelis_3	ARIMA(1,0,0)
3. Įstatinio kapitalo pokyčio prognozinis modelis_4	ARIMA(1,0,0)
4. Mokėtinų sumų ir išsipareigojimų prognozinis modelis_5	ARIMA(1,0,0)
5. Pajamų iš kitos veiklos prognozinis modelis_6	ARIMA(0,0,0)
6. Įprastinės veiklos pelno nuostolio prognozinis modelis_7	ARIMA(1,0,0)
7. Grynujų pinigų srautų iš investicinės veiklos prognozinis modelis_8	ARIMA(1,0,0)
8. Grynieji pinigų srautų iš finansinės veiklos prognozinis modelis_9	ARIMA(1,0,0)
9. Nepaskirstytos parduotos produkcijos pardavimų prognozinis modelis_10	ARIMA(1,0,0)
10. Pardavimų užsienio rinkoje prognozinis modelis_11	ARIMA(1,0,0)
11. Nematerialaus turto prognozinis modelis_1	ARIMA(1,0,0)

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal AB „Grigiškės“ finansinę atskaitomybę.

Visą aukščiau pateiktą metodiką, toliau panaudojama kuriant metodologinį perspektyvinio valdymo modelį (21 pav.).

**AB "GRIGIŠKĖS" VEIKLOS EKONOMINIO VERTINIMO IR PLĖTROS PERSPEKTYVŲ
2011-2014 M. STATISTINIS EMPIRIOGRAFINIS PROGNOZINIS TYRIMAS**



Šaltinis: sukurta autoriaus.

21 pav. AB „Grigiškės” veiklos ekonominio vertinimo ir perspektyvų modelis

Šis modelis atspindi ir visą tyrimo eigą. Ūkinės veiklos ekonominio efektyvumo ekonometrinė vertinamoji analizė, modelyje pažymėta kaip pirmoji tyrimo dalis. Kad būtų galima efektyviau patikrinti prognozių validumą, šioje dalyje bus atliekama:

- 1) įmonės rinkos dinaminė analizė;
- 2) įmonės kapitalo cirkuliavimo dinaminė vertinamoji analizė;
- 3) įmonės veiklos efektyvumo dinaminė vertinamoji analizė.

Šio modelio dalies atliekama analizė, remiasi ekspertiniu modeliavimu, kurio pagalba išskiriami prognozavimui tinkami dinamiški rodikliai.

Antroji modelio dalis apima įmonės veiklos prognozavimą bei tolimesnės veiklos perspektyvų įvertinimą iki 2014 metų. Šios dalies vertinimas, kaip matoma modelyje, bus atliekamas remiantis jau suformuotais ARIMA(0,0,0,) tiriamaisiais modeliais. Šių modelių pagalba bus vykdomi sekantys etapai:

- 1) įvertinama įmonės mokumo analizė ir suformuotos prognozės;
- 2) atliekama įmonės pelningumo analizė ir suformuotos tolimesnės veiklos prognozės;
- 3) pateikiama produkcijos gamybos ir pardavimo analitinės prognozės rezultatai.

Kitaip tariant, ARIMA tiriamųjų modelių pagalba bus atliekamas įmonės veiklos prognozavimas, kas atsispindi aukščiau pateiktame modelyje.

Trečiame tyrimo etape, kuris modelyje išskiriamas kaip prognozių validumo patikrinimas, atsižvelgiant į tiriamosios darbo dalies dviejų tyrimo dalių pateikiamus apibendrinimus, bus atliekamas tyrimo rezultatų įvertinimas bei patvirtinama arba paneigiama darbo hipotezė:

AB “GRIGIŠKĖS” pelningumas bei įmonės kaštų rezultatyvumas generuojant pelną 2010-2014 m. laikotarpyje augs.

Ketvirtoji modelio dalis apjungia tolimesnės veiklos vystymo prognozes bei tolimesnės veiklos vystymo pasiūlymų išskyrimą. Todėl toliau bus įvertinamos vystymo prognozės bei formuojamos įmonės tolimesnės veiklos rekomendacijos.

AB “Grigiškės” charakteristika

Pagrindiniai duomenys:

Bendrovės pavadinimas	Akcinė bendrovė „Grigiškės“
Kodas	110012450
Buveinės adresas	Vilniaus g. 10, Grigiškių m., Vilniaus m. sav., Savanorių pr. 178, LT-27101 Vilnius
Interneto tinklapis	www.grigiskes.lt
Teisinė – organizacinė forma	akcinė bendrovė
Įregistravimo data	1991 m. gegužės 23 d.
Registro tvarkytojas	Valstybės įmonė Registrų centras

Emisijos duomenys:

Kodas	LT0000102030
Birža	GRG1L
Trumpinys	Vilniaus Vertybinių popierių birža
Išstatinis kapitalas	60 000 000 Lt
Nominali vertė	1,00 LTL
Listingavimo pradžios data	1994 – 02 - 02

Akcininkai:

UAB "Grinvildos investicija"	48,79 %
Irena Ona Mišeikienė	14,55 %
Roesmuont Holding LLC	9,40 %

Bendrovės valdyba:

Valdybos pirmininkas	Gintautas Pangonis
Valdybos nariai	Vigmantas Kažukauskas
	Normantas Palioka
	Vytautas Juška
	Nina Šilerienė

Trumpa įmonės istorija

Grigiškių popieriaus fabrikas Lietuvoje buvo įkurtas 1823 m., Vilniaus pašonėje. Nuo to momento sukaupta pusantro šimto metų patirtis popieriaus ir medienos pramonėje suteikia įmonei galimybes gaminti bei pateikti vartotojams aukštos kokybės ir žemos kainos gaminius. Nuolatinės investicijos, šiuolaikinės gamybos technologijos bei kompetentinga žmonių grupė geba AB "Grigiškės" organizaciją paversti modernia bei pažangia įmonių grupe, plėtojančia popieriaus ir medienos pramonės sektorių.

Būdama asociacijos „Lietuvos mediena“ bei Europos medienos plaušų plokščių gamintojų (FEROPA) nare, AB „Grigiškės“ tapo pirmąja popieriaus įmone Lietuvoje, turinčia teises į kokybės vadybos sistemos sertifikatą LST EN ISO 9001:2008 (13 priedas).

Laikydamosi šios sistemos principų, organizacija nuolatos užtikrina aukštą gaminamos produkcijos kokybę ir standartus, analizuoja, vertina ir įgyvendina klientų poreikius bei lūkesčius, tobulina gamybos technologijas, kelia darbuotojų kvalifikaciją.

AB "Grigikės" nuo savo įkūrimo pradžios iki šių dienų išstobulino ir praplėtė gamybinę bazę, kuri šiuo metu gali pasiūlyti sekančius produktus:

- ✓ Tualetinį popierių;
- ✓ Popierinius rankšluosčius ir servetėles;
- ✓ Medicininį aligniną;
- ✓ Gofruotąjį kartoną;
- ✓ Gofruotojo kartono gaminius;
- ✓ Kietąsias ir dažytąsias medienos plaušų plokštes.

Pagrindinė įmonės veikla susijusi su higieniniu ir tualetiniu popieriumi, kuris Lietuvoje ir užsienyje žinomas “Grite” vardu. Šį produktą įmonė rinkai pristatė 1996 – aisiais metais, bei šiuo metu yra Lietuvos ir Baltijos šalių higieninio popieriaus rinkos lyderis, užimantis 25,5 (%) tualetinio ir 11 (%) higieninių rankšluosčių rinkos dalies Baltijos šalyse.

Sekanti plati įmonės produkcijos dalis tenka gofruotajam kartonui ir jo gaminiams. Prieš ketverius metus įdiegusi naują ir automatizuotą pakuotės gamybos įrangą, AB “Grigiškės” šiuo metu gali pasiūlyti gofruotojo kartono produkciją:

- ✓ Dvisluoksnį gofruotąjį kartoną;
- ✓ Trisluoksnį gofruotąjį kartoną;
- ✓ Įvairių dydžių ir išmatavimų gofruotojo kartono dėžes su spalvinėmis gamomis;
- ✓ Gofruotojo kartono groteles, pertvaras, perdangas apmovas, įdėklus ir ruošinius baldų pakavimui.

Modernizacija ir įrangos atnaujinimai įvertinant nepalankią ekonominę situaciją 2009 – aisiais metais įmonei leido gofruotojo kartono produkcijos pardavimus 2010 – aisiais metais palyginti su atitinkamu laikotarpiu 2007 – aisiais padidinti 4,4 procento.

Plėsdama savo veiklą popieriaus pramonės srityje, įmonė AB “Grigiškės” tuo pačiu metu didelį dėmesį skiria medienos plaušų plokštėms, kurias šiuo metu gamina sekančiais etapais:

- ✓ Dažytos kietosios medienos plaušų plokštės (vienspalvės);
- ✓ Nedažytos kietosios medienos plaušų plokštės.

Šią produkciją gamindama nuo 1964 – ujų metų, įmonė šiuolaikinėmis technologijomis geba rinkai pasiūlyti aukštos kokybės produktą, pripažintą Europos medienos plaušų plokštės gamintojų federacijos (NFB FEROPA), kuri vienija Europos kietųjų medienos plaušų plokščių ir minkštųjų medienos plaušų plokščių gamintojus.

Būdama šios federacijos nare, AB “Grigiškės” įsipareigoja gaminti saugą ir sveikatą užtikrinančius produktus, atitinkančius Sveikatos ministerijos reikalavimus, skelbiančius apie žaliavų įsigijimą tik iš atsakingai ir aplinkosaugiškai tvarkomų miškų.

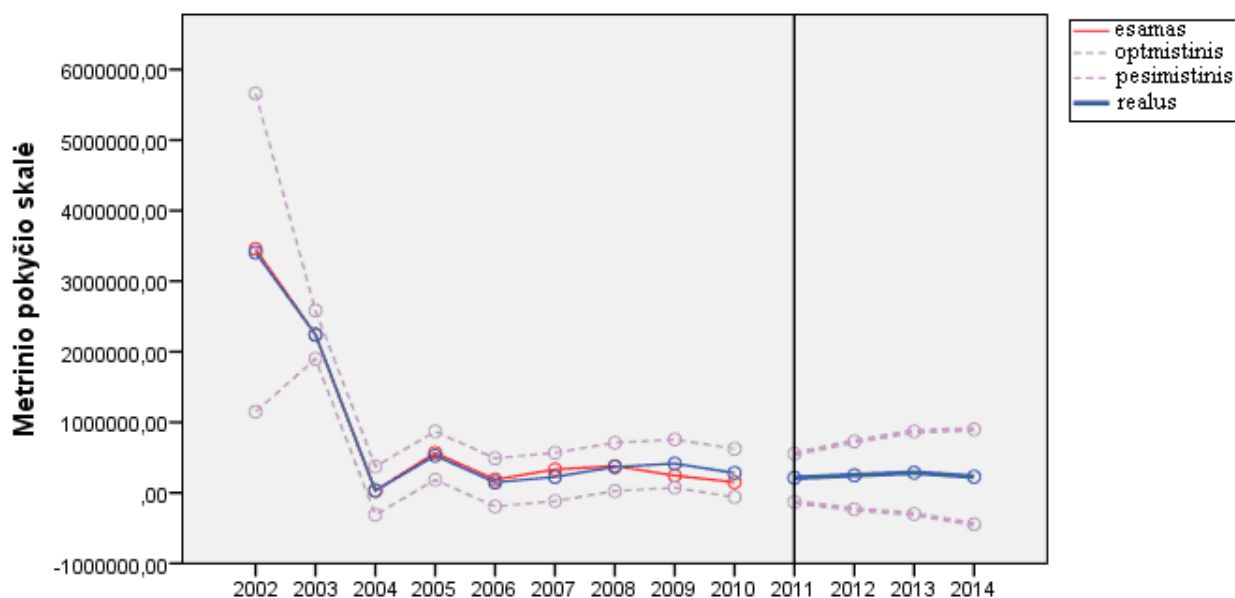
Dėl šių priežasčių, organizacijos vadovybė daug dėmesio skiria aplinkai, įsipareigodama laikytis bei taikyti nacionalinius aplinkos apsaugos aktus. Tam užtikrinti yra išskirti aplinkosauginiai tikslai:

- ✓ Nuolatinė aplinkos apsaugos stebėseną įmonės viduje;
- ✓ Neigiamo poveikio aplinkai mažinimas;
- ✓ Racionalus išteklių panaudojimas;
- ✓ Ūkinės veiklos vykdymas, paremtas “Taršos integruotos prevencijos ir kontrolės” principais.

Vadovaudamasi šiais principais AB “Grigiškės” tenkindama vartotojų ir darbuotojų poreikius visais įmanomais būdais mažina aplinkos taršą lemėnčias priemones, bei tuo pačiu užtikrina aukštą gaminių kokybę. Laikydamosi užsibrėžtų tikslų, per 150 – ies metų gyvavimo istoriją įmonė tapo konkurencinga, atitinkanti aukščiausius reikalavimus gamybine organizacija kuri šiuo metu pirmauja Baltijos regione.

3.2. AB „Grigiškės“ ūkinės veiklos ekonominio efektyvumo ekonometrinė vertinamoji analizė

Įmonės rinkos dinaminė analizė



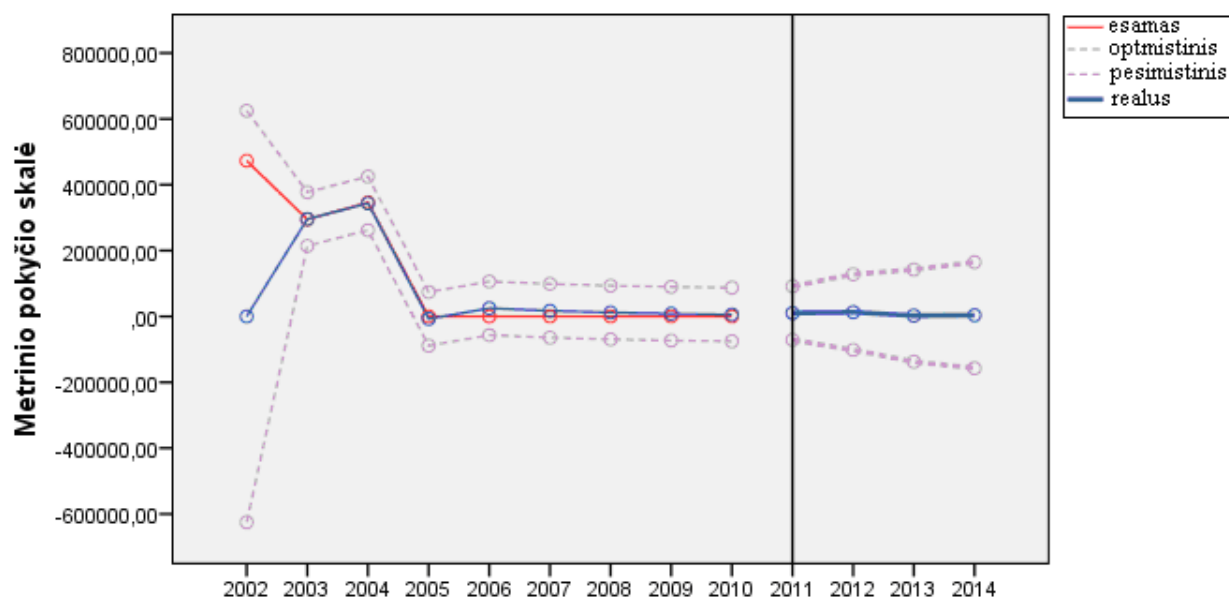
Šaltinis: sukurta autoriaus pagal AB „Grigiškės” 2002 - 2010 m. finansinę atskaitomybę.

22 pav. Įprastinės veiklos prognozinis modelis

Iš aukščiau pateikto paveiklso, kuriame pavaizduota linijinė realaus, optimistinio ir pesimistinio tipo prognozavimo diagrama, matome, jog įprastinės veiklos pelno nuostolio AB “Grigiškės” dinamika nuo 2002 – ūjų metų kritusi iki pat 2004 – ūjų metų vėliau sistemingai augo priklausomai nuo vykdomos įmonės veiklos bei veiklą įtakančių pagrindinių Lietuvos ekonominių rodiklių. Vertinant tolimesnę organizacijos įprastinės veiklos perspektyvą galime teigti, kad šiuo

metu vyraujantys rodikliai išliks iki 2013 – ujų metų, kai tuo tarpu artėjant 2014 – iems metams bus fiksuojamas įprastinės veiklos mažėjimas.

Tuo tarpu sukauptos (gautinos) pajamos ir ateinančio laikotarpio sąnaudos 2014- aisiais metais lyginant su 2013 – aisiais metais fiksuos nežymų augimą (23 pav.).

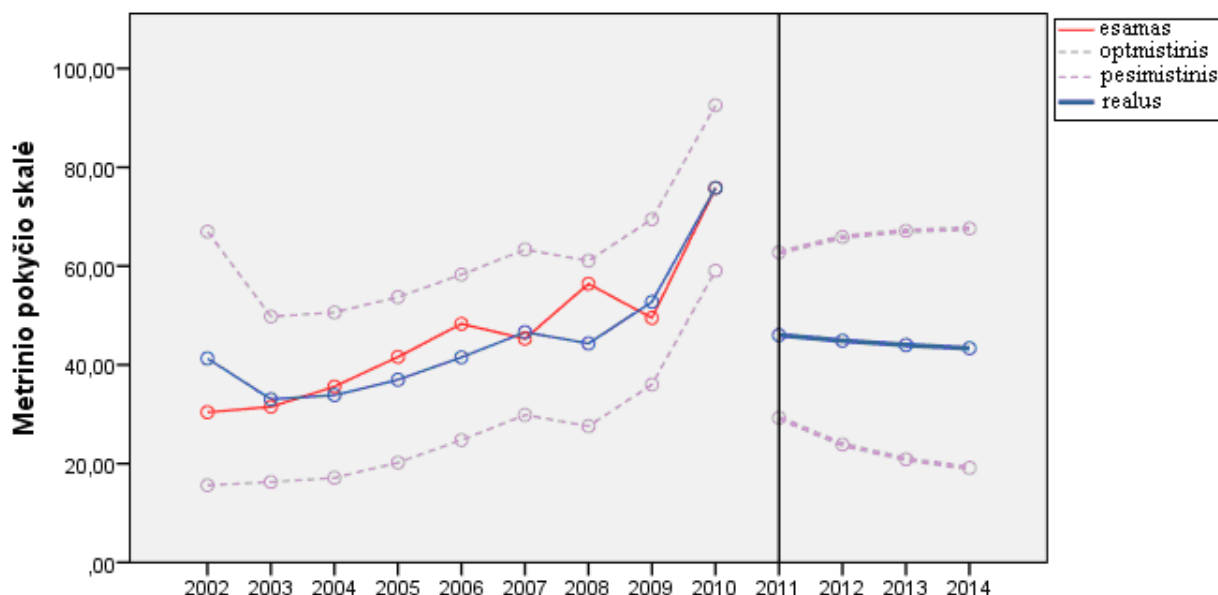


Šaltinis: sukurta autoriaus pagal AB „Grigiškės“ 2002 - 2010 m. finansinę atskaitomybę.

23 pav. Sukauptų (gautinų) pajamų ir ateinančio laikotarpio sąnaudų prognozinis modelis

Iš 23 paveiklo galime teigti, kad nuo 2002 – ujų metų sukauptos (gautinos) pajamos ir ateinančio laikotarpio sąnaudos su pakilimais mažėjo iki pat 2004 – ujų metų, tačiau vėliau iki pat 2010 – ujų metų reikšmingų pokyčių neįvyko. Tas matoma ir ateities perspektyvoje, kuomet iki 2014 – ujų metų sukauptos (gautinos) pajamos beveik nekis, ir išliks panašios kaip ir 2006 – aisiais metais.

Eksportuojama produkcija, kuri daro didelę įtaką įmonės pelningumui, augo nuo pat 2002 – ujų metų, ir tik 2006 – aisiais metais pirmą kartą po ketverių metų susidūrė su pardavimu į užsienį mažėjimu (24 pav.).



Šaltinis: sukurta autoriaus pagal AB „Grigiškės“ 2002 - 2010 m. finansinę atskaitomybę.

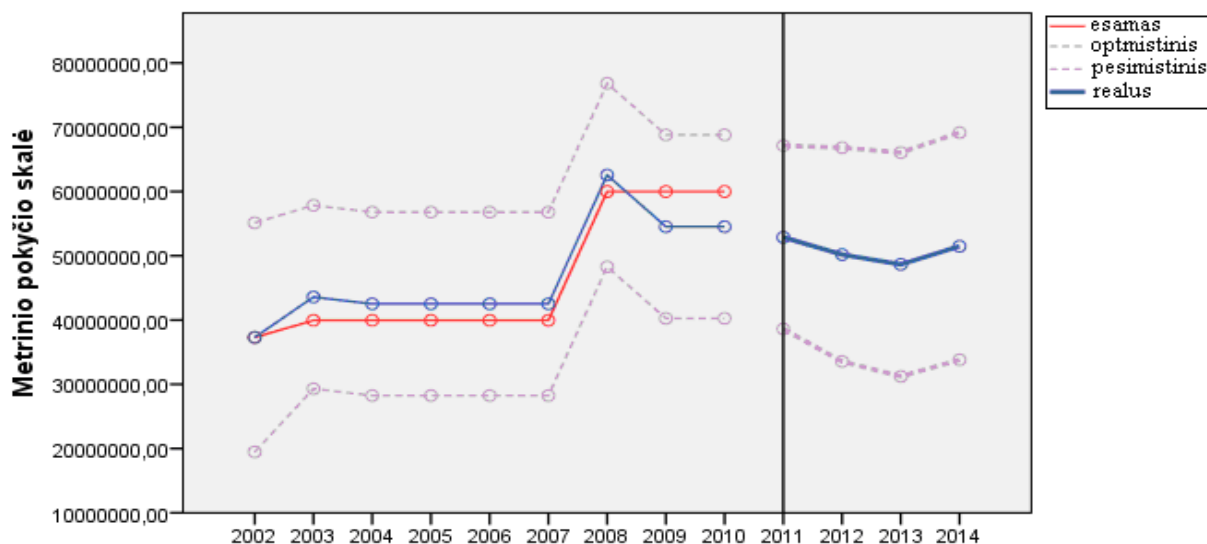
24 pav. AB “Grigiškės” pardavimų užsienyje prognozinis modelis

Remiantis aukščiau pateikta linijine perspektyvine diagrama, toliau matome, jog nuolatos augusi eksportuojamoji produkcija nuo pat 2002 –ųjų metų 32,4 (mln. Lt.) iki 2006 –ųjų metų (43,9 mln. Lt.), sekančiais metais susidūrė su pirmaisiais eksporto sunkumais, kurie vėl pasikartojė 2008 – aisiais metais, įsisiūbavus pasaulinei finansų krizei. Šiais 2011 – aisiais metais palyginti su atitinkamu laikotarpiu 2010 – aisiais metais, taip pat prognozuojamas eksportuojamos produkcijos sumažėjimas nuo 71,5 mln. litų iki 44,7 mln. litų. Panaši tendencija išsilaikys iki pat 2014 –ųjų metų, kuomet pardavimai užsienio rinkoje sudarys 42,8 mln. litų.

Apžvelgus įmonės įprastinės veiklos, sukauptų (gautinų) pajamų sąnaudų bei pardavimų užsienyje veiklos analizę su perspektyvomis, toliau darbe aptarsime jos kapitalo cirkuliavimo realijas su prognozėmis iki 2014 –ųjų metų.

Įmonės kapitalo cirkuliavimo dinaminė vertinamoji analizė

Žemiau pateiktoje linijinėje diagramoje (25 pav.) atsispindi įstatinio kapitalo praeito laikotarpio ir prognozinės analizės rezultatai. Pagal matomus rezultatus galime teigti, kad įstatinis kapitalas nuo pat 2003 –ųjų metų iki 2007 –ųjų metų beveik nekito, tačiau jau sekančiais, 2008 metais pastebimas žymus jo išaugimas, atitinkamai nuo 42,7 mln. litų iki 58,2 mln. litų .

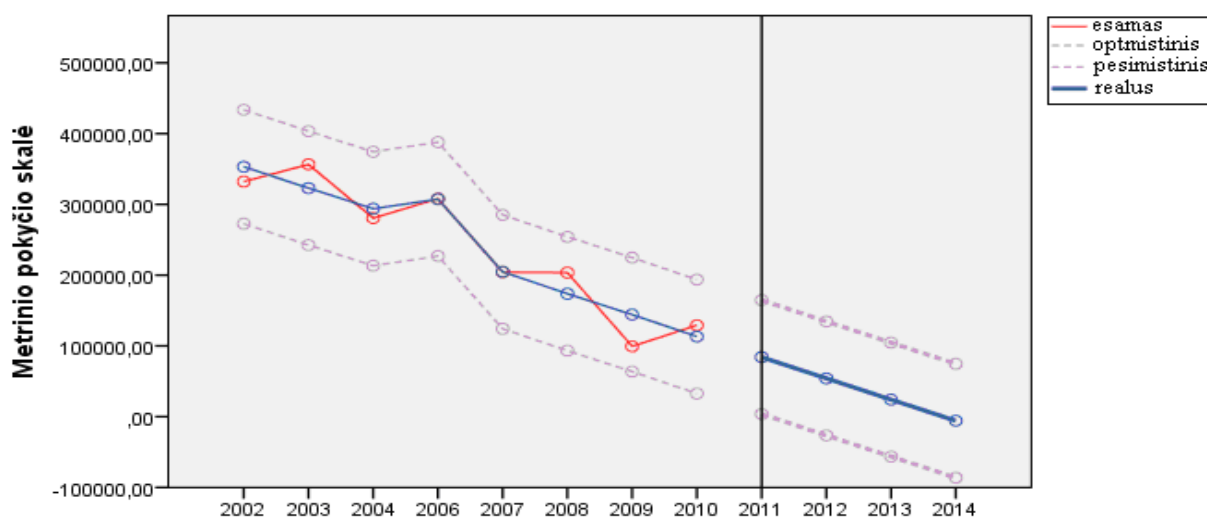


Šaltinis: sukurta autoriaus pagal AB „Grigiškės” 2002 - 2010 m. finansinę atskaitomybę.

25 pav. Įstatinio kapitalo prognozinis modelis

Analizuojant vėlesnį laikotarpį matome, jog įstatinis kapitalas 2009 – aisiais metais sudarė 56,6 mln. litų, remiantis pateikiamomis prognozėmis – toliau šis rodiklis dar du metus išlaikys pusiausvyrą. Ateinančiais metais fiksuojamas mažėjimas, kuris tęsis iki 2013 – ūjų metų bei pasieks 49,3 mln. litų. Žvelgiant į paskutiniųjų, 2014 metų prognozes, matomas tolimesnis įstatinio kapitalo augimas, kuris sieks šiek tiek daugiau kaip 50,0 mln.lt.

Analizuojant nematerialaus turto kitimo dinamiką atspindinčius duomenis, matoma, kad AB “Grigiškės” nuo 2002 – ūjų metų mažino nematerialųjį turtą, ir 2010 – aisiais metais pasiekė didžiausias mažinimo žemumas, kurios siekė 12,1 mln. litų (26 pav.).

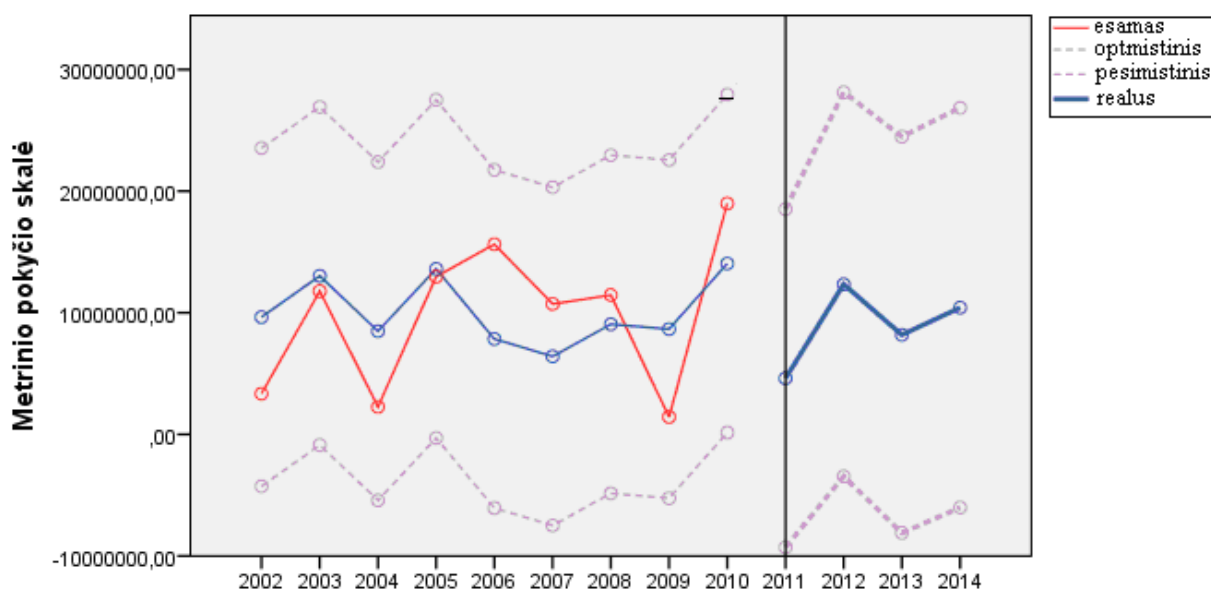


Šaltinis: sukurta autoriaus pagal AB „Grigiškės” 2002 - 2010 m. finansinę atskaitomybę.

26 pav. Nematerialaus turto prognozinis modelis

Prognozuojant nematerialųjį turtą ateityje matoma tolimesnė kritimo tendencija, kuri išsilaikys iki pat 2014 ujų metų, ir sudarys 4,8 mln. litų. Didžiausią nematerialųjį turtą įmonė turėjo 2002 – aisiais metais, kuomet jis siekė 35,2 mln. litų, ir lyginant su tuo pačiu laikotarpiu 2010 – aisiais metais, buvo didesnis 23,9 mln. litų. Organizacijos pozicija mažinti nematerialųjį turtą atsispindės ir ateityje, kuomet 2014 – aisiais metais jis sudarys 3,3 mln. litų.

Analizuojant žemiau pateikiamą linijinę diagramą, atspindinčią grynujų pinigų srautų iš investicinės veiklos svyravimus pastebima, jog analizuojamu 2002 – 2010 metų laikotarpiu vyko žymūs svyravimai, pasiekę didžiausias žemumas 2004 ir 2009 metais (27 pav.).



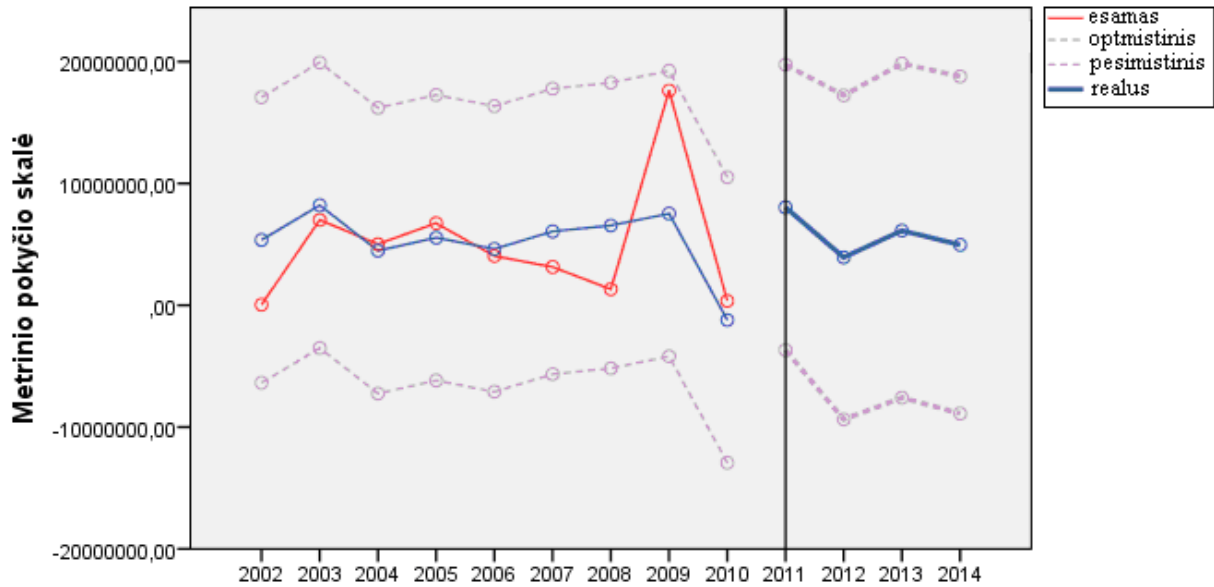
Šaltinis: sukurta autoriaus pagal AB „Grigiškės“ 2002 - 2010 m. finansinę atskaitomybę.

27 pav. Grynujų pinigų srautų iš investicinės veiklos prognoziniame modelyje

Vizualinės analizės būdu atvaizduoti grynujų pinigų srautų iš investicinės analizės duomenys, leidžia teigti, jog grynieji pinigai iš investicinės veiklos analizuojant visą 2002 – 2010 metų laikotarpį visumoje išaugo: 2002 – aisiais metais nuo 3,8 mln. litų, bei su nuolatiniiais svyravimais ir nuopuoliais, 2010 – aisiais metais išaugo iki 18,8 mln. litų. Prognoziniame modelyje atsispindi būsimas grynujų pinigų iš investicinės veiklos rezultatas, kuriame matomas šio balansinio rodiklio mažėjimas nuo 2010 iki pat 2011 – ujų metų, sekančiais, 2012 – aisiais metais, grynujų pinigų srautai iš investicinės veiklos prognozinu atžvilgiu augs, pasiekdami 13,2 mln. litų. Netolimoje ateityje realieji pinigų srautai sieks apie 6,6 mln. litų.

Žemiau pateikiamoje linijinėje diagramoje atsispindi grynujų pinigų srautų iš finansinės veiklos analizės rezultatai (28 pav.). Lyginant su prieš tai aptartos diagramos rezultatais, galima teigti, jog šiuo atveju, fiksuojami žymiai mažesni svyravimai. Grynujų pinigų srautai iš finansinės veiklos padidėjo 2002 – 2003 metais, iki 2008 metų fiksuojamas tolygus šių srautų mažėjimas.

Žymus šių pinigų srautų išaugimas pastebimas 2008 – 2009 metų laikotarpyje, kuris tuo metu pasiekė beveik 18 mln.lt., ir patyrė staigų kritimą sekančių metų atžvilgiu priartėjant prie nulinės ribos. Vertinant ateities prognozes, galima teigti, jog artimiausiais metais prognozuojamas tolimesnis grynųjų pinigų srautų iš finansinės veiklos kritimas, kuris tik nežymiai augs nuo 2012 metų, ir toliau kris iki prognozuojamų 2014 metų siekdamas 3,9 mln.lt ribą.



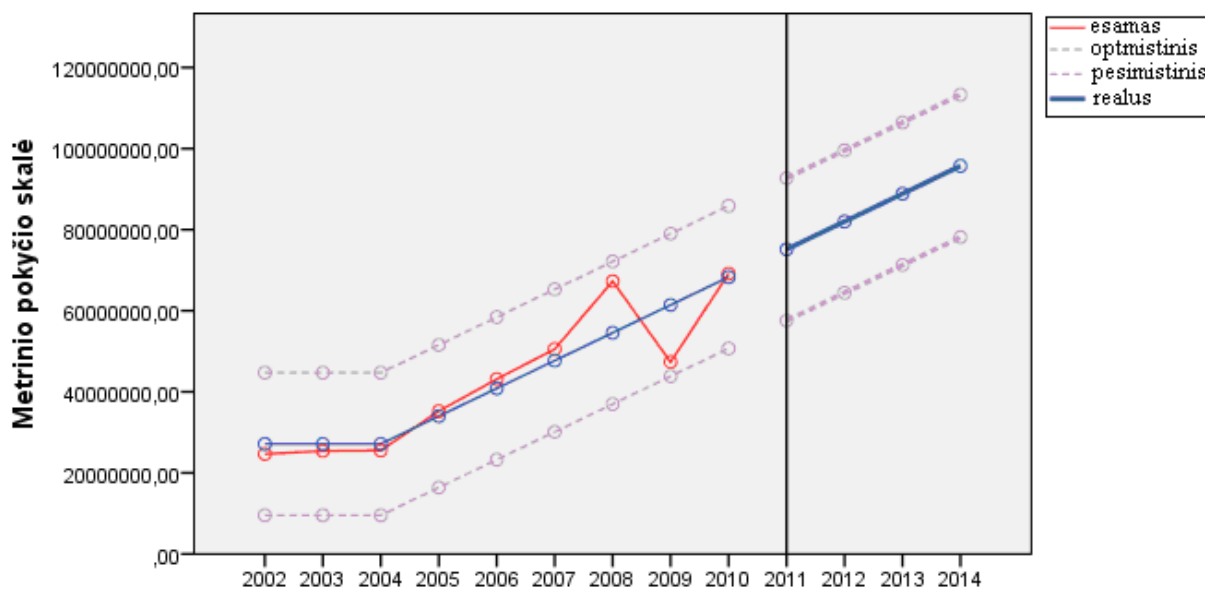
Šaltinis: sukurta autoriaus pagal AB „Grigiškės“ 2002 - 2010 m. finansinę atskaitomybę.

28 pav. Grynųjų pinigų srautų iš finansinės veiklos prognozinis modelis

Įmonės veiklos efektyvumo dinaminė vertinamoji analizė

Analizuojant AB „Grigiškės“ veiklos efektyvumo dinaminius vertinimus remtasi mokėtinų sumų ir įsipareigojimų skaičiavimais, pajamomis iš kitos veiklos bei nepaskirstyta parduotąja produkcija.

Mokėtinų sumos ir įsipareigojimai leidžiantys vertinti įmonės ekonominę būklę atvaizduoti žemiau pateiktame paveiksle, kuriame pastebimos ir tolimesnės teigiamos tendencijos (29 pav.).

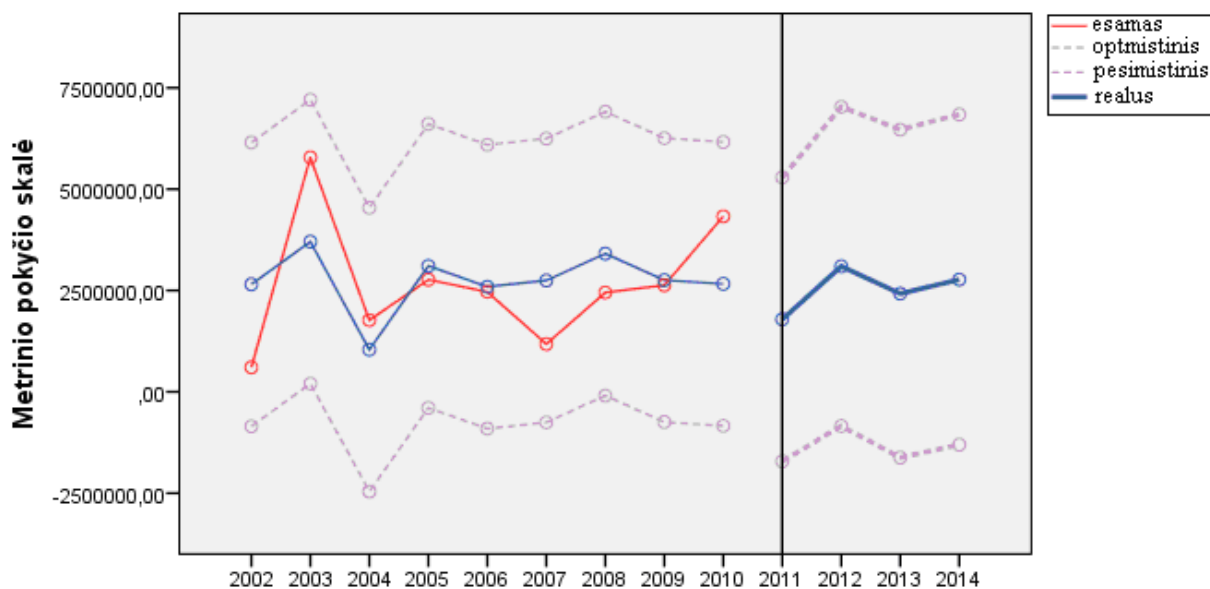


Šaltinis: sukurta autoriaus pagal AB „Grigiškės“ 2002 - 2010 m. finansinę atskaitomybę.

29 pav. Mokėtinų sumų ir įsipareigojimų prognozinis modelis

Kaip matome iš mokėtinų sumų ir įsipareigojimų prognozinio modelio, 2002 – aisiais metais mokėtinos sumos ir įsipareigojimai sudarė 26,3 mln. litų, bei išliko nepakitę iki pat 2004 – ujų metų. Iki 2008 metų matomas tolimesnis augimas, 2009 metais fiksuojamas žymesnis kritimas, kuris siekė 41,6 mln.lt, tačiau metų laikotarpyje vėl išaugo ir 2010 – aisiais metais mokėtinos sumos ir įsipareigojimai pasiekė 64,8 mln. litų ribą. Įmonei investuojant į gamybos modernizavimą bei kitas inovacijas, plečiant veiklą, kas sąlygoja sąnaugų ir kitų kaštų išaugimą, tikėtina, jog mokėtinų sumų didėjimo tendencijos išliks, tą pagrindžia ir prognoziniai skaičiavimai vizualiai pavaizduoti grafike, pagal kuriuos 2014 – aisiais metais mokėtinos sumos ir įsipareigojimai sieks 92,2 mln. lt.

AB “Grigiškės” gamina popierių, žaliavą gofruotam kartonui, medžio plaušų plokštes, turi jai priklausančių kitų įmonių, kas sąlygoja pajamų iš kitos veiklos augimą. Vizualinė šių duomenų situacija atsispindi žemiau pateikiamoje linijinėje diagramoje (30 pav.).

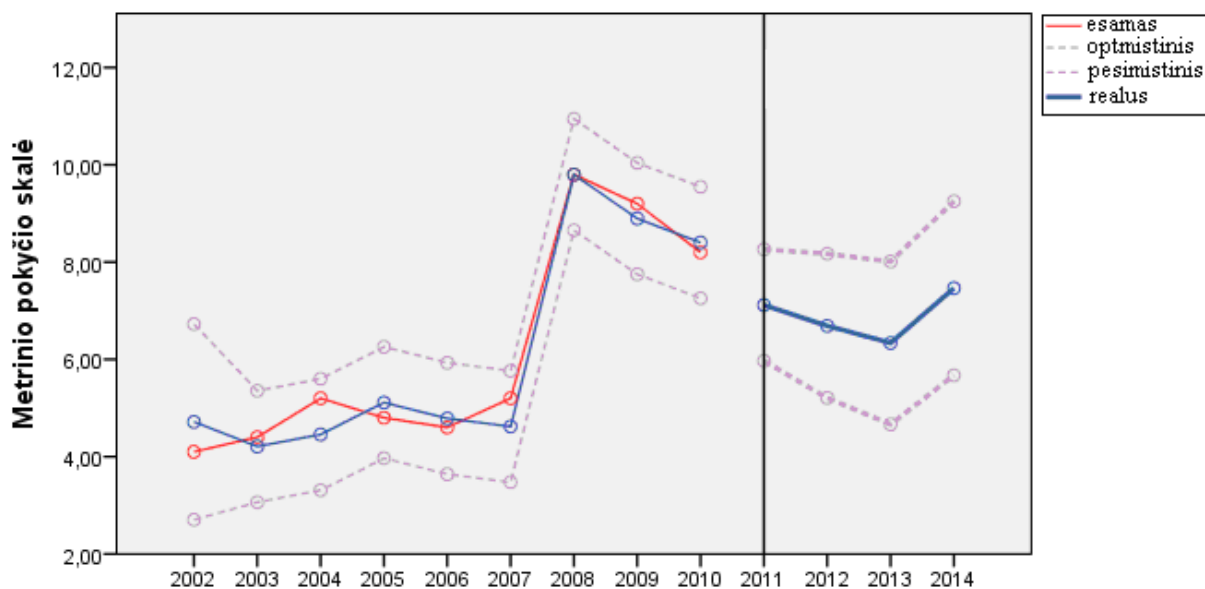


Šaltinis: sukurta autoriaus pagal AB „Grigiškės“ 2002 - 2010 m. finansinę atskaitomybę.

30 pav. Pajamų iš kitos veiklos prognozinis modelis

Prieš įvertinant pajamų iš kitos veiklos prognozinio modelio rezultatus, būtų tikslinga paminėti, jog AB „Grigiškės“ valdo įmonių grupę, kurią sudaro UAB „AGR prekyba“, UAB „Avesko“, AB „Klaipėdos kartonas“ bei OAO „Mena Pak“. Šių įmonių pagalba, AB „Grigiškės“ vysto savo veiklą keletu krypčių, nuolatos investuodama į naujas veiklas, įmonė gauna papildomas pajamas, kurios kaip matome iš pateiktos diagramos šiuo metu fiksuoja augimą, bei metų pabaigoje sudarys 25,5 mln. litų. Geriausių rodiklių lygis buvo pasiektas 2002 – aisiais metais kada gautinos pajamos siekė 56 mln. litų. Žvelgiant į 2010 – 2014 metų pateikiamas prognozes, galima teigti, jog bendrame kontekste su mažais nuokrypiais šios pajamos augs ir 2014 metais pasieks 27 mln.lt. sumą.

Nepaskirstydama parduotos produkcijos pajamų, įmonė 2008 – aisiais metais jų sukaupe už 9,4 mln. litų (31 pav.).



Šaltinis: sukurta autoriaus pagal AB „Grigiškės“ 2002 - 2010 m. finansinę atskaitomybę.

31 pav. Nepaskirstytų parduotos produkcijos pardavimų prognozinių modelių

Kaip matome iš linijinės diagramos, nuo 2002 –ųjų metų, AB “Grigiškės” nepaskirstytosios parduotos produkcijos pajamos su nežymiais nuokrypiais, išlaikė augimą iki pat 2007 –ųjų metų kuomet jos vidutiniškai sudarė 5,3 mln. litų. Vėliau, 2008 – aisiais metais fiksuojamas žymus nepaskirstytų pajamų augimas, kuris per vienerių metų laikotarpį išaugo iki 9,3 mln. litų. Toliau nuo šio laikotarpio fiksuojamas laipsniškas kritimas, kuris 2010 metais siekė 8,8 mln.lt. Remiantis prognostiniu modeliu, fiksuojama, jog iki 2013 metų nepaskirstytos parduotos produkcijos pardavimai ir toliau kris siekdami 6,1 mln. Lt., toliau nuo šių metų pradžios, matomas tolimesnis augimas, kuris 2014 metais sieks 7,8 mln.lt.

Atlikus AB “Grigiškės” ūkinės veiklos ekonominio efektyvumo ekonometrinę vertinamąją analizę, toliau darbe, remiantis sukurto modelio antrąja dalimi, pateikiama įmonės veiklos prognozavimas ir numatomos perspektyvos iki 2014 –ųjų metų.

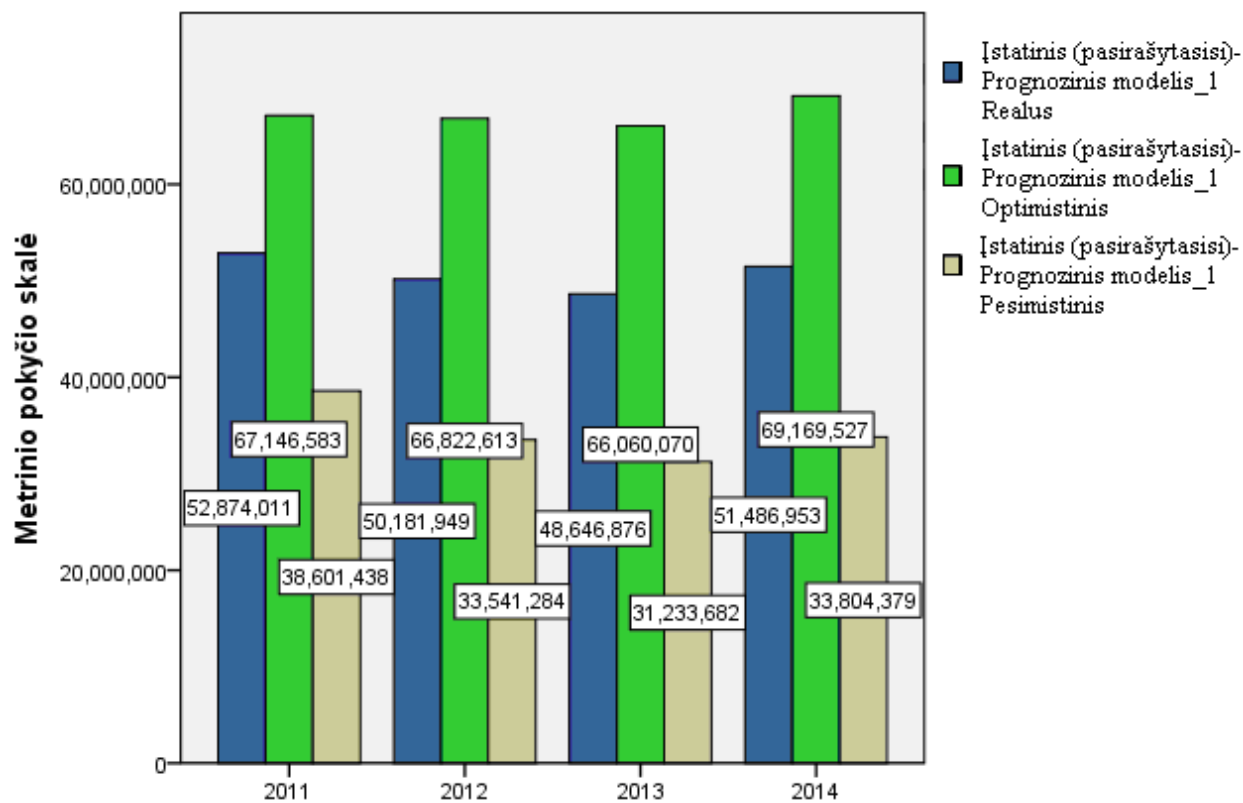
3.3. Įmonės veiklos prognozavimas ir perspektyvos iki 2014 m.

Įmonės mokumo analizė ir prognozės

Prognozuojant AB „Grigiškės“ ateities perspektyvas, buvo remtasi įmonės 2002 -2010 metų laikotarpyje sukauptais metiniais balansais bei pagrindiniais Lietuvos ekonominiais rodikliais (BVP, eksportas, importas).

Analizuojant žemiau pateikiamą įstatinio kapitalo prognozinį modelį nagrinėjamu laikotarpiu, pastebima, jog įstatinio kapitalo prognozės 2011 metams siekia 52,8 mln. litų (32 pav.). Lyginant

šiuos rezultatus su iki 2014 metų prognozuojamais įstatinio kapitalo rezultatais, galima teigti, jog laiko perspektyvos atžvilgiu įstatinis kapitalas mažės ir 2014 metais sieks 51,48 mln.lt.

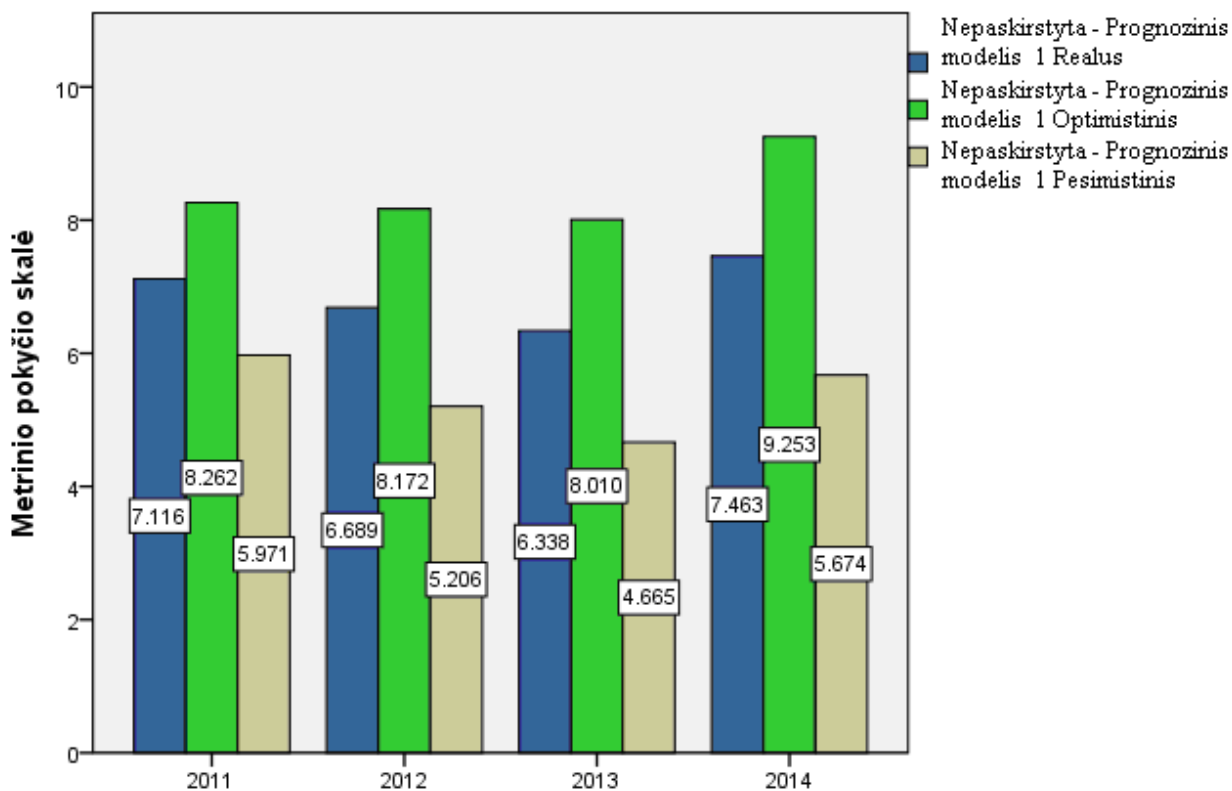


Šaltinis: sukurta autoriaus pagal AB „Grigiškės“ 2002 - 2010 m. finansinę atskaitomybę (3 PRIEDAS).

32 pav. Įstatinio kapitalo prognozinis modelis

Remiantis optimistinėmis įstatinio kapitalo prognozėmis analizuojamu laikotarpiu, pastebima, kad jos žymiai skiriasi nuo prieš tai aptartų realiųjų prognozių, ir 2014 metais pagal optimistines prognozes, įstatinis kapitalas turėtų siekti 69,16 mln.lt. Pesimintinės įstatinio kapitalo prognozės išlaiko tą pačią tendenciją – 2011 – 2013 metais fiksuojamas įstatinio kapitalo mažėjimas, kuris išauga 2014 metais ir siekia 33,80 mln. lt.

Nepaskirstytasis pelnas įmonėje 2011 – aisiais metais, remiantis žemiau pateikiama stulpeline diagrama, realiai sudarys 7,1 mln. litų. Remiantis prieš tai nagrinėtais duomenimis yra žinoma, jog 2010 metais nepaskirstytas pelnas siekė 15,9 mln., tad galima teigti, jog lyginant su 2011 metais jis žymiai krito ir sumažėjo daugiau nei perpus (33 pav.).

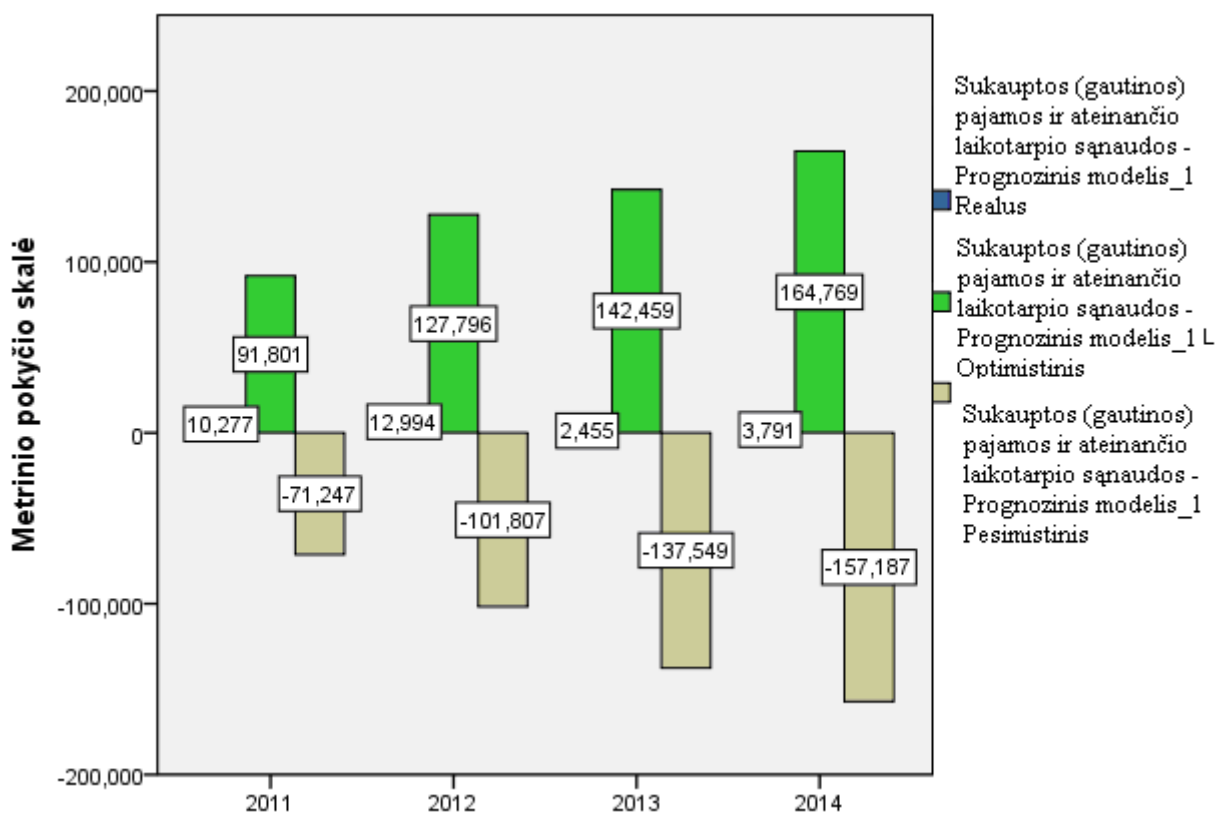


Šaltinis: sukurta autoriaus pagal AB „Grigiškės“ 2002 - 2010 m. finansinę atskaitomybę (4 PRIEDAS).

33 pav. Nepaskirstyto pelno prognozinis modelis

Iš aukščiau pateikiamos diagramos, pastebima, jog nuo prognozuojamo laikotarpio pradžios iki 2013 metų fiksuojamas ir tolimesnis nepaskirstyto pelno kritimas, kurio teigiamas pokytis atsispindi tik 2014 metais, siekdamas 7,46 mln. lt., remiantis realistinėmis prognozėmis, optimistinių prognozių atžvilgiu, nepaskirstytas pelnas tais pačiais metais turėtų siekti 9,25 mln. lt., pesimistinių prognozių atžvilgiu – 5,67 mln. lt.

Vertinant AB „Grigiškės“ sukauptų pajamų ir ateinančio laikotarpio sąnaudų žemiau pateikiamą prognozinį modelį, geriausios pozicijos matomos 2011 – aisiais bei 2012 – aisiais metais, kuomet sukauptos pajamos atitinkamai sieks 10,2 ir 12,9 mln., litų (34 pav.).



Šaltinis: sukurta autoriaus pagal AB „Grigiškės“ 2002 - 2010 m. finansinę atskaitomybę (5 PRIEDAS).

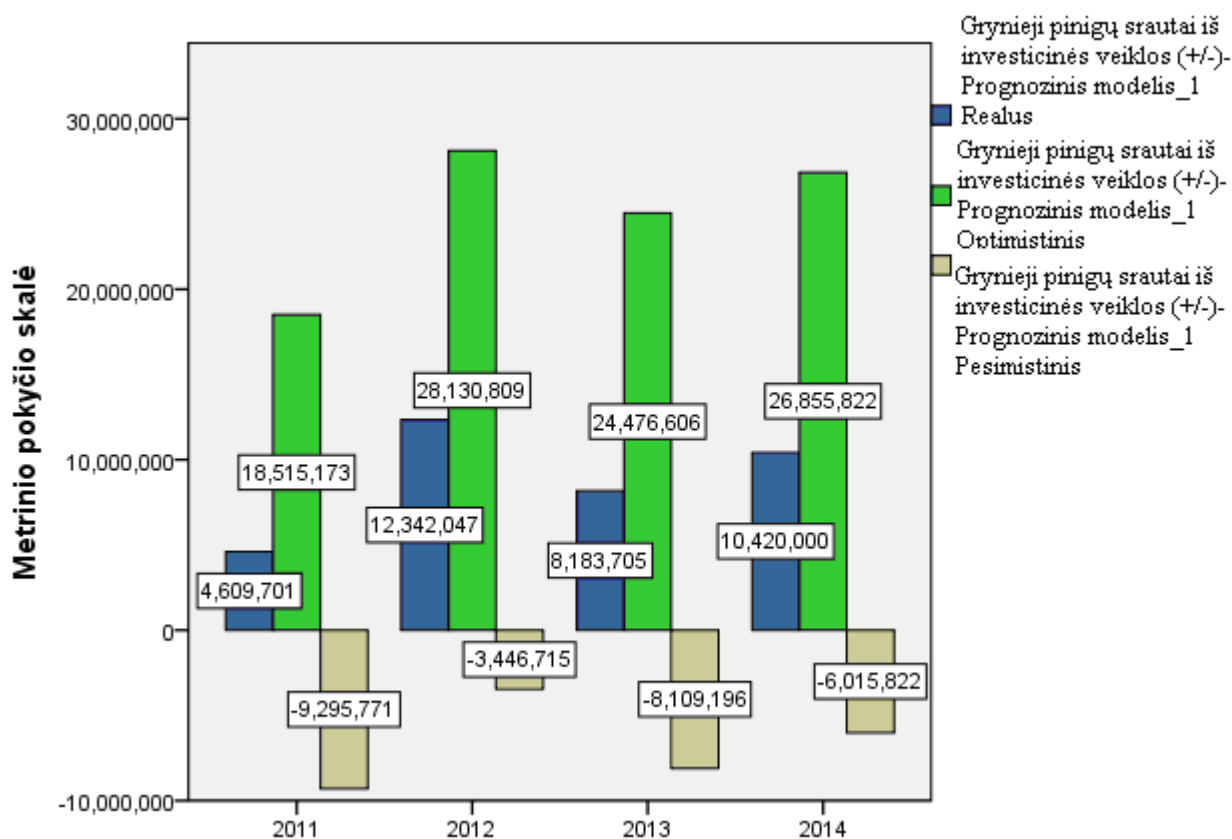
34 pav. Sukauptų pajamų ir ateinančio laikotarpio sąnaudų prognozinis modelis

Po 2012 – ūjų metų laikotarpio, kuomet sukauptų pajamų ir ateinančio laikotarpio sąnaudos siekė 12,99 mln. litų, jų metinis balansas sekančiais metais fiksuoja kritimą iki 2,4 mln. litų. Optimistiniu prognozavimu, kritimo fazės pavyks išvengti ir turėti nepalyginamai didesnę, 142,4 mln. litų balansą. Realiausia prognozinio modelio prielaida 2014 – iesiems metams išlieka 3,7 mln. litų metinis sukauptų pajamų ir ateinančio laikotarpio balansas. Apibendrinant galima daryti išvadą, jog realiai prognozuojamu laikotarpiu, nuo 2012 metų sukauptų pajamų ir ateinančio laikotarpio sąnaudos mažės, pesimistiniu prognozavimo atžvilgiu šiuo laikotarpiu fiksuojamas sumažėjimas apie 2 kartus, optimistiniu prognozavimo atžvilgiu fiksuojamas beveik 2 kartus didesnis padidėjimas lyginant analizuojamo laikotarpio pradžią ir pabaigą.

Įmonės pelningumo analizė ir prognozės

Analizuojant organizacijos pelningumo prognozes, išskiriame grynujų pinigų srautų iš investicinės ir finansinės veiklų prognozinį modelį, mokėtinų sumų bei išsipareigojimų per vienerius metus gautinas sumas, sąnaudas, užsienio rinkoje parduodamą produkciją bei kitą įmonės veiklą.

Grynieji pinigų srautai įmonės iš investicinės veiklos vertinant tiek realias, tiek optimistines, tiek pesimistines prognozes, atspindi šių srautų svyravimus visu prognozuojamu laikotarpiu (35 pav.).

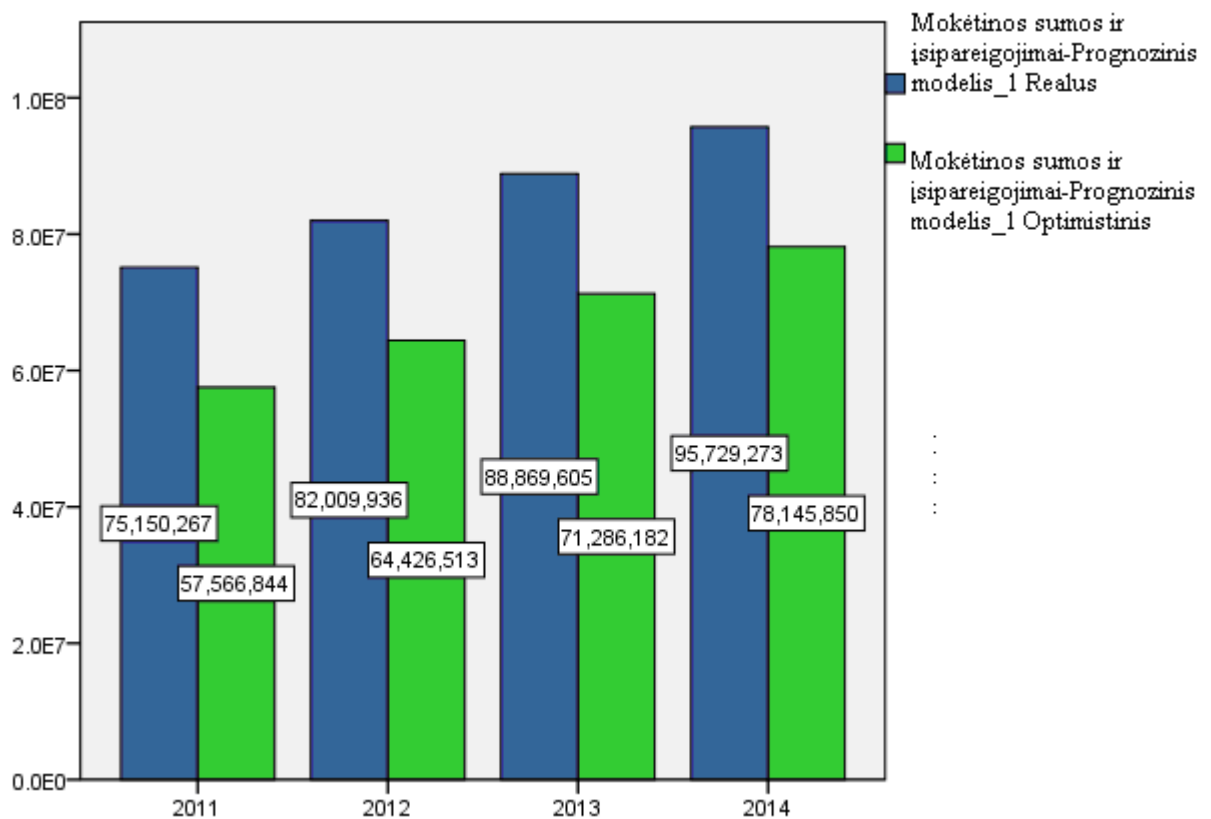


Šaltinis: sukurta autoriaus pagal AB „Grigiškės“ 2002 - 2010 m. finansinę atskaitomybę (6 PRIEDAS).

35 pav. Įmonės grynujų pinigų srautų iš investicinės veiklos prognozinis modelis

Iš aukščiau pateiktos stulpelinės diagramos taip pat matome, blogiausios prognozės visais prognozuojamais modeliais atspindi 2011 metais, geriausios - 2012 metais. Vertinant realųjį prognozavimą įmonės grynujų pinigų srautai iš investicinės veiklos atitinkamai 2011 – 2012 metų laikotarpyje išaugs nuo 4,6 iki 12,34 mln. lt. Šiek tiek sumažėję sekančiais metais, 2014 m. jos vėl pradės augti ir remiantis realios prognozės modeliu, sieks 10,42 mln. lt. Optimistinio prognozavimo atžvilgiu įmonės grynujų pinigų srautai iš investicinės veiklos tais metais turėtų išaugti daugiau nei du kartus, lyginant su realiu prognozavimu, ir siekti 26,85 mln. lt. Pesimistinių prognozių atžvilgiu žemiausi rodikliai fiksuojami 2011 metais (-9,29 mln. lt) ir iki 2014 metų prognozuojamas jų sumažėjimas pasiekiant -6,01 mln.lt ribą.

Toliau, remiantis įmonės mokėtinų sumų ir išipareigojimų pateikiamu prognozinium modeliu, pastebimas tendencingas augimas tiek realaus, tiek optimistinio prognozavimo atžvilgiu (36 pav.).

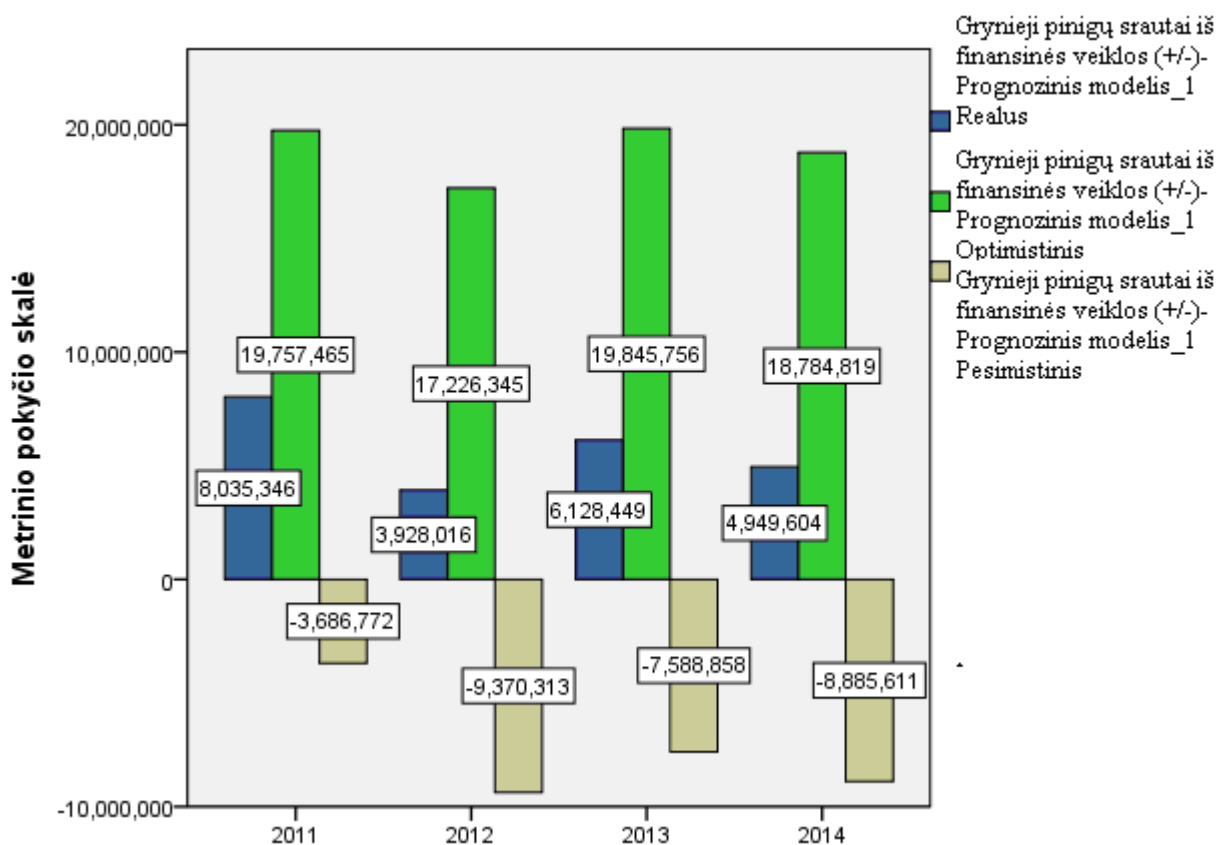


Šaltinis: sukurta autoriaus pagal AB „Grigiškės“ 2002 - 2010 m. finansinę atskaitomybę (7 PRIEDAS).

36 pav. Mokėtinų sumų ir įsipareigojimų prognozinis modelis

Mokėtinų sumų ir įsipareigojimų 2011 – metais sudarys 75,1 mln. litų ir fiksuos nuolatinę didėjimo tendenciją, kurios 2014 – metais pasieks didžiausią mokėtinų sumų ir įsipareigojimų augimą per visą įmonės istoriją - 95,7 mln. litų. Galima daryti prielaidą, kad tam didžiausią įtaką turės didėjantys gamybiniai pajėgumai ir įmonės veiklos plėtros tendencijos, kurios yra įtrauktos į organizacijos strateginių tikslų planą. Remiantis pateiktu grafiku, matoma, jog šiuo atveju optimistinės prognozės fiksuoja žemesnę dinamišką augimą realaus prognozavimo atžvilgiu.

Toliau, nagrinėjant organizacijos grynujų pinigų srautų iš finansinės veiklos prognozes, remiantis pateikiama diagrama, pastebimi prognozių svyravimai visu prognozuojamu laikotarpiu (37 pav.).



Šaltinis: sukurta autoriaus pagal AB „Grigiškės“ 2002 - 2010 m. finansinę atskaitomybę (8 PRIEDAS).

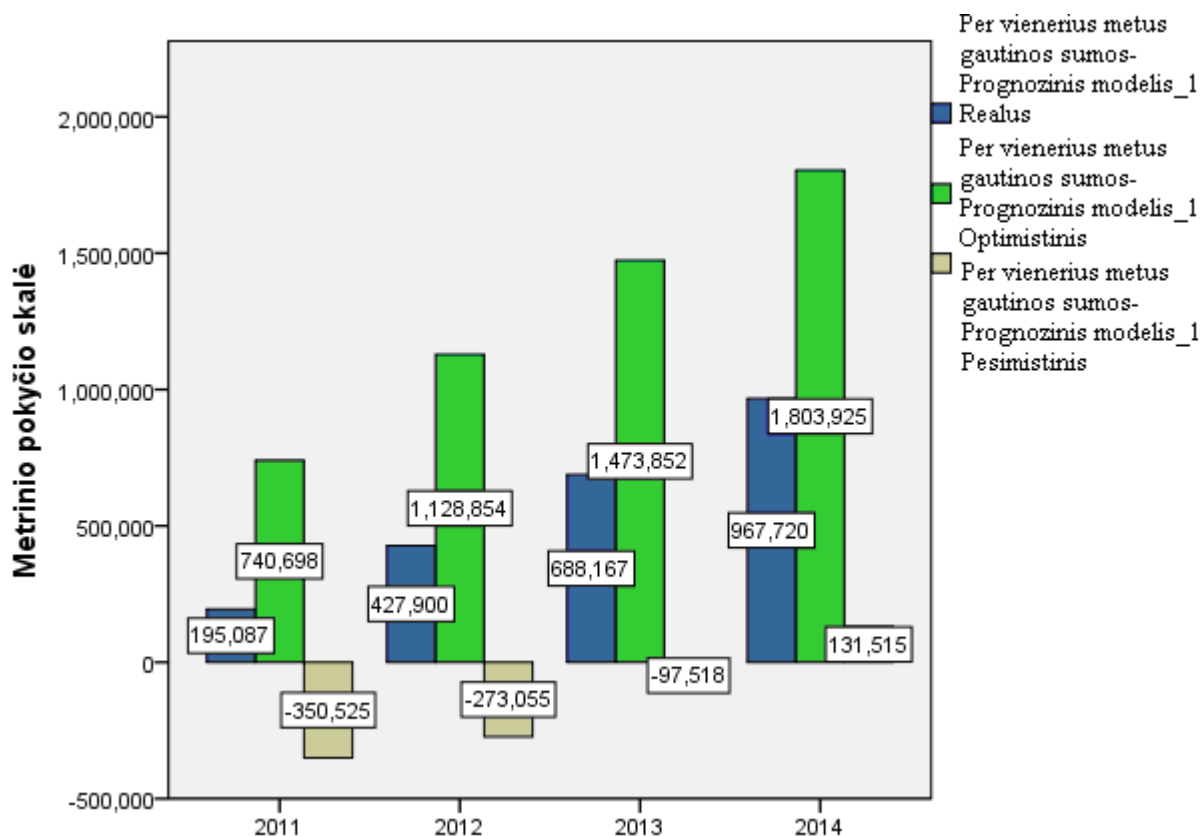
37 pav. Grynujų pinigų srautų iš finansinės veiklos prognozinis modelis

Remiantis diagrama, galima teigti, jog grynujų pinigų srautai iš finansinės veiklos nuolatos svyruodami, geresnius rodiklius rodys 2013 – aisiais metais, kuomet piniginė išraiška sieks 6,1 mln. litų, tačiau palyginti su atitinkamu laikotarpiu 2011 – aisiais metais sumažės 1,9 mln. litų. Po nežymaus augimo 2013 – aisiais metais, sekančiais metais pastebimas grynujų pinigų srautų iš finansinės veiklos sumažėjimas iki 4,9 mln. litų, žemiausia realaus prognozavimo riba buvo pasiektata 2012 – aisiais metais ir siekė 3,92 mln. Lt. Tuo tarpu pesimistinės prognozės, visu prognozuojamu laikotarpiu atspindi neigiamus rezultatus ir 2014 metais siekia –8,88 mln. Lt. Aukščiausius rezultatus fiksuoja optimistinės prognozės, su nedideliais svyravimais, 2014 metais prognozuojant 18,78 mln. Lt.

Produkcijos gamybos ir pardavimo analizė ir prognozės

Toliau darbo tiriamojoje dalyje apžvelgsime produkcijos gamybos ir pardavimų prognozes, kuriose atspindi ateinančių ketverių metų perspektyvos remiantis šiais įmonės finansinės atskaitomybės rodikliais: per vienerius metus gautinų sumų, užsienio rinkoje parduodamų prekių, sąnaudų, kitos įmonės veiklos bei užsienio rinkų rodikliais.

Vizualios analizės būdu atvaizduotame paveiksle (38 pav.) matoma, jog per vienerius metus įmonės gautinos sumos realaus prognozavimo mažiausias rodiklis fiksuojamas 2011 – aisiais metais ir siekia 195,08 tūkst. Lt. (38 pav.).

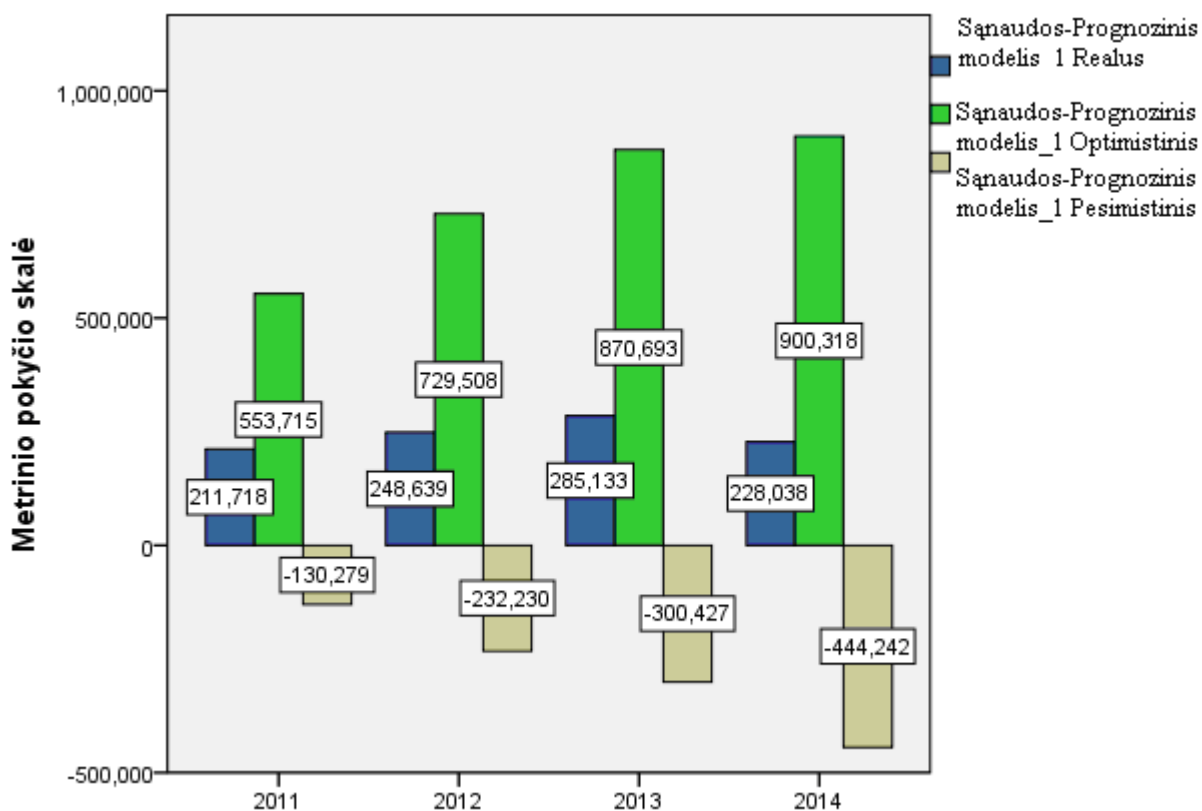


Šaltinis: sukurta autoriaus pagal AB „Grigiškės“ 2002 - 2010 m. finansinę atskaitomybę (9 PRIEDAS).

38 pav. Per vienerius metus gautinos sumos

Iš pateiktos diagramos, matoma, jog visais atlikto prognozavimo modeliais šis rodiklis prognozuojamu laikotarpiu tendencingai augs. Didžiausias gautinų sumų didėjimas matomas 2013 – aisiais metais, kuomet per vienerius metus realiai prognozuojamas 279,6 tūkst. litų augimas, kuris pasiekia 967,7 tūkst. Lt. ribą. Optimistiškiausiu požiūriu, gautinos sumos 2014 – aisiais metais sieks jau 1,8 mln. litų, ir palyginti su atitinkamu laikotarpiu 2011 – aisiais metais išaugs 1,06 mln. litų. Tai labiausiai turėtų įtakoti augantys pardavimai bei plečiama veikla.

Vystantis ir plečiantis veiklai, bei augant prieš tai nagrinėtoms gautinomis sumomis, galima daryti prielaidą, jog tai tiesiogiai įtakoja ir didėjančias sąnaudas, nes padidėja darbo išteklių, žaliavų ir kt. sąnaudos. Grafiškai tai atvaizduoja žemiau pateikiama stulpelinė diagrama (39 pav.).

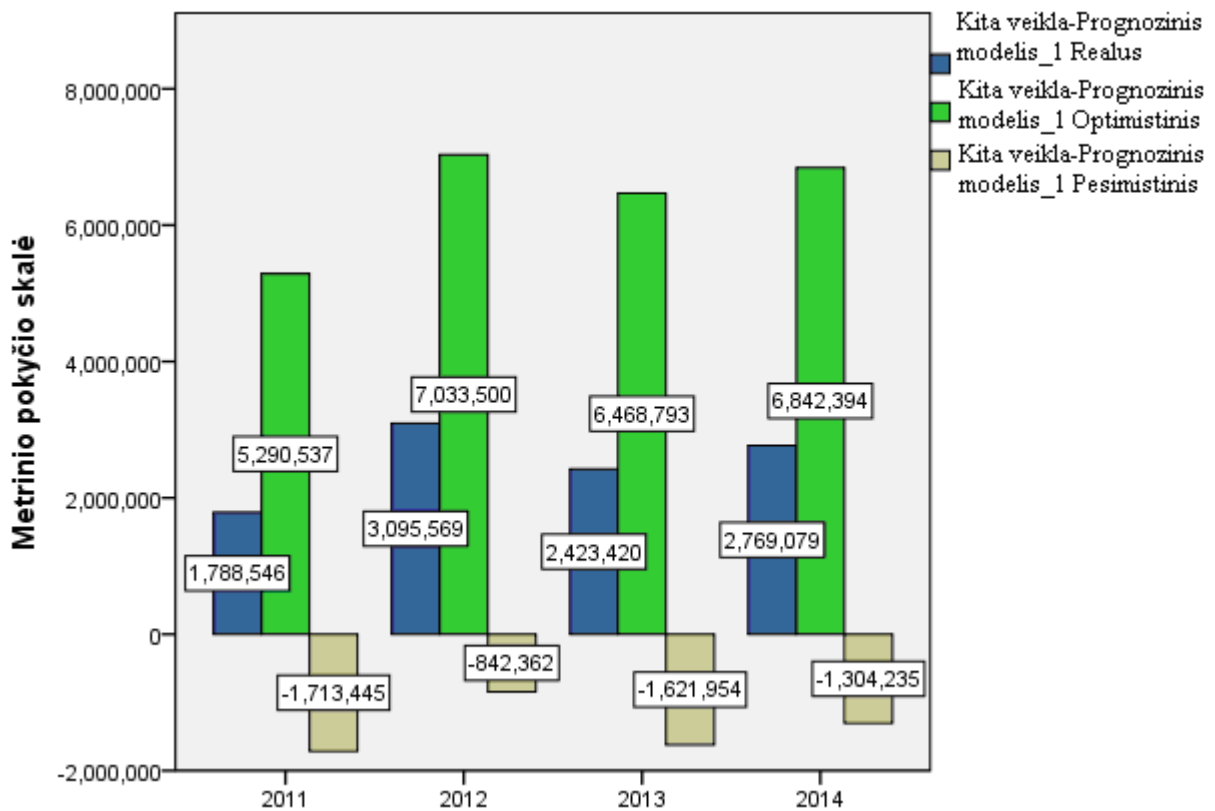


Šaltinis: sukurta autoriaus pagal AB „Grigiškės“ 2002 - 2010 m. finansinę atskaitomybę (10 PRIEDAS).

39 pav. Įmonės sąnaudų prognozinis modelis

Pagal diagramoje matomus duomenis, galime teigti, jog 2011 – aisiais metais siektinos sąnaudos sudarys 211,7 tūkst. litų, bei išlaikys nežymią augimo tendenciją iki pat 2013 – ujų metų. Tuo laikotarpiu įmonės sąnaudos pasieks 285,1 tūkst. litų ribą. Nors sekančiais metais pastebimas šio balansinio rodiklio mažėjimas, tačiau jis bus nežymus ir sudarys 228,0 tūkst. litų. Pesimistinio prognozavimo atžvilgiu įmonės sąnaudos rodys neigiamus rodiklius ir 2014 metais sieks -444,242 tūkst. Lt., optimistinio prognozavimo atžvilgiu įmonės sąnaudos tendencingai augdamos nuo prognozuojamo laikotarpio pradžios, 2014 metais sieks 900,318 tūkst. Lt.

Kitos įmonės veiklos prognostinis modelis atspindi nagrinėjamos įmonės gaunamas pajamas iš kitų veiklų (40 pav.).

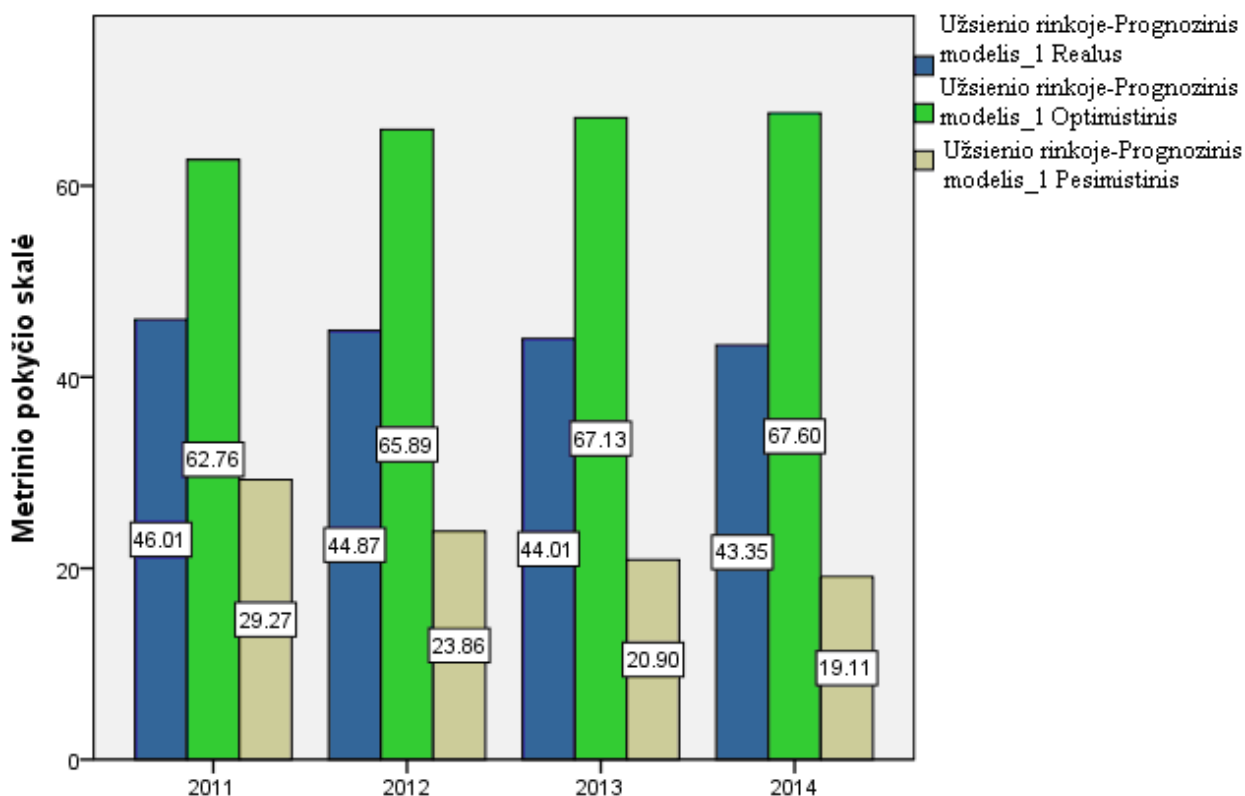


Šaltinis: sukurta autoriaus pagal AB „Grigiškės“ 2002 - 2010 m. finansinę atskaitomybę (11 PRIEDAS).

40 pav. Kitos įmonės veiklos prognoziniis modelis

Iš aukščiau pateiktos diagramos galime matyti, jog pateiktoje stulpelinėje diagramoje kita įmonės veikla realaus prognozavimo atžvilgiu, po 2011 – ujų metų augs iki 3,0 mln. litų ir iki 2012 – ujų metų pasieks metinį 69 procentų augimą. Vėliau fiksuojama kitos veiklos mažėjimo tendencija, kuri 2013 – aisiais metais palyginti su atitinkamu laikotarpiu 2012 – aisiais metais sumažės 0,7 mln. litų. Vertinant prognozę po 2013 – ujų metų, kitos veiklos augimas bus nežymus, tačiau priartės 2012 metais prognozuotos ribos, kuri prognozuojamu laikotarpiu užėmė aukščiausią poziciją, siekdama 3,09 mln.lt.

Tolimesniame tyrimo etape, užsienio rinkų prognoziniame modelyje matoma eksportuojamos produkcijos prognozavimas, kurio geriausi rezultatai remiantis realiomis prognozėmis matomi 2011 – aisiais metais (41 pav.).



Šaltinis: sukurta autoriaus pagal AB „Grigiškės“ 2002 - 2010 m. finansinę atskaitomybę (12 PRIEDAS).

41 pav. Užsienio rinkų prognozinis modelis

Aukščiau pateikiama stulpelinė diagrama atspindi, jog eksportuojamoji produkcija 2011 – aisiais metais sieks 46,0 mln. litų ir lyginant su visais prognozuojamo laikotarpio rezultatais, tai bus aukščiausias rodiklis. Vertinant tolimesnes užsienio rinkų - eksporto prgonozes galima teigti, kad po 2011 – ūjų metų fiksuotinas nežymus parduodamų prekių į užsienio valstybes mažėjimas, kuris sistemingai kris iki pat 2014 – ūjų metų, ir pasieks 43,3 mln. litų ribą. Palyginti su atitinkamu laikotarpiu 2011 – aisiais metais bus patirtas 6,3 procentų kritimas, kuri įmonė galėtų kompensuoti didindama pardavimus vietinėje rinkoje. Optimistinės prognozės užsienio rinkų atžvilgiu atspindi tendencingą augimą, analizuojamu laikotarpiu ir atitinkamai išaugs nuo 62,76 iki 67,6 mln. lt. Remiantis pesimistinėmis prognozėmis užsienio rinkų rodikliai tendencingai mažės, atitinkamai nuo 29,27 iki 19,11 mln. lt. analizuojamu ketverių metų laikotarpiu.

3.4. Tyrimo rezultatų įvertinimas ir rekomendacijos

➤ Atlikus ūkinės veiklos ekonominio efektyvumo ekonometrinę vertinamąją analizę išskiriamos apibendrinančios išvados:

Remiantis *įprastinės veiklos pateikiamo faktoriaus* (1) duomenų analize galima teigti kad, paskutiniųjų ketverių metų laikotarpyje įmonės rodikliai svyravo beveik tame pačiame lygmenyje, vertinat ateities perspektyvos atžvilgiu numatomas jų tolimesnis augimas, tai pagrindžia toliau efektyviai vykdomą veiklą.

Išanalizavus sukauptų (gautinų) pajamų ir ateinančio laikotarpio sąnaudų faktoriaus (2) prognozinį modelį, galima teigti, jog nuo 2005 metų šio faktoriaus rodikliai balansavo ties nuline riba, tokios prognozės numatomos ir ateinančių ketverių metų laikotarpyje.

Eksporto faktoriaus rodikliai (3) rodė tendencingą augimą nuo pat analizuojamo laikotarpio pradžios, tačiau artimiausios prognozės rodo eksporto pardavimų apimčių kritimą ir tolygų mažėjimą prognozuojamo laikotarpiu atžvilgiu.

➤ Atlikus įmonės kapitalo cirkuliavimo dinaminę vertinamąją analizę, galima teigti, jog: *Įmonės įstatinio kapitalo* (4) mažėjimas fiksuojamas nuo 2008 metų ir remiantis pateikiamomis prognozėmis galime teigti jog jis ir toliau mažės iki 2013 metų, jau nuo šio laikotarpio toliau fiksuojamas jo augimas;

Remiantis įmonės duomenimis, *nematerialaus turto faktorius* (5) atspindi tendencingą mažėjimą, kuris remiantis prognozėmis mažės ir prognozuojamu ketverių metų laikotarpiu;

Grynujų pinigų srautų iš investicinės veiklos faktoriaus (6) duomenų analizė parodė nuolatinius svyravimus nagrinėjamu laikotarpiu, kurie numatomi ir ateityje, paskutiniais prognozuojamais metais rodantys šio faktoriaus rodiklių tolimesnį augimą.

Grynujų pinigų srautų iš finansinės veiklos (7) faktoriaus duomenys atspindi tendencingą mažėjimą, kuris tęsis ir prognozuojamu laikotarpiu.

➤ Atlikus įmonės veiklos efektyvumo dinaminę vertinamąją analizę išplaukia tokios pagrindinės išvados:

Remiantis *mokėtinų sumų ir įsipareigojimų* (8) faktoriumi, tendencingas augimas praeities laikotarpyje tęsiasi ir prognozuojamu laikotarpiu.

Pajamų iš kitos veiklos faktorius (9) parodo įmonės žymius svyravimus analizuojamo laikotarpiu metu, kurie visumoje rodo teigiamą augimą, kuris įtakojamas nežymių tolimesnių svyravimų, matomas ir atlikus prognozavimą.

Nepaskirstytų parduotos produkcijos pardavimų (10) faktoriaus analizė leidžia teigti, jog po vangaus augimo iki 2007 metų, įmonės rodikliai žymiai šoktelėjo į viršų, tačiau išsilaukę tokioje

pozicijoje metus laiko, jie ėmė tendencingai kristi, tai matoma iki analizuojamų praeities periodo paskutiniųjų metų ir tęsiasi iki prognozuojamo laikotarpio pabaigos.

16 lentelė

2002 -2010 m. AB “Grigiškės” tendencijos ir vertės didinimo pasiūlymai

Tendencijos 2002-2010 m.	Vertės didinimo pasiūlymai
(1) Įprastinės veiklos: lėto augimo tendencijos	Mažinti veiklos sąnaudas investuojant į modernesnius darbo priemones, tokiu būdu išgaunant didesnę gamybos našumą, kuris leis mažinant savikainą, kas savo ruožtu įtakos pardavimų didėjimą, kurie tiesiogiai sietini su įprastinės veiklos rodiklių augimu.
(2) Sukauptų (gautinų) pajamų ir ateinančio laikotarpio sąnaudų: balansavimo ties nuline riba tendencijos	Norint didinti sukauptas pajamas reikėtų trumpinti kredito terminus už prekes, tobulinti skolų susigrąžinimo mechanizmą, pasirinkti tokius pardavimo metodus, kurie užtikrintų greičiausią ir labiausiai garantuotą pinigų srautą.
(3) Eksportas: tolygaus augimo tendencijos	Išlaikyti esamus užsienio klientus ir pritraukti naujus padės, įmonės produkcijos kokybės užtikrinimas, išsipareigojimų laikymasis ir sutarčių vykdymas. Norint didinti eksporto pardavimus reikalinga investuoti į profesionalius vadybininkus, nuolatinių jų kvalifikacijos kėlimą.
(4) Įmonės įstatinis kapitalas: mažėjimo tendencijos	Įstatinis kapitalas gali būti didinamas akcininkų arba iš įmonės lėšų. Šiuo atveju rekomenduojamas antras variantas, pvz. didinti įstatinį kapitalą iš įmonės nepaskirstyto pelno lėšų.
(5) Nematerialus turtas: mažėjimo tendencijos	Didinti įmonės akcijų kiekį, investuoti į naujas kompiuterines programas, kurios optimizuotų gamybą, investuoti į intelektualaus turto didinimą, pritraukiant aukšto rango specialistus bei investuojant į turimų žmogiškųjų išteklių kvalifikacijų kėlimą bei tobulinimą.
(6) Grynujų pinigų srautai iš investicinės veiklos: mažėjimo tendencijos	Didinti investicijas į efektyvias veiklas išsamiai išanalizavus vidinės ir išorinės aplinkos pokyčius bei tendencijas, įvertinant ateities perspektyvas, kas <u>garantuotų pinigų grįžtamumo ir pelno didėjimą.</u>
(7) Grynujų pinigų srautų iš finansinės veiklos: mažėjimo tendencijos	Tai su kitais finansiniais vienetais susijusi veikla. Norint didinti pinigų srautus iš bankų bei kitų finansinių įstaigų, reikalinga geros reputacijos užtikrinimas, kas įtakotų išsipareigojimų laikymasis.
(8) Mokėtinos sumos ir išsipareigojimai: augimo tendencijos	Mažinti atsargas iki optimalaus dydžio, tokiu būdu kompensuojant mokėtinas sumas ir kt. išsipareigojimus įmonėms ir kt. įstaigoms.
(9) Pajamos iš kitos veiklos: nežymaus augimo tendencijos	Sukurti papildomas bei lydinčias prekes ir paslaugas. Griežtinti debitorių atsiskaitymo terminus bei tvarką, didinti darbo vertę investuojant į darbuotojų tobulinimą, kurie sukurtų didesnę pridėtinę vertę, mažesnėmis sąnaudomis, užtikrinti gamybos proceso kokybiškumą bei rinkodaros plano vykdymą, kas didintų pardavimus bei įmonės apyvartumą.
(10) Nepaskirstyta parduota produkcija: mažėjimo tendencijos	Nepaskirstyto pelno rodiklių mažėjimas rodo, jog įmonės savininkai mažiau jį panaudoja investuodami į gamybos plėtojimą. Norint didinti nepaskirstytos parduotos produkcijos pelną, reikėtų nedidinti dividendų išmokų, didėjant pelnui, tokiu būdu sukauptos lėšos galės būti panaudojamos gamybos tobulinimo priemonėms bei plėtojimui.

Šaltinis: sukurta autoriaus.

Žemiau pateikiamoje lentelėje atsispindi AB „Grigiškės“ 2011 – 2014 m. atlikto realaus prognozavimo išvados ir jų pagrindu suformuoti pasiūlymai.

17 lentelė

AB „Grigiškės“ 2011 – 2014 m. prognozės ir popieriaus pramonės vystymo rinkos konkurencinių pranašumų pasiūlymai

Prognozės 2011-2014 m.	Popieriaus pramonės vystymo rinkos konkurencinių pranašumų formavimo pasiūlymai
Įstatinis kapitalas: prognozuojamas mažėjimas	Įstatinio kapitalo mažėjimas rodo akcijų kiekio mažinimą, kurį įtakoja mažėjantis pelnas, todėl norint įstatinį kapitalą didinti, reikalinga ieškoti ir imtis atitinkamų pelno didinimo priemonių.
Nepaskirstytas pelnas: prognozuojamas mažėjimas iki 2013 m. ir tolimesnis augimas	Tolimesnės augimo prognozės rodo teigiamus rezultatus, norint išlaikyti šių rodiklių augimą įmonė turi investuoti į gamybą, jos procesus bei plėtrą taip didinant gamybos mąstus ir išlaikant konkurencingumą
Sukauptos pajamos ir ateinančio laikotarpio sąnaudos: prognozuojamas augimas iki 2012 m., vėlesniais metais matomos mažėjimo prognozės	Sukauptų pajamų ir ateinančio laikotarpio sąnaudų mažėjimą sustabdytų įmonės vykdoma griežtesnė politika kreditorių atžvilgiu.
Įmonės grynųjų pinigų srautai iš investicinės veiklos: visuminio prognozuojamo laikotarpio atžvilgio matomas prognozinis augimas	Teigiamos prognozės rodo didėjančius grynųjų pinigų srautus iš investicinės veiklos, norint išlaikyti šių srautų augimą, reikalinga didinti investicijas į jau patikrintas veiklas, kurios jau neša pelną, bei ieškoti kitų patikimų veiklų.
Mokėtinos sumos ir įsipareigojimai: prognozuojamas tendencingas augimas	Mokėtinų sumų ir įsipareigojimų prognozuojamas augimas, rodo įmonės gerą reputaciją, tačiau tai gali rodyti ir įmonės blogėjančią finansinę padėtį, tad norint mažinti įsipareigojimus ir mokėtinas sumas, reikalingas efektyvus įmonės finansinio valdymo užtikrinimas, debitorinių ir kreditorinių procesų veiksmingas koordinavimas.
Grynųjų pinigų srautai iš finansinės veiklos: su nežymiais kritimais ir pakilimais, visumje prognozuojamas šių srautų mažėjimas	Grynųjų pinigų srautus iš finansinės veiklos užtikrintų įmonės finansinės sistemos tobulinimas bei vidinių procesų efektyvumo užtikrinimas.
Per vienerius metus gautinos sumos: prognozuojamas spartus augimas	Teigiamos prognozės rodo kitų įmonių ir klientų mokumą, norint išlaikyti šio faktoriaus ir tolimesnį augimą reikia atsižvelgti į kintančias aplinkos sąlygas ir tenkinti kintančius klientų poreikius, užtikrinant kokybę ir nenutrūkstamą bendradarbiavimą.
Įmonės sąnaudos: prognozuojamas augimas iki 2013 metų laikotarpio, toliau prognozuojamas įmonės sąnaudų mažėjimas	Didėjančios įmonės sąnaudos gali rodyti ir didėjančius gamybos mąstus ir blogėjančią įmonės būklę finansiniu požiūriu. Bet koku atveju įmonės mažėjančios sąnaudos įtakoja pelną. Tad norint didinti pelną mažėjančių sąnaudų atžvilgiu, įmonė turėtų optimizuoti gamybos procesus, ieškoti technologinių ir kitų priemonių, kurios didintų darbo našumą, reikalaujamos mažesnių sąnaudų.
Kitos įmonės veiklos: prognozuojami svyravimai, kurie visumoje rodo teigiamas augimo prognozes	Kitos įmonės veiklos rodo teigiamas prognozes, norint užtikrinti ir tolimesnį jų sėkmingą augimą, reikalinga efektyvi valdymo sistema, nuolatinė aplinkos analizė, naujų produktų į rinką įvedimas, nuolatinis naujovių pateikimas, unikalios produkcijos išskyrimas.
Užsienio rinkos: prognozuojamas nežymus dinamiškas mažėjimas	Užsienio rinkos parodo įmonės eksporto tendencijas, šis rodiklis labai svarbus įmonei, todėl norint išlikti konkurencingai ir vystyti veiklą reikia didinant eksporto apimtį, siūlant konkurencingą kainą. Gamyboje to pasiekti dažniausiai padeda masto ekonomija. Užtikrinti efektyviems gamybos procesams reikalinga tobulinti ir visą valdymo sistemą.

Šaltinis: sukurta autoriaus.

Darbo hipotezės pagrindimas

Remiantis, aukščiau pateiktomis atlikto tyrimo išvadomis, kurios atskleidžia pagrindinių įmonės faktorių, atspindinčių jos pelningumą ir kaštų rezultatyvumą, praeities ir prognoziniais duomenimis, galima teigti, jog įmonės pelningumas palaipsniui augs. Tai užtikrina teigiamos augimo prognozės, tokių faktorių, kaip: nepaskirstyto pelno, įmonės grynujų pinigų srautų iš investicinės veiklos, per vienerius metus gautinų sumų, kitų įmonės veiklų pelningumo. Todėl, darbe išsikelta hipotezė yra patvirtinama:

H: AB "GRIGIŠKĖS" pelningumas bei įmonės kaštų rezultatyvumas generuojant pelną 2010-2014 m. laikotarpyje augs.

IŠVADOS

1. Teorinėje magistrinio darbo dalyje išnagrinėjus valdymo teorinius aspektus bei aptarus valdymo funkcijų praktinę reikšmę, galima teigti, kad valdymas – tai procesas, kurio metu vykdomos pagrindinės funkcijos – organizavimas, planavimas, vadovavimas ir kontrolė, kurios savyje integruoja bendrus ir specifinius valdymui svarbiausius procesus, sudarydamos vieningą bendrą valdymo procesą.
2. Įvertinus valdymo funkcijų praktinę reikšmę, galima teigti, jog planavimas išskiriamas kaip pirmutinė ir svarbiausia valdymo funkcija, kurios metu remiantis įmonės išsikeltais tikslais ir uždaviniais formuojamas tolimesnis veiksmų planas, kurio nuoseklų vykdymą užtikrina organizavimo funkcija. Nuo šių funkcijų neatsiejamos vadovavimo funkcijos paskirtis - vadovui užtikrinti pozityvią organizacinę kultūrą naudojant žmogiškuosius ir kitus tam reikalingus išteklius. Pagrindinė kontrolės funkcija - tai skatinimo palaikymas ir tikslų siekimas užtikrinant gaunamų rezultatų lygybę išsikeltų tikslų atžvilgiu.
3. Aptarus ekonominės analizės reikšmę valdymui, daroma išvada, jog visos valdymo funkcijos – planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė yra neatsiejamos nuo ekonominės įmonės analizės, kadangi tai yra pagrindinis informacijos šaltinis tiriant įmonės veiklą ir remiantis gautais rezultatais įvertinant jos vietą rinkoje.
4. Įvertinus Lietuvos ūkio ekonominę situaciją Lietuvoje, remiantis išskirtais ekonominiais rodikliais galima teigti, kad 2010 metais pradėjęs augti BVP, eksportas ir importas rodo ekonominio nuosmukio pabaigą bei prasidedantį naują augimo etapą, kuris skatina didinti investicijas ir gamybinius pajėgumus, ypač privačiame sektoriuje. Organizacijų atsargų lygio atkūrimas ir didėjantis vartojimas teigiamai veikia visą Lietuvos ekonominę padėtį ir suteikia perspektyvias galimybes verslui ir vartotojams. Remiantis atliktais prognoziniais ekonominių rodiklių skaičiavimais, galima teigti, jog Lietuvos ūkis laiko perspektyvoje ir toliau augs bei stiprės.
5. Išanalizavus popieriaus pramonės ekonominę situaciją Lietuvoje, daroma išvada, kad ši verslo šaka turi svarbią reikšmę šalies ūkyje. Priklausydama apdirbamosios pramonės sektoriui ši pramonės šaka tvirtai įsitvirtinusi šalies ūkyje ir turinti tokius augančius rodiklius kaip didėjanti vartotojų paklausa bei suaktyvėjęs eksportas, didina savo plėtros galimybes ilgalaikės perspektyvos atžvilgiu.
6. Suprojektavus tyrimą, buvo nustatyti šie faktoriai, lemiantys tiriamos įmonės ir visos popieriaus pramonės vystymąsi laiko perspektyvoje: įstatinis kapitalas, nepaskirstytas pelnas, sukauptos pajamos ir ateinančio laikotarpio sąnaudos, įmonės grynųjų pinigų srautai iš investicinės veiklos, mokėtinos sumos ir įsipareigojimai, grynųjų pinigų srautai iš finansinės veiklos, per

vienerius metus gautinos sumos, įmonės sąnaudos, kitos įmonės veiklos, užsienio rinkos – eksportas.

7. Įvertinus tyrimą, kurio metu, nustatytų rodiklių pagalba buvo atliekama AB „GRIGIŠKĖS“ praeito laikotarpio ir ateities prognozių analizė, galima teigti, jog gauti rezultatai apibūdina ir visos popieriaus pramonės šakos vystymosi perspektyvas Lietuvoje. Remiantis teigiamais prognoziniiais rezultatais buvo patvirtinta hipotezė, jog AB „GRIGIŠKĖS“ pelningumas bei įmonės kaštų rezultatyvumas generuojant pelną 2010-2014 m. laikotarpyje augs. Kadangi ši įmonė yra lyderė popieriaus pramonės įmonių atžvilgiu, galima teigti, jog ji atspindi ir visos šalies perspektyvas, tad iš to išplaukia, jog popieriaus pramonė ateityje plėsis ir augs.

8. Įvertinus tyrimo rezultatus, galima teigti, jog pagrindiniai faktoriai, atspindintys įmonės pelningumą ir kaštų rezultatyvumą rodė teigiamus prognozinis rezultatus. Norint didinti šių rodiklių vertę bei įgyti konkurencinį pranašumą popieriaus pramonės šakoje, darbe buvo pateikiami šie pasiūlymai ir rekomendacijos:

- Investuoti į technologines priemones ir įrenginių modernizavimą, tokiu būdu didinant našumą bei užtikrinant efektyvius gamybos procesus;
- Trumpinti kredito terminus bei tobulinti skolų susigrąžinimo mechanizmą, užtikrinant sukauptų pajamų augimą;
- Investuoti į produkcijos kokybę, taip išlaikant esamus klientus bei pritraukiant naujus;
- Investuoti į darbuotojų mokymus, kvalifikacijos kėlimą bei kitą intelektualųjį turta, ko pasekoje augs ir nematerialaus turto rodikliai, bei gerės darbo kokybė;
- Didinti investicijas į jau patikrintas veiklas, kurios didintų įmonės pelningumą;
- Mažinti atsargas iki optimalaus dydžio norint sumažinti mokėtinas sumas ir kitus įsipareigojimus;
- Didinti prekių asortimentą, taip išlaikant konkurencingumą rinkoje;
- Tobulinti valdymą bei jo procesus;
- Nepaskirstytos produkcijos pelną investuoti į gamybos plėtrą;
- Plėsti kitas veiklas taip užsitikrinant finansinį stabilumą;
- Investuoti į profesionalią vadybos komandą, kuri užtikrintų tolimesnį bendradarbiavimą su užsienio rinkomis ir orientuotųsi į naujas.

SANTRAUKA (ANGLŲ KALBA)

RAMANAUSKAS, Mindaugas. (2011) *The prospects of paper industry development in Lithuania*. MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 86 p.

The latter years of economic recession the country running the paper industry is facing increasing losses, and low shrinkage of the weaker companies in this business and can not wait for an accelerated reduction in the number of operators. In order to successfully develop business in this industry, master thesis is aimed at explaining the paper industry, development trends and opportunities, to analyze the determinants of competitiveness in the external and internal environmental factors. This work was also set to perform tasks: to examine the theoretical aspects of management and control functions to assess the practical implications, and discuss the impact of the economic indicators in the context of governance, a Lithuanian and an economic evaluation of the paper industry in Lithuania to introduce a viable model for forecasting the methodological management of the survey, the study has identified the development of paper industry factors affecting the structure and importance to the development of this industry in Lithuania and to assess the prospects for results and follow-up to the company's recommendations.

After the theoretical part of the analysis it was found that the management - the process of its core functions - organizing, planning, direction and control, which itself integrates general and specific management of key processes to form a single unit in managing the process.

The assessment of the economic situation in the Lithuanian economy in Lithuania, have been distinguished on the basis of economic indicators suggests that began in 2010 GDP growth, exports and imports shows an economic downturn and the end of starting a new stage of growth, which encourages increased investment and productive capacity, particularly in the private sector, while paper and industry.

The evaluation of the investigation, during which the grant was made of indicators of AB „Grigiškės“ historic and forward-looking analysis, it can be argued that the results and determine the total paper industry development in Lithuania. Based on the positive results of the predictors was confirmed the hypothesis that AB „Grigiškės“ the company's profitability and cost effectiveness to generate a profit for the period 2010-2014 of growth. As the company is a leader in the paper industry, it is possible to assert that it reflects the perspective of the whole country, so it follows that the paper industry in the future to grow and grow.

LITERATŪRA

Mokslinės literatūros sąrašas:

1. BAGDONAS, Eugenijus; BAGDONIENĖ, Liudmila. (2000) *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija. 125 – 132 p. ISBN 9986-13-814-0.
2. BAGDZEVIČIENĖ, Rita; TAMKUS, Antanas. (2000) *Regioninės plėtros strateginio planavimo metodologiniai aspektai*. Kaunas: Technologija. 39 – 42 p. ISBN 1392-1142.
3. BARKSDALE, Susan; LUND, Teri. (2006) *10 Steps to Successful Strategic Planning*. American Society for Training and Development. 39 p. ISBN 156-286-457-2.
4. BHATTACHARYYA, Asoke. (2002) *Training manual on people's biodiversity register*. Vew Delhi: Concept publishing company. 7 – 8 p. ISBN 81-8069-243-4.
5. BURTONSHAW-GUNN, Simon. (2009) *Essential Tools For Organizational Performance. Tools, Models and Approaches for Managers and Consultations*. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd. 44 – 61 p. ISBN 978-0-470-74665-3.
6. BUTKUS, Fabijonas. (1996) *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius: Šviesa. 78 p. ISBN 978-9986-959-36-6.
7. CAAPLEBY, Robert. (1994) *Business organization. International review of strategic management*. New York: Lexington books. 89 p. ISBN 0-669-10315-2.
8. CHLIVICKAS, Eugenijus; PALIULIS, Naurimantas. (1998) *Vadybos pagrindai*. Vilnius: Technika. 154 p. ISBN 9918-954-22-1.
9. CLELAND, David; IRELAND, Lewis. (2006) *Project management – strategic design and implementation*. New York: RR Donnelley. 431 – 439 p. ISBN-13:978-0-07-147160-2.
10. COLE, Gerald. (1998) *Organisational Behaviour*. London: High Holborn House. 5 p. ISBN 0-8264-5387-2.
11. DEAN, Thomas; WELLMAN, Michael. (1991) *Planning and control*. Michigan: M. Kaufmann Publishers. 412 p. ISBN 1-558-602-097.
12. DECENZO, David; ROBBINS, Stephen. (2006) *Fundamentals of human resource management*. Michigan: Wiley. 344 p. ISBN 047-000-794X.
13. DOGSON, Mark; GANN, David; SALTER, Ammon. (2008) *The management of technological innovation – strategy and practice*. Jungtinė Karalystė: Oxford University Press. 125 – 141 p. ISBN 0-199-208-522.
14. DONNELLY, James; GIBSON, James. (1990) *Perspectives on management*. Business Publications. 291 – 292 p. ISBN 0-256-036-845.
15. DUBRIN, Andrew. (2008) *Essentials of management*. Mason: South – Western cengage learning. 233 – 241 p. ISBN-13: 978-0-324-35389-1.
16. FAYOL, Henri; GRAY, Irwin. (1987) *General and industrial management*. Pennsylvania: State University. 5 – 8 p. ISBN 082-243-566-7.
17. FOX, William. (2009) *The Management Process*. Charlotte: Information Age Publishing. 58 p. ISBN 978-1-60752-233-1.
18. GRAY, Edmund; SMELTZER, Larry. (1999) *Management – the competitive edge*. New York: Maxwell Macmillan. 323 p. ISBN 3-591-67717-9.
19. GRONSKAS, Valdas. (2008) *Ekonominė analizė*. Kaunas: Technologija. 89 p. ISBN 99-83-322-87-3
20. GRONSKAS, Vladas. (2006). *Ekonomikos tyrimo metodai*. Vilnius: VšĮ Vilniaus Universiteto Leidykla. 14 p . ISBN ISBN 978-91134-33-8.
21. JUDE, Kaye; ALLISON, Michael. (2005) *Strategic planning for nonprofit organizations – a practical guide and workbook*. San Fransisco: John Wiley&Sons, Inc. 53 p. ISBN-10:0-471-44581-9.
22. KAINE, Christine. (1999) *Private capital for private companies*. Australia: Business Angels. 87 p. ISBN 0-646-35318-7.

23. MACKEVIČIUS, Jonas. (2006) *Naujai apie įmonių veiklos analizę*. Vilnius: TEV, Nr. (73), p. 3. ISSN 1392-1258.
24. MAY, Gary. (2010) *Strategic planning: Fundamentals for Small Business*. New York: Business Expert Press. 11 – 13 p. ISBN-13:978-1-60649-087-7.
25. MAKŠTUTIS, Antanas. (1990) *Veiklos vadyba: teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija. 98 p. ISBN 9986-03-419-1.
26. MARTINKUS, Bronislovas; VAIČIŪNAS, Gediminas; VENSKUS, Rimantas. (2000) *Gamybos vadyba*. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla. 67 p. ISBN 9986-38-211-4.
27. MAURICE, Charles; PHILLIPS, Owen; FERGUSON, Charles. (1982) *Economic analysis: theory and application*. Indiana: R. D. Irwin. 88 – 91 p. ISBN 0-256-026-149.
28. McLEAN, Norbert. (2007) *Making money in foreclosures: how to invest profitably in distressed real estate*. New York: McGraw – Hill. 201 p. ISBN-13:978-0-07-147918-9.
29. MINTZBERG, Henry; MILLER, Danny. (1984) *Organizations: a quantum view*. Prentice – Hall. 284 p. ISBN 0-136-419-852.
30. NEVERAUSKAS, Bronius; STANKEVIČIUS, Vytautas. (2009) *Projektų valdymas*. Kaunas: Technologija. 22 – 24 p. ISBN 9976-9761-7-1.
31. O'DONNELL, Timothy. (1991) *World economic data*. Michigan: the university of Michigan. 102 – 121 p. ISBN 087-436-658-5.
32. OLSEN, Erica. (2007) *Strategic Planning for Dummies*. New Jersey: Wiley Publishing, Inc. 31 p. ISBN-13:978-0-470-03716-4.
33. PERLOW, Leslie; OKHUYSEN, Gerardo; REPENNING, Alexander. (2002) *When You Says Yes But Mean No*. Crown Business. 931 p. ISBN 1400-460-09.
34. PETERS, Thomas. (1987) *Thriving on chaos: handbook for a management revolution*. New York: Harper Perennial. 359 – 366 p. ISBN 00-609-718-43.
35. ROBBINS, Stephen. (2000) *Organizational behavior: concepts, controversies, applications*. Canada: Prentice Hall. 51 p. ISBN 0-130-184-195.
36. SCALLAN, Peter. (2003) *Process planning – the design/manufacture interface*. Jungtinė Karalystė: Butterworth – Heinemann. 222 – 227 p. ISBN 0-7506-5129-6.
37. SEILIUS, Antanas. (2001) *Vadovavimas sprendimų priėmimo procesui*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. 74 – 81 p. ISBN 9955-456-11-6.
38. SHAVELL, Steven. (2007) *Economic Analysis of Accident Law*. Harvard University Press Paperback. 331 – 340 p. ISBN-13 978-0674-22525-1.
39. SQUIRE, Lyn. (1988) *Economic Analysis of Projects*. London: The Johns Hopkins University Press. 12 p. ISBN 0-8018-1818-4.
40. STEINER, George. (1967) *Strategic Planning. A Step – by – Step Guide*. New York: Free Press Paperbacks. 66 p. ISBN-13:978-0-02-931110-3.
41. STONER, James; FREEMAN, Robert; GILBERT, Dereck. (1999) *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press. 189 p. ISBN 3-540-66271-9.
42. STOŠKUS, Stasys. (2002) *Bendrieji vadybos aspektai*. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla. 88 p. ISBN 9986-38360-9.
43. ŠEIBOKIENĖ, Aneta. (2002) *Vadybos pagrindai: metodinė medžiaga*. Vilnius: Technika. 8 p. ISBN 9958-9341-5-6.
44. ŠIMANSKIENĖ, Ligita; SEILIUS, Antanas. (2006) Verslo organizacijų valdymas globalizacijos sąlygomis: teorinis požiūris. *Regioninė politika ir planavimas*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas, Nr. (7), p. 11. ISSN 1822-4202.
45. VERARDO, Denzil. (1997) *Managing the Strategic Planning Process*. Alexandria: American Society for Training & Development. 110 p. ISBN 8755-9269.
46. WEIHRICH, Heinz; CANNICE, Mark. (2008) *Management. A Global and Entrepreneurial Perspective*. New Delhi: Tata McGraw Hill Education Private Limited. 91 p. ISBN-13:978-0-07-070072-7.

47. ZIEGENFUSS, James. (2006) *Strategic planning: cases, concepts, and lessons*. Indiana: University Press of America. 322 – 323 p. ISBN 0-761-835-628.
48. ŽVINKLYS, Jurgis., VABALAS, Eduardas. (2006) *Įmonės ekonomika*. Vilnius: VVAM. 125 p. ISBN 9955-528-11-7.

Informacijos šaltinių sąrašas:

1. AB Grigiškės. (2009) *Kosnsoliduotos ir bendrovės finansinės ataskaitos* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. gruodžio 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.nasdaqomxbaltic.com/upload/reports/grg/2010_ar_lt_ltl_con_ias.pdf>.
2. AB Grigiškės. (2010) *Kosnsoliduotos ir bendrovės finansinės ataskaitos* [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. sausio 18 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.nasdaqomxbaltic.com/upload/reports/grg/2010_ar_lt_ltl_con_ias.pdf>.
3. AB Klaipėdos kartonas. (2010) *Pardavimų ataskaita* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. liepos 24 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.kartonas.lt/lt/bendrove/pardavimai>>.
4. AB Klaipėdos kartonas. (2011) *Investicijos* [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. kovo 29 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.kartonas.lt/lt/bendrove/investicijos>>.
5. *Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius*. [interaktyvi duomenų bazė]. (2007) Lietuvos Statistikos Departamentas, [žiūrėta 2010 m. birželio 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.buhalteris.lt/get.php?f.156135>>
6. *Lietuvos gamintojų sąrašas*. [interaktyvi duomenų bazė]. (2011) *Gaminama.lt*. [žiūrėta 2011 m. sausio 11 d.]. Prieiga per internetą: <http://gaminama.lt/pagaminta/kartono_tara?c=143>.
7. *Lietuvos gamintojų sąrašas*. [interaktyvi duomenų bazė]. (2011) *Gaminama.lt*. [žiūrėta 2011 m. sausio 11 d.]. Prieiga per internetą: <http://gaminama.lt/pagaminta/kiti_popieriaus_gaminiai?c=144>.
8. Lietuvos Statistikos Departamentas. [interaktyvi duomenų bazė]. (2010) [žiūrėta 2010 m. kovo 21 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=8860>>
9. Lietuvos Statistikos Departamentas. [interaktyvi duomenų bazė]. (2010) [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. kovo 21 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=2641>>
10. Lietuvos Statistikos Departamentas. [interaktyvi duomenų bazė]. (2010) [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. balandžio 06 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=2387>>
11. Lietuvos Statistikos Departamentas. [interaktyvi duomenų bazė]. (2010). [žiūrėta 2010 m. birželio 11 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.stat.gov.lt/lt/news/view?id=8945>>
12. Lietuvos Statistikos Departamentas. [interaktyvi duomenų bazė]. (2010). [žiūrėta 2010 m. rugpjūčio 18 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.stat.gov.lt/lt/catalog/list/?cat_y=2&cat_id=1&id=1881&PHPSESSID=>>
13. Lietuvos Statistikos Departamentas. [interaktyvi duomenų bazė]. (2010). [žiūrėta 2010 m. rugpjūčio 29 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.stat.gov.lt/lt/catalog/list/?cat_y=2&cat_id=1&id=1881&PHPSESSID=>>
14. MONKEVIČIUS, Antanas. (2004) Lietuvos popieriaus pramonė. [interaktyvus]. *Medis.lt*, balandžio 10 d. [žiūrėta 2010 m. rugsėjo 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.medis.lt/bmm-straipsnis.cfm?id=100>>
15. MONKEVIČIUS, Antanas. (2010) Jau tikėtina, kad medienos paklausa vėl didės. [interaktyvus]. *Forest. Lt*, birželio 18 d. [žiūrėta 2010 m. rugsėjo 24 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.forest.lt/go.php/lit/Prof.A.Morkevicius_Jau_tiketina_kad_medi/2941>.
16. MONKEVIČIUS, Antanas. (2010) Medienos sektorius antroje 2010 m. pusėje. [interaktyvus]. *Forest. Lt*, spalio 04 d. [žiūrėta 2010 m. lapkričio 24 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.forest.lt/go.php/lit/Prof.A.Morkevicius_Medienos_sektorius_an/3095>.

PRIEDAI

1 PRIEDAS LIETUVOS EKSPORTO – IMPORTO DINAMIKA PAGAL ŠALIS	91
2 PRIEDAS AB “GRIGIŠKĖS” 2002 – 2010 m. FINANSINIŲ ATSKAITOMYBIŲ BALANSINIAI RODIKLIAI	92
3 PRIEDAS ĮSTATINIO KAPITALO PROGNOZINIS MODELIS	95
4 PRIEDAS NEPAKIRSTYTO PELNO PROGNOZINIS MODELIS	95
5 PRIEDAS SUKAUPTŲ PAJAMŲ IR ATEINANČIO LAIKOTARPIO SĄNAUDŲ PROGNOZINIS MODELIS	95
6 PRIEDAS ĮMONĖS GRYNŲJŲ PINIGŲ SRAUTŲ IŠ INVESTICINĖS VEIKLOS PROGNOZINIS MODELIS	95
7 PRIEDAS MOKĖTINŲ SUMŲ IR ĮSIPAREIGOJIMŲ PROGNOZINIS MODELIS	96
8 PRIEDAS ĮMONĖS GRYNŲJŲ PINIGŲ SRAUTŲ IŠ FINANSINĖS VEIKLOS PROGNOZINIS MODELIS	96
9 PRIEDAS PER VIENERIUS METUS GAUTINŲ SUMŲ PROGNOZINIS MODELIS	96
10 PRIEDAS ĮMONĖS SĄNAUDŲ PROGNOZINIS MODELIS	96
11 PRIEDAS KITOS ĮMONĖS VEIKLOS PROGNOZINIS MODELIS	97
12 PRIEDAS UŽSIENIO RINKŲ PROGNOZINIS MODELIS	97
13 PRIEDAS AB “GRIGIŠKĖS” KOKYBĖS VADYBOS SERTIFIKATAS	98

LIETUVOS EKSPORTO – IMPORTO DINAMIKA PAGAL ŠALIS

Šalis	Eksportas			Importas			Balansas
	Mln. Lt	Struktūra, proc.	Palyginti su 2009 m., IV ketv.	Mln. Lt	Struktūra, proc.	Palyginti su 2009 m., IV ketv.	mln. Lt
Rusija	16141,2	100,0	45,6	17734,0	100,0	47,9	-1592,8
Latvija	2749,9	17,0	77,3	5746,8	32,4	64,1	-2996,8
Vokietija	1494,1	9,3	38,4	1161,3	6,5	51,8	332,8
Lenkija	1442,2	8,9	37,5	1867,2	10,5	30,4	-425,0
Nyderlandai	1259,3	7,8	58,1	1541,9	8,7	32,7	-282,5
Baltarusija	1027,5	6,4	66,6	871,2	4,9	93,6	156,4
Jungtinė Karalystė	941,6	5,8	55,4	276,3	1,6	14,7	665,3
Estija	807,7	5,0	57,5	293,7	1,7	37,4	514,0
Jungtinės Valstijos	740,9	4,6	-6,8	545,6	3,1	86,3	195,3
Prancūzija	615,9	3,8	49,6	178,0	1,0	39,9	437,9
Švedija	586,3	3,6	98,6	479,5	2,7	49,9	28,8
Ukraina	558,8	3,5	44,6	564,3	3,2	79,5	-5,4
Norvegija	505,9	3,1	40,6	232,1	1,3	78,6	273,8
Danija	451,9	2,8	47,9	59,6	0,3	-2,1	392,3
Kazachstanas	380,6	2,4	-7,1	264,2	1,5	21,6	116,4
Belgija	359,1	2,2	78,1	63,9	0,4	39,1	295,2
Italija	320,3	2,0	126,6	544,1	3,1	67,0	-223,8
Suomija	299,7	1,9	24,7	613,6	3,5	5,2	-313,9
Čekijos Respublika	191,3	1,2	18,3	348,3	2,0	60,5	-156,9
Turkija	159,8	1,0	-20,6	186,0	1,0	7,0	-26,2
Airija	94,5	0,6	40,6	235,5	1,3	35,5	-141,0
Austrija	83,6	0,5	67,0	92,4	0,5	54,3	-8,8
Vengrija	73,8	0,5	129,7	33,5	0,2	105,8	40,3

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Lietuvos statistikos departamentas (2011).

AB "GRIGIŠKĖS" 2002 – 2010 M. FINANSINIŲ ATSKAITOMYBIŲ BALANSINIAI RODIKLIAI

Turtas	2002 m. (Lt)	2003 m. (Lt)	2004 m. (Lt)	2005 m. (Lt)	2006 m. (Lt)	2007 m. (Lt)	2008 m. (Lt)	2009 m. (Lt)	2010 m. (Lt)
Ilgalaikis turtas	36 233 802	47 965 558	52 997 495	74 360 910	81 979 487	86 436 065	99 186 123	89 443 683	120 428 444
NEMATERIALUSIS TURTAS	332 188	356 519	280 541	5 426 861	308 115	204 209	203 549	99 369	129 213
MATERIALUSIS TURTAS	31 803 646		49 477 989	64 304 306	76 666 372	81 226 857	93 977 574	84 286 223	96 644 280
FINANSINIS TURTAS	4 051 348	1 707 500	3 238 965	5 005 000	4 046 400	3 141 663	1 315 093		
PO VIENERIŲ METŲ GAUTINOS SUMOS	46 620	2 811 710	2 460 246	-	-	-	-	-	-
Trumpalaikis turtas	21 188 836	27 489 690	27 384 734	24 818 660	28 128 738	34 589 162	34 113 527	26 928 541	28 842 457
ATSARGOS IR NEBAIGTOS VYKDYTI SUTARTYS	9 837 298	8 201 506	8 633 645	8 747 828	9 388 146	12 598 837	12 558 106	8 988 447	9 960 609
PER VIENERIUS METUS GAUTINOS SUMOS	10 938 384	18 149 014	16 945 006	15 496 590	-	-	-	-	-
Sukauptos (gautinos) pajamos ir ateinančio laikotarpio sąnaudos	473 041	294 766	346 262	-	-	-	-	-	-
TURTAS IŠ VISO	57 895 679	75 750 014	80 382 229	99 179 570	110 108 225	121 025 227	133 299 650	116 372 224	149 270 901
Savininkų nuosavybė ir įsipareigojimai	2002 m. (Lt)	2003 m. (Lt)	2004 m. (Lt)	2005 m. (Lt)	2006 m. (Lt)	2007 m. (Lt)	2008 m. (Lt)	2009 m. (Lt)	2010 m. (Lt)
Kapitalas ir rezervai	36 233 802	47 965 558	43 363 057	43 649 957	43 952 322	43 952 322	63 995 665	63 995 665	64 145 934
KAPITALAS	37 300 000	49 263 041	54 883 953	62 632 266	66 980 014	70 495 966	66 007 269	69 012 661	80 108 212
Įstatinis (pasirašytasis)	37 300 000	39 956 657	39 956 657	39 956 657	39 956 657	39 956 657	60 000 000	60 000 000	60 000 000
REZERVAI	2 768 114	3 195 679	3 406 400	3 693 300	3 995 665	3 995 665	3 995 665	3 995 665	4 415 934
NEPASKIRSTYTASIS PELNAS(NUOSTOLIS)	7 517 471	6 110 705	11 520 896	18 982 309	23 027 692	26 543 644	2 011 604	4 702 451	15 962 278
Mokėtinos sumos ir įsipareigojimai	24 649 166	25 402 224	25 498 276	35 224 060	43 128 211	50 529 261	67 292 381	47 359 563	69 163 079
PO VIENERIŲ METŲ MOKĖTINOS SUMOS IR ĮSIPAREIGOJIMAI	9 004 768	8 749 381	10 272 341	11 229 168	17 907 768	16 340 186	28 323 520	23 581 987	28 794 499

2 PRIEDAS (tesinys)

PER VIENERIUS METUS MOKĖTINOS SUMOS IR TRUMPALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI	15 644 398	16 652 843	15 225 935	23 994 892	25 220 443	34 189 075	38 986 861	24 092 121	40 368 580
SAVININKŲ NUOSAVYBĖ IR ĮSIPAREIGOJIMAI IŠ VISO	57 895 679	75 750 014	80 382 229	99 179 570	110 108 225	121 025 227	133 299 650	116 372 224	149 270 901
Pelno (nuostolio) ataskaita	2002 m. (Lt)	2003 m. (Lt)	2004 m. (Lt)	2005 m. (Lt)	2006 m. (Lt)	2007 m. (Lt)	2008 m. (Lt)	2009 m. (Lt)	2010 m. (Lt)
PARDAVIMAI IR PASLAUGOS	58 915 948	79 608 506	96 582 020	101 314 104	110 119 282	134 054 619	135 465 115	109 709 336	129 742 468
PARDUOTŲ PREKIŲ IR ATLIKTŲ DARBŲ SAVIKAINA	42 182 631	57 333 069	69 046 063	76 305 511	86 924 830	108 696 308	120 243 912	91 012 026	115 663 202
BENDRAS PELNAS (NUOSTOLIS)	16 733 317	22 275 437	27 535 957	25 008 593	23 194 452	25 358 311	15 221 203	18 697 310	14 079 266
VEIKLOS SĄNAUDOS	13 257 559	16 864 604	20 671 084	16 697 611	8 536 545	9 452 382	10 287 052	8 320 108	6 995 461
Pardavimų	4 452 115	8 198 148	10 175 072	8 038 393	188 225	332 002	379 792	245 389	150 924
Bendrosios ir administracinės	8 805 444	8 666 456	10 496 012	8 659 218	8 348 320	9 120 380	9 907 260	8 074 719	6 844 537
VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIS)	3 475 758	5 410 833	6 864 873	11 077 288	9 174 737	8 509 679	68 809	5 287 743	2 388 149
KITA VEIKLA	603 929	5 783 692	1 768 441	2 766 306	2 466 167	1 178 022	2 449 997	2 629 615	4 330 109
Pajamos	4 060 966	8 025 928	1 800 478	2 199 771	2 277 942	846 002	2 070 205	2 384 226	4 179 720
Sąnaudos	3 457 037	2 242 236	32 037	566 535	188 225	332 002	379 792	245 389	150 389
ĮPRASTINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIS)	3 452 340	10 306 421	7 193 927	11 049 707	8 132 172	6 915 564	2 743 253	3 546 931	1 607 401
ATASKAITINIŲ METŲ PELNAS (NUOSTOLIS) PRIEŠ APMOKESTINIMĄ	11 494 684	3 049 105	7 193 927	11 049 707	8 132 172	6 915 564	2 743 253	3 546 931	1 607 401
PELNO MOKESTIS	-	1 358 601	1 455 973	1 630 815	1 784 424	1 399 612	254 556	541 539	87 692

2 PRIEDAS (tęsinys)

GRYNASIS ATASKAITINIŲ METŲ PELNAS (NUOSTOLIS) PASKIRSTYMUĮ	3 049 105	10 136 083	5 737 954	9 418 892	6 347 748	5 515 952	2 488 697	3 005 392	1 519 709
Pelno (nuostolio) paskirstymo ataskaita	2002 m. (Lt)	2003 m. (Lt)	2004 m. (Lt)	2005 m. (Lt)	2006 m. (Lt)	2007 m. (Lt)	2008 m. (Lt)	2009 m. (Lt)	2010 m. (Lt)
Nepaskirstytas rezultatas-pelnas (nuostolis) ataskaitinio laikotarpio pabaigoje	7 517 471	6 110 705	11 520 896	11 049 707	8 132 172	6 915 564	2 743 253	3 546 931	1 607 401
Pinigų srautų ataskaita	2002 m. (Lt)	2003 m. (Lt)	2004 m. (Lt)	2005 m. (Lt)	2006 m. (Lt)	2007 m. (Lt)	2008 m. (Lt)	2009 m. (Lt)	2010 m. (Lt)
Grynieji pinigų srautai iš įmonės veiklos (+/-)	2 742 158	19 509 308	7 591 859	18 392 532	11 908 976	13 722 300	9 934 442	19 103 023	19 559 040
Grynieji pinigų srautai iš investicinės veiklos (+/-)	3 336 471	11 775 030	2 258 765	12 972 837	15 635 183	10 720 223	11 457 924	1 436 355	18 987 829
Grynieji pinigų srautai iš finansinės veiklos (+/-)	46 537	7 008 262	5 012 433	6 738 263	4 046 400	3 141 663	1 315 093	17 621 559	368 600
Grynujų pinigų srautų padidėjimas (sumažėjimas)	547 776	726 016	320 651	1 318 568	320 193	139 586	208 389	45 109	202 611
Pinigai laikotarpio pradžioje	960 930	413 154	1 139 170	1 459 822	141 254	461 447	321 861	113 472	158 581
Pinigai laikotarpio pabaigoje	413 154	1 139 170	1 459 821	141 254	461 447	321 861	113 472	158 581	361 192

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal AB „Grigiškės“ metinius finansinės atskaitomybės rodiklius.

IŠSTATINIO KAPITALO PROGNOZINIS MODELIS

Model		2011	2012	2013	2014
Išstatinis (pasirašytasis)- Prognozinis modelis1	Forecast	52874010,64	50181948,65	48646875,91	51486953,47
	UCL	67146583,35	66822613,10	66060070,02	69169527,50
	LCL	38601437,93	33541284,20	31233681,80	33804379,43

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal AB "Grigiškės" finansinės atskaitomybės balansinius rodiklius.

NEPASKIRSTYTO PELNO PROGNOZINIS MODELIS

Model		2011	2012	2013	2014
Nepaskirstyta- Prognozinis modelis1	Forecast	7,12	6,69	6,34	7,46
	UCL	8,26	8,17	8,01	9,25
	LCL	5,97	5,21	4,67	5,67

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal AB "Grigiškės" finansinės atskaitomybės balansinius rodiklius.

SUKAUPŲ PAJAMŲ IR ATEINANČIO LAIKOTARPIO SĄNAUDŲ PROGNOZINIS MODELIS

Model		2011	2012	2013	2014
Sukauptos (gautinos) pajamos ir ateinančio laikotarpio sąnaudos Prognozinis modelis1	Forecast	10276,86	12994,44	2454,90	3790,70
	UCL	91801,02	127795,50	142459,21	164768,52
	LCL	-71247,30	-101806,61	-137549,42	-157187,11

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal AB "Grigiškės" finansinės atskaitomybės balansinius rodiklius.

ĮMONĖS GRYNŲJŲ PINIGŲ SRAUTŲ IŠ INVESTICINĖS VEIKLOS PROGNOZINIS MODELIS

Model		2011	2012	2013	2014
Grynieji pinigų srautai iš investicinės veiklos (+/-)-Prognozinis modelis1	Forecast	4609701,35	12342047,12	8183705,19	10420000,37
	UCL	18515173,30	28130809,09	24476606,18	26855822,36
	LCL	-9295770,61	-3446714,85	-8109195,81	-6015821,61

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal AB "Grigiškės" finansinės atskaitomybės balansinius rodiklius.

7 PRIEDAS

MOKĖTINŲ SUMŲ IR ĮSIPAREIGOJIMŲ PROGNOZINIS MODELIS

Model		2011	2012	2013	2014
Mokėtinos sumos ir įsipareigojimai- Prognozinis modelis1	Forecast	75150267,41	82009935,98	88869604,54	95729273,10
	LCL	57566844,49	64426513,05	71286181,62	78145850,18
	Forecast	75150267,41	82009935,98	88869604,54	95729273,10

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal AB "Grigiškės" finansinės atskaitomybės balansinius rodiklius.

8 PRIEDAS

ĮMONĖS GRYNŲJŲ PINIGŲ SRAUTŲ IŠ FINANSINĖS VEIKLOS PROGNOZINIS MODELIS

Model		2011	2012	2013	2014
Grynieji pinigų srautai iš finansinės veiklos (+/-)-Prognozinis modelis1	Forecast	8035346,27	3928015,93	6128449,06	4949604,03
	UCL	19757464,94	17226345,16	19845756,28	18784818,93
	LCL	-3686772,40	-9370313,31	-7588858,15	-8885610,88

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal AB "Grigiškės" finansinės atskaitomybės balansinius rodiklius.

9 PRIEDAS

PER VIENERIUS METUS GAUTINŲ SUMŲ PROGNOZINIS MODELIS

Model		2011	2012	2013	2014
Per vienerius metus gautinos sumos- Prognozinis modelis1	Forecast	195086,54	427899,75	688167,00	967720,27
	UCL	740698,04	1128854,17	1473852,09	1803925,50
	LCL	-350524,97	-273054,66	-97518,09	131515,04

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal AB "Grigiškės" finansinės atskaitomybės balansinius rodiklius.

10 PRIEDAS

ĮMONĖS SĄNAUDŲ PROGNOZINIS MODELIS

Model		2011	2012	2013	2014
Sąnaudos-Prognozinis modelis1	Forecast	211718,36	248639,08	285132,94	228038,09
	UCL	553715,42	729508,11	870693,26	900317,81
	LCL	-130278,70	-232229,94	-300427,39	-444241,63

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal AB "Grigiškės" finansinės atskaitomybės balansinius rodiklius.

KITOS ĮMONĖS VEIKLOS PROGNOZINIS MODELIS

Model		2011	2012	2013	2014
Kita veikla- Prognozinis modelis1	Forecast	1788545,65	3095569,35	2423419,69	2769079,20
	UCL	5290536,61	7033500,31	6468793,47	6842393,81
	LCL	-1713445,31	-842361,60	-1621954,10	-1304235,41

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal AB "Grigiškės" finansinės atskaitomybės balansinius rodiklius.

UŽSIENIO RINKŲ PROGNOZINIS MODELIS

Model		2011	2012	2013	2014
Užsienio rinkoje- Prognozinis modelis1	Forecast	46,01	44,87	44,01	43,35
	UCL	62,76	65,89	67,13	67,60
	LCL	29,27	23,86	20,90	19,11

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal AB "Grigiškės" finansinės atskaitomybės balansinius rodiklius.

AB „GRIGIŠKĖS” KOKYBĖS VADYBOS SERTIFIKATAS

SERTIFIKATAS		
patvirtinantis vadybos sistemos atitiktį EN ISO 9001:2008 (LST EN ISO 9001:2008)		
Pateikti įrodymai, kad šios organizacijos taikoma vadybos sistema atitinka standarto reikalavimus, atitiktis patvirtinama remiantis sertifikavimo procedūra		
	AB „Grigiškės“ Vilniaus g. 10, Grigiškės LT-27101 Vilnius Lietuva	
Sertifikavimo sritis:		
Asmens higienos gaminių, popieriaus sanitariniams ir buitiniams gaminiams, medienos plaušų plokščių, gofruotojo kartono ir dėžių projektavimas, gamyba ir pardavimas		
Sertifikato registracijos Nr. TIC 15 100 9488	Galioja iki 2011-05-29	
Audito ataskaitos Nr. 3330 20CK K0	Pirminis sertifikavimas 1998	
Šis sertifikavimas atliktas remiantis TIC audito ir sertifikavimo procedūromis ir bus tikrinamas reguliarių priežiūros auditų metu.		
 Sistemų ir personalo sertifikavimo įstaiga TÜV Thüringen e.V.		Jena, 2009-06-04
	 TGA-ZM-03-06-00	Member 
<small>Zertifizierungsdienst des TÜV Thüringen e.V. • Rustenstraße 41 • D-07745 Jena • ☎ +49 3641 399740 • cert@tuev-thueringen.de</small>		

Šaltinis: AB „Grigiškės” veiklos ataskaita.