

## INTEGRUOTA VEIKLOS VERTINIMO SISTEMA – SĖKMINGO VERSLO PROCESŲ VALDYMO GALIMYBĖ

**Marija Kučinskienė**

*Profesorė, daktarė  
Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto  
Verslo katedra  
El.paštas: [Marija.Kucinskiene@ef.vu.lt](mailto:Marija.Kucinskiene@ef.vu.lt)*

**Regina Jakiūnienė**

*Vilniaus Kooperacijos kolegija  
Vadybos katedra  
El. paštas: [Regina.Jakiuniene@vkk.lt](mailto:Regina.Jakiuniene@vkk.lt)*

*Straipsnyje nagrinėjama integruota įmonių veiklos vertinimo sistema kaip viena iš priemonių konkurencinio pranašumo siekiui didinti globalios rinkos sąlygomis ir esminėms įmonės veiklos gerinimo priežastims išaiškinti, operatyvių veiksmų paieškai, siekiant užtikrinti tikslų – finansinių ir nefinansinių įgyvendinimą visuose įmonės veiklos lygiuose. Vadybiniam sprendimams priimti, tikslinga teoriniu lygmeniu tirti analitines įmonių veiklos vertinimo technikas, gebėti jas adaptuoti praktikoje į integruotą finansinės ir nefinansinės veiklos vertinimo sistemą, kuri turėtų būti orientuota palaikyti aukštus veiklos rezultatus ir įgyvendinti pasirinktą strategiją. Siekiant sukurti palankią verslo rezultatų gerinimo aplinką, būtina sutelkti dėmesį į įmonės veiklos procesus ir į jų racionalų ir sėkmingą valdymą. Procesinio požiūrio taikymas prisideda prie įmonės viduje ir jos išorėje vykstančių procesų gerinimo ir didesnės pridėtinės vertės sukūrimo.*

**Reikšminiai žodžiai:** *strateginė vadyba, integravimas, vertinimo sistema, procesas.*

### **Įvadas**

Dinamiškoje ir sudėtingoje verslo aplinkoje šiuolaikinė strateginė vadyba yra svarbi ne tik aukštų veiklos rezultatų palaikymo, bet ir konkurencinio pranašumo siekio ir jo didinimo priemonė. Globalios konkurencijos sąlygomis verslo įmonių strateginė vadyba vis labiau tampa orientuota į vartotoją ir jo poreikių geresnį tenkinimą. Įmonės, sutelkdamos savo dėmesį paieškai naujų būdų verslo procesų efektyvumui gerinti, kuria tokius strateginius planus, kurių įgyvendinimas – pavertimas į efektyvią operatyvių veiksmų sistemą, galėtų pritraukti ne tik naujus klientus, bet ir padėtų išlaikyti esamus. Strateginės vadybos integruota įmonių veiklos vertinimo sistema yra viena iš priemonių esminėms efektyvumo didinimo priežastims išaiškinti, operatyvių veiksmų paieškai, siekiant užtikrinti tikslų –

finansinių ir nefinansinių įgyvendinimą visuose įmonės valdymo lygiuose. Esant sudėtingoms ir kintančioms aplinkos sąlygoms, įmonėms tenka nuolatos atlikti aplinkos monitoringą – stebėjimą ir priežiūrą, atlikti vertinimą ir gautus rezultatus integruoti į verslo įmonės veiklos vertinimo sistemą. Integruotas veiklos vertinimas sudaro prielaidas toliau gilintis į vykstančius įmonėje veiklos procesus finansiniu ir nefinansiniu požiūriu ir ieškoti būdų bei priemonių konkrečių interesų grupių lūkesčiams patenkinti. Tai neabejotinai yra susiję su strateginiu mąstymu ir naujos strateginės vadybos principų plėtra, jų adaptavimu įmonės veiklos procesuose sparčių globalios rinkos pokyčių laikotarpiams.

Procesinis požiūris į finansinės ir nefinansinės veiklos vertinimą išryškina prekių ir paslaugų vartotojų lūkesčių geresnio patenkinimo svarbą, orientuoja į prekių ir paslaugų kokybės pagerinimą, didina produktyvumą visose vertės kūrimo veiklose, skatina greitesnį sprendimų priėmimą ir didesnės pridėtinės vertės sukūrimą. Toks procesinis požiūris neabejotinai yra susijęs su integruotu verslo procesų valdymu, kuris šiuolaikinėms įmonėms gali užtikrinti jų veiklos tęstinumą, išlaidų mažinimą, vidaus ir išorės interesų grupių pasitikėjimo įmonės veikla stiprinimą, kas, dinamiškų ir sunkiai prognozuojamų permainų laikotarpiu, turėtų padėti išlaikyti verslo įmonėms ilgalaikę sėkmę. Kadangi verslo procesų valdymas neturėtų būti savitiksliis, o turėtų būti orientuotas įmonės tikslams pasiekti, suprantama, kad verslo procesų valdymas turi duoti naudą vykstančių procesų pagerinimui ir turi padėti išspręsti iškilusias problemas. Kaip rodo įmonių verslo procesų valdymo praktika ir mokslinėje literatūroje aptariama veiklos vertinimui taikomų strateginės vadybos analitinių technikų įvairovė, tai nuolatinis ir veiksmingas verslo procesų valdymas ir tinkamai parengti valdymo sprendimai turėtų padėti įmonėms užtikrinti jų veiklos tęstinumą ir pasiekti sėkmę rinkoje. Todėl, taikant verslo procesinį suvokimą, būtina vertinti įmonės veiklą, nukreiptą ieškoti atsakymo į klausimą, kaip valdomos tiek visa įmonė, tiek atskiros jos kaip sistemos dalys, – ne tik jos viduje vykstantys procesai, bet ir atskiri procesai, vykstantys jos išorėje ir, kurių rezultatų visuma leidžia pasiekti norimus strateginius tikslus ir savo veikla tapti lanksčia ir nenuspėjama konkurentams, novatoriška ir patrauklia vartotojams bei darbuotojams. Verslo procesinis suvokimas ir jo integruotas vertinimas išryškina būtinumą gebėti strategiškai valdyti įmonę, o vykstančius procesus nagrinėti iš holistinio suvokimo pozicijų, kas leistų integruotai atlikti įmonės finansinės ir nefinansinės veiklos planavimą ir jos vertinimą

***Straipsnio tikslas*** – nustatyti, kokią naudą verslo procesų valdymo gerinimui teikia integruotas veiklos vertinimas.

***Taikomi metodai:*** mokslinės literatūros sisteminimo, lyginimo ir interpretavimo metodas, loginės analizės metodas.

## **1. Veiklos vertinimo sistema – veiksminga verslo procesų valdymo priemonė**

Pastarųjų metų išorinės verslo aplinkos pasikeitimai sąlygojo nemažos dalies Lietuvos įmonių poreikį gilintis ir vertinti išorinę verslo aplinką, identifikuoti verslo įmonės vietą joje, taip pat atlikti sisteminę vykdomų procesų analizę ir to pasėkoje ieškoti būdų bei priemonių minėtam poreikiui patenkinti. Viena iš

pagrindinių priemonių galėtų būti moderni, įmonės poreikius ir jos veiklos tęstinumo poreikį atitinkanti analitinė technika – integruota veiklos vertinimo sistema, kuri galėtų būti įvardinta kaip veiksminga verslo procesų valdymo galimybė. Tai atitiktų holistinį požiūrį į verslą iš keturių perspektyvų ir būtų efektyvi strateginių tikslų realizavimo kontrolės sistema, kurią tyrėjai R. Kaplan'as ir D.Norton'as pavadino subalansuotą efektyvumo rodiklių vertinimo sistema (Kaplan, R., S. & Norton, D., P. (1996). Tenka atkreipti dėmesį į tai, kad tyrime buvo vadovaujamas prielaida: valdymas remiantis finansiniais rodikliais nesuteikia pakankamai informacijos, kuri reikalinga siekiant priimti teisingus ir savalaikius verslo valdymo sprendimus, orientuotus į veiklos tobulinimą ir efektyvumą iki maksimalios gražos. Gautų rezultatų pagrindu, tyrėjai įrodė, jog tikslinga suderinti atskirus įmonės veiksmus ir nukreipti juos sėkmingam strategijos įgyvendinimui, t.y., jog veikiant pagal pasirinktą strategiją, būtų pasiektas pagrindinis įmonės tikslas. Taip buvo suformuoti ir išskirti nauji veiklos efektyvumo didinimo ir organizacijos tikslų pasiekimo būdai, kuriuos suvokiant iš holistinio požiūrio pozicijų, tikslinga pritaikyti įmonės integruotam veiklos vertinimui ir taip sukurti palankias sąlygas veiksmingam verslo procesų valdymui. Praktinis šios analitinės priemonės panaudojimas išryškino būtinumą pažvelgti iš naujosios vadybos pozicijų ir patikslinti strateginio mąstymo logiką – identifikuoti ir įvertinti, kurios įmonės veiklos leidžia gauti geriausius rezultatus. Suvokimas, kas ir kodėl turi būti įvertinta, priklauso nuo to, kaip įmonėje vykdoma veikla procesų strateginio valdymo požiūriu, kaip jie tarpusavyje sąveikauja, kokie galimi pokyčiai trumpalaikėje ir ilgalaikėje perspektyvoje ir koks jų poveikis galutiniams rezultatams.

Šiuolaikinėje integruotoje rinkoje įmonėse vykdomai inovatyviai veiklai didžiulę įtaką daro spartus technologijų tobulėjimas, kuris stipriai pakeitė požiūrį į verslo procesus ir jų valdymą. Tai kaip tik ir išryškino verslo procesų tobulinimo bangą ir poreikį prisitaikyti prie sudėtingos ir intensyvėjančios verslo išorinės aplinkos. Mokslinėje literatūroje pastebimas poreikis tokių sąvokų, kaip kokybės valdymas, srautų judėjimų valdymas, verslo procesų valdymas apibrėžimui, išgryninimui, jų sukonkretinimui, išmatavimui. Tyrinėtojai vis labiau orientuojasi į naudą vartotojui, jo vertybes ir galimus apsisprendimus dėl produkto (prekės ar paslaugos) įsigijimo. Todėl įmonės, norėdamos išlikti ir užsitikrinti veiklos tęstinumą, didelį vaidmenį skyrė ir skiria ne tik produktų kokybės gerinimui, visuotinės kokybės valdymo modelio pritaikomumui, „Just In Time“ gamybos atsiradimui, bet ir veiklos procesų naujovėms, veiklos modelio keitimui, atsižvelgiant į vykstančius pokyčius globalioje erdvėje. Vartotojų įtraukimas į internetinę erdvę, t.y. pradėjus pirkti/parduoti prekes internetu, vis labiau išryškėjo poreikis apsilankyti daugybės įmonių puslapiuose, o įmonėms iškilo būtinumas tobulinti savo procesus, siekiant maksimaliai išnaudoti interneto teikiamus privalumus. Todėl svarbiais tampa santykiai su klientais, jų keliamais poreikiais ne tik produktui, bet ir informacijos patikimumui, jos greičiui ir pan. Vykstančių pokyčių valdymas tampa visaapimantis ir reikalaujantis, kad verslo procesai būtų tyrinėjami kaip sistema, t.y. atlikus pakeitimus įmonių išteklių planavime, o ypač žmonių išteklių, atitinkamai turėtų būti atliekami pakeitimai ir kituose procesuose.

Pažymėtina, kad žmonių ištekliai, nuo kurių didžiąja dalimi priklauso verslo sėkmė, pavyzdžiui, kompetencija, reikiami įgūdžiai, siekiant įgyvendinti inovatyvias technologijas, susijusias su produkto vystymu, taip pat santykių su klientais valdymu, iš esmės privalo užtikrinti sėkmingą vadybinių priemonių atranką ir jų pritaikomumą. Veiksmingam vykstančių pokyčių verslo procesuose valdymui įmonėje nuolatos turi būti ugdomi dinaminiai gebėjimai greitai ir lanksčiai reaguoti į klientų įvairius norus ir poreikius. Įmonės, kurios nuolatos orientuojasi į produktyvumo ir efektyvumo didinimo galimybių paiešką, daug pastangų deda savo veiklos vertinimui, įmonėje vykstančių procesų pertvarkos priemonėms, nukreiptoms sisteminiam procesų išdėstymui, jų kokybei, matavimui, kontrolei, taip pat informacijos sklaidos ir grįžtamojo ryšio užtikrinimui (Park S. H. (2003); Brue G. (2008); Stefano Barone, Eva Lo Franco (2012).

Darbai, kuriuose tiriamos verslo procesų ir jų valdymo koncepcijos, apima platų sėkmingo verslo procesų valdymo galimybių paieškos spektrą. Juose pateikiamos sampratos ir apibrėžimai, kuriuose akcentuojami skirtingi veiklos aspektai, tačiau vienijantis dalykas yra tai, jog svarbu atlikti veiklos vertinimą įvairiais pjūviais, orientuojantis į finansinių ir nefinansinių rodiklių suvedimą į vieną – integruotą veiklos vertinimo sistemą. Tai turėtų padėti atskleisti egzistuojantį tarpusavio ryšį tarp veiklos vertinimo ir naujų strateginių galimybių, padedančių išsiskirti iš konkurentų, paiešką (M.Kučinskienė, Gr. Jatuliavičienė (2012). Šiame kontekste naudinga pastebėti, kad, siekiant veiklos procesus pritaikyti produktyvumui ir efektyvumui didinti, įmonėms būtina ieškoti metodų, būdų ir priemonių, padedančių racionaliai išnaudoti turimus išteklius, esmines kompetencijas ir naująją vadybą, būtinus sėkmingam verslo procesų valdymui. Kaip rodo mokslinės literatūros studija, tai verslo procesų valdymas apibrėžiamas kaip itin kompleksiška sąvoka, kuri yra strategiškai svarbi vidinė įmonės valdymo dalis ir apima daugiau nei įmonėje vykstančių procesų pagerinimą (Jeston, Nelis, 2006).

Tyrinėjant verslo procesų valdymo plėtotę, pirmiausia būtina suvokti ir strateginės vadybos praktikoje taikyti holistinį požiūrį atrenkant verslo modelius, kuriuose apibrėžiami ir pagrindžiami veiklų etapai, jų loginė struktūra, sudaryta iš tokių elementų, kaip veiklos pasiekimų rodikliai, veiklos rezultatai ir veiklos pasiekimų standartai. Todėl, analizuojant verslo procesų atlikimo gerinimo modelius, valdymo analizė tampa svarbia analitine technika sprendimams pagrįsti. (Mackevičius J.(2003); Kaplan, R. & Norton, D. (2008).

Tinkamai parengti verslo procesų valdymo sprendimai turėtų padėti identifikuoti priežasties–pasekmės ryšius ir taip strateginį vadovavimą nukreipti reikiama linkme, pavyzdžiui, suteikti specifinę veiklos kryptį tokioms sritims, kaip rinkodara, finansai, žmonių išteklių vadyba, informacinių technologijų plėtra. Be abejo, tik iš pirmo žvilgsnio atrodo, kad vertinimas suprantamas kaip procesas, kurio metu renkami duomenys, vėliau jie transformuojami ir paverčiami į informaciją, kuri padeda priimti įmonei naudingus sprendimus. Įvairios problemos ir sunkumai, susiję su veiklos vertinimu, kyla visuose valdymo sprendimų priėmimo ir jų įgyvendinimo lygiuose. Iš tikrųjų tyrėjai veiklos vertinimui suteikia žymiai svarbesnį vaidmenį ir akcentuoja ne tik veiklas, bet ir vertinimo etapus ir

apibrėžia žingsnius, kurių pagalba siekiama identifikuoti , įvertinti, optimizuoti ir kontroliuoti verslo procesą, o būtent:

- veiklos vertinimo sistemos modelio sukūrimą, nustatant kriterijus, kuriais vertinami įvairūs aspektai;

- sukurto modelio įgyvendinimą, identifikuojant veiklos vertinimo loginę struktūrą, kurioje apibrėžiami veiklos pasiekimų rodikliai, veiklos rezultatai ir veiklos pasiekimų standartai;

- sprendimų priėmimą, remiantis gautais rezultatais , orientuotą pagerinti įmonės veiklą ir įgyti konkurencinį pranašumą.

Norint sėkmingai veikti intensyvėjančios konkurencijos sąlygomis, naudinga, jog vadovai, atsakingi už verslo procesus, nepriklausomai nuo jų hierarchinio lygmens įmonėje, užtikrintų, kad procesai, susiję su jų tiesiogine veikla, būtų atlikti iki galo. Todėl vykdomi procesai turi būti siejami su planavimo metu iškeltais įmonei tikslais ir jų realiu vertinimu. Susisteminta tokio pobūdžio informacija panaudojama atskleisti priežastis ir atrasti priemones, tinkamas numatytiems tikslams pasiekti. Jeigu priemonės netenkina suinteresuotųjų grupių lūkesčių ir pastebimo indėlio (ar naudos) įmonės pridėamosios vertės kūrime, jos operatyviai turi būti keičiamos naujomis. Nors tokios priemonės gali būti įvardijamos kaip strateginės vadybos technika, tačiau jų naudojimas veiklai gerinti kartu su statistinės analizės ir kitais metodais išryškina visaapimančio veiklos suvokimo ir jos kaip sistemos vertinimo atsiradimą, kuris vis labiau tampa svarbesnis, nei jos atskirų dalių – veiklų vertinimas. Todėl verslo procesų optimizavimo ir apskritai – jų kokybės valdymo problemų sprendimui, tikslinga pritaikyti integruotą finansinės ir nefinansinės veiklos vertinimo požiūrį, užtikrinantį operatyvų grįžtamąjį ryšį įmonės vadovams ir darbuotojams, padedantiems parodyti jos veiklos problemas ir sudaryti galimybę jas spręsti visais veiklos lygiais. Tai atitinka strateginės analitinės technikos – subalansuotų efektyvumo rodiklių vertinimo sistemos taikymą. Esminė idėja įmonės vadovybei atsirenkant savo veiklos procesų optimizavimo ir jų efektyvumo didinimo būdus – tinkamai įvertinti ją iš keturių perspektyvų: finansų perspektyva; klientų perspektyva; vidaus procesų perspektyva; mokymosi ir tobulėjimo perspektyva. (Kaplan R., Norton D. (1996, 2001,2004, 2008). Nepaisant didžiulio subalansuotų efektyvumo rodiklių vertinimo sistemos metodo įgyto populiarumo, svarbu pastebėti, kad nors ir orientacija į interesų grupes iš keturių perspektyvų leidžia lengviau nustatyti, ką reikia išmatuoti, tačiau juo matuojama tik tai, kas telpa į modelio rėmus. Aiškinantis įmonės veiklos valdymo visuose jos lygiuose pozityvių ir negatyvių rezultatų priežastis, būtina išskirti efektyvios veiklos konkurencingumo šaltinius ir atpažinti neefektyvios veiklos sritis. Kaip tik ši – subalansuotų efektyvumo rodiklių vertinimo sistema yra ta strateginė analitinė technika, kuri apjungia strategiją su verslo procesais ir operacijomis, taip pat padeda jos viziją, misiją ir strategiją perkelti į konkrečių visuose jos hierarchijos lygiuose tikslų ir užduočių rinkinį.

Šiame kontekste naudinga pažymėti, kad daug diskutuojama dėl finansinės analizės svarbos ir ypač ilgalaikėje perspektyvoje vykdomos veiklos. Finansinių ataskaitų analizė gali suteikti žinių ieškant įmonės konkurencinio pranašumo šaltinių, susijusių su finansiniais ištekliais, tačiau gana dažnai kritikuojamas

momentinis situacijos atvaizdavimas, kuris nėra orientuotas į ateities perspektyvas, atsiranda galimybė manipuluoti pajamomis ir sąnaudomis siekiant iškreipti rezultatus, veiklos sezoniškumas neatspindimas ataskaitose ir pan. (Mackevičius J., 2006; Lakis V., 2009; Perks, Leivy, 2010). Tyrinėtojai atkreipė dėmesį į tai, kad finansiniai veiklos vertinimo rodikliai nepajėgūs įvertinti tikrųjų vertę kuriančių veiksmų, o jų taikymas nepadeda strateginius planus paversti į tikslų ir operatyvių veiksmų sistemą. Atskirimas iš įmonės ūkinės veiklos analizės valdymo apskaitos, leistų įvertinti įmonės veiklą nefinansiniu požiūriu. Įmonės veiklos vertinimo nefinansiniu požiūriu svarbą ypač išryškino sparčiais tempais augantis paslaugų sektorius, kuriame verslo sėkmė daugeliu atvejų priklauso nuo įvairių elgesio su klientais aspektų, kuriuos sunku parodyti finansinėje apskaitoje (Mackevičius J., (2008); Christauskas Č., Kazlauskienė V.(2009); Kotane I., Kuzmina – Merlino I. (2011).

Plėtojant mokslinius tyrimus, kuriuose aptariamas finansinės analizės ribotumas, dar labiau išryškėjo naujo – sisteminio požiūrio į strateginį įmonės valdymą būtinumas, taip pat mėginimas atskleisti ir įrodyti nefinansinės perspektyvos vertinimo naudą strategiškai orientuotai veiklai. Esminis aspektas, kuris akcentuojamas vertinant veiklą nefinansinės perspektyvos požiūriu yra tai, kad sureikšminamas kliento vaidmuo, vertinant veiklos rezultatus, o jo lūkesčiai ar pasitenkinimo lygis vėliau integruojami į verslo procesų atlikimo modelius. Nors ir nėra vieningo požiūrio į nefinansinį įmonės veiklos vertinimą, tačiau kai kurių tyrėjų darbuose nurodoma, jog toks nefinansinis veiklos vertinimas gali būti identifikuojamas kaip reikšmingas sunkumas įgyvendinant įmonių veiklos vertinimą, tačiau akcentuojamas svarbus momentas šiame vertinime yra tai, kad egzistuoja žymus jo – nefinansinio veiklos vertinimo indėlio įmonės naudai ryšys. Kita vertus, tai svarbu dar ir todėl, kad toks vertinimas galėtų prisidėti ilgalaikiam atliekamų procesų ir operacijų problemų išsprendimui. Įvertinant tai, kad šiuolaikinėje globalioje erdvėje integruoti verslo procesai kelia iššūkius verslo įsitvirtinimui rinkoje ir jo tęstinumui, tyrėjai orientuojasi į vertinimo sistemą, kuri leistų išskirti sritis ir vertę kuriančius veiksmus, didinančius įmonės atliekamų procesų ir operacijų efektyvumą. Būtent dėl verslo ateities modeliavimo, veiklos procesų ir operacijų geresnio atlikimo, išryškėja efektyvesnių veiklos vertinimo modelių, susietų su pozityvių vadybinių sprendimų priėmimu ir įgyvendinimu įmonės viduje, paieška. Darbai, kuriuose diskutuojama veiklos vertinimo modelių paieškos ir pritaikomumo klausimais, išryškėjo naujas subalansuotų efektyvumo rodiklių etapas – integruotas strategijos ir atliekamų procesų ir operacijų sistemos panaudojimas sprendimų priėmimui ir jų perkėlimui į konkrečias užduotis ir veiksmus. Integruotas požiūris į veiklos vertinimą sudarys galimybę išsiaiškinti įmonės veiklos valdymo visuose jos lygiuose pozityvių ir negatyvių rezultatų priežastis ir pasitarnaus efektyviam įmonės išteklių ir strateginių gebėjimų išnaudojimui.

## **2.Veiklos vertinimo sistema ir jos ryšys su verslo procesų valdymu**

Siekiant įmonėje tinkamai parengti valdymo sprendimus, užtikrinančius jos veiklos efektyvumą ir pasiekti sėkmę rinkoje, verslo procesų valdymo praktikoje

tikslinga taikyti verslo procesų ir operacijų monitoringą. Nuolatinis verslo procesų stebėjimas ir jų priežiūra nukreips strateginę vadybą ieškoti atsakymo į klausimą, kaip valdomos tiek visa įmonė, tiek atskiros jos, kaip sistemos dalys, – ne tik jos viduje sąveikaujantys procesai, bet ir jos išorėje, ir gautų rezultatų (stipriausios verslo procesų ir operacijų grandies, silpniausios verslo procesų ir operacijų grandies) visuma leidžia projektuoti į siekiamus strateginius tikslus. Verslo procesinis suvokimas ir jo integruotas vertinimas išryškina būtinumą gebėti strategiškai valdyti įmonę, o vykstančius procesus nagrinėti iš holistinio suvokimo pozicijų ir siekti užtikrinti grįžtamąjį ryšį po sprendimų priėmimo.

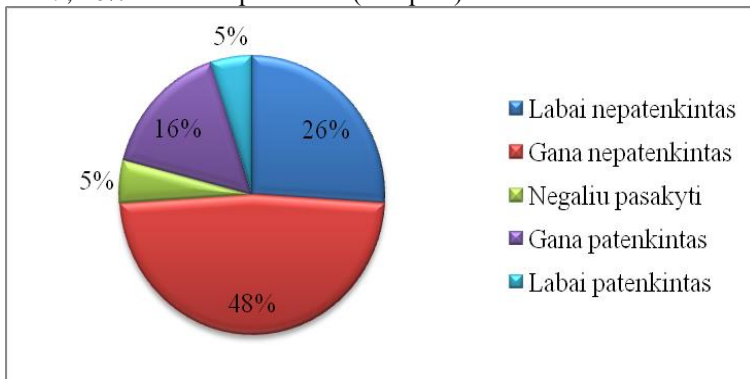
Mokslinėje literatūroje vedamos diskusijos, kokie veiksniai turėtų būti įtraukti į įmonių veiklos vertinimo sistemą, kaip ji turėtų būti įgyvendinama ir pan., daugiau apima įmonių veiklos vertinimo sistemų kūrimo procesą, bet ne indėlio įmonės naudai ryšio nustatymą. Todėl laikui bėgant siekis adaptuotis dinamiškos aplinkos pokyčių terpėje pakeitė situaciją ir sąlygojo naują orientaciją, t.y. į tai, kokią naudą įmonei gali suteikti veiklos vertinimas ir kaip, remiantis veiklos vertinimo rezultatais, užtikrinti pokyčių, sukeliančių verslo procesų permainas, valdymą visais veiklos lygiais ilgalaikės perspektyvos požiūriu.

Atlikta verslo procesų valdymo koncepcinė mokslinės literatūros studija parodė, kad optimizuojami verslo procesai turėtų koreliuoti su strateginiais sprendimais, suteikiančiais galimybę kokybiškai valdyti verslo procesus, subalansuotai plėtoti ir valdyti pokyčius visose įmonės veiklos srityse ir visoje įmonėje bendrai. Todėl įmonėms apsiribojus vien finansinių rodiklių analize, negalima atskleisti priežasčių, atspindinčių pokytį tarp esamos ir siekiamos padėties, taip pat įvertinti konkrečių padalinių veiklą procesiniu požiūriu ir jų naudingumą įmonės veiklos rezultatams. Vertinant verslą turi būti galimybė išsiaiškinti, kokia galimų pokyčių rizika, kokios pokyčių atsiradimo priežastys, kokie galimi veiksmai, sumažinantys klaidingų sprendimų priėmimo riziką. Integruoto veiklos vertinimo analitinės technikos metodo taikymas UAB „Klaipėdos mėsinė“ parodė jo adaptavimo naudą praktiniams procesų pokyčių valdymo sprendimams rengti ir galimybių gerinti veiklos rezultatus išnaudojimą ilgalaikės perspektyvos požiūriu. Atlikti UAB „Klaipėdos mėsinė“ verslo procesų pokyčių vertinimo tyrimai ir atlikta anketinė apklausa (Valančius, 2014), parodė veiklos vertinimo sistemos reikalingumą, siekiant identifikuoti įmonės veiklos problemas ir numatyti jų sprendimą visais įmonės veiklos lygiais, taip pat siekiant įgyvendinti pakeitimus, didinančius įmonės procesų ir operacijų efektyvumą ir nukreipiančius strateginės vadybos orientaciją subalansuotai plėtrai ir veiklos tęstinumui užtikrinti.

Verslo procesų valdymo tyrimas parodė, kad UAB „Klaipėdos mėsinė“ parengtas verslo procesų gerinimo planas yra visaapimančio pobūdžio ir integruoja procesų ir operacijų valdymo tikslus, jų nuolatinę peržiūrą, stebėjimą ir kontrolę, kitaip tariant, orientuotas procesų ir operacijų atlikimo kokybei užtikrinti ir tobulinti. Koreliacinė analizė atskleidė egzistuojančią reikšmingą verslo procesų ir operacijų atlikimo ryšį su darbuotojų užduotimis ir atsakomybe, su tuo, kad vadovai aktyviai palaiko verslo procesų optimizavimo iniciatyvą ir orientuoja veiklą bendrovės akcininkų, darbuotojų ir jos klientų lūkesčiams patenkinti.

Reikėtų pastebėti ir tai, kad bendrovėje informacinėms technologijoms, konkrečiai darbui su informacinių technologijų įranga ir įrankiais, skirtiems verslo procesams tobulinti, skiriamas ypatingas dėmesys, tačiau tai labiau atitinka formaliąją bendrovės veiklos procesų valdymo pusę ir menkai orientuoja (ar skatina) darbuotojus siekti naujų žinių ir taip tobulinti verslo proceso valdymo įgūdžius. Todėl rengiant sprendimus subalansuotai plėtrai užtikrinti bei pokyčiams valdyti, visose įmonės veiklos srityse ir visoje įmonėje bendrai tikslinga taikyti sisteminių požiūrį į veiklos procesų vertinimą ir atlikti veiklos procesų monitoringą, kuris parodytų, kad yra būtina atlikti tam tikrų sričių ar verslo procesų analizę, nes visoms sritims ar visiems procesams dažniausiai negali skirti vienodo dėmesio dėl išteklių ribotumo. Atlikti tyrimai parodė, kad kiekvienu atskiru atveju toks požiūris suteikia galimybę suprasti atliekamų procesų tarpusavio sąsajas ir įvertinti sąveikos svarbą vienas kitam. Būtent sisteminio veiklos vertinimo principų taikymas analizės, atliekamos iš keturių perspektyvų, veiksmuose, parodė egzistuojančią bendrovėje ypatingai svarbią sritį – tai vidinės komunikacijos sritį. Tyrimo metu paaiškėjo, kad, siekiant užtikrinti informacijos sklaidą ir jos kokybę, tikslinga sukonzcentruoti pastangas į vidinės komunikacijos priemones ir metodus, naudojamus ne tik aukščiausio ir viduriniojo lygmens, bet ir žemesnio hierarchinio lygmens darbuotojams, kurių kasdienis darbas neatsiejamas nuo verslo procesų atlikimo ir jų galimybių panaudojimo bendrovės veiklos rezultatams gerinti.

Siekiant išsiaiškinti kaip komunikacinė sistema padeda pasiekti geresnius bendrovės rezultatus, buvo mėginama komunikacinę sistemą įvertinti bendrovės vadybos hierarchijos lygiu. Anketinės apklausos metodu apklausti aukščiausio ir vidurinio lygio vadovai, žemiausio lygio vadovai, vadybininkai ir kiti darbuotojai (specialistai), kurių kasdieninė darbinė veikla yra tiesiogiai susijusi su jų dalyvavimu vidinės komunikacijos procese: Darbuotojų pasitenkinimo vidinės komunikacijos proceso lygiu analizė parodė, kad UAB „Klaipėdos mėsinė“ vidinės komunikacijos procesą ir informacijos prieinamumą vertina teigiamai (palankiai) vos 21%, 5% negali apie tai nieko pasakyti, netgi 48% pasisakė kaip ypač nepatenkinti, 26% – labai nepatenkinti (žr.1 pav.).

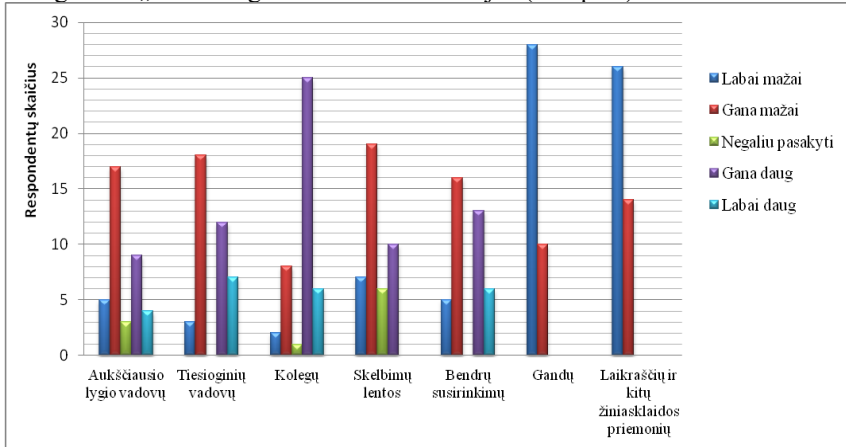


**1pav. UAB „Klaipėdos mėsinė“ darbuotojų pasitenkinimas vidinės komunikacijos procesu**

Šaltinis: sudaryta autorių



Tiriant informacijos surinkimo šaltinius, pastebėta, kad apie atliekamus darbus ir bendrovės veiklą apskritai darbuotojai iš aukščiausio lygio ir tiesioginių vadovų gauna „gana mažai“ informacijos, kai tuo tarpu netgi 76 proc. respondentų teigė, jog bendraudami su savo ir kitų struktūrinių padalinių kolegomis gauna „gana daug“ arba „labai daug“ aktualios informacijos (žr. 2pav.).



**2 pav. UAB „Klaipėdos mėsinė“ informacijos, kurią surenka darbuotojai, šaltiniai**

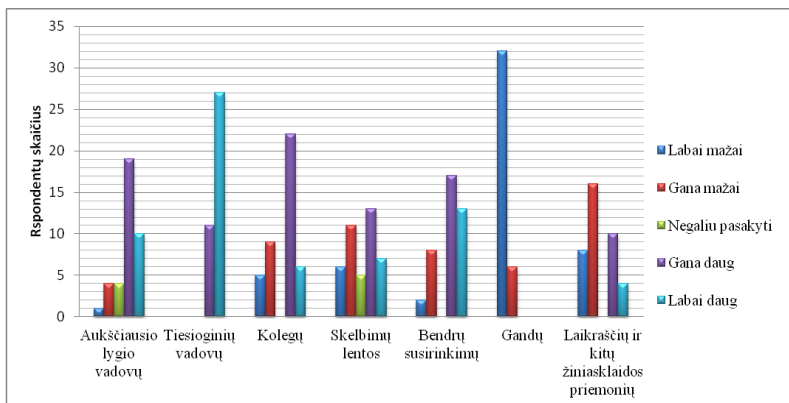
Šaltinis: sudaryta autorių

Aiškinantis, iš ko ir kokią kiekį informacijos apie atliekamą darbą ir bendrovę Jūs norėtumėte gauti, respondentai (100 procentų) nurodė „labai daug“ arba „gana daug“ informacijos norėtų gauti ne tik iš tiesioginių vadovų, bet ir aukščiausio lygio vadovų. Tai nurodė 73 proc. respondentų (žr. 3pav.). Todėl galima teigti, kad darbuotojai norėtų sulaukti daugiau dėmesio iš bendrovės aukščiausio lygio vadovų, taip pat tikisi didesnio jų įtraukimo į bendrus susitikimus – aptarimus, kuriuose galėtų surinkti daugiau naudingos informacijos.

Respondentai taip pat paprašyti įvertinti gaunamos informacijos lygį pagal požymius, kurie turi įtakos gaunamos informacijos kokybei ir išsakyti savo nuomonę apie tai, kokios vidinės komunikacijos proceso tobulintinos sritys. Apibendrinus atsakymus paaiškėjo, jog bendrovės darbuotojai daugiausiai informacijos gauna apie socialines garantijas ir vykdomas gaminamos produkcijos akcijas, tuo tarpu informacijos kiekis ir kokybė apie savo tiesioginį darbą tenkina apie pusę apklaustųjų, taip pat apie gaminamos produkcijos pakitimus du trečdaliai nurodė gaunantys „labai mažai“ arba „gana mažai“ informacijos.

Remiantis respondentų išsakyta nuomone dėl vidinės komunikacijos proceso optimizavimo, akivaizdu, kad bendrovės darbuotojai (beveik 80% apklaustųjų) nemato problemos komunikuojant tarp kolegų, tačiau analizuojant atsakymus į klausimą – kuriose, Jūsų manymu, srityse yra didžiausios vidinės komunikacijos problemos? – didžioji dalis atsakė – informacijos vėlavimas, komunikacijos proceso tarp tiesioginio vadovo ir pavaldinio supaprastinimas, reikiamos informacijos savalaikis pasiekiamumas, jos turinio ir kiekio ribų apibrėžimas,

atsakomybės už informacijos kokybę įvedimas, grįžtamojo ryšio fiksavimas, taip pat vadovams derėtų žinoti, ką darbuotojai mąsto ir jaučia. Galima daryti prielaidą, kad egzistuoja žymus skirtumas tarp esamos ir siekiamos situacijos informacijos mainų srityje.



**3pav. UAB „Klaipėdos mėsinė“ darbuotojų norimos gauti informacijos šaltiniai**

Šaltinis: sudaryta autorių

Vertinta bendrovės veikla vidinės komunikacijos procesų srityje yra reikšminga ne tik vidinių procesų perspektyvos, bet ir mokymosi ir augimo perspektyvos, klientų perspektyvos, finansinės perspektyvos požiūriu, skatinanti savalaikiai reaguoti į vykstančius pokyčius ir įgyvendinti tokius pakeitimus, kurie didintų bendrovės procesų ir operacijų efektyvumą. Tai lemia bendrovės planuojamų strateginių uždavinių įgyvendinimą ir galimą jos sėkmę artimoje ir tolimoje perspektyvoje. Nuolatinis ilgalaikių strateginių pranašumų ieškojimas siekiant gerinti bendrovės veiklos finansinių ir nefinansinių rodiklių efektyvumą perspektyvos požiūriu, iškelia poreikį ieškoti grįžtamojo ryšio tarp strategijos ir individualaus darbuotojo, struktūrinių padalinių, bendrovės tikslų įgyvendinimo ir nuolatinio jų monitoringo.

## Išvados

Globalios konkurencijos sąlygomis verslo įmonių strateginė vadyba vis labiau tampa orientuota į vartotoją ir jo poreikių geresnį tenkinimą. Įmonės, sutelkdamos savo dėmesį paieškai naujų būdų verslo procesų efektyvumui gerinti, kuria tokius strateginius planus, kurių įgyvendinimas – pavertimas į efektyvią operatyvių veiksmų sistemą, galėtų pritraukti ne tik naujus klientus, bet ir padėtų išlaikyti esamus.

Siekiant užtikrinti tikslų – finansinių ir nefinansinių – įgyvendinimą visuose įmonės veiklos lygiuose ir sukurti palankią verslo rezultatų gerinimo aplinką, būtina gebėti analitines įmonių veiklos vertinimo technikas adaptuoti praktikoje, sutelkiant dėmesį į įmonės veiklos procesus ir į jų racionalų ir sėkmingą valdymą. Procesinio požiūrio taikymas prisideda prie įmonės viduje ir jos išorėje vykstančių

procesų gerinimo ir didesnės pridėtinės vertės sukūrimo vadybiniam sprendimams priimti.

Žvelgiant iš vykstančių pokyčių ir jų valdymo perspektyvos, būtina išsiaiškinti efektyvios veiklos sritis ir atpažinti priežastis, sukėlusias nepageidaujamas veiklos rezultatus. Ryškėjantis sisteminis ir visaapimantis strategiškai orientuotas veiklos vertinimas orientuoja į tai, kad verslo procesai būtų tyrinėjami kaip sistema, t.y. atlikus pakeitimus įmonių išteklių planavime, o ypač žmonių išteklių, atitinkamai turėtų būti atliekami pakeitimai ir kituose procesuose.

Išskirtos didinančius įmonės atliekamų procesų ir operacijų efektyvumą sritys ir vertę kuriantys veiksniai galėtų būti naudojami verslo ateities modeliavimui, veiklos procesų ir operacijų geresniam atlikimui. Integruotas strategijos ir atliekamų procesų ir operacijų sistemos panaudojimas sprendimų priėmimui ir jų perkėlimui į konkrečias užduotis ir veiksmus, galėtų būti naudingas efektyviam įmonės išteklių ir strateginių gebėjimų panaudojimui.

Išryškėjus paieskai efektyvesnių veiklos vertinimo modelių, susietų su pozityvių vadybinių sprendimų priėmimu ir įgyvendinimu įmonės viduje, integruotas veiklos vertinimas yra ta priemonė, kuri strateginį vadovavimą galėtų nukreipti sėkmingam verslo procesų valdymui. Rengiant strateginius sprendimus subalansuotai plėtrai užtikrinti bei pokyčiams valdyti visose įmonės veiklos srityse ir visoje įmonėje bendrai, tikslinga taikyti sisteminį požiūrį į veiklos procesų vertinimą ir atlikti veiklos procesų monitoringą, kuris parodytų, kad yra būtina atlikti tam tikrų sričių ar verslo procesų analizę, nes visoms sritims ar visiems procesams dažniausiai negali skirti vienodo dėmesio dėl išteklių ribotumo.

Verslo procesų valdymo tyrimas bendrovėje parodė, kad veiklos rodiklių arba pagrindinių veiklos indikatorių, pavyzdžiui, verslo procesų ir operacijų rodikliai, taip pat rodikliai naudojami veiklai matuoti, galėtų būti vieni iš veiksmingiausių vidinių procesų optimaliam valdymui pasiekti.

Integruota veiklos vertinimo sistema ir jos principų taikymas analizės, atliekamos iš keturių perspektyvų, veiksmuose, parodė egzistuojančią bendrovėje ypatingai svarbią sritį – tai vidinės komunikacijos sritį. Bendrovės valdymas bei strategija yra orientuota į verslo procesus, tačiau verslo procesų ir operacijų vertinimas turėtų būti visaapimantis ir nukreipiantis sukoncentruoti pastangas į vidinės komunikacijos priemones ir metodus, naudojamus ne tik aukščiausiojo ir viduriniojo lygmens, bet ir žemesnio hierarchinio lygmens darbuotojų, kurių kasdienis darbas neatsiejamas nuo verslo procesų atlikimo ir jų galimybių panaudojimo bendrovės veiklos rezultatams gerinti. Toks požiūris suteiktų galimybę suprasti atliekamų procesų tarpusavio sąsajas ir įvertinti sąveikos svarbą vienas kitam.

Siekiant optimizuoti komunikacijos procesą, reikia ne tik suteikti galimybę tobulinti įgūdžius ir nuolat skatinti darbuotojus, bet ir pritaikyti tinkamą motyvavimo programą, orientuotą darbuotojus prisitaikyti prie pokyčių ir užpildyti proceso valdymo spragas.

## Literatūra

- Barone S., Eva Lo Franco. (2012). *Statistical and Managerial Techniques for Six Sigma Methodology: Theory and Application*. Published by John Wiley & Sons.
- Bruce G. (2008). *Six Sigma for Small Business*, p. 5 – 49.
- Christauskas Č., Kazlauskienė V. (2009). Modernių veiklos vertinimo sistemų įtaka įmonės valdymui globalizacijos laikotarpiu. *Ekonomika ir vadyba*. Nr. 14, p. 715-722.
- Jeston J., Nelis J. (2006). *Business Process Management. Practical Guidelines to Successful Implementations*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Kaplan, R., S. & Norton, D., P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., S. & Norton, D., P. (2001), *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Boston, Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., S. & Norton, D., P. (2004), *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Boston, Harvard Business Press.
- Kaplan, R., S. & Norton, D., P. (2008), *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Boston, Harvard Business Press.
- Kučinskienė M., Jatuliavičienė Gr. (2012). Sisteminis veiklos vertinimas: finansinio ir nefinansinio požiūrių sintezė. Apskaita, auditas, analizė: mokslas inovacijų ir globalizacijos kontekste: tarptautinė mokslinė konferencija: mokslo darbai. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
- Kotane I., Kuzmina – Merlino I. (2011). Non-financial indicators for evaluation of business activity // *European Integration studies*, 5, 213–219. Kaunas: Kauno technologijos universiteto leidykla.
- Lakis V. (2009). Informacijos apie įmonę iškraipymo būdai ir padariniai // *Informacijos mokslai: mokslo darbai*, 49, 31–47. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
- Mackevičius J. (2003) *Valdymo apskaita: koncepcija, metodika, politika*. Vilnius. TEV.).
- Mackevičius J. (2006). Įmonių finansinių ataskaitų informacija: reikšmė, vertinimas, analizė // *Informacijos mokslai: mokslo darbai*, 37, 53–63. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
- Park S. H. (2003). *Six Sigma For Quality and Productivity Promotion*, p. 3 – 38.
- Perks R., Leiwy D. (2010). *Accounting: Understanding and Practice*. London: McGraw-Hill Education.
- Valančius, M. (2013) UAB "Klaipėdos mėsinė" verslo procesų optimizavimas ir vertinimas. Magistro darbas (VU). Verslo procesų valdymo programa. PDF versija.

## THE SYSTEM OF INTEGRATED ACTIVITIES EVALUATION – POSSIBILITY FOR SUCCESSFUL BUSINESS PROCESSES MANAGEMENT

Marija Kučinskienė, Regina Jakiūnienė

### Summary

This article examines the system of integrated enterprises activities, as one of the tools for increasing the competitive advantage in global market conditions. As well as, the paper provides the information for understanding the main business processes development tools, which can attract not only current customers, but even new ones. The development of strategic management system is one of the ways for effectiveness and operative activities improvements. This could lead to

ensure financial and non-financial objectives in all the enterprises management levels. This corresponds the strategic analytical techniques – the balance scorecard application. The balance scorecard technique connects the strategy with business processes and operations, at the same helping to transfer the vision, mission and strategy to specific aims and tasks set in all the hierarchy levels in the enterprises. The research and practical implementation highlighted the new stage of balance scorecard effectiveness indicators – the system of integrated activities evaluation and their adoption for strategic decisions.