

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**Jovita BERNOTIENĖ**  
Viešojo valdymo studijų programos studentė

**PAŠTO SISTEMOS STRATEGINIS VALDYMAS: AB LIETUVOS PAŠTO  
ATVEJIS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2015

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**Jovita BERNOTIENĖ**

**PAŠTO SISTEMOS STRATEGINIS VALDYMAS AB LIETUVOS PAŠTO  
ATVEJIS**

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, Vadyba

Studijų programa – Viešasis valdymas

**Darbo vadovas:**

**prof. dr. Teodoras Tamošiūnas**

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

---

(Studento parašas)

Bernotienė, J. (2015). Pašto sistemos strateginis valdymas: AB Lietuvos pašto atvejis: universitetinių magistro studijų vadybos programos baigiamasis darbas / baigiamojo darbo vadovas prof. dr. T. Tamošiūnas. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra. 111 p. ( su priedais 144 p.).

## SANTRAUKA

Valstybės valdomų įmonių svarba per pastarąjį penkmetį pasaulyje labai išaugo ir didėjo jų įtaka šalių biudžetams, tačiau valstybei jos dar neteikia tokios naudos, kokia yra gaunama iš privataus sektoriaus. VVI Lietuvos paštui per pastaruosius kelerius veiklos metus pavyko padidinti veiklos pelningumą ir sumažinti patiriamus nuostolius, tačiau šiandieninė rinka dėsto kitokias taisykles. Ilgą laiką buvusios vienos iš svarbiausių ryšių priemonių, pašto paslaugos, kaip informacijos apsikeitimo priemonė, ėmė užleisti vietą skaitmeninėms paslaugoms: elektroniniam paštui, internetui ir jų pagrindu atsiradusioms kitoms paslaugoms. AB Lietuvos pašto gautos pajamos tiesiogiai priklauso nuo suteiktų paslaugų skaičiaus, o universaliosios pašto paslaugos sudaro 54 proc. visų Lietuvos pašto pajamų, todėl šie rinkos pokyčiai kelia didelę grėsmę bendrovės pelningumui.

Šiame magistro baigiamajame darbe nagrinėjamas pašto sistemos strateginis valdymas, remiantis mokslinės literatūros, teisės aktų, strateginių ir kitų dokumentų turinio, statistinių duomenų analizės ir interviu metodais. Tyrimą sudaro trys dalys.

Pirmoje dalyje: atskleistas teorinis ir dokumentinis pašto sistemos strateginio valdymo diskursas. Apžvelgti esminiai pašto paslaugų plėtotei būdingi teoriniai strateginio valdymo aspektai (atliekant strateginio valdymo koncepsijų analizę, nustatant pagrindinius strateginio valdymo proceso etapus, strateginio valdymo metodus bei metodologijos pasirinkimo svarbą, atskleidžiant paslaugų sektoriaus ypatumus bei pašto paslaugų administravimo politiką).

Antroje dalyje: išnagrinėta pašto paslaugų svarba ir jų kintantis vaidmuo ES šalyse. Išanalizuota pašto sektoriaus statistinių duomenų analizė bei Lietuvos pašto veiklos ataskaitos, pasaulinės pašto sąjungos aktai, Europos Sąjungos direktyvos, Lietuvos Respublikos įstatymai, nutarimai, ir kiti pašto veiklą reglamentuojantys teisės aktai. Siekiant atskleisti AB Lietuvos pašto strateginio valdymo tendencijas, atlikta išorinių bei vidinių veiksnių analizė bei SSGG analizė.

Trečioje dalyje: atlikta specialistų apklausa, kuri leido pagrįsti teorinių šaltinių bei dokumentų turinio analizės metu gautus rezultatus, atskleisti AB Lietuvos pašto veiklos valdymo problemas, pateikti išvadas bei nustatyti pagrindines veiklos tobulinimo kryptis, kurių dėka AB Lietuvos paštas galėtų sistemingai siekti užsibrėžtų tikslų, o svarbiausia patenkinti akcininko, darbuotojo, vartotojų lūkesčius.

**Reikšminiai žodžiai:** strateginis valdymas, pašto sektorius, pašto paslaugos, aplinkos ir vidiniai veiksniai, AB Lietuvos pašto veiklos strateginės kryptys.

Bernotienė, J. (2015). Post a strategic management system: AB Lietuvos paštas case: In the university Masters in Management program thesis / final thesis supervisor prof. dr. T. Tamošiūnas. Siauliai University, Department of Public Administration. 111 p. (with annex - 144 p.).

## SUMMARY

State-owned enterprises in importance over the last five years the world has grown and increased their influence on the national budgets, but they still do not state these benefits, which is derived from the private sector. SOE Lietuvos paštas over the last few years of operation managed to increase profitability and reduce operating losses, but today's market teaches different rules. For a long time were one of the most important means of communication, postal services, as a means of information exchange, began to give way to digital services: e-mail, the Internet and other services incurred basis. AB Lietuvos paštas revenues directly depend on the number of services rendered, and the universal postal services represent 54 per cent. all Lietuvos paštas revenues, these changes in the market poses a serious threat to the profitability of the company.

This master thesis analyzes the strategic management of the mail system, based on the scientific literature, law, strategic and other contents of the documents, statistical analysis and interview techniques. The study consists of three parts.

In the first part, theoretical and documentary disclosed mail system of strategic management discourse. An overview of the essential characteristic of the development of postal services in the theoretical aspects of strategic management (the conception of strategic management analysis, identification of key stages in the process of strategic management, strategic management techniques and methodology of selection of the importance of identifying specific features of the services sector and postal services administration policy).

In the second part, examined the importance of postal services and their changing role in the EU countries. Of the postal sector in the statistical analysis of the data and the Lietuvos paštas activity report, the Universal Postal Union acts, the European Union directives, the Republic of Lithuania laws, regulations, and other activities of postal legislation. In order to reveal AB Lietuvos paštas strategic management trends, an external and internal factors analysis and SWOT analysis.

In the third part, conducted a survey of professionals, which led to substantiate the theoretical sources and the content analysis results, reveal AB Lietuvos paštas delivery business management problems and to present findings and identify key areas of improvement, which enables AB Lietuvos paštas to systematically pursue their goals, and most importantly satisfy shareholders, employees, consumers' expectations.

**Key words:** strategic management, postal sector, postal services, environmental and internal factors, development directions of AB Lietuvos paštas.

TURINYS.....	5
LENTELĖS .....	6
PAVEIKSLAI.....	7
SANTRUMPŲ SĄRAŠAS .....	8
SĄVOKOS .....	8
ĮVADAS.....	10
1. TEORINIS IR DOKUMENTINIS PAŠTO SISTEMOS STRATEGINIO VALDYMO DISKURSAS .....	13
1.1 Teoriniai strateginio valdymo aspektai .....	13
1.1.1 Strateginio valdymo koncepcijos.....	13
1.1.2 Strateginio valdymo modeliai ir pagrindiniai etapai.....	18
1.1.3 Organizacijos aplinkos strateginė analizė .....	20
1.1.3 Strateginio valdymo metodologijos pasirinkimo svarba.....	26
1.2 Paslaugų sektorius ir jo vaidmuo ekonomikoje .....	30
1.2.1 Paslaugų koncepcija ir jų klasifikacija .....	32
1.3 Pašto paslaugų administravimas .....	37
2. AB LIETUVOS PAŠTO STRATEGINIO VALDYMO EMPIRINIS PAGRINDIMAS .....	40
2.1. Tyrimo metodika.....	40
2.2 Pašto paslaugų svarba ir jų kintantis vaidmuo ES šalyse .....	44
2.3 Lietuvos valstybės valdomų įmonių situacijos analizė .....	58
2.4 AB Lietuvos pašto situacijos analizė .....	65
2.4.1 AB Lietuvos pašto teisinės bazės analizė .....	65
2.4.2 AB Lietuvos pašto aplinkos veiksnių analizė .....	72
2.4.2.1 AB Lietuvos pašto struktūra ir valdymo principai.....	73
2.4.2.2 AB Lietuvos pašto žmogiškieji ištekliai.....	75
2.4.2.3 AB Lietuvos pašto finansiniai rodikliai.....	77
2.4.2.4 AB Lietuvos pašto teikiamų paslaugų analizė .....	78
2.4.3 AB Lietuvos paštas išorinių aplinkos veiksnių analizė .....	83
2.4.4 AB Lietuvos pašto SSGG analizė .....	86
3. AB LIETUVOS PAŠTO VEIKLOS KOKYBINIO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ.....	89
3.1 AB Lietuvos paštas veiklos vertinimas: specialistų požiūris.....	89
3.2 AB Lietuvos paštas veiklos tobulinimo kryptys.....	94
IŠVADOS.....	103
REKOMENDACIJOS .....	107
MOKSLO ŠALTINIAI:.....	108
DOKUMENTAI .....	110
PRIEDAI .....	112

## LENTELĖS

1 lentelė. Požiūris į strategiją.....	13
2 lentelė. Strateginio valdymo koncepcijos.....	16
3 lentelė. Esminiai strateginio valdymo akcentai viešajame sektoriuje.....	18
4 lentelė. Strateginio valdymo proceso stadijos, etapai ir technikos .....	19
5 lentelė. Pagrindiniai PEST kintamieji.....	23
6 lentelė. Nustatytinio ir plėtotinio metodologinių požiūrių skiriamos ypatybės jų privalumai ir trūkumai .....	27
7 lentelė. Paslaugoms būdingos savybės.....	32
8 lentelė. Paslaugų sektoriaus klasifikacija pagal PPO.....	35
9 lentelė. Specialistų dalyvavusių apklausoje, bendrieji duomenys .....	42
10 lentelė. Magistro darbo schema .....	43
11 lentelė. AB Lietuvos pašto darbuotojų skaičiaus kitimo dinamika.....	76
12 lentelė. AB Lietuvos pašto finansiniu rodiklių apžvalga .....	78
13 lentelė. Pajamų pasiskirstymas pagal klientus procentais .....	80
14 lentelė. AB Lietuvos pašto veiklos rodiklių apžvalga.....	80
15 lentelė. AB Lietuvos pašto SSGG.....	80

## PAVEIKSLAI

1 pav. Pagrindiniai strateginio valdymo proceso etapai .....	20
2 pav. Strateginio planavimo etapai.....	21
3 pav. Porterio vertės grandinės modelis .....	22
4 pav. Porterio penkių konkurencinių įtakų modelis .....	25
5 pav. Analizės rezultatų su strateginėmis kryptimis ir tikslais schema.....	26
6 pav. Bendrosios pridėtinės vertės struktūra pagal ekonomikos sektorius.....	31
7 pav. Pardavimo pajamų struktūra pagal ekonomines veiklos rūšis. ....	31
8 pav. ES pašto paslaugų sektoriaus gautos pajamos 2007 ir 2010 metais.....	47
9 pav. ES siunčiamų pašto korespondencijos siuntų apimtys ir gaunamų pajamų pokytis. ....	47
10 pav. 2011 m. pašto paslaugų rinkos dalies pasiskirstymas pagal laiškų kiekius bei pajamas.....	48
11 pav. ES pasiuntinių segmento užimama rinkos dalis procentais bei siunčiamų siuntinių apimtys .....	49
12 pav. Pašto korespondencijos siuntos bei siuntiniai tenkantys vienam gyventojui, pagal šalių grupes, 2011m. ....	49
13 pav. Užimtumas ES pašto paslaugų sektoriuje.....	50
14 pav. Dirbančiųjų ES pašto paslaugų sektoriuje žmonių skaičius.....	51
15 pav. Apyvarta ES pašto paslaugų sektoriuje .....	52
16 pav. ES šalių vidaus pašto sektoriaus apyvartos palyginimas su BVP, 2007- 2010 m., proc.....	53
17 pav. Pašto siuntų skaičius tenkantis vienam gyventojui, 2007- 2010 m. ....	54
18 pav. ES šalių universaliųjų pašto paslaugų kokybės dinamika, 2007- 2010 m., proc. ....	55
19 pav. Valstybės Valdomų įmonių apskaičiuota rinkos vertė .....	58
20 pav. Valstybės valdomų įmonių veiklos pelno dinamika 2009-2011m. ....	59
21 pav. Lietuvos VVI reformos pagrindinių tikslų ir jų sąsajos su pagrindinėmis poveikio sritims schema.....	60
22 pav. VVI svarbiausios pertvarkos kryptys.....	61
23 pav. AB Lietuvos pašto įmonių grupių struktūra.....	74
24 pav. AB Lietuvos pašto pardavimo pajamų struktūra 2013 m. ....	81
25 pav. Pašto paslaugų palyginimas nuo 2010-2013 m. pagal gautas pajamas .....	82
26 pav. Universaliųjų pašto paslaugų struktūra 2012 - 2013 m. proc.....	83
27 pav. AB Lietuvos paštas veiklos tobulinimo kryptčių modelis .....	96
28 pav. AB Lietuvos pašto klientų lojalumą skatinančios priemonės .....	97
29 pav. AB „Lietuvos pašto“ organizacinės kultūros formavimo modelis .....	98
30 pav. AB Lietuvos pašto klientų poreikius atitinkančių paslaugų teikimo modelis.....	99
31 pav. AB Lietuvos pašto paslaugų teikimo modernizavimo modelis .....	100

## SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

**ROE** – nuosavo kapitalo pelningumas, skaičiuojamas grynąjį pelną dalinant iš ataskaitinio laikotarpio pabaigoje esančios akcininkų nuosavybės. Didesnė pelningumo reikšmė rodo, kad įmonė sugeba uždirbti didesnę gražą akcininkams ir tai lemia didesnę akcijos patrauklumą.

**EBITDA** - pelnas prieš palūkanas, mokesčius ir nusidėvėjimą (amortizaciją). Bendru atveju jis apskaičiuojamas prie įprastinės veiklos pelno pridodant finansinės veiklos rezultatą bei ilgalaikio turto nusidėvėjimą ir amortizaciją.<sup>1</sup>

**VVI** – Valstybės valdomos įmonės

## SĄVOKOS

**Išperkamoji pašto siunta** – pašto siunta, įteikiama gavėjui, kai jis sumoka pašto paslaugos teikėjui siuntėjo nurodytą pinigų sumą.

**Įvertintoji pašto siunta** – pašto siunta, kurią sugadinus ar kuriai dingus siuntėjui atlyginama jo nurodyta pašto siuntos vertė.

**Korespondencijos siunta** – pašto siunta, kurią sudaro ant bet kokios fizinės medžiagos užrašytas pranešimas, įskaitant smulkiuosius paketus, siųstina ir pristatyta ant jos nurodytu gavėjo adresu. Knygos, katalogai, laikraščiai ir kiti periodiniai leidiniai nelaikomi korespondencijos siuntomis.

**Pašto paslauga** – pašto siuntų surinkimas, rūšiavimas, vežimas ir pristatymas.

**Pašto paslaugos teikėjas** – pašto paslaugą teikiantis Lietuvos Respublikos ar kitos valstybės narės pilietis, kitas fizinis asmuo arba Lietuvos Respublikoje ar kitoje valstybėje narėje įsteigtas juridinis asmuo ar kita organizacija, taip pat jų padalinys.

**Pašto paslaugos teikimo vieta** – pašto tinklo dalis, įskaitant viešai naudoti skirtas pašto dėžutes, esančias šalia viešųjų kelių arba pašto paslaugos teikėjo patalpose. Šioje vietoje pašto siuntų siuntėjai gali pateikti siuntas pašto tinklui, o gavėjai – jas atsiimti.

**Pašto siunta** – adresuota ir išsiųsti paruošta siunta, įskaitant korespondencijos siuntas, pašto siuntinius, siuntas, kuriose siunčiamos knygos, katalogai, laikraščiai, kiti periodiniai leidiniai, kurią turi pristatyti pašto paslaugos teikėjai.

**Pašto siuntinys** – iki 50 kilogramų sverianti pašto siunta, kurią sudaro daiktas ar prekė (daiktai ar prekės), tarp jų ir neturintys komercinės vertės.

**Pašto tinklas** – visuma pašto infrastruktūros elementų ir kitų priemonių, naudojamų pašto paslaugai teikti.

**Periodinių leidinių pristatymas kaimo gyvenamųjų vietovių prenumeratoriams** – laikraščių ir žurnalų, išskyrus priskirtų prie erotinio ir (ar) smurtinio pobūdžio leidinių ir tų, kurių daugiau kaip

---

<sup>1</sup> Įmonių finansinė analizė rodiklių skaičiavimo metodika 2010 m. Vertybinių popierių birža NASDAQ OMX Vilnius. Prieiga internete [http://www.nasdaqomxbaltic.com/files/vilnius/leidiniai/Rodikliu\\_skaiciavimo\\_metodika-final.pdf](http://www.nasdaqomxbaltic.com/files/vilnius/leidiniai/Rodikliu_skaiciavimo_metodika-final.pdf)



50 procentų teksto sudaro reklama, priėmimas iš leidėjų, paskirstymas ir pateikimas kaimo gyvenamųjų vietovių prenumeratoriams.

**Pristatymas** – visuma veiksmų, atliekamų nuo pašto siuntų rūšiavimo iki jų pateikimo gavėjams per pašto tinklą, įskaitant įteikimą asmeniškai pasirašytinai gavėjams.

**Registruotoji pašto siunta** – pašto siunta, už kurią sumokamas šiame įstatyme ar sutartyje su siuntėju nustatyto dydžio atlyginimas, jei ji dingsta, būna pavogta ar sugadinta dėl pašto paslaugos teikėjo kaltės. Siuntėjo prašymu pateikiami įrodymai, kad pašto siunta buvo pateikta asmeniškai pasirašytinai gavėjui.

**Rūšiavimas** – visuma veiksmų, atliekamų su pašto siuntomis nuo jų pateikimo į rūšiavimo vietą iki jų pateikimo vežti arba pristatyti – skirstymas pagal įvairius pristatyti būtinus kriterijus.

**Surinkimas** – pašto paslaugos teikėjo veiksmai, kuriuos atliekant pašto siuntos patenka į pašto tinklą.

**Tarptautinė pašto siunta** – pašto siunta, siunčiama iš vienos valstybės į kitą.

**Universalioji pašto paslauga** – teisės aktų nustatytos kokybės pašto paslauga, kuri už prieinamą kainą turi būti teikiama visoje Lietuvos Respublikos teritorijoje visiems tokią paslaugą pageidaujantiems gauti naudotojams.

**Universaliosios pašto paslaugos teikėjas** – pašto paslaugos teikėjas, Lietuvos Respublikos Vyriausybės (toliau – Vyriausybė) įpareigotas teikti universalioją pašto paslaugą Lietuvos Respublikos teritorijoje.<sup>2</sup>

**Grynasis pelningumas (arba grynojo pelno marža)** parodo, kiek procentų (arba litų) grynojo pelno uždirba vienas pardavimo pajamų litas, t.y. jis parodo įmonės veiklos efektyvumą. Didesnė rodiklio reikšmė rodo geresnę visų įmonės sąnaudų kontrolę. Analizuojant įmonių veiklos rezultatus, žemas pelningumas gali būti siejamas su įmonės orientacija į pardavimo pajamų didinimą žemų kainų sąskaita, o taip pat su tarp konkurentų vykstančia kainų konkurencija. Kuo mažesnis pelningumas, tuo didesnių pardavimo pajamų reikia, siekiant uždirbti tą patį pelną.

**Tipinės veiklos pelnas** – rodo, kiek pelno lieka iš pajamų atėmus prekių ir paslaugų savikainą bei veiklos išlaidas (pardavimo pajamos-savikaina-veiklos sąnaudos).<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Lietuvos Respublikos pašto įstatymas. *Valstybės žinios*. 2013, Nr. XI-2379

<sup>3</sup> Įmonių finansinė analizė rodiklių skaičiavimo metodika 2010 m. Vertybinių popierių birža NASDAQ OMX Vilnius. Prieiga internete [http://www.nasdaqomxbaltic.com/files/vilnius/leidiniai/Rodikliu\\_skaiciavimo\\_metodika-final.pdf](http://www.nasdaqomxbaltic.com/files/vilnius/leidiniai/Rodikliu_skaiciavimo_metodika-final.pdf)

## IVADAS

*Tyrimo aktualumas ir naujumas.* Valstybės turto fondo valdymo koordinavimo centro duomenimis valstybės valdomų įmonių gautos pardavimo pajamos per 2013 metus viršijo 7,5 mlrd. litų, o normalizuotas grynasis pelnas, palyginti su 2012 metais, padidėjo daugiau kaip ketvirtadaliu. Tačiau tokius puikius rodiklius iš esmės lėmė tik kelių didesnių, energetikos sektoriuje veikiančių įmonių, geresni veiklos rezultatai, o kitų daugiau nei 130 valstybės valdomų įmonių rezultatai yra gerokai prastesni. Nors valstybės valdomų įmonių svarba per pastarąjį penkmetį pasaulyje labai išaugo ir didėjo jų įtaka šalių biudžetams, tačiau jos dar neteikia valstybei tokios naudos, kokia yra gaunama iš privataus sektoriaus. Tokie rezultatai verčia sunerimti, nes kokybiškas ir efektyvus valstybei priklausančių įmonių valdymas vaidina svarbų vaidmenį užtikrinant tvarų šalies ekonomikos augimą. O efektyviau valdomos įmonės teikia kokybiškesnes paslaugas verslui ir gyventojams bei įneša didesnę indėlį į šalies biudžetą, be to itin prastai valdomos įmonės tampa sunkia našta, kuri anksčiau ar vėliau gula ant visų mokesčių mokėtojų pečių (Jurkonis, 2012).

Apie Lietuvos valstybės valdomų įmonių veiklos rezultatyvumo ir valdymo problemas aiškiai ir nedviprasmiškai savo kadencijos laikotarpiu skelbė 15-oji Vyriausybė. Ši Vyriausybė inicijavo daugybę nutarimų, kuriais buvo bandoma tobulinti valstybinių įmonių valdymą. Tuo tikslu buvo priimti Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimai dėl Valstybės valdomų įmonių pertvarkos 2011-2012 metų programos. Valstybės valdomų įmonių efektyvumo didinimo koncepcija, dėl valstybės valdomų įmonių veiklos skaidrumo užtikrinimo gairių. Atlikta šių dokumentų analizė rodo, kad valstybinių įmonių valdymo svarba kelia daug diskusijų tarp politikų, mokslininkų ir net visuomenės. Tačiau akivaizdu viena – sėkmingai veikti gali tik tos valstybės valdomos įmonės, kurios yra valdomos strategiškai, nebijo naujovių ir drąsiai priima konkurencijos iššūkius, o tam yra būtinas naujas požiūris į strateginį valdymą. Vis dėlto, šiandieniniame pasaulyje strategija turi būti ne popierinė, o reali, funkcionuojanti ir apimanti visus valdymo lygius. Gera strategija turi būti nuolat peržiūrima ir adaptuojama prie besikeičiančios aplinkos.

Taigi didėjanti konkurencija, sparčiai kintanti vartotojų elgsena, augantys kokybės reikalavimai, technologinės inovacijos ir dėl jų vykstantys pokyčiai versle priverčia peržiūrėti veiklos strategijas, nuolat koreguoti organizacijos veiksmus, numatyti naujus tikslus, ir jų siekimo būdus. O visi šie veiksmai apima strateginį valdymą. Būtent strateginio valdymo dėka sukuriama racionali valdymo sistema, kuri padeda kryptingai siekti užsibrėžtų tikslų.

Suvokdami strateginio valdymo svarbą tiek užsienio, tiek Lietuvos mokslininkai įvairiais pjūviais nagrinėjo strateginio valdymo metodologijas ir technikas. Mokslinėje literatūroje autoriai Jucevičius (1998), Vasiliauskas (2004), Arimavičiūtė (2005), Bosas (2004), pateikė įvairių strateginio valdymo apibrėžimų. Šiuolaikinio strateginio valdymo problemas analizavo Valantinavičius (2009), Smilga, Jonušienė (2007), Kaziliūnas (2007), Korsakienė, Grybaitė (2012). Valstybės valdomų įmonių svarba kelia daug diskusijų tarp politikų bei visuomenės, tačiau

mokslinių darbų analizuojančių valstybės valdomų įmonių veiklą - pasigendama. Mokslo darbuose galima rasti vos keletą autorių, kurie tyrė Valstybės valdomų įmonių efektyvumo problemas: Mačiurlionytė, Oržekauskas, Junevičius (2013); Mažylytė (2013); Jurkonis (2012). Nors strateginio valdymo svarbą pripažįsta dauguma Lietuvos įmonių vadovų, tačiau strateginius planus rengia tik pusė jų, o ilgalaikes 6-20 metų laikotarpio strategijas turi tik kiek daugiau nei 5 proc. šalies įmonių. Tokias išvadas 2014 m. pateikė UAB „Eurointegracijos projektai“ atlikta Lietuvos įmonių vadovų apklausa. Lietuvoje pašto sektoriaus vaidmuo moksliniu lygiu praktiškai iš vis nenagrinėtas, o pašto paslaugų liberalizavimo padarinius analizuoja tik skirtingų valstybių autoriai, tiriantys savo šalies pašto sektoriaus pokyčius, tokie kaip Andersson, Thornqvist (2007), Dieke, Bender, Campbell, Muller, De Stree, Thiele, Zanker (2013).

**Tyrimo problema.** Valstybės turto fondo valdymo koordinavimo centro duomenimis valstybės valdoma įmonė AB Lietuvos paštas per 2013 metus uždirbo 1,6 mln. litų grynojo pelno ir valstybei sumokėjo 8,5 mln. litų dividendų, kai 2012 metais buvo patirta 7,2 mln. litų grynujų nuostolių. Tačiau lyginant su kitomis valstybės valdomomis įmonėmis, Lietuvos pašto grynojo pelno augimas yra reikšmingai mažesnis, o adekvati nuosavybės grąža užtikrinama nestabiliai. Per pastaruosius kelerius veiklos metus Lietuvos paštui pavyko padidinti veiklos pelningumą ir sumažinti patiriamus nuostolius, tačiau šiandieninė rinka dėsto kitokias taisykles, ir tai įrodo 2013 m. ryšių reguliavimo tarnybos pateikta ataskaita, kurioje konstatuojama, kad Lietuvoje kaip ir pasaulinėje praktikoje, pastebimas natūralus pašto ir su pašto paslaugomis susijusių paslaugų rinkos susitraukimas. Lietuvos pašto gautos pajamos tiesiogiai priklauso nuo suteiktų paslaugų skaičiaus, o universaliosios pašto paslaugos sudaro 54 proc. visų Lietuvos pašto pajamų, todėl šie rinkos pokyčiai kelia didelę grėsmę bendrovės pelningumui. Akivaizdu ir tai, kad nesiimant ryžtingų veiksmų, ateityje AB Lietuvos paštas susidurs su dar didesniais iššūkiais, nes dabartiniu metu suteiktų tradicinio pašto paslaugų apimtys negali užtikrinti reikiamų pajamų ir grąžos ilgalaikėje perspektyvoje. Atsižvelgiant į šią situaciją, AB Lietuvos paštas neišvengiamai turi tobulinti veiklos strategiją, tikslus susieti su laukiamais rezultatais bei nusistatyti naujas strategines veiklos kryptis.

Mokslinio tyrimo problematikos esmę išreiškia šie pagrindiniai klausimai: Kokiomis strateginio valdymo teorijomis galima pagrįsti AB Lietuvos pašto veiklos sistemos tobulinimo strategiją? Kokia yra AB Lietuvos pašto veiklos situacija? Ir kokia yra galima AB Lietuvos pašto veiklos sistemos tobulinimo strategija? Visi šie probleminiai klausimai bei jų probleminiai laukai detaliau nagrinėjami tyrimo metodikoje ( žr. 40 psl.).

Mokslinių šaltinių, teisės aktų bei dokumentų turinio analizės ir empirinio tyrimo metu gauta informacija leido suprasti pašto sektoriaus vaidmenį ir jo svarbą Europos sąjungos šalių kontekste, identifikuoti pagrindines AB Lietuvos pašto veiklos valdymo problemas, pateikti išvadas ir nustatyti pagrindines veiklos tobulinimo kryptis, kurios padėtų patenkinti akcininko, darbuotojo, vartotojų lūkesčius.

**Tyrimo objektas.** Pašto sistemos veikla, strateginis šios veiklos valdymas.

**Tyrimo dalykas.** AB Lietuvos pašto strateginio valdymo tobulinimo kryptys.

**Tyrimo tikslas.** Suformuoti ir pagrįsti AB Lietuvos pašto esmines veiklos tobulinimo kryptis.

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

1. Išanalizuoti kokiomis strateginio valdymo teorijomis yra grindžiama Lietuvos pašto veiklos tobulinimo strategija.
2. Išnagrinėti svarbiausius veiksnius, turinčius įtakos Lietuvos pašto veiklos rezultatams.
3. Remiantis dokumentų ir ekspertų analizės metodais sudaryti pašto veiklos sistemos tobulinimo krypčių modelį.

**Pagrindiniai ginamieji teiginiai:**

1. Nuoseklus strateginio valdymo metodų taikymas padeda sukurti racionalią valdymo sistemą, kuri įgalina objektyviai įvertinti bendrovės esamą padėtį ir leidžia suformuoti prioritetines veiklos tobulinimo kryptis, kurių dėka AB Lietuvos paštas gali kryptingai siekti užsibrėžtų tikslų.

2. Pagrindiniai veiksniai lemiantys bendrovės veiklos neigiamus rezultatus yra šie: reguliavimas, konkurencija, technologinių tobulėjimas, kintanti vartotojų paklausa bei elektroninių paslaugų plėtra.

3. AB Lietuvos pašto strateginio valdymo tobulinimo sistemą gali sudaryti šios strateginės kryptys: naujos organizacinės kultūros formavimas, klientų lojalumo didinimas, klientų poreikius atitinkančių paslaugų teikimas bei papildomų paslaugų plėtojimas.

**Tyrimo metodika.** Pirmoje tyrimo dalyje atlikta: Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros analizė, organizacijos ataskaitų, pranešimų, teisės aktų, statistinių, strateginių ir kitų dokumentų turinio analizė, kurie tiesiogiai turi įtakos šio tyrimo teorinio diskurso rezultatams.

Antrojeje empirinėje tyrimo dalyje buvo atlikta ekspertų apklausa, atliekant pusiau struktūrizuotą interviu metodą, apklausti 6 specialistai, dirbantys Lietuvos pašte. Penki pašto viršininkai ir viena mokymų grupės specialistė. Interviu protokolo forma sudaryta atsižvelgiant į teorinėje tyrimo dalyje išnagrinėtą mokslinę literatūrą. Duomenys apdoroti Microsoft Windows XP programinė įranga. Tyrimo ataskaita pateikta magistro darbo rengimo metodikos reikalavimais.

**Tyrimo rezultatų sklaida:** Magistro baigiamojo darbo tyrimo pagrindu buvo parengta publikacija ( žr. 1 priede). Bernotienė, Jovita; Tamošiūnas, Teodoras. (2014). Lietuvos pašto veiklos tobulinimo kryptys. *Good governance at local self-government: involvement, collaboration and empowerment for regional development: 3 rd International Scientific Practical Conference, October, 17-18, 2014* [kompaktinis diskas]. Editors: Diana Šaparnienė, Jurgita Mikolaitytė; Šiauliai University, Faculty of Social Sciences. Šiauliai. ISBN 9786094680212. BMK leidykla. p. 52-70.

# 1. TEORINIS IR DOKUMENTINIS PAŠTO SISTEMOS STRATEGINIO VALDYMO DISKURSAS

## 1.1 Teoriniai strateginio valdymo aspektai

### 1.1.1 Strateginio valdymo koncepcijos

Dažniausiai strategija yra suprantama, kaip veiksmų planas arba žemėlapis, kuriuo siekiama įgyvendinti organizacijos užsibrėžtus tikslus. Niekas šiandien neabejoja strategijos būtinybe, juolab kad tai glaudžiai susiję su konkurencija, kurios šiandieniniame verslo pasaulyje išvengti neįmanoma. Strategija tampa ypač aktuali organizacijoms veikiančioms šiandieninėmis rinkos sąlygomis, kai reikia numatyti verslo plėtros kryptis, paslaugų paklausą, išsilaikyti rinkoje ir svarbiausia gauti pelno.

Pirmieji strategijos disciplinos akademikai žinių bei įkvėpimo sėmėsi iš senovės istorijos bei kariuomenės vadų. Žodis „strategija“ yra kilęs iš graikų kalbos „strategos“ ir reiškia „Kariuomenės lyderis“. Šiuolaikinės vakarų strategijos tėvu laikomas Karlas Klauzevicus teigia, kad strategija yra procesas, kurio metu mūšiai pasitelkiami tam, kad būtų užbaigtas karas. Todėl galime konstatuoti, kad mūšis tėra priemonė, o tikslas – laimėti karą. Manoma, kad didžiausią indelį įnešė į strategijos mokslą Harvardo verslo mokyklos profesorius Maiklas Porteris. Jis per savo 40 metų karjerą net 18 knygų autorius publikavo straipsnius, padariusius didžiulę įtaką organizacijoms visame pasaulyje. Tarp geriausių jo veikalų būtų galima paminėti penkių konkurencinių jėgų teoriją, vertės grandinę, konkurencinę analizę bei tris savitąsias strategijas: pirmavimas sąnaudų srityje, diferencijavimas bei dėmesio sutelkimas. Chandler (1962) buvo vienas iš pirmųjų autorių, suformulavusių mokslinį strategijos apibrėžimą. Remiantis Chandler (1962), strategija apima tris pagrindinius elementus: tikslus, organizacijos veiklos kryptį ir reikiamus tikslo pasiekimo resursus. Viena giliausių strategijos sampratos interpretacijų pateikiama Mintzberg (1987) darbuose. (žr. 1-oje lentelėje.)

1 lentelė

#### Požiūris į strategiją

Strategija	Charakteristika
Strategija kaip planas	Aiški veiksmų, kuriais įmonės vadovai siekia nubrėžti raidos kryptį, seka.
Strategija kaip gudrybė Strategija kaip modelis	Tam tikras veiksmas, kuriuo siekiama pergudrauti konkurentus. Tam tikras pasikartojantis sąmoningas elgsenos būdas veiksmų grandinėje.
Strategija kaip pozicija	Priemonės, nustatančios įmonės padėtį rinkoje, palyginti su konkurentais.
Strategija kaip perspektyva	Įmonės pobūdžio ir raidos koncepcija, apimanti kolektyvines nuomonės, siekius ir elgseną.

Šaltinis: Pateikta darbo autorės pagal šaltinį Mintzberg (1987).

Autorius pateikdamas šias strategijos interpretacijas teigia, kad paprastai strategija retai suvokiama tik kaip viena iš minėtų penkių dimensijų. Dažniausiai tai kelių dimensijų junginys. Savo požiūrį į strategiją kaip į veiklos sistemą Mintzberg (1987) grindžia tuo, kad esama didelio skirtumo tarp numatytos ir praktiškai realizuotos strategijos. Strategija yra daugiau rezultatas to, ką žmonės daro, o ne ką planuoja daryti.

Strategija taip pat gali būti suprantama, kaip organizacijos pozicija jos aplinkos atžvilgiu, kaip sprendimai susiejant organizacijos tikslus su jos aplinka ir resursais, kaip organizacijos veikla per tam tikrą laikotarpį, kaip ilgalaikis užmojis, derinant konkurencijos ir bendradarbiavimo bruožus (Pileckienė, 2004).

Tamošiūnas (2011) strategiją apibūdina, kaip sprendimų visumą, kurie įvardija svarbiausius ateities tikslus, veiksmus ir priemones tiems tikslams pasiekti. Tai aplinkybių, siekių, galimybių ir veiksmų junginys, leidžiantis įgyvendinti organizacijos misiją. Autoriaus nuomone, veiksmingai strategijai būtini bruožai: *kryptingumas, išskirtinumas, įtaigumas*. Taigi strategija, kurioje nėra veiksmų, lemiančių šių savybių, negali būti veiksminga.

Skirtingų strateginio valdymo mokyklų požiūriu, strategija gali būti apibrėžiama kaip planas (kryptis, pagal kurią veikiama), gairės (apeliuojančios į ateities veiksmus), pozicija (nustatant reikiamą vietą organizacijai ir jos produktams), perspektyva (pagrindinis kelias elgtis vienaip ar kitaip), taktinis žingsnis, manevras (Mintzberg, 1998). Iš esmės strategija reiškia kelis svarbius dalykus: sprendimų priėmimo procesą, kryptį ir orientaciją į ateitį.

Thompsonas ir Stricklandas (1998) savo veikaluose strategiją apibrėžia kaip organizacijos valdymo planą, kuriuo remiantis stiprinamos įmonės pozicijos rinkoje, tenkinami vartotojų poreikiai bei užsibrėžti tikslai, o Gaižulis (2000), nagrinėdamas strategijos sampratą evoliuciją, strategiją, kaip ir kai kurie kiti autoriai, siūlo vaizduoti kaip vadybos modelį, kuriame turi atsispindėti verslo misija, uždaviniai, planai ir veikla.

Taigi iš pateiktų apibrėžimų matyti, kad strategijos koncepcijose dažniausiai pabrėžiami keturi bendri elementai: aplinka, jos teigiami ir neigiami aspektai; pagrindiniai veiklos tikslai, kurių aukščiausias lygis yra misijos formuluotė; situacijos analizė; planai, kaip naudoti turimus išteklius.

*Nepaisant skirtingų įvairių autorių verslo strategijų apibūdinimo požiūrių, apibendrintai galime teigti, kad strategija – tai apgalvota ir ilgalaikė organizacijos plėtros kryptis, veiklos sistema, kuri sudaro galimybes organizacijai įgyvendinti tikslus. Strategijos sampratų analizė dar kartą patvirtina, kad organizacijos turėdamos aiškia savo veiklos strategiją gali išgyventi konkurencinėje kovoje, nes organizacijos, kurios geriau pažįsta išorinę aplinką, žino savo trūkumus ir privalumus, turi daugiau galimybių daryti veiksmingus savo strategijų pakeitimus ir yra daug lankstesnės. Organizacijos turėdamos iš anksto gerai pagrįstas savo verslo strategijas, atsiradus problemoms sėkmingai prisitaiko prie aplinkos pokyčių ir išvengia blogų pasekmių. Taip pat labai*

*svarbu, kad įmonės strategiją žinotų, suprastų ir palaikytų visos su organizacijos vadyba susijusios suinteresuotosios šalys: savininkai, nariai, vadovai bei kiek įmanoma visi kiti darbuotojai.*

Strateginis valdymas, kaip praktinė veikla, susiformavo didelėse verslo kompanijose kaip atsakas į didėjančią išorinės aplinkos pokyčių spartą 7-ojo dešimtmečio pabaigoje. Šiame dešimtmetyje nuolat kintančios veiklos aplinkybės vertė organizacijas ir kitus veiklos subjektus nuolatos koreguoti savo veiksmus, numatyti naujus tikslus ir jų siekimo būdus. Roberto Jucevičiaus (1998) teigimu ilgalaikis planavimas gana ilgai padėjo spręsti šią problemą, bet dabar jis tapo mažai naudingas. Strateginis valdymas yra iš esmės skirtinga veikla, palyginti su įprastiniu valdymo organizavimu ar operatyviniu valdymu. Jis skiriasi ir nuo strateginio planavimo, nors pastarasis padarė nemažą įtaką įvairioms strateginio valdymo koncepcijoms. Mokslininko Kanišausko teigimu, strateginis planavimas tapo neefektyvus, kadangi aplinka gali radikaliai pasikeisti ne po metų ar penkmečio, o jau rytoj ar net po valandos. Būtent todėl, strateginio planavimo koncepcija Staponkienės (2004) teigimu, susilaukė kritikos, o naujų valdymo teorijų paieškos buvo siejamos su lankstesnių valdymo metodų, kurie įgalintų suderinti organizacijos išteklius su aplinkoje esančiomis galimybėmis, paieška. Šiuo metu beveik atsisakoma strateginio planavimo ideologijos, tikslios kiekybinės strateginės veiklos išraiškos ir vertinimo kriterijų bei pradeda dominuoti kokybiniai, mažai struktūrizuoti kriterijai. Todėl remiantis įvairių mokslininkų nuomone galime teigti, kad strateginio valdymo kaip mokslo atsiradimą ir jo būtinumą lėmė pakitusios ir labai besikeičiančios organizacijų veiklos sąlygos.

Taigi naujos ir sparčiai besikeičiančios sąlygos įgalina teigti, kad seni valdymo metodai yra netinkami, todėl atsirado naujų metodų ir modelių poreikis. Būtent šios sąlygos ir sudarė prielaidas strateginio valdymo mokslo plėtotei. Strateginis valdymas kaip ir strateginis planavimas rėmėsi organizacijos aplinkos tyrimu. Tačiau strateginis valdymas nesitaikė su suvaržymais, pasireiškiančiais dabartinėje aplinkoje, o priešingai šis būdas naudojo: labai aiškiai apibrėžtus tikslus; tinkamai parengtas priemones tikslams pasiekti; visas, kokias tik įmanoma rasti, galimybes, netgi nepaisant dabartinių sąlygų ypatumų (Staponkienė, 2004).

Mokslinėje literatūroje nėra vieningo strateginio valdymo apibrėžimų, jo interpretavimų, todėl ir siekiant apibrėžti strateginio valdymo sąvoką susiduriama su daugelio mokslininkų nuomone. Ko gero, teisūs tie mokslininkai, kurie mano, kad strateginio valdymo paradigma yra taikomojo pobūdžio, priklausanti nuo objektyviai kintančių veiksmų, todėl sunku tikėtis, kad kuri nors paradigma tiks visiems atvejams.

Vienu iš strateginio valdymo mokslo pradininku galima laikyti Alfredą Chandlerį (1918-2007), kuris 1962 metais išleistoje knygoje „Strategija ir Struktūra“ akcentavo, kad korporacijos, prieš pasirinkdamos organizacijos struktūrą, pirmiausia turi išplėtoti strategiją.

Tamošiūnas (2013) nagrinėdamas strateginį valdymą viešajame sektoriuje akcentuoja, kad valdymas, susietas su strateginiu planavimu ir suplanuotos strategijos įgyvendinimu, vadinamas strateginiu valdymu.

Siekiant atskleisti strateginio valdymo sąvokų įvairovę, antroje lentelėje pateikėme dažniausiai randamas strateginio valdymo koncepcijas (žr.2-oje lentelėje).

2 lentelė

### Strateginio valdymo koncepcijos

Autorius, metai.	Požiūris į strateginį valdymą
Tamošiūnas, 2013	Valdymas, susietas su strateginiu planavimu ir suplanuotos strategijos įgyvendinimu, vadinamas strateginiu valdymu.
Morandi, 2012	<b>Strateginis valdymas</b> remiasi ilgalaikiais organizacijos tikslais, įvertinant jos gebėjimus pasiekti tų tikslų atsižvelgiant į organizacijos silpnybių, stiprybių, galimybių ir grėsmių analizę.
Bakanauskas, ir kt. 2011	<b>Strateginį planavimą ir valdymą</b> reikėtų reikėtų traktuoti kaip identifikavimo, pasirinkimo/sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo veiksmus, siekiant pagerinti organizacijos funkcionavimą, numatant ilgalaikę organizacijos veiklos kryptį ir sukuriant besitęsiantį suderinamumą tarp organizacijos kompetencijų ir gebėjimų, išteklių ir išorinės aplinkos.
Melnikas, Smaliukienė, 2008	<b>Strateginis valdymas</b> – tai tam tikro subjekto veikla kryptingai darant įtaką tam tikriems objektams, kai siekiama pašalinti trūkumus, sukurti neproblemiškas situacijas bei paskatinti veikiamų objektų kokybinius pokyčius, numatant šioje veikloje nuolat organizuoti į kokybinius pokyčius orientuotą valdymo sprendimų rengimo ir įgyvendinimo ciklus.
Humayun Kabir, 2007	<b>Strateginis valdymas</b> yra sprendimų ir veiksmų visuma, padedanti užtikrinti tinkamiausią organizacijos ir aplinkos sąveiką bei įgalinanti pasiekti organizacijos tikslus.
Raipa, Staponkienė, 2007	<b>Strateginis valdymas</b> yra koncepcijų grupė, procedūros ir įrankiai, skirti padėti lyderiams ir vadybininkams pasiekti savo tikslus. Tai sistemingas mėginimas parodyti esminius sprendimus ir veiksmus, kuriais vadovaujama organizacijoje.
Hunger and Wheelan, 2011	<b>Strateginis valdymas</b> – tai organizacijos valdymo sprendimų ir veiksmų kompleksas, lemiantis jos ilgalaikius veiksmus.
Thompson, J., Thompson, F. M. 2010	Strateginis valdymas yra pagrindinis įmonės veiklos sėkmės veiksnys, siekiant prisitaikyti prie sudėtingų rinkos sąlygų.
Arimavičiūtė, 2005	<b>Strateginio valdymo</b> procesas leidžia parengti ir įgyvendinti organizacijos strategijas kaip sprendimų visumą, numatančią svarbiausius organizacijos tikslus ateityje, veiksmus ir priemones tikslams pasiekti.
Vasiliauskas, 2004	<b>Strateginis organizacijų valdymas</b> yra nuolatinis, dinaminis, ir nuoseklus procesas, kuriuo remiantis organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo išteklius.
Pileckienė, 2004	<b>Strateginis valdymas</b> – ilgalaikės organizacijos veiklos kryptys, nusakančios sprendimų priėmimą, siekiant išvystyti konkurencinį pranašumą ir nepriklausyti nuo išorės veiksnių.
Jucevičius, Jucevičienė, Janiūnaitė, Cibulskas, 2003	<b>Strateginis valdymas</b> – tai vadybinė veikla, kuria numatomos organizacijos veiklos kryptys ir tikslai, atspindintys jos veiklos aplinkoje vykstančius procesus, sukuriama organizacijos strateginiai ištekliai ar numatomi apsirūpinimo jais būdai, parengiama ir realizuojama strategija, geriausiai įvertinanti veiklos aplinkybes bei šiuos išteklius.

Šaltinis: pateikta darbo autorės, pagal aukščiau paminėtus autorius.



Analizuojant lentelėje pateiktus strateginio valdymo koncepcijas matyti, kad visi autoriai strateginio valdymo sampratą formuluoja šiek tiek skirtingai, tačiau visuose strateginio valdymo apibrėžimuose galima išskirti tris pagrindinius elementus: organizacijos tikslų (būtina pabrėžti – ilgalaikių) numatymas; organizacijos išorinės ir vidinės aplinkos analizė; strategijos parinkimas ir jos įgyvendinimas nuolat vertinant ir koreguojant.

*Apibendrinant pateiktas autorių strateginio valdymo koncepcijas galima teigti, kad strateginis valdymas yra organizacijos vadybinė veikla, kuri yra ilgalaikė, paremta vidiniais organizacijos ištekliais ir orientuota į ateities perspektyvą įvertinus išorinių veiksnių poveikį. Strategijos įgyvendinimas nuolat stebimas ir vertinamas, o pasikeitus sąlygomis – koreguojamas. Strateginis valdymas sudaro prielaidas veikti aktyviau, iniciatyviau kurti savo ateitį, įgalina organizaciją inicijuoti veiksmus ir ne tik reaguoti, bet ir daryti jiems įtaką ir taip valdyti savo likimą. Strateginis valdymas įgalina nustatyti galimybes, prioritetus ir pasinaudoti jomis, pakeičia organizacijos narių požiūrį į pokyčius. Suformuoti tikslai, efektyvus jų pasiekimo mechanizmas leidžia mažinti organizacinį pasipriešinimą. Kadangi strategijos kūrimo ir įgyvendinimo dalyvauja įvairių lygių vadovai, tai padeda geriau suprasti vienas kitą ir suvienodinti požiūrius į organizaciją ir jos plėtros prioritetus.*

Tiesa tenka paminėti, kad strateginio valdymo samprata viešajame ir privačiame sektoriuje suprantama skirtingai. Pavyzdžiui Boyne ir Walker (2010) teigia, kad strategija privačiame sektoriuje dažniausiai traktuojama kaip kovos su konkurentais priemonė, o viešajame sektoriuje strategija traktuojama kaip priemonė, pagal kurią organizacijos tobulina vykdomą veiklą ir teikia geresnes paslaugas.

Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos parengtoje strateginio planavimo ir valdymo gairėse, konstatuojama, kad Valstybės valdomų įmonių strategijos skirtos užtikrinti efektyvų šių įmonių valdymą ir tarnauja kaip vadybos bei komunikacijos priemonė tarp Vyriausybės, savininko teisės įgyvendinančios institucijos, įmonių valdybų, stebėtojų tarybų. Strateginis veiklos planas yra įmonės vadovybės vertinimo priemonė. Todėl siekiant, kad strateginis veiklos planas būtų veiksmingas ir efektyvus, jis turi atitikti šiuos kriterijus: planas turi būti aiškus, konkretus, aktualus bei vertingas ir patogus dokumentas vadybos procese (Lietuvos Respublikos ūkio ministerija, 2011).

Tamošiūnas (2013), cituodamas Puškorių (2002) išskyrė keturis esminius strateginio valdymo akcentus, kurie yra taikomi viešajame sektoriuje (žr. 3-ioje lentelėje).

Tamošiūno (2013) nuomone strategijos veiksmų laisvė viešajame sektoriuje yra labiau suvaržyta. Viešojo sektoriaus organizacijos dažnai yra monopolinės, o jų veikimo laisvę riboja politiniai, teisiniai ir kontrolės suvaržymai be to viešojo sektoriaus organizacijų veikla yra griežtai reglamentuota, todėl čia veiklos strategijos kūrybingumas pasireiškia mažiau. O tuo tarpu

privačiame sektoriuje kūrybinis veiklos pradai yra būtinybė, siekiant įgyti konkurencinį pranašumą. Autoriaus nuomone, privataus sektoriaus veiklos strategija yra gerokai lankstesnė, neretai radikaliai keičiama ir dažnai atnaujinama.

3 lentelė

### **Esminiai strateginio valdymo akcentai viešajame sektoriuje**

**Strateginis valdymas** viešajame sektoriuje yra valstybės įgyvendinama funkcija, apimanti tris etapas: strateginę analizę, strategijos kūrimą ir strategijos įgyvendinimą.

**Strateginis valdymas** yra ne vienkartiniai epizodiniai veiksniai, o nuolatinis, atsinaujinantis procesas.

**Pagrindinė strateginio valdymo paskirtis** – laiku pritaikyti politinių, valdymo, socialinių ir ekonominių sričių plėtrą atsižvelgiant į šalies vidaus ir tarptautinės situacijos pokyčius.

**Svarbiausias strateginio valdymo tikslas** yra kuo efektyviau panaudoti šalies ekonominį, mokslinį, technologinį potencialą ir žmogiškuosius išteklius.

Šaltinis: Tamošiūnas, 2013

## **1.1.2 Strateginio valdymo modeliai ir pagrindiniai etapai**

Strateginis valdymas visada apibrėžiamas kaip sistema, kurioje priimami sprendimai iš karto įgyvendinami ir kontroliuojami. (Arimavičiūtė, 2005).

Daugelio autorių nuomone strateginio valdymo procesas yra laikytinas nenutrūkstančiu: visi anksčiau priimti sprendimai yra nuolat peržiūrimi, nes nuolat kinta išorinė aplinka, be to, vadovų komandoje gali kilti naujų, perspektyvių idėjų. Strateginio valdymo procesas pagrįstas įsitikinimu, kad organizacija turi nuolat analizuoti išorinius ir vidinius veiksnius, pamatyti tendencijas, kad laiku galėtų įgyvendinti pokyčius. Mokslinėje literatūroje strateginio valdymo proceso struktūra kaip ir strateginio valdymo koncepcija apibūdinama nevienareikšmiškai.

Korsakienė, Grybaitė (2012), išskiria tris strateginio valdymo proceso etapus: strategijos formulavimą, strategijos įgyvendinimą ir strategijos įvertinimą (kontrolę).

Arimavičiūtė (2005) strateginio valdymo procesą skaido į keturis etapus: strateginę analizę (vidinės ir išorinės aplinkos įvertinimas), strategijos kūrimas, strategijos įgyvendinimas, strategijos kontrolė.

Pileckienė (2004) strateginio valdymo struktūrą perteikia tokia schema: Strateginis planavimas – strategijos kūrimas, apimantis sprendimus, kurie nusako organizacijos paskirtį, svarbiausius tikslus (keliamus uždavinius), principinius veikimo būdus ir išteklių paskirstymą; Strategijos įgyvendinimas (realizavimas), apimantis sprendimus ir projektus dėl organizacijos struktūros, dėl darbuotojų motyvacijos, dėl atsiskaitymo už veiklą tvarkos ir vykdymo kontrolę.

Vasiliauskas (2004), išskiria tris strateginio valdymo etapus: strateginę analizę - apima išorinės aplinkos ir išteklių esamą ir perspektyvinę analizę; strategijos kūrimas – apima strategijos tikslinės orientacijos apibrėžimą, strateginių sprendimų alternatyvų parengimą, jų įvertinimą ir

galutinį strateginių sprendimų pasirinkimą; strategijos įgyvendinimas – apima užduočių vykdytojams rengimą, išteklių pasiskirstymą, biudžeto planavimą, apskaitos ir kontrolės procedūras.

Jucevičius, Jucevičienė, Janiūnaitė, Cibulskas (2003) skiria penkis etapus: veiklos sąlygų analizė; organizacijos misijos ir tikslų formulavimas; strategijos formulavimas; strategijos realizavimas; strateginė kontrolė.

Pagal A. Bosą (2002), universaliausias strateginio valdymo proceso modelis apima tokiu etapus: esamos padėties įvertinimą, į šį etapą įeina išorinės bei vidinės aplinkos analizė, misijos ir tikslų įvertinimas; misijos ir tikslų pasirinkimas arba naujų formulavimas įvairiuose lygmenyse; naujos strategijos įgyvendinimas, įvykdžius pakeitimus.

Kaip pastebime visi autoriai skirtingai išskiria strateginio valdymo etapus, tačiau geriausiai strateginio valdymo procesą padeda suvokti Staponkienės (2004) pateiktos plačiai pripažįstamos ir dažniausiai taikomos strateginio valdymo stadijos, etapai ir technikos (žr. 4-oje lentelėje):

4 lentelė

#### Strateginio valdymo proceso stadijos, etapai ir technikos

Stadijos	Etapai	Technikos
<b>Analizė</b>	1. Pirmojo misijos varianto parengimas: Ko iš mūsų tikimasi? Kokie yra pagrindiniai siekiai?	Įgaliojimų analizė. Interesų grupių analizė.
	2. Išorinės situacijos analizė: Kaip išorės aplinka gali paveikti pagrindinius siekius? Kokios naujos galimybės atsiveria, kokios kliūtys išryškėja?	PEST analizė Ekonometrinis prognozavimas. Rinkos tyrimai. Delfi analizė. Scenarijų analizė.
	3. Vietinės situacijos analizė: Kaip pačios organizacijos savybės gali paveikti pagrindinius siekius? Kokių organizacijos turi pranašumų, kuriais gali remtis ir kokius trūkumus, kuriuos reikėtų pašalinti?	Bostono matrica. Produkto gyvavimo ciklas. Vertės grandinės analizė 7 sričių modelis.
	4. Misijos apibrėžimo patikslinimas: Ar ištyrus esamą padėtį reikia keisti misiją?	
<b>Strategijos kūrimas ir jos įgyvendinimas</b>	1. Organizacijos tikslų nustatymas. 2. Strateginių alternatyvų analizė. 3. Kokiomis strateginėmis alternatyvomis bus įgyvendinami tikslai?	Apibrėžiami ilgalaikiai, vidutinės trukmės, trumpalaikiai tikslai. Smegenų šturmas. Numatomi darbai, atlikėjai, terminai, ištekliai, kontrolės forma.
	1. Strateginių alternatyvų įgyvendinimo stebėjimas ir koregavimas. 2. Strateginių alternatyvų įvertinimas.	Monitoringo būdų pasirinkimas. Koregavimo variantų pasirinkimas. Vertinimo kriterijų nustatymas ir pasirinkimas.

Šaltinis: J. Staponkienė (2004).

Palyginus skirtingų autorių pateiktas strateginio valdymo proceso struktūras pastebime, kad strateginio valdymo proceso modeliai yra panašūs ir apima palyginti vienodus elementus. Todėl

galime daryti išvadą, kad strateginio valdymo proceso struktūra susideda iš tokių pagrindinių etapų, kurie pavaizduoti 1-ame paveiksle.



**1 pav.** Pagrindiniai strateginio valdymo proceso etapai

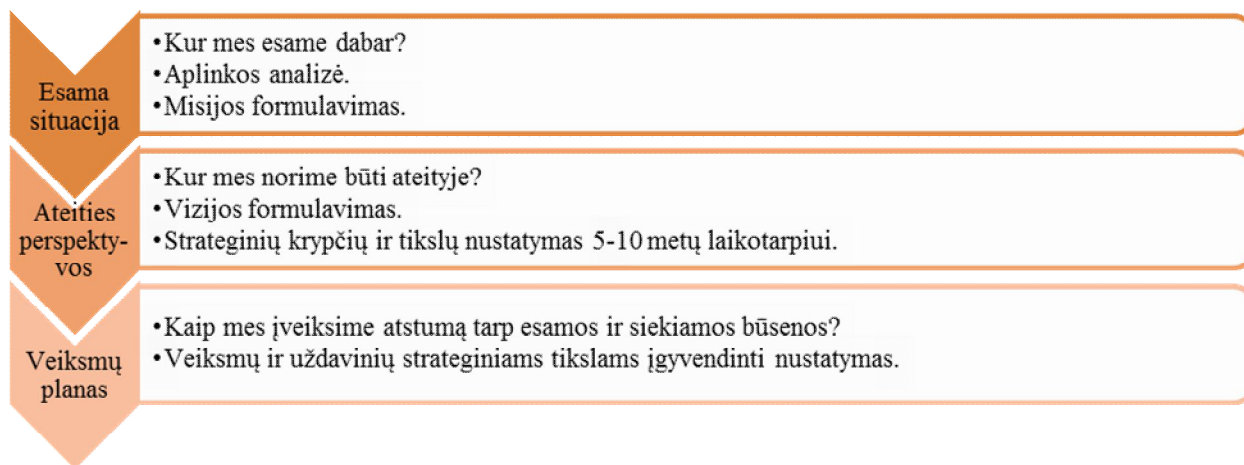
Šaltinis: pateikta darbo autorės

*Išskyrus geriausiai strateginio valdymo procesą apibūdinančius etapus galime teigti, kad strateginio valdymo procesas tai - objektyvus, logiškas, sisteminis būdas, įgalinantis priimti svarbiausius sprendimus organizacijoje. Kokybinė ir kiekybinė informacija organizuojama taip, kad esant ne apibrėžtumui būtų galima priimti efektyvius sprendimus.*

### **1.1.3 Organizacijos aplinkos strateginė analizė**

Išsiaiškinę strategijos bei strateginio valdymo esmę bei įvardiję pagrindinius strateginio valdymo proceso etapus galime prieiti prie vienos svarbiausios strateginio valdymo paskirties tai planavimo. Strateginio planavimo proceso rezultatas – strateginio veiklos plano parengimas. O pats strateginis planavimas susideda iš trijų pagrindinių etapų: dabartinės situacijos analizės, ateities perspektyvų numatymo ir veiksmų plano sudarymo ( žr. 2-ame paveiksle).

Viena iš pagrindinių strategijos paskirčių yra organizacijos atsakas išorei. Kadangi šiandieninė aplinka yra itin dinamiška, ją būtina nuolat stebėti ir fiksuoti atsirandančius, organizacijai reikšmingus pokyčius. Svarbiausias dalykas šiandieninėje verslo aplinkoje yra ne sunkumų nebuvimas, o sugebėjimas greitai atgauti jėgas iškilus nesėkmei ir dar labiau sustiprėti. Būtent dėl šios priežasties yra atliekama strateginė analizė, padedanti identifikuoti organizacijos galimybes ir grėsmes.



**2 pav.** Strateginio planavimo etapai

Šaltinis: pateikta darbo autorės pagal Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos parengtas 2011 metų strateginio valdymo ir planavimo gaires.

Aplinkos veiksnių analizė padeda nustatyti veiksnius turinčius nemažą įtaką organizacijų veiklai. Jie dažniausiai yra skirstomi į vidinius ir išorinius. Vidiniai veiksniai formuoja organizacijos stipriąsias ir silpnąsias puses. Išorinių veiksnių organizaciją negali kontroliuoti, jie tik kuria įmonės plėtros galimybes arba kelia pavojus, kuriuos organizacija turi būti pasiruošusi suvaldyti. Išsami aplinkos analizė padeda organizacijai suprasti dabartinę padėtį, apibrėžti plėtros kryptis ir veiksmus siekiant jų.

Taigi norint atlikti nuoseklią ir išsamią analizę mokslininkai rekomenduoja šiuos plačiai paplitusius strateginius modelius: Porterio vertės grandinės, PEST, Porterio penkių konkurencinių įtakų bei SSGG analizės metodus, kuriuos mes ir aptarsime plačiau šiame darbe.

Vidinė aplinkos analizė leidžia aiškiai išskirti ir įvertinti organizacijos funkcijas, kuriančias vertę organizacijų savininkams, darbuotojams ir vartotojams.

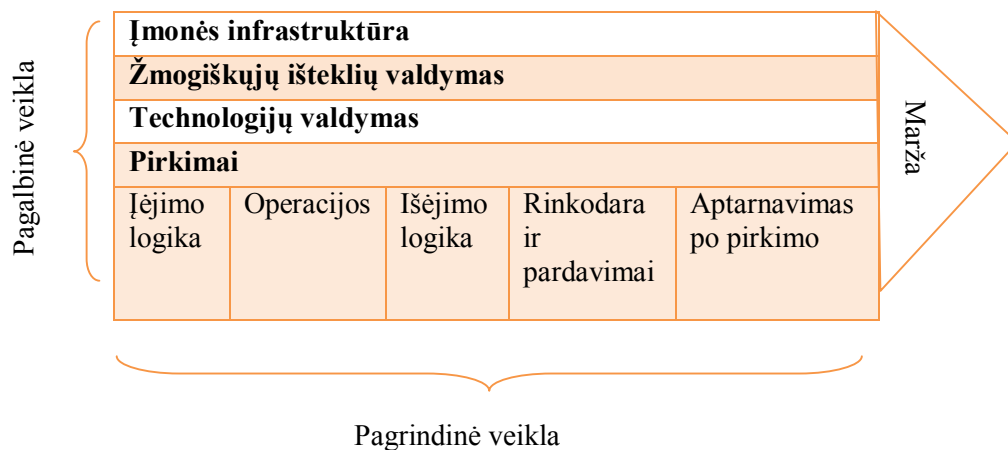
Vertės kūrimas – tai ekonominės, socialinės arba kitokios naudos didinimas. Vertės nekurianti veikla turi būti nutraukta, o likusias funkcijas reikėtų vykdyti maksimaliai efektyviai. Efektyvumo maksimizavimo esmė – siekti konkurencinio pranašumo kiekviename vertę kuriančiame organizacijos veiklos aspekte. Vertę kuriančių veiklų visuma vadinama vertės grandine ( Lietuvos respublikos ūkio ministerija, 2011).

Pagrindinė vertės grandinės modelio reikšmė organizacijai – didinti vertę kaip galima mažesnėmis sąnaudomis. Analizuojant pagrindines veiklas, keliamas svarbiausias tikslas: nustatyti sritis kurios turi potencialą sukurti vertę ir uždirbti pelną. Pagrindinės funkcijos turi būti įvertintos lyginant su konkurentų gebėjimais ( Korsakienė, Grybaitė, 2012).

Porterio (1998) rekomenduojamas Porterio vertės grandinės modelis padeda vadovams išanalizuoti konkrečias veiklas, kurios galėtų kurti vertę, didinti efektyvumą ir suteikti

konkurencinių pranašumų. Paprasčiau tariant vertės grandinės analizė leidžia organizacijai nustatyti veiklos sritis, kurios sukuria vertę, o kurios ne.

Porterio vertės grandinė – tai organizacinis organizacijos veiklos modelis, kuris apima dažniausias verslo funkcijas ( žr. 3-ame paveiksle).



**3 pav.** Porterio vertės grandinės modelis

Šaltinis: Korsakienė, Grybaitė, (2011).

Porterio modelyje veiklos skirstomos į:

Įėjimo logistiką – tai santykiai su tiekėjais, išteklių priėmimas ir laikymas;

Operacijos – tai žaliavų pavertimas galutiniais produktais;

Išėjimo logiką – tai galutinių produktų surinkimas, laikymas ir platinimas

Rinkodarą ir pardavimus – tai klientų informavimas, paklausos kūrimas, sandoriai su klientais;

Aptarnavimas po pirkimo – tai paslaugos, susijusios su produkto vertės išsaugojimu ir padidinimu po produkto pardavimo.

Šalia pagrindinių veiklų išskiriamos šios pagalbinės veiklos:

Įmonės infrastruktūra – įvairių dalių, t. y. vadybos, planavimo, finansų, apskaitos, teisės, viešųjų ryšių, kokybės kontrolės ir kitų procesų visuma;

Žmogiškųjų išteklių valdymas – organizacijos struktūros, funkcijų ir pareigybių nustatymas ir suderinimas, darbuotojų paieška ir atranka, parengimas, samdymas, mokymai, atlygio išlaidų valdymas;

Technologijų valdymas – įranga, IT sprendimai, gamybos technika, techninės žinios ir kitos technologijos, siejamos su produkto gamyba ir plėtojimu;

Tiekimas – įėjimo resursų, žaliavų ir kitų resursų atranka ir įsigijimas (Korsakienė, Grybaitė, 2012).

*Apibendrinami galime teigti, kad naudojant Porterio ir kitus modelius organizacijos vadovai gali išskirti organizacijoje atliekamas funkcijas ir aiškiai įvardinti stipriąsias ir silpnąsias puses.*

*Nereikalingas veiklas rekomenduotina nutraukti, o reikalingas, tačiau neefektyvias veiklas – tobulinti.*

Toliau šiame darbe nagrinėsime išorinės aplinkos PEST bei Porterio penkių konkurencinių įtakų analizės modelius. Anot Korsakienės ir Grybaitės (2012) išorinės aplinkos analizė leidžia įvertinti savo organizacijos konkurencinę poziciją kitų konkurentų atžvilgiu ir numatyti, kokie procesai ir veiksniai darys didžiausią įtaką organizacijos veiklai artimiausioje ateityje. Atliekant aplinkos analizę, organizacijos vadovai turi įvertinti išorinius veiksnius, turinčius įtakos organizacijai ar sektoriui, kuriame ji veikia. Makroekonominius ir sektoriui būdingus išorinius aplinkos veiksnius A. Tamošiūnas (2011) pataria grupuoti pagal PEST modelį: politinius, ekonominius, socialinius, technologinius: **Politiniai veiksniai** – susiję su dinamika: vyriausybės, valdžios, viešosios nuomonės apie verslą, politinių institucijų, teisinės sistemos ir atskirų jos elementų, valstybinio reguliavimo sistemos ir įvairių jos tvarkų. Nes visų organizacijų veikla tiesiogiai ir netiesiogiai veikia įstatymai ar įvairūs teisės aktai, kurie reglamentuoja organizacijos veiklos sąlygas, mokesčius, darbo santykius ir pan. **Ekonominiai** – su dinamika susijusios valstybės ekonominės sistemos, jos kintamaisiais. Šių kintamųjų poveikis organizacijoms gali skirtis pagal ūkio sektorius ir atskiras ūkines veiklas; **Socialiniai** – susiję su dinamika kultūrinės pasaulėžiūros, moralinių įsitikinimų, visuotinai pripažintų vertybių, gyvenimo būdo diferenciacijos lygių, demografinių, bendrojo išsilavinimo lygmenų. Naujos socialinės, kultūrinės, demografinės, aplinkos tendencijos suformuoja žmonių gyvenimo būdą, sukuria skirtingą vartotoją ir skirtingų produktų, paslaugų bei skirtingų strategijų poreikį. Todėl labai svarbu stebėti, kaip besikeičiantis gyvenimo būdas ar vartotojų vertybių sistema gali paveikti organizaciją. **Technologiniai** – susiję su technologijų, galinčių pakeisti ar paveikti konkurencinę organizacijos padėtį, pokyčiais. Technologinė pažanga gali sukurti naujas rinkas, skatinti naujų produktų atsiradimą ir senų tobulėjimą, paversti egzistuojančius produktus ar paslaugas atgyvenusiais.

Aukščiau aptartų išorinės aplinkos veiksnių kategorijų sąrašas pateiktas 5-oje lentelėje. Tačiau svarbu paminėti, kad šiais pateikiamais pavyzdžiais nereikėtų apsiriboti, nes kiekvienos organizacijos ir jos sektoriaus specifika reikalauja papildomų veiksnių analizių.

5 lentelė

#### Pagrindiniai PEST kintamieji

Politiniai –teisiniai veiksniai	Ekonominiai	Socialiniai	Technologiniai
Tarptautinė politinė situacija	Infliacija	Gimstamumas	Technologinė pažanga
Vidinė politinė šalies situacija	BVP tendencijos	Pajamų paskirstymas	Technologinių pokyčių duomenys, plėtotė
Santykiai su šalies valdžios institucijomis	Valiutų kursų svyravimai	Socialinis mobilumas	Tyrimų, plėtos biudžetai



Teisinis reglamentavimas	Importo eksporto veiksniai	Pirkimo įpročiai	Produktų tobulinimo duomenys
Importo-eksporto reguliavimas	Mokesčių tarifai	Vidutinis išsilavinimo lygis	Nagrinėjamos organizacijos veiklai svarbios infrastruktūros lygis
Įstatymų pakeitimai	Nedarbo lygis	Gyvenimo stiliaus pokyčiai	Informacijos srautų poveikis
Politinių partijų politika ir kryptys	Darbo jėgos judėjimas/našumas	Socialinės programos	Technologinių klasterių buvimas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, pagal Korsakienę, Grybaitę, (2012) ir Tamošiūną (2011).

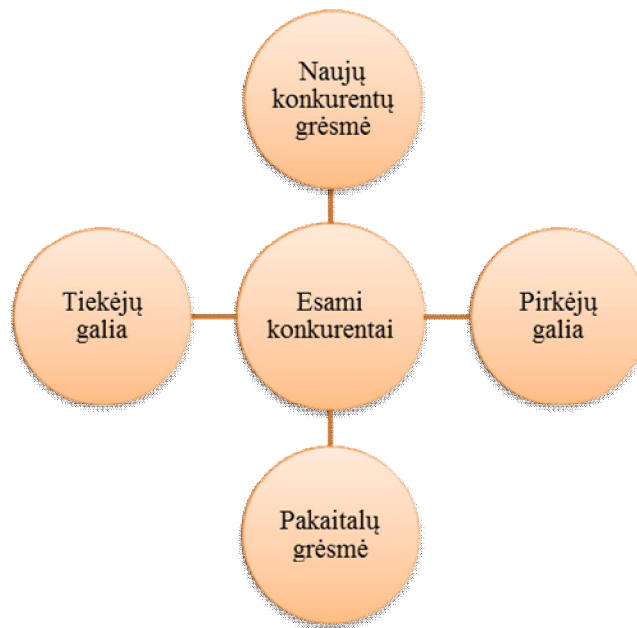
*Apibendrintai galime teigti, kad PEST metodas yra išties naudingas vykdant strateginę organizacijos analizę, nes šis metodas įgalina greitai identifikuoti ir palyginti kritinius veiksnius, galimybes, pavojus, galinčius daryti įtaką organizacijos konkurencinei padėčiai. Įvardindami svarbiausius vykstančius ir galimus pokyčius, vadovai galės įvertinti potencialią jų įtaką organizacijos veiklai. Būtina pabrėžti, kad šis modelis neatsako į konkrečius klausimus, tačiau padeda struktūrizuoti ir strategiškai įvertinti organizacijos veiklos aplinką ir atkreipti dėmesį į svarbiausius veiksnius. Be to atliekant organizacijos analizę, reikėtų vertinti ne tik dabartinę situaciją, bet ir veiksmų dinamiką praeityje bei galimus išorinės aplinkos pokyčius.*

Antras, tačiau ne mažiau svarbus strateginės analizės metodas yra Porterio penkių konkurencinių įtakų modelis. Jis ypač reikšmingas norint įvertinti organizacijos padėtį rinkoje. Šis modelis taip pat dažnai naudojamas vertinant konkurencinę aplinką ir formuojant verslo strategijas. Konkurencinis pranašumas Korsakienės ir Grybaitės (2012) nuomone, turi būti vertinamas atsižvelgiant ne tik į įmonę, bet ir į kitus rinkos dalyvius: klientus, tiekėjus, alternatyvius produktus gaminančias ar paslaugas teikiančias organizacijas, esamus ir potencialius konkurentus. O šiuos rinkos dalyvius puikiai apibendrina Porterio penkių konkurencinių įtakų modelis. ( žr. 4-ame paveiksle).

Analizuojant plačiau 4 –ame paveiksle pateikta Porterio penkių konkurencinių įtakų modelį pateikiame išsamesnius paaiškinimus, kurie padės mums labiau pažinti šį modelį.

**Tiekėjų galia** – tai tiekėjų pajėgumas kelti kainas. Taip pat svarbu įvertinti ar įmonė turi didelį pasirinkimą ir ar lengvai gali keisti savo tiekėjus? **Pirkėjų galia** – tai pirkėjų pajėgumas žeminti kainas; ar daug yra galimų pirkėjų, ar jie gali lengvai pakeisti savo paslaugos ar produkto tiekėją. **Esami konkurentai** – čia svarbiausia reikia įvertinti konkurentų skaičių ir pajėgumą taip pat įvertinti ar jų produktai patrauklūs ir ar organizacijos tiekėjai ir pirkėjai verčiau rinktųsi juos? **Pakaitalų grėsmė** – reikia įvertinti ar mūsų teikiama paslauga ar produktas yra unikalus, ar pirkėjas gali lengvai jį pakeisti kitu? **Naujų konkurentų grėsmė** – ar patekimas į rinką yra ribojamas, ar mūsų turimos technologijos apsaugotos? (Korsakienė, Grybaitė, 2012)





**4 pav.** Porterio penkių konkurencinių įtakų modelis

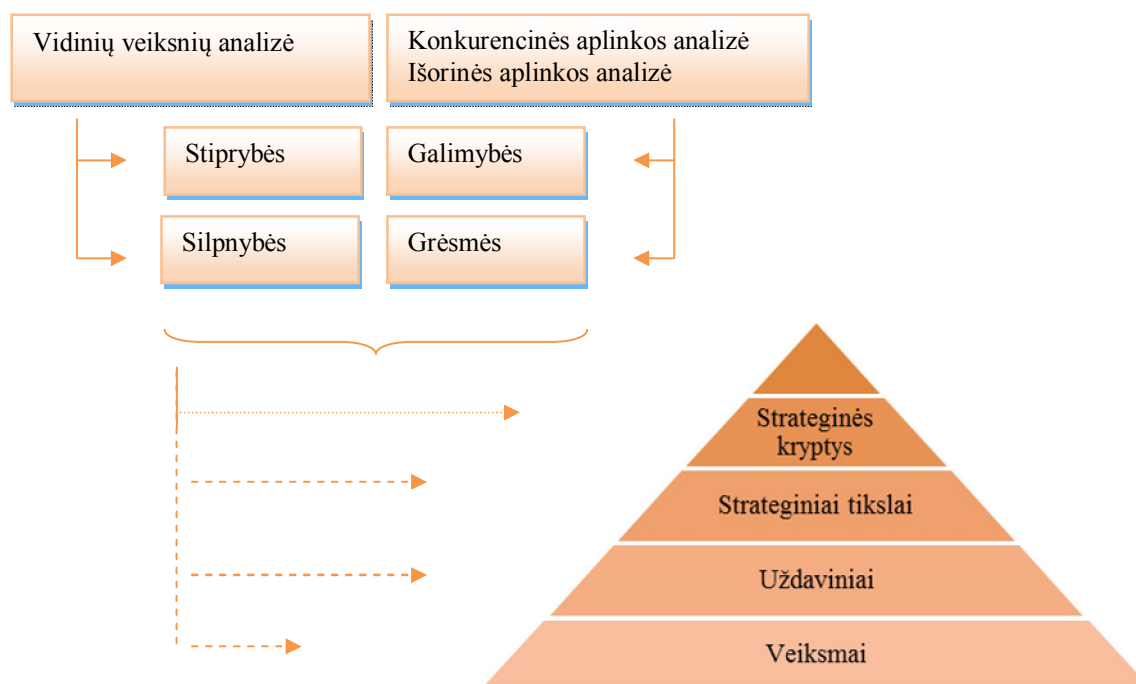
Šaltinis: Korasakienė, Grybaitė (2012).

*Norėdami įvertinti organizacijos konkurencinę aplinką pasinaudojant Porterio penkių konkurencinių įtakų modeliu, būtina atminti, kad organizacija turėtų vertinti ne tik esamą rinkos dalyvių situaciją, bet ir galimą jos dinamiką. Svarbu numatyti organizacijos vietą rinkoje bei galimus rinkos pokyčius. Tokius kaip plėtros kryptis, rinkos dalyvių tendencijos. Visa tai leidžia identifikuoti organizacijos galimybes ir grėsmes. Ši išsami rinkos analizė naudinga net gi tada, kai organizacija veikia natūralios monopolijos sąlygomis, nes analizuojamu metu rinka gali būti monopolinė, tačiau visada yra įmanomi technologiniai, teisiniai arba kiti pokyčiai, galintys pakeisti rinkos struktūrą.*

Atlikus aplinkos veiksnių analizę, patartina atrinkti pagrindinius veiksnius, darančius įtaką organizacijos veiklai bei plėtrai ateityje. Atliktos analizės išvadas mokslininkai siūlo grupuoti pagal SSGG (stiprybių, silpnybių, galimybių, grėsmių) modelį. Šio modelio pagalba analizuojama organizacijos išorinė aplinka ir prognozuojami jos pokyčiai bei vertinamos organizacijos galybės, grėsmės bei keičiantis išoriniai aplinkai, išryškintos organizacijos turimos stiprybės, silpnybės. Pasak Korsakienės ir Grybaitės (2012) šis metodas naudingas tik tuo atveju, jei jis yra lyginamasis – jei analizuoja stiprybes ir silpnybes, galimybes ir grėsmes konkurentų atžvilgiu.

Siekiant organizacijai ar sektoriui sudaryti galimybę efektyvinti veiklą, koordinuojant organizacijos stiprybių ir silpnybių naudojimą pagal esamų išorinių galimybių ir grėsmių specifiką reikėtų SSGG analizę glaudžiai susieti su vidinių ir išorinių veiksnių analize. Nes Porterio vertės grandinės modelis padeda suvokti organizacijos stipriąsias ir silpnąsias puses bei galimybes gerinti organizacijos efektyvumą, o PEST aplinkos analizė bei Porterio penkių jėgų modelis yra

orientuotas į išorinius veiksniai ir padeda apibrėžti organizacijos galimybes bei potencialias grėsmes. Būtina paminėti, kad SSGG modelyje įmonės vidaus veiksniai pateikiami Stiprybių ir silpnybių dalyje, o išoriniai veiksniai pateikiami galimybių ir grėsmių dalyje ( žr. 5-ame paveiksle).



**5 pav.** Analizės rezultatų su strateginėmis kryptimis ir tikslais schema

Šaltinis: pateikta darbo autorės pagal Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos parengtas 2011 metų strateginio valdymo ir planavimo gaires.

Kaip matome 5-ame paveiksle SSGG analizės rezultatai panaudojami, kaip tolimesnis pagrindas formuluojant organizacijos veiklos strategines kryptis bei tikslus. Į juos būtina atsižvelgti ir nustatant uždavinius bei veiksmus. Organizacijos strateginiai tikslai turi būti orientuoti į galimybių išnaudojimą pasitelkiant įmonės stipriąsias puses. Taip pat labai svarbu identifikuoti organizacijos silpnybes ir trūkumus, nes organizacija siekdama didinti veiklos efektyvumą privalo juos neutralizuoti. Taip pat būtina atsižvelgti ir į grėsmes ir tinkamai joms pasirengti.

### 1.1.3 Strateginio valdymo metodologijos pasirinkimo svarba

Strateginio valdymo metodologija – tai teorinių ir praktinių strateginio valdymo metodų teorinis apibendrinimas, atskleidžiantis šių metodų kūrimo ir taikymo pagrindines prielaidas (Vasiliauskas, 2004).

Strateginio valdymo literatūroje išskiriamos dvi pagrindinės strateginio planavimo metodologijos: nustatytinė, grindžiama normatyvų ir instrukcijų laikymusi, bei plėtotinė, orientuota į kūrybos laisvės ir objektyvios realybės dermę. (Bivainis, Tunčikienė, 2009).

Nustatytinė metodologijos požiūriu strateginis valdymas yra tiesioginis ir racionalus procesas, prasidedantis nuo tam tikro dabarties momento, o ateities strategija parengiama ir įgyvendinama remiantis analizės rezultatais. Autoriaus nuomone, nustatytinis strateginio valdymo procesas remiasi strateginio planavimo sistema kaip formalizuota nuostatų ir metodų visuma, kuri leidžia nuosekliai ir racionaliai analizuoti organizacijos išorinę aplinką ir išteklius bei apibrėžti strategijos tikslinę orientaciją, kurti strateginių sprendimų alternatyvas ir pasirinkti galutinius sprendimus, kurie vėliau įgyvendinami (Vasiliauskas, 2004). Plėtotinė metodologija susiformavo palyginti neseniai kaip išeitis išgyventi nustatytinės metodologijos trūkumus. Pagal ją strateginiai sprendimai gimsta laipsniškai ir nenutrūkstamai ir jų negalima vienu žingsniu sujungti į bendrą užbaigtą įmonės strategiją (Arimavičiūtė, 2005).

Liuokaitytė (2008) akcentuoja, kad nustatytinis ir plėtotinis metodologiniai požiūriai traktuojami kaip kraštutiniai požiūriai. Autorės nuomone, jiems būdingi privalumai ir trūkumai. Dažnai strateginiam valdymui šie požiūriai priimtini ir taikomi juos derinant, nors kiekvieno jų atstovai dažniausiai tam griežtai prieštarauja. Norėdami derinti nustatytinį ir plėtotinį metodologinį požiūrius, atsiranda didesnė strateginio valdymo metodologinių krypčių įvairovė: vienos iš jų – tai nustatytinis požiūris, papildytas plėtotinio požiūrio nuostatomis, kitos – plėtotinis požiūris, papildytas kai kuriomis nustatytinio požiūrio nuostatomis. Nustatytinio ir plėtotinio metodologinių požiūrių skiriamos ypatybės bei privalumai ir trūkumai pateikti 6-oje lentelėje.

Kaip matome pateiktoje 6-oje lentelėje, nustatytinį ir plėtotinį metodologinius požiūrius pirmiausia skiria galimybė numatyti ateitį, strateginių pasekmių numatymas ir vertinimas. Nustatytinis metodologinis požiūris remiasi prielaida, kad ateitį galime prognozuoti pakankamai tiksliai.

Strateginio valdymo procesas yra pilnas komplektas įsipareigojimų, sprendimų ir veiksmų, kurie yra reikalingi organizacijai pasiekti strateginį konkurencingumą ir užtikrinti kelią į sėkmę. Organizacijai analizuojant savo išorės ir vidaus veiksnius reikia atsakingai nusistatyti savo galimybes, pagrindines kompetencijas ir nusistatyti pirmuosius žingsnius einant tikslo link (Volberda, Morgan, Reinmoeller, Hitt, Ireland, Hoskinsson, 2011).

6 lentelė

**Nustatytinio ir plėtotinio metodologinių požiūrių skiriamos ypatybės jų privalumai ir trūkumai**

Nustatytinė metodologija	Privalumai	Trūkumai
Tikslas-organizacijos strateginio ir jos aplinkos atitikimo nustatymas ir kuo geresnis tokių galimybių naudojimas. Racionalios visapusiškos sprendimų rengimo ir priėmimo teorijos. Kompleksinė strateginė analizė ir vertinimas.	Kompleksiškai apima visą įmonę ir jos problemas ir gaunamas sinerginis efektas; Logiška, nuosekli ir baigtinė; Turi iš anksto nustatytus	Sudėtingas strategijos kūrimas; Formalizuotas procesas; Lankstumo problema.

Strateginių sprendimų rengimo ataskaitos taškas yra SSGG ir strateginių ryšių analizė. Ateities prognozavimo galimybė. Formuluojant misiją akcentuojamas organizacijos vadovų iniciatyvos vaidmuo. Akcentuojama galimybė keisti organizacinę struktūrą, kultūrą, valdymo bei veiklos stilių, siekiant strateginių sprendimų atitikties.	tikslus, galima pagal juos vertinti ir lyginti alternatyvas; Nesudėtinga kontrolė įgyvendinant strategiją; Sukauptas didelis didelių kompanijų nustatytinės strategijos rengimo patyrimas.	
<b>Plėtotinė metodologija</b>	<b>Privalumai</b>	<b>Trūkumai</b>
Tikslas – sudaryti prielaidas plėtoti organizacijos potencialą siekiant išnaudoti jos aplinkoje susiklosčiusias galimybes. Formalizuotos taisyklės ir procedūros, tačiau nesusietos į griežtai nuoseklią visumą. Strateginis valdymas nenutrūkstamas, jo atskiras dalis lemia derybų ir pažinimo rezultatai. Fragmentinė strateginė analizė bei vertinimas. Organizacijos vizija yra pagrindas formuoti kitus strateginio valdymo elementus. Būdingi vienu metu vykstantys ir įvairias konfigūracijas turintys strateginių pakeitimų ar papildymų ciklai. Nuolat tikslinama organizacijos misija. Strateginiai sprendimai ir organizacijos struktūra formuojami ir plėtojami vienu metu.	Lankstumas išorinės aplinkos kintančių sąlygų ir galimybių aspektu (nėra pernelyg formalizuota); Nereikia iš anksto prognozuoti strateginės situacijos; Tiksliau įvertinami žmogiškieji aspektai; Greičiau gaunami strateginių sprendimų įgyvendinimo rezultatai.	Nesukaupta platesnė panaudojimo patirtis; Nėra pakankamai logiška, nuosekli ir baigta; Koncentruojasi tik į trumpalaikius sprendimus; Koncentruojantis į atskiras problemas ir neapimant kompleksiskai visos įmonės prarandamas sinergijos efektas; Sudėtingesnė administracinė kontrolė.

Šaltinis : sudaryta darbo autorės pagal Bivainį ir Tunčikienę, ( 2005).

Plėtotinio metodologinio požiūrio į strateginį valdymą atstovai pripažįsta verslo grandžių ir visuomenės institucijų iniciatyvos svarbą. Plėtotinė strategija pirmenybę teikia valstybės institucijų, verslo grandžių ir visuomenės institucijų bendradarbiavimui, strateginį valdymą vykdančių ekonomikos subjektų savivaldai (Hesse-Biber, Leavy, 2010). Kaip matome 6-oje lentelėje nustatytinė ir plėtotinė metodologijos turi nemažai skirtumų, tačiau galima sakyti, kad vienos metodologijos trūkumai, kitoje tampa privalumais, tačiau mokslinėje literatūroje atsiranda naujas požiūris, kad šias dvi metodologijas įgyvendinant strategiją galima susieti, nes strateginės alternatyvos gali būti grindžiamos derinant nustatytinio ir plėtotinio metodologinių požiūrių nuostatas.

Strateginio valdymo literatūroje veiksnius lemiančius nustatytinio arba plėtotinio strateginio planavimo metodologijos pasirinkimą arba tokių metodologijų derinimo formavimą, priimta skirstyti į dvi pagrindines, bendras tiek viešojo sektoriaus, tiek verslo įmonėms, grupes. Tai išoriniai ir vidiniai veiksniai, veikiantys strateginės analizės bei vertinimo, veiklos strateginių kryptių bei prioritetų nustatymo, strateginių sprendimų rengimo, plėtos priemonių pagrindimo ir tokių priemonių įgyvendinimo bei rezultatų vertinimo metodų parinkimą (Bivainis, Tunčikienė, 2009).

Tamošiūnas (2013) cituodamas Bivainį ir Tunčikienę (2009) akcentuoja, kad apsisprendimui parinkti vieną arba kitą metodologiją arba jų derinį, formuojant viešojo sektoriaus institucijos

strateginio planavimo modelį, didžiausią įtaką turi institucijos veiksniai. Parenkant konkrečius institucijos prisitaikymo prie jos aplinkos pokyčių veiksnius bei priemones, būtina atsižvelgti į politinių, teisinių, ekonominių, socialinių, technologinių veiksnių bei institucijos veikla suinteresuotų subjektų visumą, kuri apibūdina institucijos aplinkos įvairiapusiškumą ir institucijos aplinkos pokyčių dinamiškumą.

Andrulienė (2008) teigia, kad sprendžiant apie nustatytinio arba plėtotinio strateginio planavimo pasirinkimo arba tokių metodologijų derinio formavimo tikslingumą, svarbus yra ir institucijos potencialas. Jo paskirstymas ir naudojimas, pėtojimas lemia institucijos prisitaikymą prie aplinkos pokyčių.

Jucevičius (1998) mano, kad metodologijos pasirinkimą daugiausia lemia strateginių sprendimų rengėjų mąstymo logika bei jų darbo stilius. Institucijos vadovų darbo stiliaus suderinamumas su numatomais įgyvendinti strateginiais sprendimais sudaro prielaidas didinti institucijos prisitaikymo prie aplinkos pokyčių galimybes. Kita vertus, vadovų darbo stilius, taip pat institucijos personalo nuostatos ir vertybės liudija apie institucijos organizacinės kultūros lygį (Bivainis, Tunčikienė, 2005).

Tamošiūnas (2013) cituodamas Bitvainį ir Tunčikienę (2009) pabrėžia, kad institucijos organizacinės kultūros formavimas, kaip vadovų ir pavaldinių tarpusavio santykių kūrimas, sudaro prielaidą skatinti institucijos personalo motyvaciją įgyvendinti institucijos veiklos pertvarkymą. Kartu šis veiksnys lemia institucijos galimybes adaptuotis prie kintamų aplinkos sąlygų formuojant institucijos strategiją pagal metodologiją, kuri leidžia didinti institucijos organizacinės kultūros ir rengiamų bei priimamų ir įgyvendinamų strateginių sprendimų suderinamumo galimybes.

Kitas veiksnys lemiantis kokią nustatytinę ar plėtotinę strateginio planavimo metodologiją ar jos derinį pasirinkti yra institucijos organizacinės struktūros bei organizacinių ryšių institucijoje pobūdis. Institucijos organizacinės struktūros suderinimo su strateginiais sprendimais galimybių nustatymas ir tokių galimybių naudojimas, sudarantys prielaidas didinti institucijos prisitaikymą prie kintamų aplinkos sąlygų bei naujų aplinkos reikalavimų, priklauso nuo konkretaus strateginio planavimo metodologijų derinio (Bivainis, Tunčikienė, 2005).

Viešojo sektoriaus institucijos žmogiškųjų, organizacinių, finansinių, materialinių, informacinių ir kitų išteklių paskirstymo, naudojimo bei jų plėtos principai apibūdina institucijos strateginius gebėjimus ir kartu institucijos brandos lygį šiuo aspektu, todėl į šiuos veiksnius taip pat tikslinga atsižvelgti parenkant nustatytinę arba plėtotinę metodologiją bei ieškant tinkamiausio tokių metodologijų derinio (Tamošiūnas, 2013).

Pasirenkant metodologines nuostatas būtina atsižvelgti į tam tikrus veiksnius: savireguliacija ir valstybinį reguliavimą, ilgalaikės tendencija ir cikliškumą, stabilumą ir krizes, nacionalinius

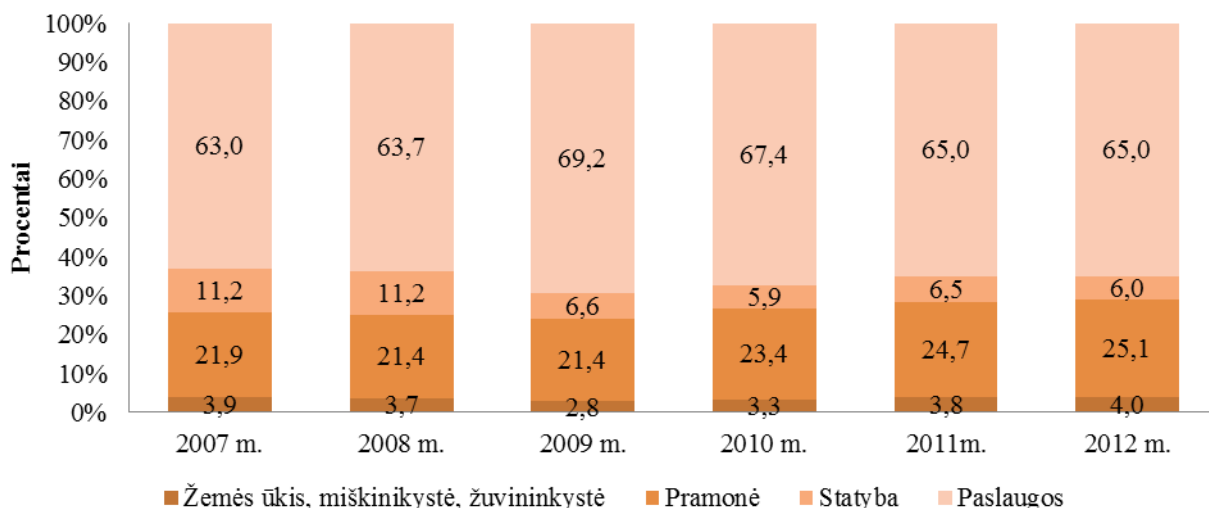
interesus ir tarptautinius apribojimus, politinius interesus, sutarimą ir socialinius konfliktus (Hesse-Biber, Leavy, 2010).

Taigi atsižvelgiant į institucijos aplinkos veiksnių poveikį institucijos veiklai ir institucijos išteklius bei gebėjimus, suformuota institucijos prisitaikymo prie besikeičiančių aplinkos sąlygų bei aplinkos reikalavimų ypatybių visuma yra bendras veiksnys, lemiantis strategijos planavimo metodologijos parinkimą. Todėl norint apsispręsti kokią metodologiją pasirinkti, būtina išnagrinėti abiejų strateginio planavimo metodologijų privalumus ir trūkumus. Taip pat mokslininkai rekomenduoja tarpusavyje derinti abi metodologijas, nuolat stebint pokyčius, nes nustatytinei strategijai trūksta lankstumo, o plėtotinei – pastovumo.

## **1.2 Paslaugų sektorius ir jo vaidmuo ekonomikoje**

Intensyvėjanti globalizacijos procesų skatinama ekonominė integracija meta iššūkį visoms valstybėms, siekiančioms didinti konkurencinį pranašumą pasaulinėje rinkoje. E. Smilga (2010) akcentuoja, kad darni ūkio plėtra, apimanti ekonomikos, socialinę ir gamtos saugos sritis, reikalauja naujai pažvelgti į šalies ūkio vystymo gaires ir ekonominius katalizatorius, kurie skatina strategiškai svarbias veiklas tiek siūlantiesiems gaminius ar paslaugas, tiek ir juos vartojantiems žmonėms. Šiuolaikinėje ekonomikoje paslaugos yra tapusios dominuojančia veiklos rūšimi. Paslaugų sektoriaus apyvarta, pelnas, eksportas auga tiek kiekybine išraiška, tiek savo poveikiais kasdieniniam žmonių gyvenimui, todėl paslaugų sektorius įgauna vis didesnę reikšmę šalies ekonomikoje. Paslaugų sektoriaus svarba pasaulyje yra labai didelė. Pastaruoju metu paslaugų sektorius tampa svarbiausiu sektoriumi šalių ekonomikos struktūroje, kurio tvarus augimas užtikrina ne tik ekonomikos augimą, bet ir geresnę gyvenimo kokybę. Pastaraisiais metais pastebime, kad šis sektorius nuolat auga ir sukuria nuo 70 – 90 proc. viso pasaulio bendrojo vidaus produkto (toliau – BVP).

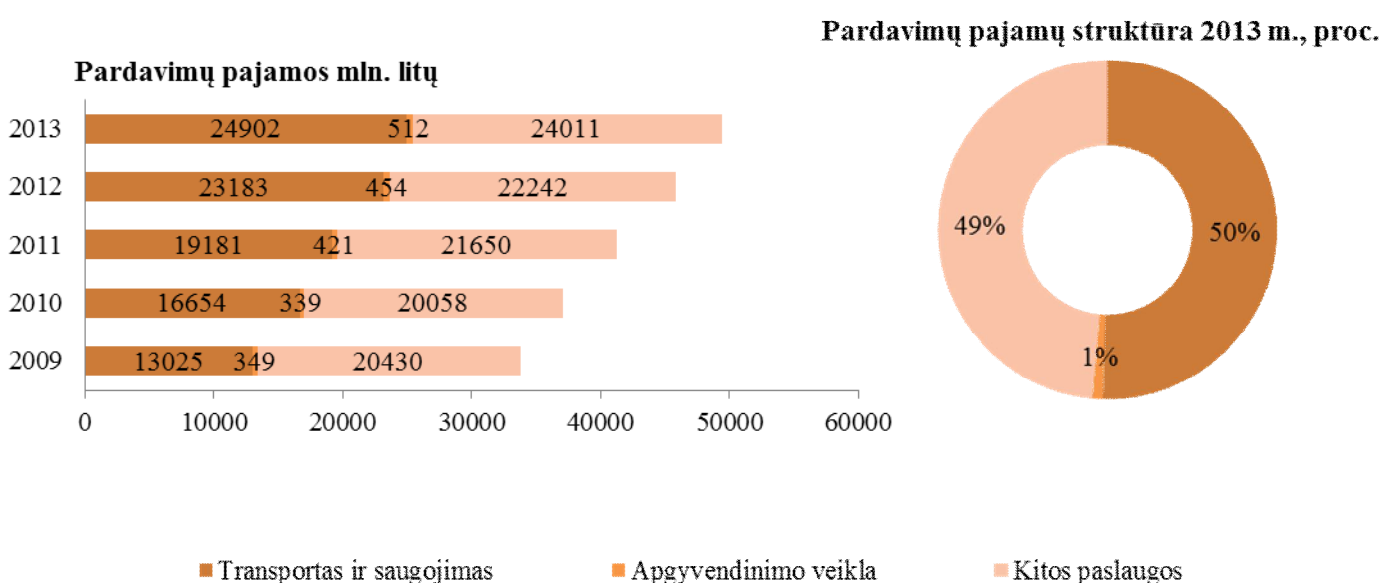
Lietuvoje paslaugų kuriama vertė sparčiai augti pradėjo nuo 2007 metų, o jau 2012 metais pastebimas nežymus kritimas ir sudarė 65 proc. BVP, o tuo tarpu pramonės sektorius kūrė 25,1 proc. BVP, statybos sektorius – 6,0 proc., žemės ūkis – 4,0 procento (žr. 6-ame pav.) BVP. Be to, paslaugų sektoriaus įmonėse dirba didžioji dalis Lietuvos dirbančiųjų. Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2011 metais dirbantieji paslaugų sektoriuje Lietuvoje sudarė beveik 67 proc., pramonės sektoriuje 24,4 proc., žemės ūkis – 8,5 procento dirbančiųjų. Lietuvos ekonomikos 2014 m. kovo mėn. apžvalgoje konstatuojama, kad Lietuvos paslaugų sektoriaus pajamos 2013 m. siekė 49,4 mlrd. litų ir, palyginti su 2012 m., išaugo 7,7 proc., (žr. 7-ame pav.).



**6 pav.** Bendrosios pridėtinės vertės struktūra pagal ekonomikos sektorius

Šaltinis: parengta darbo autorės, Lietuvos nacionalinės ataskaitos duomenimis, 2011 m.

Akivaizdu, kad paslaugos paveikė darbo bei užimtumo santykius, santykius tarp individų, visuomenės tipą, šalių ekonomikos augimą ir plėtrą, aplinkos sąlygas, kainas bei konkurencijos galimybes ir daugelį kitų žmonių gyvenimo aspektų. Moderni ekonomikos teorija ir šiuolaikinė pasaulio patirtis pripažįsta, kad paslaugos kaip ekonominės veiklos rūšys yra fundamentalūs ūkinės veiklos komponentai ir turi lemiamą reikšmę ekonomikos plėtroje.



**7 pav.** Pardavimo pajamų struktūra pagal ekonomines veiklos rūšis.

Šaltinis: parengta darbo autorės, Lietuvos Respublikos Ūkio ministerijos pateiktais duomenimis 2013 m.

### 1.2.1 Paslaugų koncepcija ir jų klasifikacija

Įvertinę paslaugų sektoriaus svarbą šalies ekonomikoje, ir toliau analizuojant paslaugos sampratą svarbu tinkamai apibrėžti paslaugos koncepciją bei išsiaiškinti pagrindinius paslaugos klasifikacijos ypatumus ir jas charakterizuojančias savybes.

Vengrienė (2006) analizuodama paslaugų sampratą akcentuoja, kad paslaugų sąvokų įvairovė yra gana didelė, jomis perteikiamos skirtingos reikšmės, kurios aprėpia ne tik paslaugos kaip produkto sudėtinės dalis, bet ir kaip veiklą. Anot Patapo ir Žilienės (2013) vartotojai, apibūdindami paslaugą, dažniausiai vartoja tokius žodžius kaip patikimumas, saugumas, pasitikėjimas, patirtis ir pan.

Naujas požiūris į paslaugas ir jų interpretavimas bei vertinimas atsiranda pasirodžius paslaugų naujovėms, keičiantis ūkio ir teikiamų paslaugų struktūrai bei jų apimtims. Todėl galime teigti, kad vykstant paslaugų plėtrai kito ir paslaugos samprata. Siekiant apibrėžti paslaugos koncepciją mokslinėje literatūroje randame daugybę paslaugų sampratų ir jų interpretacijų, tačiau pastebima, kad šiuolaikiniai paslaugų apibrėžimai yra siejami su paslaugoms būdingomis savybėmis (žr. 7 lentelėje).

7 lentelė

#### Paslaugoms būdingos savybės

Paslaugos neapčiuopiamumas	Paslaugos teikimo ir vartojimo vienovė	Paslaugos nekaupiamumas	Nuosavybės nekeičiamumas	Paslaugos heterogeniškumas
Svarbi paslaugų savybė, reiškianti, kad jų negalima pamatyti, paragauti, paliesti, išgirsti ar užuosti tol, kol jų neįsigyji.	Paslauga gaminama ir vartojama tuo pačiu metu.	Nurodo, jog paslaugų negalima kaupti vėlesniam pardavimui ar naudojimui.	Iš esmės mes įgyjame ne pačią paslaugą, o tik jos rezultatą – t.y. materialines gėrybes: paslaugos teikėjas kai kuriam laikui perduoda kai kurias materialines vertybes naudojimuisi.	Svarbi paslaugos savybė, reiškianti, jog jų kokybė gali labai skirtis, atsižvelgiant į tai, kas, kada, kur ir kaip jas teikia. Klientas dalyvauja paslaugos gamybos procese kaip būtinas gamybos veiksnys, kaip visateisis paslaugos proceso dalyvis.

Šaltinis: Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizė, 2010 m.

Visos 7-oje lentelėje paminėtos paslaugos savybės yra vieną kitą sąlygojančios. Dėl neapčiuopiamumo paslaugos negalima pademonstruoti, kaupti jų atsargų ar perduoti nuosavybės. Paslauga yra procesas ir ji egzistuoja tol, kol yra teikiama ir vartojama. Tai neišvengiamai sąlygoja



vartotojo dalyvavimą paslaugos teikimo procese, o ši aplinkybė yra viena svarbiausių paslaugos heterogeniškumo priežasčių (Bagdonienė, Hopenienė, 2005).

Tačiau būtina paminėti ir tai, kad paslaugų savybių pagrindu mokslininkai pateikia daug tikslesnes paslaugos definicijas: *Paslauga* – tai veikla, kuri tenkina vartotojų poreikius; *Paslauga* – tai veikla, kurios rezultatas daugiau ar mažiau neapčiuopiamas; *Paslauga* – tai veikla, kurios procese sąveikauja jos teikėjas ir vartotojas kaip atskiri, savarankiški proceso dalyviai; *Paslauga* – tai proceso rezultatas, kurio neįmanoma kaupti ar sandėliuoti (Vengriene, 2006).

Patapas ir Žilienė (2013) analizuodami įvairius mokslinius šaltinius apibendrina paslaugų sampratą ir akcentuoja, kad paslauga – veiksmas, veikla, procesas, prekė, santykiai ir vertybė.

Toliau darbe analizuojant paslaugų sampratą, pasitelkiamas paslaugų sąvokos apibrėžimas teisiniu požiūriu, kuris sutinkamas paslaugų direktyvoje, leidžiančioje visose ES valstybėse narėse užtikrinti paslaugų teikėjų įsiteisinimo laisvę ir laisvą paslaugų judėjimą ES Valstybėse narėse. Taigi konsoliduotos Europos Bendrijos steigimo sutarties 50 straipsnyje Paslauga įvardijama savarankiška, paprastai už užmokestį atliekama ūkinė komercinė veikla, nes susijusi su prekėmis, kapitalo ar asmenų judėjimo laisve.

Paslaugos sąvoka, atsižvelgiant į EB sutartį ir susijusią Europos teisingumo teismo praktika, apibrėžiama pakankamai plačiai. Kaip nurodyta aukščiau minėtos sutarties 50 straipsnyje, paslauga apima bet kokią savarankišką paprastai už užmokestį atliekamą ekonominę veiklą. Taigi remiantis Europos Bendrijos sutartimi ir Paslaugų direktyva, kad veikla būtų laikoma paslauga, ji turi būti savarankiška, t.y. ją turi teikti teikėjas (kuris gali būti fizinis ar juridinis asmuo), nesusaisytas darbo sutartimi. Be to, tokia veikla paprastai atliekama už užmokestį, kitaip tariant, tai turi būti ekonominė veikla. Reikėtų pažymėti ir tai, kad paslaugų direktyvoje, išskirtos ir nekomercinio pobūdžio paslaugos, kurios neatitinka „*Ekonominės veiklos*“ principų ir yra įvardijamos kaip „*Neekonominio pobūdžio bendrų interesų*“ paslaugos.

*Apibendrinami mokslinės literatūros apžvalgą galime teigti, kad paslaugos sąvoka įvairiuose šaltiniuose interpretuojama skirtingai. O surasti universalią paslaugos sąvoką trukdo šiandieninėje rinkoje egzistuojanti paslaugų įvairovė ir joms prilygstančios skirtingos veiklos rūšys, kurios taip pat yra pripažįstamos kaip paslaugos. O siekiant surasti universalią koncepciją galime sulaukti nemažai prieštarų diskusijų ir klausimų. Akivaizdu ir tai, kad paslauga pasireiškia savitai bendraujant paslaugos teikėjui ir vartotojui. Todėl niekam nekyla abejonių, kad be vartotojo ir tiekėjo paslauga negali egzistuoti. Tačiau nagrinėdami paslaugos paskirtį galime sužinoti apie paslaugos esmę, atpažinti prekęs ir paslaugos skirtumus pagal joms būdingas savybes, kol galiausiai suvokiame, kad paslauga yra veiksmas, o ne prekė.*

Atsižvelgiant į tai, kad paslaugų veikla yra įvairiapusė, atsiranda būtinybė šias veiklos rūšis suskirstyti į tam tikras grupes pagal jas jungiančius požymius, t.y. skirti atskiras paslaugų veiklos rūšis arba šakas t.y. būtina paslaugas klasifikuoti.

Klasifikavimas – tai objektų visumos skaidymas į grupes (klases) pagal vieną ar kelis požymius. Kitaip tariant klasė yra visuma objektų, turinčius bendrus požymius (Plečkaitis, 2009).

Universalios klasifikavimo schemos nėra, todėl yra taikoma grupė kriterijų pagal kuriuos paslaugos yra klasifikuojamos. Kaip ir galėjome tikėtis klasifikavimo įvairovė susijusi su paslaugų gausa ir skirtingais klasifikavimo tikslais. Būtina paminėti ir tai, kad klasifikavimo schemos skiriasi: kriterijų sudėtingumu bei savo prigimtimi.

Taigi paslaugos klasifikuojamos pagal vieną požymį (paslaugos funkcinę paskirtį) arba pagal keletą požymių (paslaugos vartotoją ir viešosios valdžios įtaką). Paprastose schemose paslaugos gali būti klasifikuojamos kontrasto principu arba išdėstant paslaugas pagal kriterijaus pasireiškimo intensyvumą. Visais atvejais kriterijus pasirenkamas priklausomai nuo tyrimo tikslų, nuo to, koks socialinis ar ekonominis paslaugų veiklos aspektas yra nagrinėjamas. Visa tai leidžia ištirti atskirų paslaugų funkcijas ir atitinkamai nustatyti jų vaidmenį ekonominėje plėtroje. Tačiau paslaugų klasifikavimas kontrasto principu ne visuomet yra tinkamas. Todėl dažniausiai paslaugos yra klasifikuojamos pagal du ar tris požymius, nes tai padeda geriau suprasti ir tobulinti teikiamas paslaugas.

Sudėtingose klasifikavimo schemose naudojami komplikuoti kriterijai. Paslaugos gali būti klasifikuojamos funkciniu principu (kai kontrasto principas pasirodo pernelyg ribotas) arba pagal paslaugų vartojimo vietą gamybos cirkuliacijos vartojimo grandinėje.

Mokslinėje literatūroje randami du pagrindiniai paslaugų klasifikavimo būdai: *ekonominis klasifikavimas* ir *marketinginis klasifikavimas*.

Marketinginis paslaugų klasifikavimas sudaro prielaidas atskleisti bendruosius paslaugų bruožus, kurie svarbūs marketingo sprendimams. Paslaugų savybės nustatomos nagrinėjant paslaugų prigimtį, teikėjų ir vartotojų, paslaugų teikimo aplinką ir kitus aspektus. Dažniausiai paslaugos klasifikuojamos pagal šiuos požymius: *funkcinę paslaugų paskirtį, paslaugų teikėją, paslaugos vartotoją, paslaugos teikimo vietą, paslaugos apčiuopiamumo laipsnį, vartotojo dalyvavimą, paslaugos vartojimo motyvą, teikėjo motyvą, pasiūlos pobūdį bei vartotojo ir teikėjo pobūdį* (Bagdonienė, Hopenienė, 2009).

Ekonominio klasifikavimo tikslas apskaityti paslaugų apimtį, jų lyginamąjį svorį šalies bendrajame vidaus produkte, augimo tempus, darbuotojų skaičių ir jų pasiskirstymą ekonomikos sektoriuose bei skirtingose paslaugų srityse, palyginti įvairių šalių paslaugų sferos ir atskirų paslaugų plėtrą. Tam tikslui dažniausiai naudojama gamybos-cirkuliacijos-vartojimo (GCV)

grandinės, bendrosios paslaugų prekybos sutarties ( GATS), Europos ekonominių veiklų statistinė klasifikacija (NACE) (Bagdonienė, Hopenienė, 2009).

Ekonominis paslaugų klasifikavimo klausimas labai svarbus valstybinei statistikai. Iki šiol nėra priimta vieninga paslaugų klasifikavimo sistema ir jų statistinė apskaita pasaulio mastu, todėl yra pakankamai sudėtinga palyginti atskirų šalių paslaugų sferos išplėtojimo lygį ir įvertinti realią situaciją atskirose pasaulio šalyse, todėl neatsitiktinai paslaugų klasifikavimo problemai didelį dėmesį skiria Pasaulinė prekybos organizacija (Mažeikaitė, 2002).

Pagal pasaulio prekybos organizacijos (toliau - PPO) parengtą paslaugų sektoriaus klasifikaciją yra išskiriama 12 paslaugų grupių, kurių kiekviena apima paslaugas, pateiktas 8-oje lentelėje.

8 lentelė

### Paslaugų sektoriaus klasifikacija pagal PPO

PPO paslaugų sektoriaus klasifikacijos pagrindinės grupės	Pogrūpiai
<b>Verslo paslaugos</b>	Profesinės paslaugos; kompiuterinės ir su jomis susijusios paslaugos; mokslinių tyrimų plėtros; nekilnojamo turto operacijų; nuomojimo paslaugos be aptarnaujančio personalo ir kitos paslaugos
<b>Komunikacijos paslaugos</b>	Pašto; kurjerių; ryšių; audiovizualizacijos; kitos paslaugos
<b>Statybos ir su jomis susijusios inžinerinės paslaugos</b>	Namų statybos bendrąjį konstravimą; civilinės inžinerijos bendrąjį konstravimą; objektų įvedimą ir jų surinkimo darbus; statybos baigimo paslaugas.
<b>Paskirstymo paslaugos</b>	Komiso agentų paslaugos; didmeninės prekybos paslaugos; mažmeninės prekybos paslaugos; francizė; kt.
<b>Švietimo paslaugos</b>	Pradinio mokymo paslaugos; vidurinio mokymo paslaugos; aukštojo mokslo; suaugusiųjų švietimo ir kt.
<b>Aplinkos apsaugos paslaugos</b>	Nutekamųjų vandenų aptarnavimas; atliekų naikinimas; sanitarinės ir kt.
<b>Finansinės paslaugos</b>	Draudimas ir su juo susijusios paslaugos ; bankų ir kitos finansinės paslaugos.
<b>Paslaugos susijusios su sveikatos apsauga ir socialinės paslaugos</b>	Ligoninių paslaugos; žmonių sveikatos apsaugos; socialinės paslaugos ir kt.
<b>Turizmo ir susijusios su kelionėmis paslaugos</b>	Viešbučių ir restoranų; kelionių agentūrų ir turų operatorių paslaugos; turistų gidų paslaugos ir kt.
<b>Rekreacinės, kultūrinės ir sporto paslaugos</b>	Pramogų paslaugos; naujienų agentūrų paslaugos; bibliotekų, archyvų, muziejų; sporto ir kitos rekreacinės paslaugos.
<b>Transporto paslaugos</b>	Jūrų transporto, vidaus vandenų, oro transporto; kosminio transporto ir geležinkelio paslaugos
<b>Kitos paslaugos</b>	Kitos paslaugos

Šaltinis: Service sectoral classification, 2014 m.

Pateikta Pasaulio prekybos organizacijos paslaugų klasifikaciją rekomenduojama įdiegti ne tik tarptautiniuose mainuose, bet ir nacionalinėje apskaitoje.

Dar vienas mūsų šiame darbe neapartas klasifikatorius pagal ekonominę kriterijų yra ISIC – tarptautinis standartinis gamybinės veiklos klasifikatorius. Jis skirtas klasifikuoti duomenis pagal ekonomines veiklos rūšis gyventojų, gamybos, užimtumo, nacionalinių sąskaitų ir kitose ekonominės statistikos srityse tarptautinio palyginamumo tikslais. Tai tarptautinis, pasaulinio lygmens klasifikatorius naudojamas statistinei informacijai teikti Jungtinių tautų organizacijoms, skelbti ir analizuoti statistikos duomenis.

NACE – Statistinis Europos Bendrijos ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius, kaip Europinio lygmens klasifikatorius naudojamas, verslo registruose, teikiant statistinius duomenis Eurostatui ir kitoms Europos sąjungos organizacijoms (EVRK 2 –įvadinės taisyklės ).

Lietuviškas ekonominių veiklų statistinio klasifikatoriaus NACE atitikmuo – PGPK, keturių kodo ženklų lygmenyje struktūriškai atitinkantis NACE. Lietuviškas produktų, gaminių ir paslaugų klasifikatorius (PGPK 2013) yra parengtas pagal ES produktų, veiklos rūšių klasifikatorių (CPA 2008) ir ES produkcijos sąrašą (PRODCOM 2013), kurį sudaro dvi dalys:

Pirmoji dalis – tai nacionalinė versija, parengta pagal produktų veiklos rūšių klasifikatorių. Ji naudojama žemės ūkio, miškininkystės, medžioklės ir žuvininkystės produkcijos bei nepramoninių paslaugų apskaitai ir jų gamybos kilmę. Šis klasifikatorius nurodo iš kokio nepramoninio sektoriaus kilusi ši paslauga ar produkcija.

Antroji dalis – nacionalinė versija, naudojama šalyje gaminamos pramonės produkcijos apskaitai pagal jos gamybos kilmę. Ji atnaujinama atsižvelgiant į PRODCOM pakeitimus, kurie atliekami kiekvienais metais (Statistiniai klasifikatoriai: <http://osp.stat.gov.lt/klasifikatoriai>).

*Šiame darbe atlikta klasifikavimo sistemų analizė, leidžia teigti, kad produktų (prekių ar paslaugų) ar ekonominių veiklų klasifikavimas pagal vieną ar pagal jų parengtas ir suderintas klasifikavimo sistemas, leidžia tiksliau matuoti, lyginti bei analizuoti prekybos mastus ne tik regioniniame bet ir pasaulio bei valstybės lygmenyje. Pastebime, ir tai, kad egzistuoja daugybė rekomendacinio ir privalomojo pobūdžio klasifikacijos sistemų. Pagrindiniai kriterijai, kuriais remiantis paslauga priskiriama kuriam nors pogrupiui yra paslaugos veiklos sritis ir jos vartotojas. Paslaugos veiklos sritis apibrėžia funkcinę paslaugos paskirtį, o vartotojas tiksliau apibrėžia paslaugos suteikimo procesą ir vietą. Visos klasifikavimo sistemos yra derinamos ir vienodinamos tam, kad būtų palengvintas jų palyginamumas bei interpretavimas ekonominiiais tikslais.*

Toliau darbe pasitelkdami pašto sektoriaus dokumentų apžvalga, aptarsime pašto srities politikos formavimo bei pašto paslaugos teikimo veiklos reguliavimo sistemą, pateiksime pašto paslaugų patvirtintą klasifikavimo schemą bei nagrinėsime pašto paslaugų sektoriaus svarbą Europos sąjungos šalyse.

### 1.3. Pašto paslaugų administravimas

Pašto paslauga – pašto siuntinių surinkimas, rūšiavimas, vežimas ir pristatymas (Žin., 2012, Nr. 135-6867). Ši veikla yra svarbi šalies ekonominiam ir socialiniam vystymuisi, todėl yra griežtai reglamentuojama ir kontroliuojama ne tik šalies viduje, bet ir tarptautiniame lygmenyje. Pašto paslaugos teikimo veikla reguliuojama vadovaujantis laisvės teikti pašto paslaugą, sąžiningos konkurencijos ir universaliosios pašto paslaugos prieinamumo visiems naudotojams principais.

Pašto paslaugų teikėjų veiklą tarptautiniame lygmenyje administruoja Pasaulinė pašto sąjunga bei Europos sąjunga.

Europos parlamento ir Europos sąjungos taryba siekdama bendrijos pašto paslaugų plėtros nustatė, kad vienas pagrindinių bendrijos pašto politikos tikslų yra suderinti laipsnišką kontroliuojamą pašto paslaugų rinkos atvėrimą konkurencijai ir tvirtą universaliųjų pašto paslaugų teikimo garantiją. Šiam tikslui įgyvendinti buvo priimtos direktyvos: 97/67/EB dėl bendrijos pašto paslaugų vidaus rinkos plėtros bendrų taisyklių ir paslaugų kokybės gerinimo, 2002/39/EB dėl bendrijos pašto paslaugų rinkos atvėrimo konkurencijai bei 2008/6/EB siekiant visiško bendrijos pašto paslaugų vidaus rinkos suformavimo.

Pasaulinės sąjungos veiklą reglamentuoja pasaulinės pašto sąjungos įstatai, kurie buvo patvirtinti dar 1964 metais ( Žin., 2005, Nr. 10-321). Pasaulinė pašto sąjunga jungia 192 šalis ir sudaro stambiausia pasaulyje pašto paslaugų tinklą, kurio paslaugomis gali naudotis visi Lietuvos gyventojai. Narystė Pasaulinėje pašto sąjungoje suteikia galimybę aktyviai dalyvauti pasaulinėje pašto veikloje ir formuoti tolesnes plėtros kryptis. Visos šalys, kurios priima šiuos įstatus, sudaro bendrą pašto teritoriją, vadinamą Pasauline pašto sąjunga, kurioje vienos su kitomis keičiasi pašto korespondencijos siuntomis. Tranzito laisvė garantuojama visoje Sąjungos teritorijoje. Pagrindinis šios Sąjungos tikslas – užtikrinti pašto tarnybų darbą ir tobulėjimą bei sukurti palankias sąlygas tarptautinio bendradarbiavimo plėtrai šioje srityje. Siekiant šio tikslo buvo sukurta pasaulinė pašto konvencija. Taigi pagrindinis šio dokumento tikslas reglamentuoti tarptautinių pašto paslaugų teikimo bendrąsias taisykles, kurios yra taikomos visoms tarptautinėms pašto paslaugoms.

Pasaulinėje pašto konvencijoje konstatuojama, kad siekdamas palaikyti bendrosios visą sąjungą apimančios pašto teritorijos idėją, šalys narės užtikrina, kad visi naudotojai turėtų teisę naudotis universaliąją pašto paslauga, kuri apima nuolatinį kokybiškų pagrindinių paslaugų teikimą visoje jų teritorijoje už prieinamą kainą. Visos šalys narės privalo užtikrinti, kad jos paskirtieji operatoriai visada siųstu pačiu greičiausiu keliu ir pačiais patikimiausiais būdais siunčiamas pašto korespondencijos siuntas. Siuntas galima siųsti sausuma, jūra bei oro paštu. Tačiau būtina paminėti, kad siunčiamų pašto siuntinių tranzito laisve galioja tik šias paslaugas teikiančių šalių teritorijoje, o tuo tarpu oro pašto siuntinių tranzito laisvė garantuojama visoje Sąjungos teritorijoje, o jei šalys nesilaiko su tranzito laisve susijusių nuostatų, kitos šalys narės turi teisę nutraukti pašto paslaugų

teikimą tai šaliai ir toje šalyje. Dar viena svarbi taisyklė, kuri reglamentuota Pasaulinėje pašto konvencijoje yra tai, kad kiekviena pašto siunta yra siuntėjo nuosavybė, kol ji neįteikta teisėtam gavėjui, nebent ji laikoma remiantis išsiuntimo arba gavimo šalies teisės aktais. Su įvairiomis tarptautinio pašto ir specialiosioms pašto paslaugomis susijusius tarifus nustato šalys narės arba jų paskirtieji operatoriai pagal nacionalinės teisės aktus. Išsiuntimo šalis narė arba jos paskirtas operatorius vadovaudamasis nacionalinės teisės aktais nustato korespondencijos siuntų ir pašto siuntinių siuntimo apmokėjimo tarifus. Šalys narės arba jų paskirti operatoriai gali sumažinti tarifus, remdamiesi savo nacionalinės teisės aktais dėl pašto korespondencijos siuntų ir dėl pašto siuntinių, pateiktų siųsti tos šalies narės teritorijoje, tačiau taikomi tarifai negali būti mažesni negu minimalus tarifų dydis, kuris yra nustatomas kongreso.

Kaip ir minėjime anksčiau Pasaulinės pašto sąjungos šalys narės privalo užtikrinti ne tik pašto korespondencijos siuntų, pašto siuntinių iki 20 kg., priėmimą, apdorojimą, vežimą ir pristatymą, bet ir papildomų pašto paslaugų teikimą. Kiekviena pašto administracija savo nuožiūra pasirenka arba siuntų apdorojimo greičiu arba siuntų turiniu pagrįstą sistemą, kurią taiko savo siunčiamam paštui. Siuntų apdorojimo greičiu pagrįstoje sistemoje jos skirstomos į tokias dvi rūšis: **pirmenybinės** siuntos, kurios yra vežamos pačiu greičiausiu (oro ar žemės) keliu pirmumo tvarka ir **nepirmenybinės** siuntos, kurioms siuntėjas pasirinko mažesnę tarifą ir ilgesnį pristatymo laiką. Pagal siuntų turiniu pagrįstą sistemą siuntos klasifikuojamos taip: oro pašto pirmumo tvarka siunčiamos siuntas bei žemės pašto siuntos, kurios vežamos oro keliu teikiant ribotą pirmenybę.

Taigi, **pašto korespondencijos siuntas** sudaro:

- ✓ Pirmenybinės ir nepirmenybinės siuntos iki 2 kg;
- ✓ Laiškai, atvirukai, spaudiniai ir smulkieji paketai iki 2 kg;
- ✓ Akliesiems skirtos siuntos iki 7 kg;
- ✓ Specialūs maišai su laikraščiais, periodiniais leidiniais, knygomis ir panašiais spausdintais leidiniais, siunčiami to paties gavėjo adresu į tą pačią vietą, vadinami „maišais M“ iki 30 kg.

Toliau darbe išvardinsime privalomas papildomas paslaugas, kurias šalys narės *privalo* teikti:

- ✓ Registravimo paslaugą oro pašto ir išsiunčiamoms pirmenybinėms pašto korespondencijos siuntoms;
- ✓ Registravimo paslaugą visoms gaunamoms registruotosioms pašto korespondencijos siuntoms.

Be šių privalomų paslaugų šalys narės arba jų paskirtieji operatoriai gali tarpusavyje susitarti ir teikti šias papildomas paslaugas:

- ✓ Įvertintųjų korespondencijos siuntų ir siuntinių paslaugą;
- ✓ Išperkamujų korespondencijos siuntų ir siuntinių paslaugą;

- ✓ Siuntų per pasiuntinį paslauga;
- ✓ Įteikimo asmeniškai paslauga, susijusi su registruotosiomis arba įvertintosiomis pašto korespondencijos siuntomis;
- ✓ Siuntų, už kurias neimami mokesčiai ir rinkliavos, įteikimo paslauga, susijusi su pašto korespondencijos siuntomis ir siuntiniais;
- ✓ Dužių ir didelių matmenų siuntinių paslauga
- ✓ Sugrupuotų siuntų paslauga, susijusi su sugrupuotomis vieno siuntėjo į užsienį siunčiamomis siuntomis;
- ✓ Prekių grąžinimo paslauga apima prekės grąžinimą, kai gavėjas ją grąžina pirminiam pardavėjui pastarajam leidus.

Būtina paminėti ir tai, kad yra trys *privalomojo*, ir *neprivalomojo* pobūdžio paslaugos:

- ✓ Tarptautinės komercinės korespondencijos su atsakymų (TKKA) paslauga, kuri paprastai yra neprivaloma, bet visos šalys narės arba jų paskirtieji operatoriai privalo užtikrinti TKKA siuntų atsakomojo siuntimo paslaugą;
- ✓ Tarptautinių atsakymo kuponų paslauga. Jie gali būti keičiami visose šalyse narėse, bet jų pardavimas nėra privalomas;
- ✓ Įteikimo pranešimas, susijęs su registruotomis pašto korespondencijos siuntomis, siuntiniais ir įvertintomis siuntomis. Visos šalys narės arba jų paskirtieji operatoriai teiki įteikimo pranešimo paslaugą, susijusią su gaunamomis siuntomis, tačiau išsiunčiamoms siuntoms pranešimo paslaugos teikti neprivaloma.

Kaip Lietuvoje yra klasifikuojamos siuntos galite pamatyti 16-ame priede pateiktoje laiškų (korespondencijos siuntų) bei siuntinių klasifikacijos schemeje.

## 2. AB LIETUVOS PAŠTO STRATEGINIO VALDYMO EMPIRINIS PAGRINDIMAS

### 2.1. Tyrimo metodika

Mokslinių šaltinių analizė yra neatsiejama mokslinio darbo dalis, tačiau atliekant literatūros šaltinių analizę neišvengiamai susiduriame su teoriniais ir praktiniais aspektų prieštaravimais. Todėl neretai atliktai literatūros šaltinių analizei pritrūksta pagrįstumo grindžiančios problemos egzistavimą. Socialinių mokslinių tyrimų metodologija yra pakankamai plati, tačiau šiame moksliniame darbe nuspręsta remtis kokybine analize. Degučio teigimu, kokybiniai tyrimai pateikia, kur kas gilesnę ir platesnę informaciją. Šis metodas leidžia patikrinti metodologijos kokybę, pagrįsti praktinių rekomendacijų argumentavimą, tokiomis apklausomis siekiama mokslinio objektyvumo (Tidikis, 2003).

Šiame darbe empiriniam tyrimui atlikti taikyta mišrių metodų prieiga derinant dokumentų turinio analizės ir ekspertų apklausos tyrimo metodus. Pagrindiniai mišrių metodų prieigos taikymo motyvai: siekis surinkti įvairesnę, gausesnę empirinę medžiagą bei pagrįsti tyrimo rezultatus skirtingais duomenų šaltiniais ir formomis (Creswell, Clark, 2006). Todėl atsižvelgiant į mokslininkų pateiktas rekomendacijas šiame darbe kokybinio tyrimo metodas naudojamas kaip vienas svarbiausių magistro tiramosios dalies validumą užtikrinančių rodiklių, kadangi jo pagalba užpildomos spragos, atsiradusios dėl informacijos pagrįstumo stokos naudojant duomenų analizės metodą.

Taigi, šioje dalyje pateikiami atliko empirinio tyrimo rezultatai, kurie leido suprasti pašto sektoriaus vaidmenį ir jo svarbą Europos sąjungos šalių kontekste, atskleisti AB Lietuvos pašto veiklos valdymo problemas, pateikti išvadas bei nustatyti pagrindines veiklos tobulinimo kryptis, kurios padėtų patenkinti akcininko, darbuotojo, vartotojų lūkesčius.

Siekiant atlikti kokybišką tyrimą, didelis dėmesys buvo kreipiamos problemos formuluotei (žr. 11 priede). Tyrimo metu siekta atsakyti į du pagrindinius probleminius klausimus: Kokia yra AB Lietuvos pašto veiklos situacija ir kokia galima AB Lietuvos pašto veiklos tobulinimo strategija? Kiekvienas pagrindinis probleminis klausimas buvo skaidomas į dar tris smulkesnius probleminius klausimus, taip sudarydami platų problemų lauką, kuriuo buvo siekiama atsakyti į šiuos klausimus: Kokie yra AB Lietuvos pašto veiklos prioritetai ir strateginiai tikslai? Kaip AB Lietuvos pašto strategija atitinka akcininko tikslus? Kokie yra pagrindiniai iššūkiai ir (arba) problemos su kuriomis susiduria AB Lietuvos paštas? Kokie svarbiausi išoriniai (politiniai, teisiniai, ekonominiai, technologiniai) ar vidiniai veiksniai daro didžiausią įtaką bendrovės veiklai? Kokias specialistai įžvelgia AB Lietuvos pašto stiprybės, silpnybės, galimybes ir grėsmės?

Taigi, siekiant kuo didesnio tyrimo reprezentatyvumo buvo taikyti keli tyrimo instrumentai: atvejo (dokumentų turinio) analizė ir ekspertų metodas, kuriuos apžvelgsime detaliau.



*Atvejo analizės tyrimas.* Valstybės valdomų įmonių politika bei AB Lietuvos pašto veiklos situacija nagrinėjama dokumentų analizės metodu. Šis metodas taikytinas pirminiams duomenims rinkti, kai pagrindinis informacijos šaltinis yra dokumentai. Metodų patikimumą užtikriną oficialių dokumentų naudojimas (Tidikis, 2003). Siekiant ištirti AB Lietuvos pašto veiklos situaciją dokumentų turinio analizės metodu buvo išanalizuotos pašto sektoriaus bei AB Lietuvos pašto veiklos ataskaitos, pasaulinės pašto sąjungos aktai, Europos Sąjungos direktyvos, Lietuvos Respublikos įstatymai, nutarimai, Susisiekimo ministerijos įsakymai, bendrovės įstatai ir kiti pašto veiklą reglamentuojantys teisės aktai. Siekiant išsiaiškinti pašto sektoriaus vaidmenį Europos Sąjungos šalių kontekste buvo nagrinėjami Europos statistikos duomenų bazėse pateikti statistiniai duomenys. Europos statistikos duomenų bazės pagalba buvo renkami ir apdorojami 2007 – 2010 metų duomenys: ES pašto sektoriuje dirbančių žmonių skaičius; Paštų tinklo išsidėstymas pagal ES šalis; Dirbančių pašto sektoriuje žmonių skaičius pagal Europos Sąjungos šalis; Bendra ES paštų apyvarta bei ES pašto apyvartos palyginimas su BVP; Siuntimo tarifai pagal ES šalis.

*Ekspertų metodas.* Kokybinis interviu orientuotas į tai, kad būtų galima suprasti pasaulį respondento požiūriu, atskleisti žmogaus išgyvenimų prasmę, pamatyti pasaulį, kuriame jis gyvena, pirmiau negu jam duoti mokslinį paaiškinimą (Kvale1996). Šis metodas padėjo labiau įsigilinti, išklaudyti bei suvokti ekspertų požiūrį, užduodant jiems klausimus, kurie leido mąstyti ir laisvai pasidalinti savo mintimis bei patirtimis. Atliekamame tyrime ekspertų apklausa siekiama pagrįsti ir papildyti dokumentų turinio analizės rezultatus, taigi šio metodo taikymas leis susieti teorinį lygmenį su praktinio įgyvendinimo realybe bei įvertinti teorinių išvadų pritaikomumą praktikoje. Respondentams atrinkti vykdyta tikslinė atranka, kuriai taikyti kriterijai: ne mažesnė nei penkerių metų darbo patirtis pašto sektoriaus srityje. Remiantis šiais kriterijais buvo atrinkti 5 specialistai. Pusiau struktūrizuotas interviu buvo rengiamas ir atliekamas nustatyta (Kardelio, 2007 ) metodika. Interviu protokolo forma ( žr. 10 priede) sudaryta atsižvelgiant į teorinėje tyrime dalyje išnagrinėtą mokslinę literatūrą bei 11 priede nustatytais problemineis klausimais. Dalyviai buvo apklausti telefonu. Interviu medžiaga buvo užrašoma popieriuje, fiksuojant pagrindines mintis, vėliau apdorota ir analizuota taikant turinio analizės metodą. Vidutinė vienos apklausos trukmė siekė apie 30 min. Detali informacija apie specialistus pateikta 9 lentelėje. Atliekant tyrimą buvo vadovautasi tokiais etikos principais ( Rupšienė, 2007; Kardelis,2002; Žydžiūnaitė, 2006):

1. *Respondentų anonimiškumas:* kokybinio tyrimo metu buvo užtikrintas respondento anonimiškumas, tuo tikslu pristatant tyrimo duomenis, ekspertų išsakyta nuomonė pateikiama nurodant 9 lentelėje esantį eksperto kodą.
2. *Tyrimo dalyvių laisvas apsisprendimas:* Atliekant kokybinį tyrimą buvo gauti išankstiniai respondentų sutikimai dalyvauti tyrime, suderinus iš anksto datas, laiką ir tyrimo atlikimo vietą.

3. *Tyrimo dalyvių teisė žinoti, kas bus daroma su tyrimo metu gautais duomenimis.* Kokybinio tyrimo metu įvadinėje dalyje buvo pateikta trumpa informaciją apie tyrimą, jo tikslą ir naudą.

9 lentelė

**Specialistų dalyvavusių apklausoje, bendrieji duomenys**

<b>Kodas</b>	<b>Pareigos</b>	<b>Darbo stažas</b>	<b>Funkcijos ir atsakomybė</b>
<b>S1</b>	Pašto viršininkas	8 metai	Pašto skyriaus veiklos organizavimas, aktyvių pardavimų bei kokybiškų paslaugų teikimo užtikrinimas.
<b>S2</b>	Pašto viršininkas	10 metų	Pašto skyriaus veiklos organizavimas, aktyvių pardavimų bei kokybiškų paslaugų teikimo užtikrinimas.
<b>S3</b>	Pašto viršininkas	10 metų	Pašto skyriaus veiklos organizavimas, aktyvių pardavimų bei kokybiškų paslaugų teikimo užtikrinimas.
<b>S4</b>	Pašto viršininkas	32 metai	Pašto skyriaus veiklos organizavimas, aktyvių pardavimų bei kokybiškų paslaugų teikimo užtikrinimas.
<b>S5</b>	Mokymų grupės specialistė	30 metų	Kurti mokymų programas, ir vesti mokymus darbuotojams pagal darbuotojų mokymo ir jų kompetencijos ugdymo poreikį.

**PAŠTO SISTEMOS STRATEGINIS VALDYMAS: AB LIETUVOS PAŠTO ATVEJIS**

**ĮVADAS**

**TYRIMO PROBLEMA: AB Lietuvos pašto veikla negali užtikrinti pajamų ir gražos ilgalaikėje perspektyvoje, nes informacinės technologijos – leidžia plėtoti naujus bendravimo būdus, todėl tradicinių pašto paslaugų poreikis mažėja.**

**1 DALIS. TEORINIS PAŠTO SISTEMOS STRATEGINIO VALDYMO DISKURSAS**

- Teoriniai starteginio valdymo aspektai
- Strateginio valdymo koncepcijos
- Strateginio valdymo modeliai ir pagrindiniai etapai
- Organizacijos aplinkos analizė
- Strateginio valdymo metodologijos pasirinkimo svarba

- Paslaugų sektorius ir jo vaidmuo ekonomikoje
- Paslaugų koncepcija ir jų klasifikavimas
- Pašto paslaugų administravimas

**2 DALIS. AB LIETUVOS PAŠTO STRATEGINIO VALDYMO EMPIRINIS PAGRINDIMAS**

- Tyrimo metodika
- Magistro darbo loginė schema
- Pašto paslaugų svarba ir jų kintantis vaidmuo ES šalyse
- Lietuvos VVĮ situacijos analizė

- LP situacijos analizė
- LP teisinės bazės analizė
- LP aplinkos veiksnių analizė
- LP išorinių veiksnių analizė
- LP SSSG analizė

- AB Lietuvos pašto kokybinio tyrimo rezultatų analizė
- AB Lietuvos pašto veiklos vertinimas: specialistų požiūris
- AB Lietuvos pašto veiklos tobulinimo kryptys
- AB Lietuvos pašto pašto paslaugų teikimo modernizavimo modelis

**IŠVADOS, REKOMENDACIJOS, MOKSLO ŠALTINIAI, DOKUMENTAI, PRIEDAI**

## 2.2. Pašto paslaugų svarba ir jų kintantis vaidmuo ES šalyse

Pašto paslaugos – pagrindinis ryšių bei prekybos variklis, jos gyvybiškai svarbios daugeliui ekonominės ir socialinės veiklos sričių. Kadangi pašto paslaugos yra esminė ryšių ir keitimosi informacija priemonė, jos vaidina gyvybiškai svarbų vaidmenį, kuris padeda siekti Europos Sąjungoje (toliau – ES) socialinės, ekonominės ir teritorinės sanglaudos tikslų. Neabejojama ir tai, kad šis sektorius svarbus tiek komerciniams naudotojams tiek pavieniams vartotojams. Vidaus rinka, tarptautinė prekyba ir komercija gali būti sėkminga tik tuomet, kai egzistuoja geri ryšių ir paskirstymo kanalai. Daugelis pagrindinių sektorių, pavyzdžiui, elektroninės komercijos, leidybos, užsakymo paštu, draudimo, bankininkystės ir reklamos, priklauso nuo pašto infrastruktūros. Taip pat reikėtų paminėti, kad pašto paslaugos teikia socialinių privalumų, kuriuos ne visuomet galima įvertinti ekonominiais kriterijais (pvz., jos svarbios regioninei ir socialinei sanglaudai). Tai ypatingai svarbi priemonė, kuria naudodamiesi žmonės gali tarpusavyje bendrauti ir gauti informaciją.

ES pašto sektorius yra esminė trijų Europos ekonomikai labai svarbių rinkų dalis: ryšių, reklamos ir transporto (logistikos). Ribos tarp sektorių nyksta, todėl veikiant ES atsirado būtinybė atsižvelgti į susijusius sektorius, kurie visiškai atviri konkurencijai.

Laikoma, kad pati ES pašto sektoriaus reforma prasidėjo jau 1992 metais. Būtent šiais metais Europos Komisija paskelbė Žaliają knygą, kuri įtvirtino pagrindinius pašto rinkos liberalizacijos pamatus. Dar 1992 metais Europos komisija įtvirtinto bendrąsias pašto paslaugų rinkos plėtros gaires, kurios padarė labai reikšmingą poveikį pašto paslaugoms ir pašto sektoriui. Europos komisija atsižvelgdama į visus iššūkius, su kuriais susiduria pašto paslaugų rinka, dar 1997 m. ėmėsi žingsnių laipsniškai ją atverti konkurencijai, siekdama sumažinti ir išvengti perteklinio reguliavimo. Pašto rinkos liberalizavimas leidžia padidinti paslaugų efektyvumą, skatina inovacijas, gerina pašto paslaugų kokybės lygį bei kainų prieinamumą, tuo pat metu užtikrindamas universaliųjų pašto paslaugų teikimą.

Pagrindinės priežastys lėmusios rinkos liberalizavimą - tai, kad ES pašto sektoriaus teikiamos paslaugos neatitiko vartotojų ir Europos šalių piliečių lūkesčius, o tarptautinio pašto paslaugų kokybė buvo itin prasta, be to, tuo metu teikiamos universaliosios pašto paslaugos ir sąlygos, reglamentuojančios jų teikimą, gerokai skyrėsi kiekvienoje valstybėje narėje, kadangi valstybėse narėse buvo labai nevienoda teikiamų paslaugų kokybė.

Taigi siekiant bendrijos lygmeniu užtikrinti pašto sektorių reglamentuojančių nuostatų harmonizavimą buvo sukurtos bendros taisyklės, kurios turi vieną bendrą tikslą. Taigi vienas pagrindinių bendrijos politikos tikslų buvo suderinti laipsnišką kontroliuojamą pašto paslaugų

rinkos liberalizavimą ir tvirtą universaliųjų pašto paslaugų teikimo garantiją, paprasčiau tariant, užtikrinti, kad visoje bendrijoje klientams ir ES piliečiams būtų teikiamos kokybiškos nenutrūkstamos universaliosios paslaugos.<sup>4</sup>

1997 metais Europos komisijos priimta ir visas ES valstybes įpareigojanti pašto direktyva 97/67/EB nustatė vieningas Universaliasias pašto paslaugas, kurių finansavimui ES narėms buvo sukurta vadinamoji „rezervuotoji sritis“ kaip universaliųjų paslaugų teikėjo monopolinė teisė. Ši rezervuotoji sritis 1997 metų direktyvoje buvo nustatyta siuntoms iki 350 gramų, toliau apribojant ES valstybėms monopolinę sritį. Taigi Europos parlamentui pritarus liberalizuoti pašto rinką, Europos pašto paslaugų sektorius buvo atvertas konkurencijai jau nuo 1997 metų, tačiau tik 350 gramų sveriančių siuntų segmente. Tiesa būtina paminėti, kad pagrindinis šios priimtose direktyvos tikslas 97/67/EB – garantuoti efektyvias, patikimas ir kokybiškas pašto paslaugas palankiomis kainomis. Taip pat šioje direktyvoje 97/67/EB konstatuojama, kad visiškos rinkos atvėrimas padės išplėsti bendrą pašto rinkos apimtį. Be to, jis prisidės prie tvaraus ir kokybiško užimtumo universaliųjų paslaugų teikėjų įmonėse bei palengvins naujų darbo vietų kūrimą kitų operatorių įmonėse, naujų rinkos dalyvių ir susijusių ekonomikos sektorių atsiradimą.

Visa ES pašto paslaugų bendrijos sistema išdėstyta Direktyvoje 97/67/EB su pakeitimais padarytais 2002/39/EB (toliau – pašto direktyva).<sup>5</sup> Ši direktyva taip pat apibrėžė pašto paslaugų teikimo ir tarifų nustatymo principus, reglamentavo šių paslaugų kokybės standartus, taip pat numatė nepriklausomų reguliavimo institucijų įsteigimą. Be to, ji įtvirtino visuotinio pašto paslaugų prieinamumo principą – jos turi aprėpti visas gyvenamąsias vietas, o siuntos turi būti pristatomos ir surenkamos bent kartą per dieną ir bent penkias dienas per savaitę.

2003 metais buvo žengtas kitas žingsnis – privatiems operatoriams buvo leista siūlyti savo paslaugas taip pat ir daugiau kaip 100 gramų sveriančių siuntų pristatymo segmente. Nuo 2006 metų buvo liberalizuota daugiau kaip 50 gramų sveriančių siuntų pristatymo rinka, o 2008 metais Taryba ir Europos parlamentas priėmė 3-iąją pašto paslaugų Direktyvą 2008/6/EB, dar kartą iš dalies keičiančią pašto direktyvą, kuri galutinai nusprendė Europinę pašto paslaugų rinką

---

<sup>4</sup> Europos parlamento ir tarybos direktyva 2008/6/EB iš dalies keičianti Direktyvą 97/67/EB, siekiant visiško Bendrijos pašto paslaugų vidaus rinkos suformavimo. Europos Sąjungos oficialus leidinys 2008. Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32008L0006&rid=12>

<sup>5</sup> Europos Parlamento ir tarybos direktyva 97/67/EB „dėl Bendrijos pašto paslaugų vidaus rinkos plėtros bendrųjų taisyklių ir paslaugų kokybės gerinimo. Europos Sąjungos oficialusis leidinys, 1997. Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:01997L0067-20080227&rid=23>

Europos parlamento ir tarybos direktyva 2002/39/EB „iš dalies keičianti direktyvą 97/67/EB dėl Bendrijos pašto paslaugų rinkos tolimesnio atvėrimo konkurencijai“. Europos sąjungos oficialusis leidinys, 2002. Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32002L0039&rid=1>

liberalizuoti iki 2013 m.<sup>6</sup> Taigi trečioji pašto direktyva – tai teisinis pašto paslaugų vidaus rinkos kūrimo pagrindas. Šis svarbus didele balsų dauguma priimtas Europos parlamento ir Tarybos sprendimas ne tik užbaigia šios ataskaitos ataskaitinį laikotarpį, bet ir suteikia esminę jo perspektyvą.

Europos pašto rinkos šiandien yra dinamiškos ir greitai besivystančios, kartu su sparčiai besiplečiančiomis komunikacijų, reklamos rinkomis bei elektronine prekyba. Pašto sektorius susiduria su vis didesniais pokyčiais, o šiuos pokyčius skatina penki pagrindiniai veiksniai: tai kintanti vartotojų paklausa, organizaciniai pokyčiai, rinkos atvėrimas, automatizavimas, naujos technologijos ir didėjantis elektroninių priemonių naudojimas.<sup>7</sup> Elektroninių ryšių priemonių konkurencija verčia pašto operatorius gerinti veiklos našumą ir keisti verslą taip, kad galėtų geriau patenkinti kintančius vartotojų poreikius. Be to, atvėrus pašto paslaugų rinką, rinkoje įsitvirtinę pašto operatoriai susidūrė su vis didesne naujų rinkos dalyvių konkurencija.

Reaguodami į šiuos pokyčius, pašto operatoriai labai padidino veiklos efektyvumą, pertvarkydami ją taip, kad galėtų geriau kontroliuoti savo veiklos sąnaudas bei paslaugų kokybę.<sup>8</sup>

Fizinius pašto produktus vis labiau papildo pristatymas įvairiais kanalais ir konkrečiam klientui specialiai pritaikyti sprendimai, pavyzdžiui, hibridinės pašto paslaugos, kurias dabar teikia dauguma pašto operatorių. Naujos pridėtinę vertę turinčios paslaugos kuriamos reaguojant į grėsmę, kad fizinės pašto paslaugas gali pakeisti elektroninės paslaugos, ir išnaudojant galimybes, kurios atsiranda, vykstantis technologijoms.<sup>9</sup>

Tačiau akivaizdu viena, kad ES pašto paslaugų sektorius pastaraisiais metais susiduria su vis didesniais pokyčiais, kuriam vis didesnę įtaką daro socialiniai, ekonominiai bei technologiniai pokyčiai, tačiau jis vis dar yra labai svarbus ES socialiniam ir ekonominiam vystymuisi. WIK Consult / Jim Campbell 2013 metais atlikto tyrimo duomenimis, 2011 metais Europos Sąjungos pašto paslaugų sektoriaus pajamos sudarė 91 milijardų eurų arba 0,72 procentus bendrojo vidaus produkto (BVP). (žr. 8-ame paveiksle). Tai 3-jais milijardais eurų pajamų mažiau, nei 2007 m. Analizuojant ES pašto paslaugų rinką nuo 2007 iki 2011 metų pastebime dvi ES pašto sektoriuje vyraujančias tendencijas: tai vis sparčiau besivystanti pasiuntinių rinka, kurioje esminis vaidmuo

---

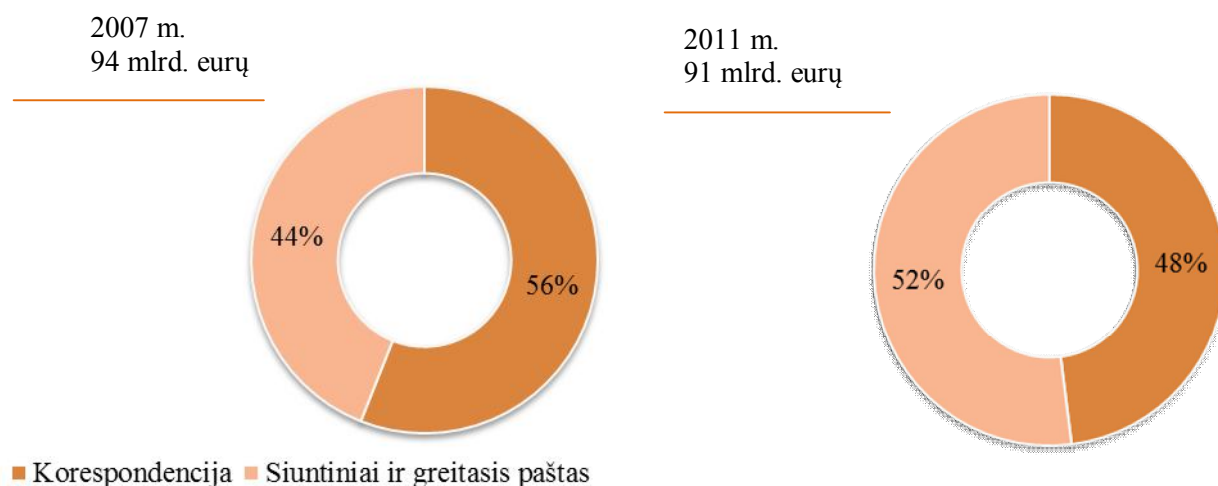
<sup>6</sup> Europos parlamento ir tarybos direktyva 2008/6/EB iš dalies keičianti Direktyvą 97/67/EB, siekiant visiško Bendrijos pašto paslaugų vidaus rinkos suformavimo. Europos Sąjungos oficialus leidinys 2008. Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32008L0006&rid=12>

<sup>7</sup> Europos parlamento ir tarybos direktyva 2008/6/EB iš dalies keičianti Direktyvą 97/67/EB, siekiant visiško Bendrijos pašto paslaugų vidaus rinkos suformavimo. Europos Sąjungos oficialus leidinys 2008. Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32008L0006&rid=12>

<sup>8</sup> Komisijos ataskaita Tarybai ir Europos Parlamentui. KOM(2008) 884 galutinis. Pašto direktyvos taikymas (Direktyva 97/67/EB su pakeitimais, padarytais Direktyva 2002/39/EB), SEK(2008) 3076. EURLex, Europos Bendrijų komisija. Prieiga per internetą: <http://eurlex.europa.eu/legalcontent/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52008DC0884&qid=1398237817070&from=LT>

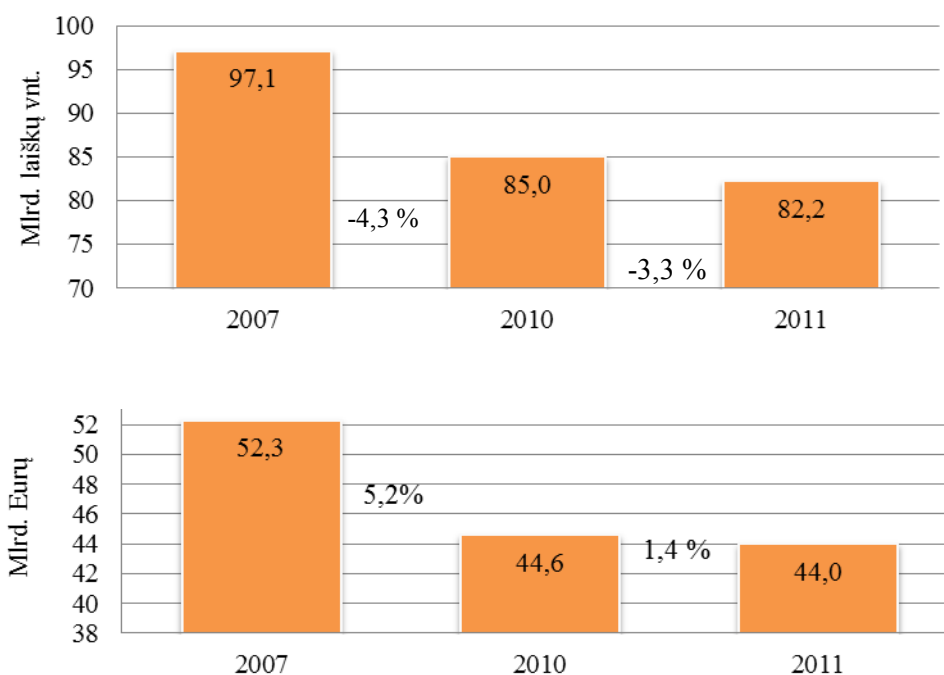
<sup>9</sup> Komisijos ataskaita Tarybai ir Europos Parlamentui. KOM(2008) 884 galutinis. Pašto direktyvos taikymas (Direktyva 97/67/EB su pakeitimais, padarytais Direktyva 2002/39/EB), SEK(2008) 3076. EURLex, Europos Bendrijų komisija. Prieiga per internetą: <http://eurlex.europa.eu/legalcontent/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52008DC0884&qid=1398237817070&from=LT>

tenka pašto siuntinių augimui, ir lėtesnė pašto rinka, kuriai daugiausia įtakos turi mažėjantys pašto korespondencijos kiekiai. (žr. 9 pav.) Visa tai suponuoja, Europos pašto sektoriaus struktūros pasikeitimą, nes siuntinių ir greitojo pašto pajamos sudaro daugiau nei pusę visų sektoriaus gaunamų pajamų. Taigi ES pašto paslaugų vaidmuo keičiasi iš esmės, nes siunčiamos korespondencijos paklausa sumažėjo dėl augančių pažangių elektroninių ryšių, o tuo tarpu siuntinių rinkos augimui didelę įtaką turi kasmet vis labiau populiarėjanti elektroninė prekyba.



**8 pav.** ES pašto paslaugų sektoriaus gautos pajamos 2007 ir 2010 metais.

Šaltinis: Main developments in the postal sector (2010-2013). WIK Consult, 2013.

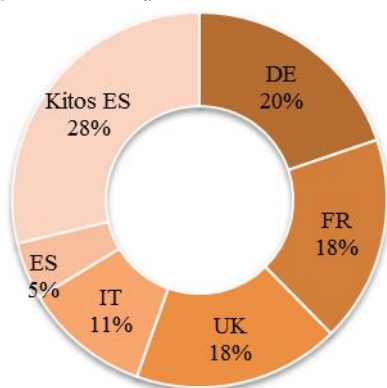


**9 pav.** ES siunčiamų pašto korespondencijos siuntų apimtys ir gaunamų pajamų pokytis.

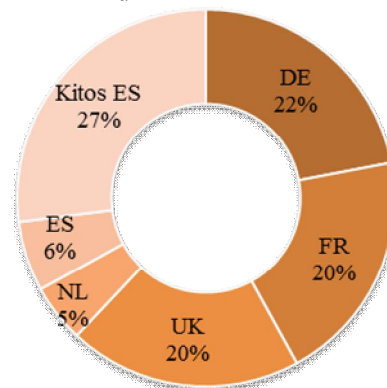
Šaltinis: Main developments in the postal sector (2010-2013). WIK Consult, 2013 m.

Vertinant ES pašto paslaugų rinką pagal siunčiamų pašto korespondencijos siuntų kiekį, matyti, jog nuo 2007 m. iki 2011 m. siunčiamos pašto korespondencijos siuntų kiekiai mažėjo, t.y 2007 m. korespondencijos siuntų kiekis mažėjo 4,3 proc., o 2010 m. korespondencijos siuntų kiekis mažėjo 3,3 proc. Vertinant ES pašto paslaugų rinką pagal gaunamas pajamas iš korespondencijos siuntų, matyti, kad gaunamos pajamos nuo 2007 m., iki 2011 m., atitinkamai sumažėjo 6,6 proc.

Pašto paslaugų rinkos dalies pasiskirstymas pajamų atžvilgiu. (44 mlrd. eurų)



Pašto paslaugų rinkos dalies pasiskirstymas pagal laiškų kiekį (82,2 mlrd. laiškų)



**10 pav.** 2011 m. pašto paslaugų rinkos dalies pasiskirstymas pagal laiškų kiekius bei pajamas.

Šaltinis: Main developments in the postal sector (2010-2013). WIK Consult, 2013.

Analizuojant ES pašto paslaugų rinkos pasiskirstymą pagal gaunamas pajamas bei siunčiamų laiškų kiekius pastebime (žr.10 pav.), kad pagrindiniai rinkos žaidėjai, generuojantis daugiausiai pajamų pašto paslaugų sektoriuje yra Vokietija, Didžioji Britanija, Prancūzija, Italija ir Ispanija. Visų išvardintų dalyvių užimamos rinkos dalies pajamos bei siunčiamos korespondencijos apimtis - viršija 70 proc. Taip pat pastebime, kad absoliutus rinkos lyderis, dominuojantis tiek pašto korespondencijos siuntų segmente, tiek gaunamų pajamų dalyje yra Vokietija. Būtina paminėti ir tai, kad Vokietijos paštas yra didžiausio pašto operatoriaus Europoje „Deutsche Post AG“ grupės (Deutsche Post ir DHL), pirmaujančios pašto ir logistikos srityje dalis.<sup>10</sup> Visos kitos ES šalys užima mažiau nei 5 proc. pašto paslaugų rinkos (žr.10 pav.).

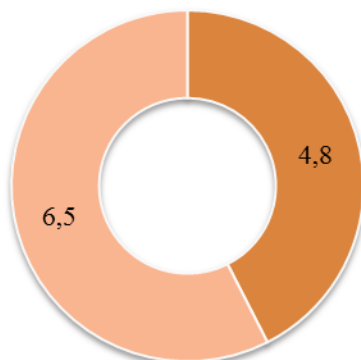
Lyginant ES pasiuntinių rinką, pagal siunčiamų siuntinių bei greitojo pašto kiekius pastebime, kad siunčiamų siuntų kiekiai 2011 m. išaugo nuo 4,8 mlrd. vnt. iki 6,5 mlrd. vienetų. ( žr. 11-ame paveiksle ). Šie duomenis tik pavirtina, kad ES vartotojai vis dažniau ieško galimybių pirkti ir perka

<sup>10</sup> History of Deutsche Post DHL. Deutsche Post DHL. Prieiga per internetą: [http://www.dpdhl.com/en/about\\_us.html](http://www.dpdhl.com/en/about_us.html)



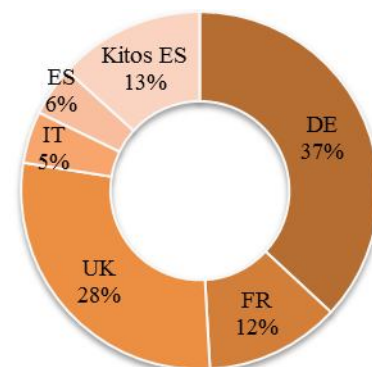
internetu, įskaitant ir tarp valstybiniu mastu, todėl didėja poreikis sukurti pristatymo sistemą, kuri atitiktų jų lūkesčius ir padėtų palengvinti jų kasdienybę.

■ 2008 ■ 2011  
Mlrd. siuntų



ES siuntinių ir greitojo pašto siuntų kiekio pokytis

2011 m. proc.



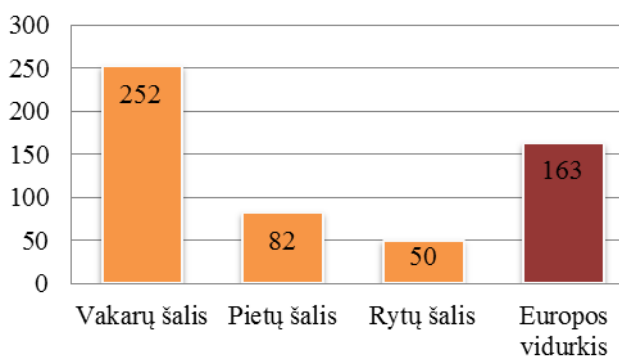
ES pasiuntinių rinkos dalies pasiskirstymas

**11 pav.** ES pasiuntinių segmento užimama rinkos dalis procentais bei siunčiamų siuntinių apimtys

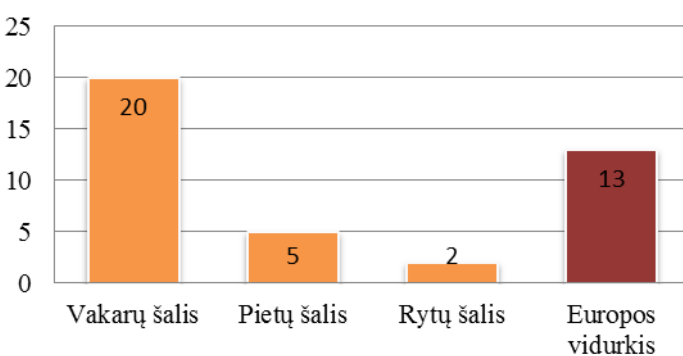
Šaltinis: Main developments in the postal sector (2010-2013). WIK Consult, 2013.

Pasiuntinių paslaugų segmente pagal 2011 m. siunčiamų siuntinių bei greitojo pašto apimtį didžiausią rinkos dalį užėmė Vokietija (37 proc.), Didžioji Britanija (28 proc.), Prancūzija (12 proc.), Italija ir Ispanija (5 proc.), o visos kitos ES šalys užima tik 13 proc., pasiuntinių rinkos.

Pašto korespondencijos siuntos tenkančios vienam gyventojui pagal šalių grupes, 2011 m.



Pašto siuntiniai tenkantys vienam gyventojui, pagal šalių grupes, 2011 m.



**12 pav.** Pašto korespondencijos siuntos bei siuntiniai tenkantys vienam gyventojui, pagal šalių grupes, 2011 m.

Šaltinis: Main developments in the postal sector (2010-2013). WIK Consult, 2013.

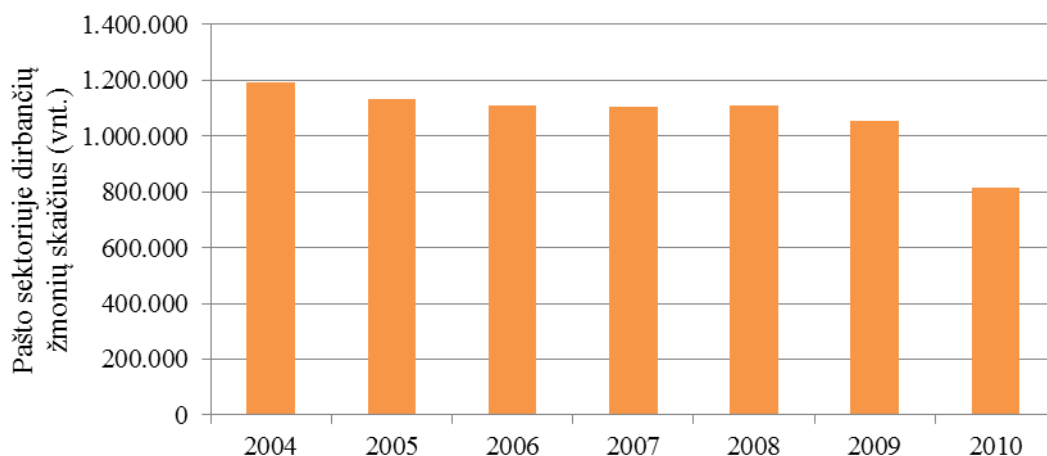
Pastaba: Vakarų šalys: Austrija, Belgija, Vokietija, Prancūzija, Suomija, Airija, Olandija, J.Karalystė, Islandija, Norvegija, Šveicarija, Lichtenšteinas.

Pietų šalys: Kipras, Graikija, Ispanija, Italija, Malta, Portugalija.

Rytų šalys: Bulgarija, Čekijos Respublika, Estija, Kroatija, Vengrija, Lietuva, Latvija, Lenkija, Rumunija, Slovėnija, Slovakija.

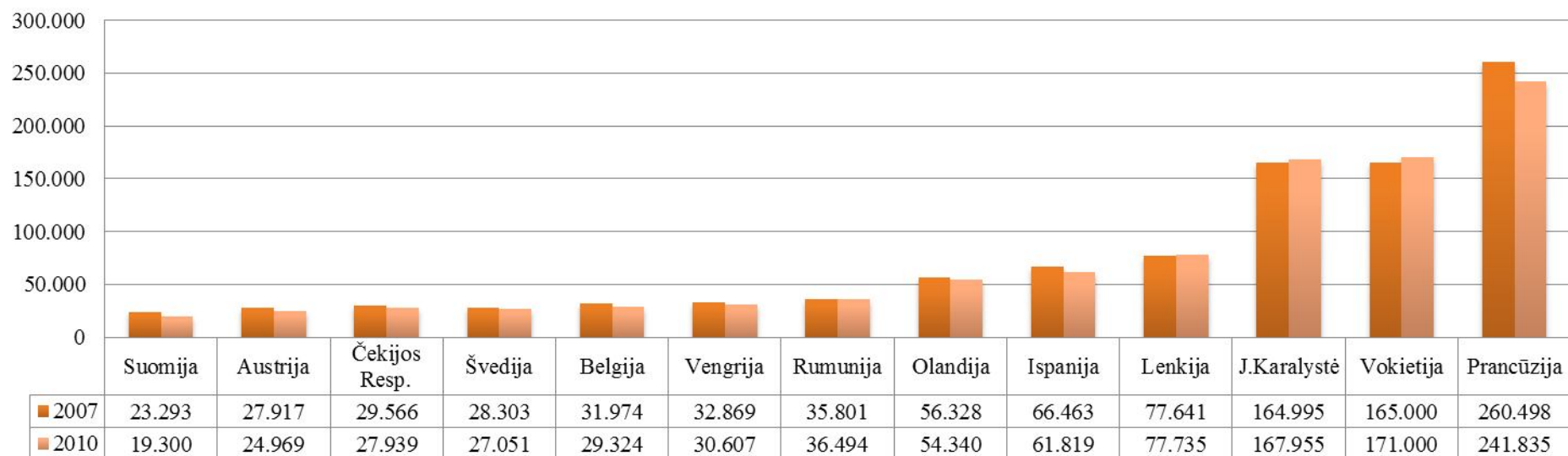
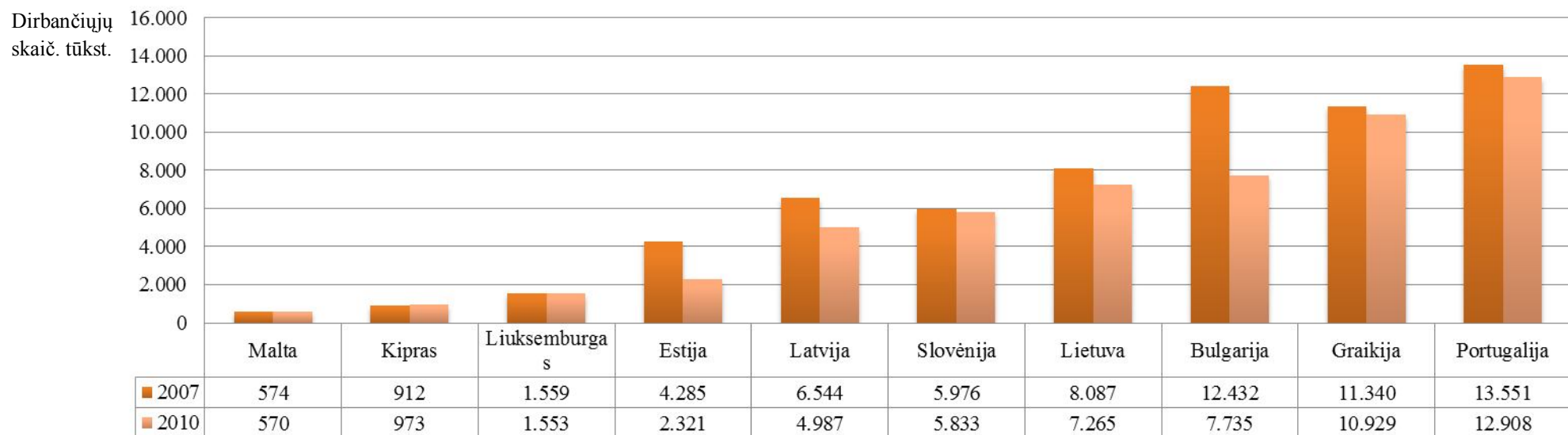
Analizuojant 12-ame paveiksle pateiktus duomenis, pastebime, kad vakarų dalyje gyvenantiems ES piliečiams tenka daugiausia korespondencijos siuntų. Paskaičiuota, kad vidutiniškai vienam gyventojui tenka 252 korespondencijos siuntos per metus. Tuo tarpu pietų ir rytų šalyse pasiektos vertybės, tokios kaip laiškų rašymas, gerokai mažesnės t. y 100 gyventojų tenka 82 pašto korespondencijos siuntų, o rytų šalyse tik 50 korespondencijos siuntų. Tuo tarpu ES paskaičiuotas vidurkis vienam gyventojui – 163 pašto korespondencijos siuntos. Lyginat pašto korespondencijos siuntų kiekius tenkančius vienam gyventojui pagal ES šalis, pastebime, kad Bulgarijoje (12), Latvijoje (19), Rumunijoje (22), Lietuvoje (25) pašto korespondencijos rinkai būdingas itin žemas siuntų vienam gyventojui rodiklis. Ekonominiu požiūriu stipriausiose valstybėse narėse Liuksemburge (347), Austrijoje (331), Švedijoje (294), Suomijoje (290) pašto siuntų kiekis, tenkantis vienam gyventojui yra beveik dešimt kartų didesnis. O viso to priežastis – silpna šalies rinka ir mažas paslaugų naudotojų skaičius ( žr. 17 pav.).

Lyginant Europos Sąjungos šalis pagal pašto sektoriaus užimtumą, pastebime, kad pašto sektorius yra vienas iš pagrindinių viešojo sektoriaus darbdavių Europoje. Užimtumas šiame sektoriuje nuo 2004 iki 2009 metų buvo pakankamai stabilus, tačiau 2010 metais pastebimas ryškus mažėjimas. Tam įtakos turėjo pašto tinklų optimizavimas bei veiklos modernizavimas. Naujaisiais Eurostato duomenimis 2010 m. universaliųjų pašto paslaugų teikėjams dirbo maždaug 815 042 tūkst. žmonių (žr. 13-ame paveiksle ).



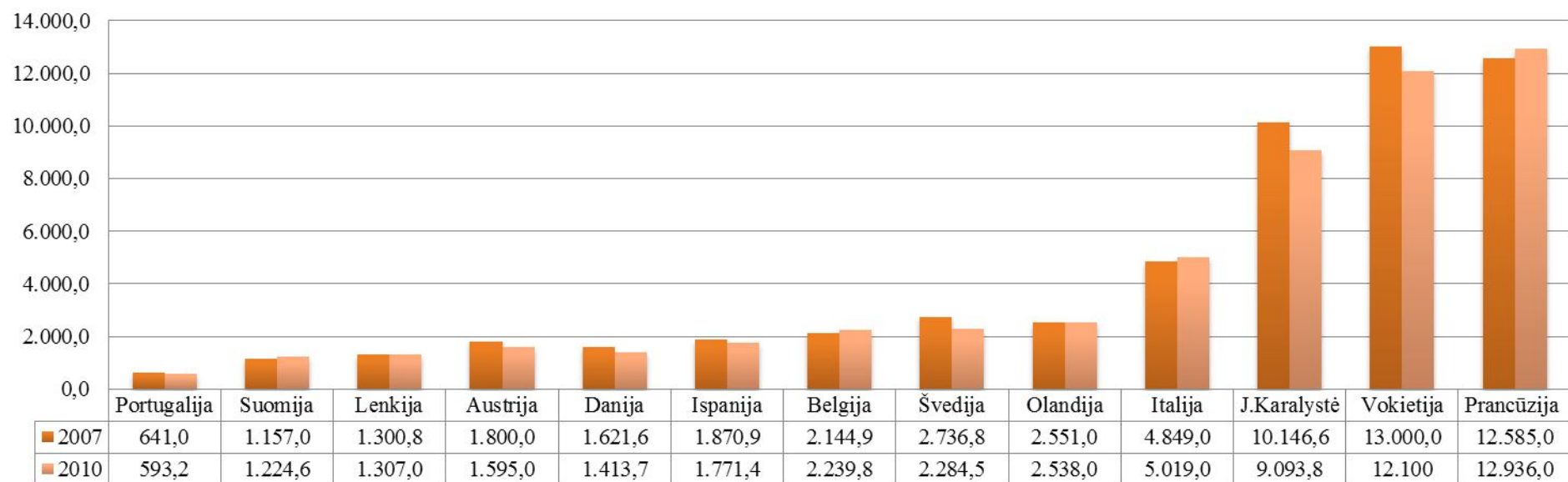
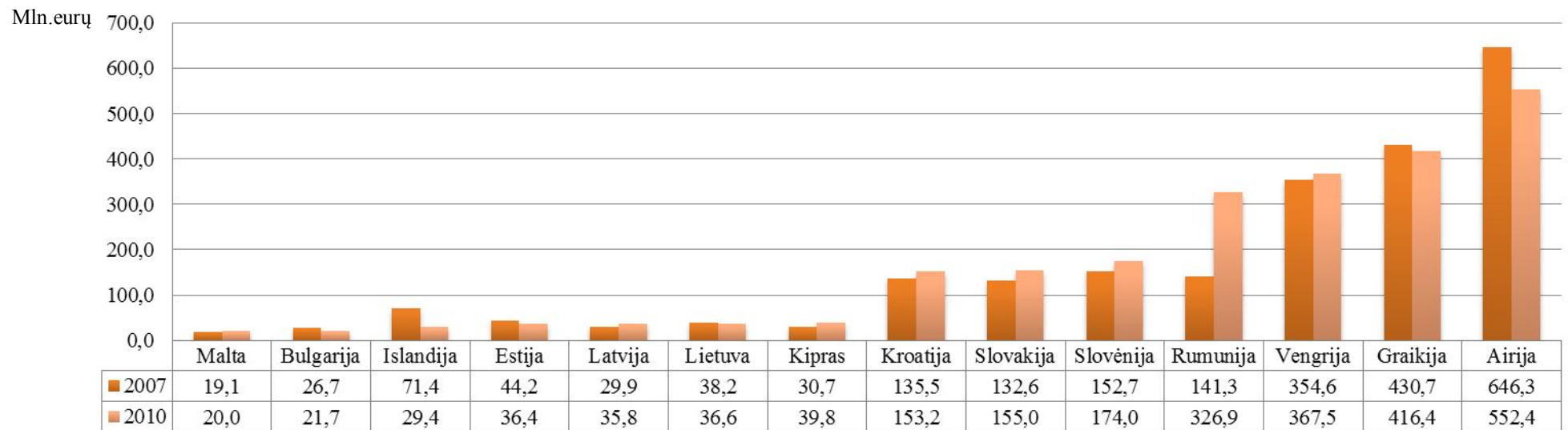
**13 pav.** Užimtumas ES pašto paslaugų sektoriuje

Šaltinis: pateikta darbo autorės pagal Eurostat duomenis.



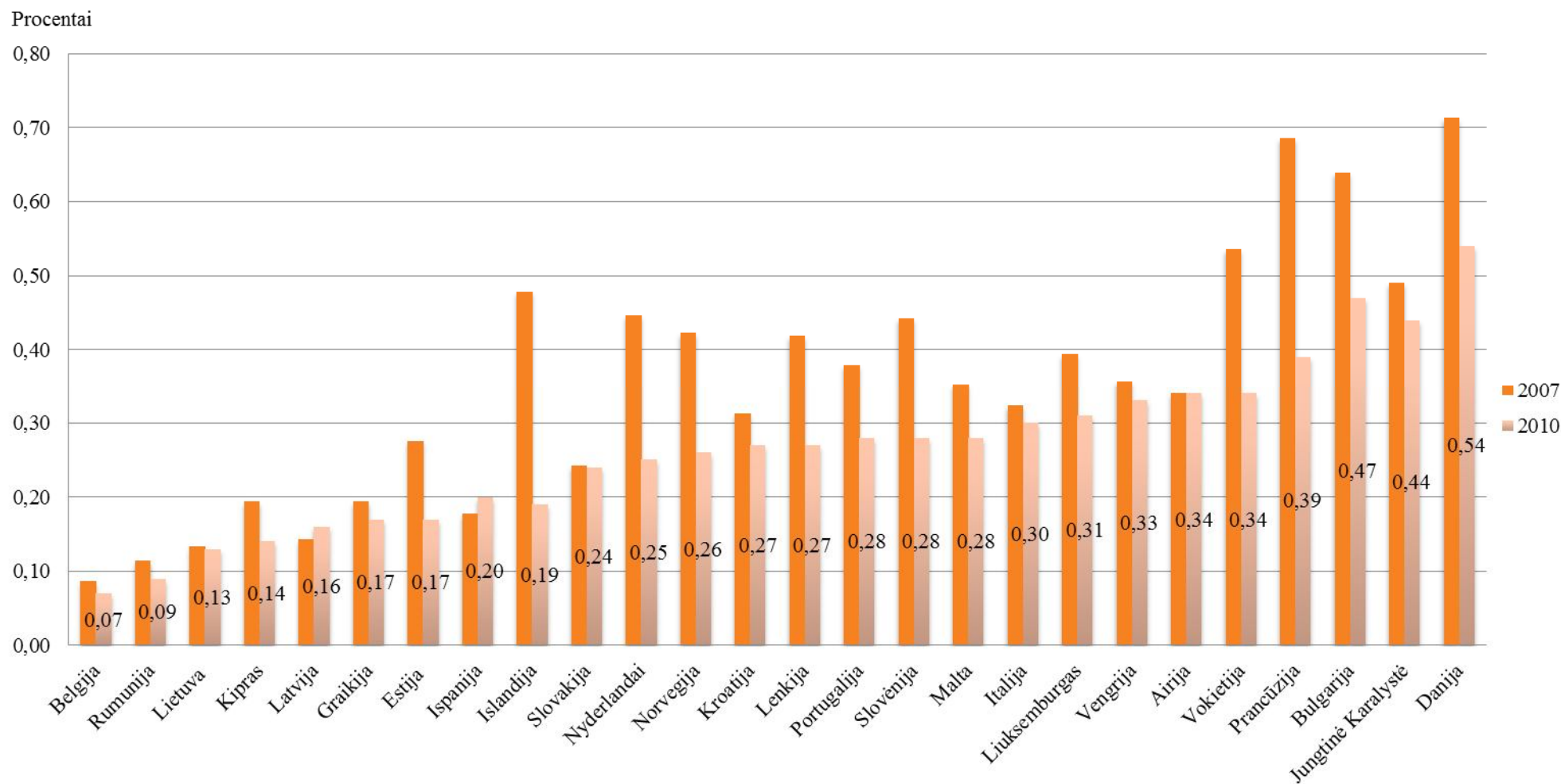
14 pav. Dirbančiųjų ES pašto paslaugų sektoriuje žmonių skaičius

Šaltinis: pateikta darbo autorės pagal Eurostat duomenis, 2010 m.



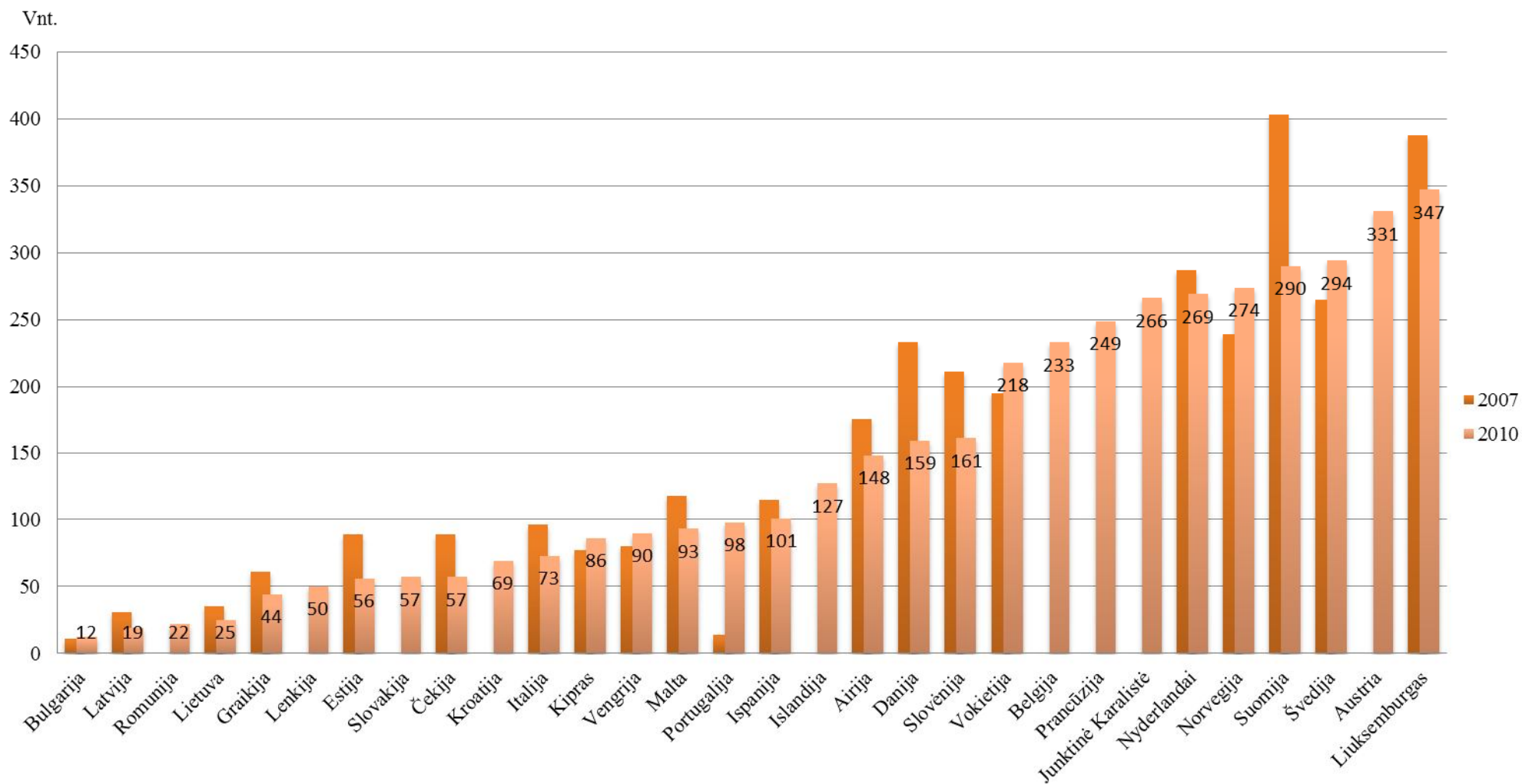
**15 pav.** Apyvarta ES pašto paslaugų sektoriuje

Šaltinis: pateikta darbo autorės, pagal Eurostat 2007-2010 m. duomenis



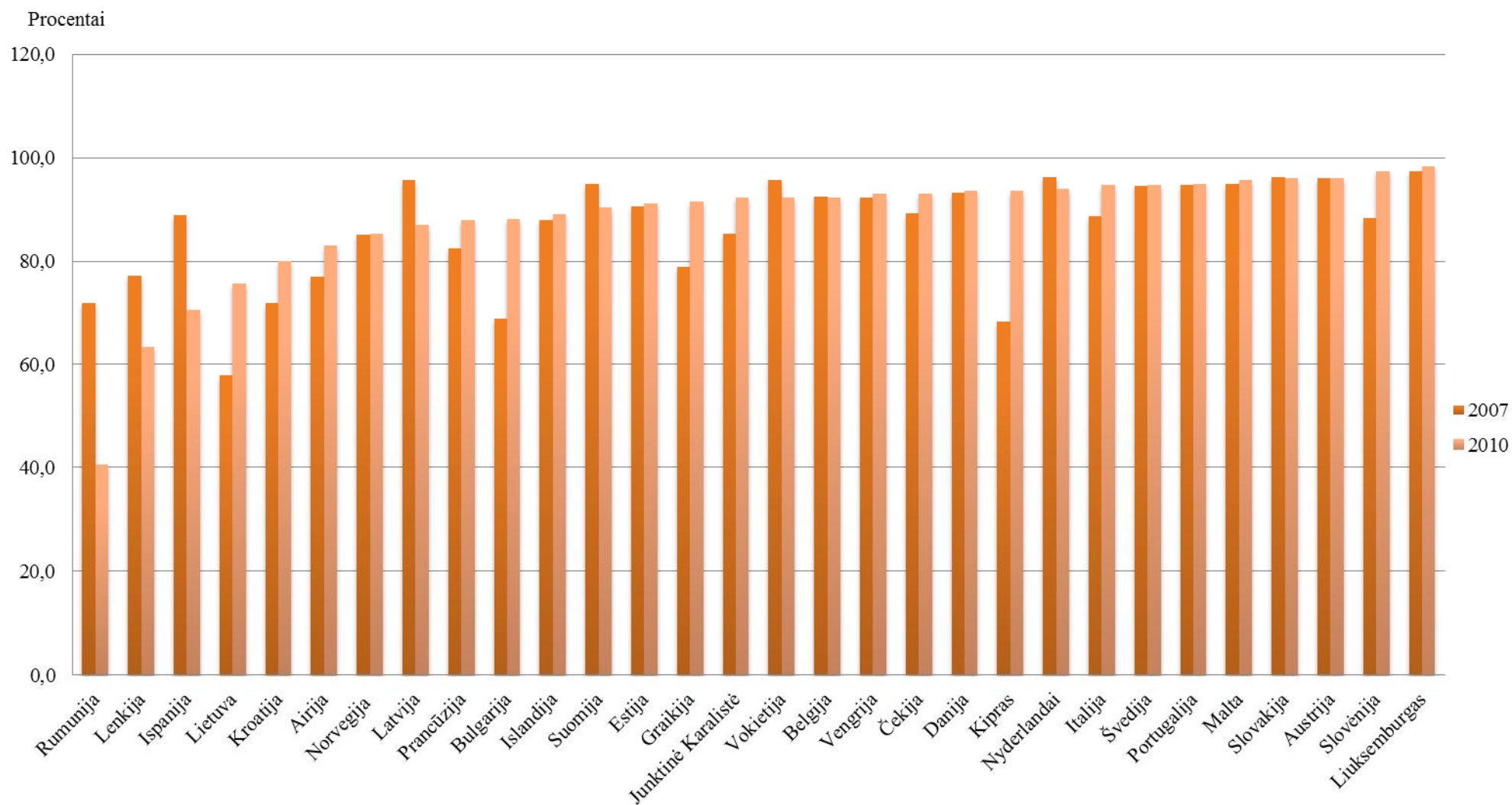
16 pav. ES šalių vidaus pašto sektoriaus apyvartos palyginimas su BVP, 2007- 2010 m., proc.

Šaltinis: pateikta darbo autorės, pagal Eurostat 2007-2010 m. duomenis



17 pav. Pašto siuntų skaičius tenkantis vienam gyventojui, 2007- 2010 m.

Šaltinis: pateikta darbo autorės, pagal Eurostat 2007-2010 m. duomenis



**18 pav.** ES šalių universaliųjų pašto paslaugų kokybės dinamika, 2007- 2010 m., proc.

Šaltinis: pateikta darbo autorės, pagal Eurostat 2007-2010 m. duomenis

Toliau darbe analizuosime universaliųjų pašto paslaugų tiekėjų, veikiančių Europos Sąjungos šalyse, pagrindinius statistinius duomenis, kurie leis mums daugiau susipažinti su ES pašto sektoriaus situacija bei palyginti Lietuvos pašto sektoriaus veiklą Europos Sąjungos kontekste (žr. 14 -18 pav.)

Remiantis duomenimis, kurie yra pateikti 14-ame paveiksle, pastebime, kad Prancūzijos paštas turėjo daugiausia pašto sektoriuje dirbančių žmonių, iš viso 242 000 (2010 duomenimis), t. y. daug daugiau nei Jungtinėje Karalystėje (168 000 asm.) ar Vokietijoje (171 000), kuri yra didžiausia rinkos lyderė ir turi didžiausią paštų tinklą. O daugiausia sumažėjo pašto sektoriuje dirbančių žmonių Estijoje, Danijoje, Latvijoje ir Bulgarijoje. Priešingai, dirbančiųjų pašto sektoriuje asmenų skaičius išaugo šešiose valstybėse narėse, tačiau labiausiai Vokietijoje (6000 asm.), J. Karalystėje (2960 asm.) ir Slovakijoje (1629 asm.). Analizuojant pašto sektoriaus užimtumą Lietuvoje pastebime, kad tarp Europos Sąjungos šalių ji - 17 vietoje.

Remiantis duomenimis, kurie yra pateikti 15-ame paveiksle, matome, kad vidaus apyvarta pašto sektoriuje 2010 m. padidėjo Prancūzijoje, Italijoje, Olandijoje, Belgijoje, Lenkijoje, Suomijoje, Slovėnijoje, Slovakijoje ir Kroatijoje, tačiau labiausiai apyvarta pašto sektoriuje šoktelėjo Rumunijoje ir sudarė 326,5 mln. eurų. Tiesa būtina paminėti, kad vidaus apyvarta, Lietuvoje nuo 2004 -2008 m., stipriai šoktelėjo nuo 19 mlrd. eurų iki 43 mlrd. eurų, tačiau jau nuo 2008 metų vidaus apyvarta ėmė kristi ir 2010 metais sudarė tik 37 mlrd. eurų. Mūsų kaimyninėje Latvijoje vidaus apyvarta taip pat labai stipriai padidėjo nuo 2004 – 2009 m. Bendros pajamos šoktelėjo nuo 20 mlrd. eurų iki 53 mlrd. eurų., tačiau jau 2010 metais stipriai nukrito iki 36 mlrd. eurų.

Lyginant pašto pajamų pokyčius su sukuriama pridėtine verte, matome, kad nuo 2007 – 2010 metų pašto sektoriaus sukuriama pridėtinė vertė visose Europos Sąjungos šalyse ženkliai krito. O Lietuvoje šiuo lyginamuoju laikotarpiu pašto sektoriaus sukuriama pridėtinė vertė išlieka mažiausia tarp visų Europos Sąjungos šalių ir siekia vos 0,13 proc., šalies BVP (žr.16 pav.).

Vienas iš svarbiausių reikalavimų teikiant universalias pašto paslaugas yra jų kokybė. Universaliųjų pašto paslaugų kokybės reikalavimai ES valstybėms narėms yra apibrėžti standarte LST EN 13850:2006 „Pašto paslaugos. Paslaugų kokybė. Pavienių pirmenybinių siuntų suminės siuntimo trukmės nustatymas“. Aukščiausi reikalavimai yra nustatyti D+1 ir D+3 kokybės rodikliams. Šiuo standartu vadovaujasi visos ES šalys. Remiantis 18 paveikslo duomenimis matyti, kad 2010 metais pašto paslaugų kokybė stipriai krito Rumunijoje (40,6), Lenkijoje (63,4) ir Ispanijoje (70,5). Tačiau bendrai Europos Sąjungos šalių pašto paslaugų kokybės rodiklis viršija nustatytą standartą: 85 proc., laiškų siunčiamų ES viduje, pristatyti per 3 dienas, o 97 proc., - per

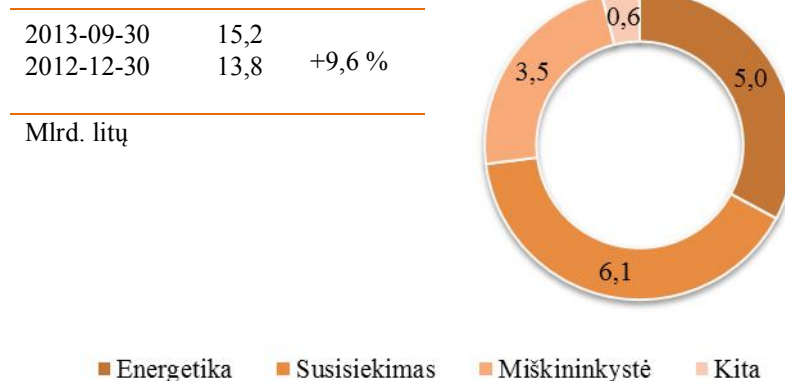


penkias darbo dienas. Tiesa tenka paminėti, kad Lietuva prie šių tikslų neprisideda, nes pašto paslaugų kokybė 2010 m. duomenimis siekė tik 75,6 proc. (žr.18 pav.).

Atlikta Europos Sąjungos valstybių pagrindinių pašto sektoriaus rodiklių analizė, pagal paslaugų apimtį, pašto sektoriaus apyvartą, pašto paslaugų teikėjų efektyvumą, paslaugų kokybę rodo, kad skirtingose valstybėse šie rodikliai labai skirtingi, tačiau pašto sektoriaus plėtros netolygumai tarp Lietuvos ir Europos sąjungos valstybių taip pat akivaizdūs. *O pateikti statistiniai duomenis tik dar kartą patvirtina, kad pašto sektoriui iš ties tenka susidurti su tokiais iššūkiais kaip elektroninis pakeičiamumas, didėjanti konkurencija ir besikeičianti vartotojų elgsena. Todėl pašto sektoriui būtina apsvarstyti naujas pašto tinklų galimybes, nusibrėžti naujas strategines kryptis, o pašto paslaugų teikėjai turėtų pažvelgti į kitų rinkos lyderių pavyzdžius ir diversifikuoti, automatizuoti bei standartizuoti savo verslą taip, kad būtų patenkinti vartotojų poreikiai.*

### 2.3. Lietuvos valstybės valdomų įmonių situacijos analizė

Lietuvos valstybė – svarbi akcinių bendrovių ir uždarytųjų akcinių bendrovių akcininkė ir valstybės įmonių savininkė, valdanti daugiausia komercinio turto šalyje, kurio rinkos vertė 2013 metų duomenimis siekė 15,1 mlrd. litų. (žr.19-ame paveiksle)



19 pav. Valstybės Valdomų įmonių apskaičiuota rinkos vertė

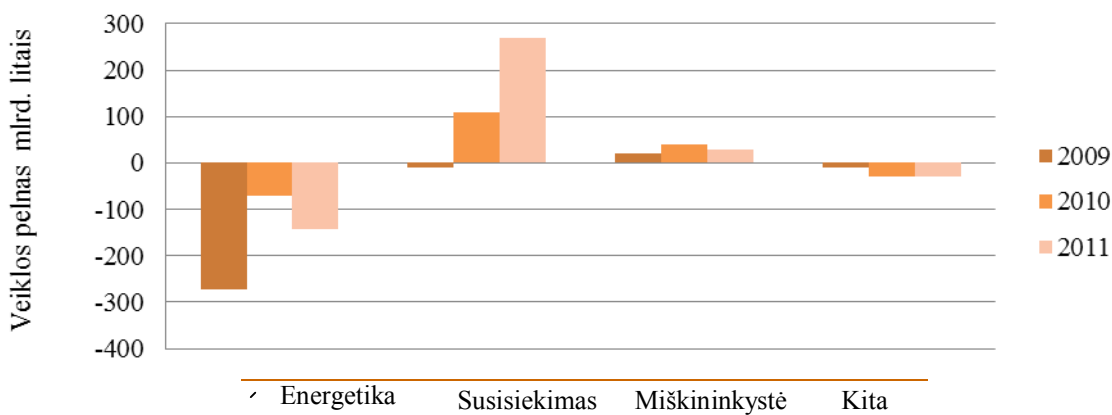
Šaltinis: pateikta darbo autorės, pagal Lietuvos valstybės valdomų įmonių 2013 metų veiklos 12 mėnesių tarpinę ataskaitą.

Visas Valstybės valdomas įmones (toliau – VVĮ), kurių 2014 m. duomenimis yra 137, galime suskirstyti į tris svarbias valstybei ūkio šakas tokias kaip susisiekimo, energetikos, miškininkystės ir kt. Visos šios įmonės sukuria svarią ekonominę vertę ir prisideda prie šalies ekonominės raidos bei svarbių strateginių projektų įgyvendinimo.

2013 metų duomenimis Valstybės valdomose įmonėse išviso dirbo 40 944 darbuotojai. Daugiau nei pusė (57,9 proc.) darbuotojų dirbo susisiekimo sektoriuje, o trys didžiausi darbdaviai („Lietuvos geležinkeliai“, „Lietuvos paštas“ ir „Lietuvos energija“ – kartu įdarbino 57 proc. visų valstybės valdomų įmonių darbuotojų.

Nepaisant to, kad VVĮ apima svarbiausius socialinius, ekonominius bei strateginius valstybės interesus jau nuo nepriklausomybės atkūrimo valdžios institucijos ir politikai neskyrė pakankamai dėmesio valstybei priklausančių įmonių valdymui. Todėl šiandien VVĮ patiria veiklos ir valdymo sunkumų, kurie skiriasi nuo privataus kapitalo įmonių, o pagrindinis skirtumas yra tas, kad jos privalo siekti socialinių, ir verslo tikslų. Viena vertus, jos turi padėti įgyvendinti svarbius socialinius ir politinius-strateginius tikslus. Tuo pačiu – jos privalo laikytis ekonominių dėsnių, kad išgyventų ir klestėtų rinkos ekonomikos sąlygomis. Šiandien žiniasklaidoje ar internetiniuose portaluose galime rasti įvairių antraščių skelbiančių apie VVĮ veiklos rezultatus, kurie iš ties nedžiugina. Todėl

galime teigti, kad viena iš akivaizdžiausių šiandieninio valdymo pasekmių – tai, kad VVI yra valdomos nepakankamai efektyviai, o tai sąlygoja ir neaukštus šių veiklų rezultatus. (žr. 20-ame paveiksle)



**20 pav.** Valstybės valdomų įmonių veiklos pelno dinamika 2009-2011m.

Šaltinis: pateikta darbo autorės pagal Lietuvos Valstybės valdomų įmonių veiklos ataskaitą, 2011 m.

2010 metų Valstybės valdomo komercinio naudojimo turto apžvalgoje konstatuojama, kad daugumos VVI veiklos rezultatai yra prasti, o įmonių finansinė kapitalo grąža gerokai mažesnė už Europos valstybių vidurkį ir vidutinę privataus sektoriaus įmonių kapitalo grąžą Lietuvoje.<sup>11</sup>

2011 metais Baltijos bendrovių valdymo instituto Baltijos šalyse (Baltic Corporate Governanse Institute) atliktas tyrimas atskleidė, kad Lietuvoje VVI kokybė vis dar gerokai atsilieka nuo gerosios pasaulinės praktikos.<sup>12</sup>

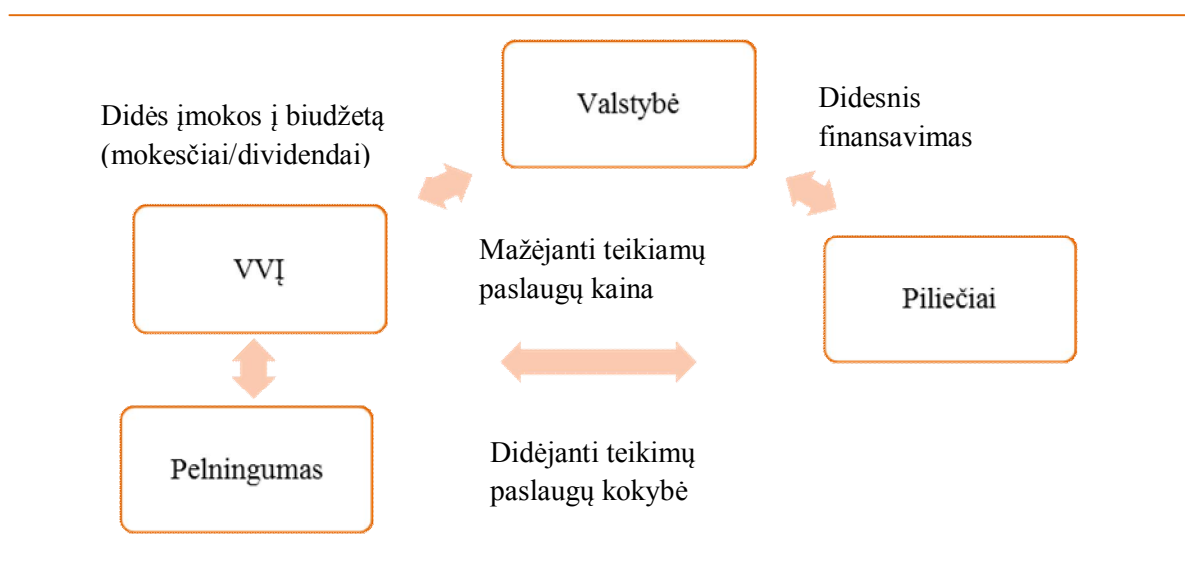
Nors apie Lietuvos valstybės valdomų įmonių veiklos rezultatyvumą bei valdymo problemas diskutuojama jau ne vienerius metus, tačiau tobulinti VVI valdymą ėmėsi tik 15-oji Lietuvos Respublikos vyriausybė ir inicijavo nemažai ne tik VVI, bet ir viso viešojo administravimo reformų. Taigi siekiant tobulinti VVI valdymą buvo priimti Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimai dėl „Valstybės valdomų įmonių pertvarkos 2011 – 2012 metų programos“, „Valstybės valdomų įmonių efektyvumo didinimo koncepcija“, dėl „Valstybės valdomų įmonių veiklos

<sup>11</sup> Lietuvos valstybės valdomų įmonių veiklos ataskaita 2011 m. Valstybės valdymo koordinavimo centras. Prieiga internete: [http://vkc.vtf.lt/static/uploads/ataskaitos/2011\\_metine.pdf](http://vkc.vtf.lt/static/uploads/ataskaitos/2011_metine.pdf)

<sup>12</sup> Governance of State-owned Enterprises 2012 m. Prieiga internete: <http://corporategovernance.lt/uploads/docs/Governance%20of%20Stateowned%20Enterprises%20in%20the%20Baltic%20States.pdf>.

skaidrumo užtikrinimo gairių“ ir kt. Šios vyriausybės pastangas šioje srityje galime vertinti teigiamai – išvengiant privatizacijos, įdiegtas pakankamai gerai veikiantis, efektyvumo skatinimu ir stebėsenai bei skaidrumu pagrįstas VVI valdymo modelis, sukurtas remiantis gerąja Ekonominio bendradarbiavimo organizacijos praktika (EBPO), o ypač – švedišką VVI reformą. Būtent šia reforma Lietuva siekė mažėjančių VVI paslaugų kainų, didėjančios paslaugų kokybės, augančio įmonių pelningumo ir didesnių įnašų į valstybės biudžetą, bei didinti VVI veiklos skaidrumą (Mažylytė, 2013).

Valstybės valdomų įmonių pertvarkos tikslas – skatinti efektyvumą ir skaidrumą valstybės valdomose įmonėse bei pasiekti, kad valstybė būtų profesionali ir atsakinga įmonių savininkė, aktyviai siekianti didinti turto vertę. Valstybės valdomų įmonių pertvarka siekiama, kad įmonių valdymas būtų skaidrus, pagrįstas gero valdymo principais, orientuotas į aiškius tikslus. Principinė Lietuvos VVI reformos pagrindinių tikslų ir jų sąsajos su pagrindinėmis poveikio sritims schema pateikiama 21-ame paveiksle.

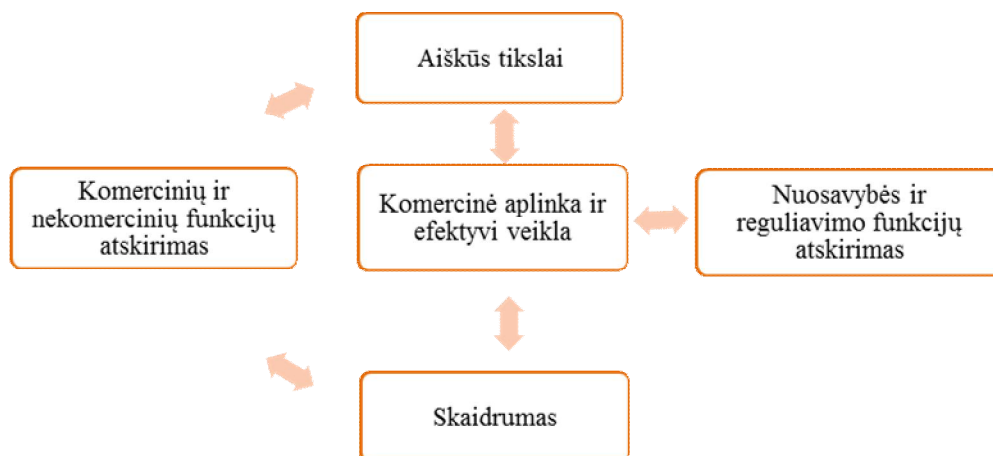


**21 pav.** Lietuvos VVI reformos pagrindinių tikslų ir jų sąsajos su pagrindinėmis poveikio sritims schema  
Šaltinis: Jurkonis, 2012

Esminis laukiamas šios pertvarkos rezultatas – didesnis valstybės valdomų įmonių efektyvumas. Efektyvesnė veikla atneša daugialypės naudos tiek pačioms įmonėms, tiek valstybei ir jos piliečiams. Didesnis valstybės valdomų įmonių efektyvumas leidžia padidinti įmonių teikiamų paslaugų ir kuriamų produktų kokybę bei sumažinti teikiamų paslaugų kainą. O svarbiausią didesnis VVI efektyvumas padidintų įmonių pelningumą ir įnašą į biudžetą, o šias lėšas būtų galima panaudoti skiriant daugiau lėšų socialinės apsaugos, šveitimo, sveikatos apsaugos, kultūros ir

kitiems svarbiems sektoriams. Be to, skaidri VVI veikla prisideda prie verslui palankaus klimato kūrimo, o jis būtinas norint į Lietuvą pritraukti daugiau užsienio investuotojų. Dar vienas svarbus aspektas – kapitalo rinkos plėtra.<sup>13</sup>

Kaip ir minėjome anksčiau, Lietuvoje VVI pertvarka įgyvendinama remiantis Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (toliau - EBPO) rekomendacijomis, kurios buvo suformuotos įvertinus Vakarų Europos ir kitų pasaulio šalių patirtį pertvarkant VVI sektorių. EBPO savo ruožtu yra pateikusi bendrovių valdymo principus bei gaires, siekiant užtikrinti efektyvų VVI valdymą. 2005 metais EBPO išleido bendrą VVI efektyvumo didinimo rekomendacijų rinkinį, kuriame skiriamos tokios pagrindinės efektyvumo kryptys: aiškių įmonės veiklos tikslų formavimas; valstybės nuosavybės ir reguliavimo funkcijų atskyrimas; įmonių veiklos skaidrumas.<sup>14</sup> Būtent šios Ekonominės plėtros ir bendradarbiavimo organizacijos dėka Lietuvos valdžia apsisprendė dėl VVI reformos kryptių ir principų. Lietuvos Respublikos Vyriausybė remdamasi EBPO principais apibrėžia keturias pagrindines VVI pertvarkos kryptis, kurių įgyvendinimas užtikrintų VVI efektyvią veiklą komercinėje aplinkoje (žr.22-ame paveiksle).



**22 pav.** VVI svarbiausios pertvarkos kryptys

Šaltinis: pateikta darbo autorės pagal Lietuvos Valstybės valdomų įmonių veiklos ataskaitą, 2011.

Kaip matome 22 paveiksle, Vyriausybė suformulavo keturias svarbiausias kryptis, kurios būtinos siekiant įgyvendinti VVI pertvarką. Ši pertvarka įpareigojo VVI rengti ilgalaikes veiklos strategijas, kuriuose kiekviena įmonė nusistato veiklos, finansinius tikslus bei numato, kaip ir iki

<sup>13</sup> Lietuvos valstybės valdomų įmonių veiklos ataskaita 2011 m. Valstybės valdymo koordinavimo centras. Prieiga internete: [http://vkc.vtf.lt/static/uploads/ataskaitos/2011\\_metine.pdf](http://vkc.vtf.lt/static/uploads/ataskaitos/2011_metine.pdf)

<sup>14</sup> Bendrovių valdymo gairės ir principai nelistinguojamoms Baltijos šalių bendrovėms 2012 m. Association “Baltic Institute of Corporate Governance”. Prieiga internete: <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceofstate-ownedenterprises/34803211.pdf>

kada jie turės būti pasiekti. Aiškiai įvardinti tikslai skatina įmones optimaliau naudoti išteklius ir efektyviau organizuoti savo veiklą, tuo pačiu siekti geresnės teikiamų prekių arba paslaugų kokybės. „Nordea Bank Lietuva“ Ekonomistas Žigimantas Mauricas akcentuoja, kad Valstybės valdomų įmonių vadovai taip pat turi spręsti kitą, ne mažiau svarbią „komercinės veiklos ir socialinių įsipareigojimų“ dilemą. Iš vienos pusės įmonės yra skatinamos didinti savo veiklos efektyvumą ir pelningumą, tačiau iš kitos pusės iš jų yra reikalaujama teikti viešosios infrastruktūros paslaugas, kurios įmonėms dažnai būna nuostolingos. Todėl ypač svarbu aiškiai suklasifikuoti įmonių teikiamas paslaugas į atskiras grupes – komercinio ir nekomercinio pobūdžio. Komercinė veikla turėtų būti vertinama lygiai taip pat, kaip ir pelno siekiančios organizacijos, t. y. jos turėtų siekti kuo didesnio įmonės vertės augimo ir dividendų pajamingumo, o nekomercinio pobūdžio veiklą vykdančios įmonės turėtų orientotis į socialinių bei visuomeninių tikslų įgyvendinimą ir nevykdyti komercinės veiklos.<sup>15</sup>

Taip pat būtina paminėti, kad Lietuvoje vykdoma reforma įtvirtina tai, kad VVĮ kas ketvirtį rengia veiklos ataskaitas ir skelbia jas viešai. Dar viena ataskaita (metinis pranešimas) kartu su finansinių ataskaitų rinkiniu ir nepriklausomo auditoriaus išvadomis rengiama apie praėjusių metų veiklą ir rezultatus. Taigi visuomenei pateikiama bendroji valstybės valdomų įmonių veiklos apžvalga penkis kartus per metus ir tokiu būdu valstybės valdomos įmonės atsiskaito visuomenei. Reguliariai ir viešai teikiama įmonių atskaitomybė didina jų veiklos skaidrumą (Mažulytė, 2013).

Norėdama paskatinti VVĮ rengti kuo kokybiškesnius strateginius planus, 2011 metais Ūkio ministerija pristatė Strateginio planavimo ir strateginio valdymo gaires, kurių tikslas – padėti valdyboms ir įmonių vadovybei geriau suprasti valstybės, kaip savininko, lūkesčius įmonių strateginiams planams. Ūkio ministerija 2012 metų pradžioje peržiūrėjo ir įvertino 116 VVĮ strateginių planų. Ir šis vertinimas atskleidė, kad dauguma strateginių planų neatitinka gerosios strateginio planavimo praktikos ir nėra pakankami, kad būtų užtikrintas kokybiškas įmonės valdymas ir tikslų įgyvendinimas.<sup>16</sup>

Šiandien jau galime įvardinti vieną žymiausių reformos pasiekimų – valstybės turtinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse aprašas. Šis dokumentas įtvirtina tris pagrindinius VVĮ gero valdymo principus: stiprų akcininką, stiprią valdybą ir aiškiai įvardijamus veiklos tikslus. Šiame apraše nustatytos vieningos visos valstybės institucijoms, įgyvendinančioms valstybės įmonių savininko teises ir pareigas, atstovavimo valstybei taisyklės. Taip pat numatyti VVĮ valdybų formavimo ir jų darbo organizavimo principus. Naujausios iniciatyvos Lietuvos VVĮ

<sup>15</sup> Lietuvos valstybės valdomų įmonių veiklos ataskaita 2011 m. Valstybės valdymo koordinavimo centras. Prieiga per internetą: [http://vkc.vtf.lt/static/uploads/ataskaitos/2011\\_metine.pdf](http://vkc.vtf.lt/static/uploads/ataskaitos/2011_metine.pdf)

<sup>16</sup> Strateginio planavimo ir strateginio valdymo gairės. Lietuvos respublikos ūkio ministerija 2011 m. Prieiga per internetą: [http://www.ukmin.lt/uploads/documents/imported/lt/Valstybes%20valdomos%20imones/Strat\\_planavimo\\_strat\\_valdymo\\_gaires.pdf](http://www.ukmin.lt/uploads/documents/imported/lt/Valstybes%20valdomos%20imones/Strat_planavimo_strat_valdymo_gaires.pdf)

sirtyje - valdymo ir koordinavimo centro funkcijas pavesta atlikti Valstybės turo fondui. Jau nuo 2012 metų rugsėjo 1 dienos ši institucija yra atsakinga už VVI veiklos finansinių ir nefinansinių rodiklių analizavimą, metodinių rekomendacijų dėl VVI valdymo rengimą, VVI valdymo praktikos apibendrinimą ir pasiūlymų teikimą ( Žin. 2012, Nr.67-3394).

Apžvelgę VVI politiką galime teigti, kad Valstybės valdomos įmonės turi didžiulį poveikį šalies ekonomikai ir jos gerovei – tiek tiesioginį (dividendai į biudžetą, darbo vietas, strateginių funkcijų užtikrinimas ir t.t.) tiek netiesioginį (skaidresnė verslo aplinka, vienodos konkurencinės sąlygos). Vilniaus universiteto Tarptautinių santykių ir politikos mokslų instituto dėstytojas Liudas Jurkonis (2012), analizuojantis valstybės valdomų įmonių valdymo efektyvumą, teigia, kad šių įmonių valdymas labai svarbus dar ir todėl, kad jos visada apima ir socialinius, ir ekonominius, ir strateginius valstybės interesus, o tinkamai tenkinti šiuos interesus ir siekti numatytų tikslų galima tik užtikrinant VVI gerą valdymą, orientuotą į veiklos rezultatus.

Antras žymus reformos pasiekimas yra tai, kad per paskutinius kelerius metus VVI veiklos grąža akcininkams išaugo keleriopai, o išaugo todėl, kad valstybė, šių įmonių savininkė, iškelė joms ambicingus tikslus ir ėmė reikalauti iš jų apčiuopiamų rezultatų. O esant tokiems ambicingiems akcininko reikalavimams paaiškėjo, kad VVI sugeba mokėti dividendus, ir įgyvendinti keliamus tikslus, o kai kurių įmonių grąžos valstybei rodikliai pašoko net keliolika kartų. Vienas iš akivaizdžiausių pavyzdžių, tai AB Lietuvos paštas, kuris per pastaruosius kelerius metus buvo prie bankroto ribos, o 2011 m. pradėjo dirbti pelningai – ir gavo 0,7 mln. litų grynojo pelno.

Nors VVI pelningumas auga ir jų indelis į Valstybės biudžetą yra vis didesnis, tačiau jis yra per mažas ir praktiškai neteikia valstybei tokios naudos, kokia yra gaunama iš privataus sektorių. 2014 metų pradžioje Valstybės turto fondo valdymo koordinavimo centras, (toliau VKC) skelbia, kad valstybės valdomų įmonių, pelnas per devynis 2013 m. mėnesius palyginti su atitinkamu praėjusių metų laikotarpiu, išaugo nuo 25,1% - 451,4 mln. LT. Tačiau tokius puikius rodiklius iš esmės lėmė tik kelių didesnių, energetikos sektoriuje veikiančių įmonių, geresni veiklos rezultatai, o kitų daugiau nei 130 VVI rezultatai yra gerokai prastesni.

VVI svarba per pastarąjį penkmetį pasaulyje labai išaugo ir didėjo jų įtaka šalių biudžetams, tačiau Lietuvoje dividendų ir pelno įmokų iš VVI surenkama per mažai. VKC duomenimis 2013 m. Lietuvoje Valstybės valdomų įmonių grąža valstybei sudarė 155,7 mln. litų ir tai - 3,7 proc. daugiau nei 2012 metais. Tačiau iš jų, valstybei paskirtų dividendų ir pelno įmokų suma sudaro 58,3 mln. litų ir tai 2,9 mln. litų mažiau nei 2012 metais (2013 metinė VVI ataskaita ).

VVI sumokami mokesčiai taip pat nedžiugina. Valstybės mokesčių inspekcijos duomenimis daugiausia mokesčių per 2013 metų sausį – rugsėjį sumokėjo ir į dvidešimtuką pateko tik trys VVI, o visus kitus mokesčius sumoka privatus sektorius. Tokie rezultatai verčia sunerimti, nes

kokybiškas ir efektyvus VVI valdymas vaidina svarbų vaidmenį užtikrinant tvarų šalies ekonomikos augimą. O itin prastai valdomos įmonės tampa sunkia našta valstybei bei mokesčių mokėtojams.

Akivaizdu, jog siekiant efektyvios įmonių veiklos, užtikrinančios tiek kokybišką prekių ir paslaugų tiekiamą gyventojams ypač svarbiuose sektoriuose, tiek ir tvarią įmonių finansinę situaciją, VVI laukia nelengvi iššūkiai. Taigi norint užtikrinti VVI tvarų pelningumą ateityje, VVI turi turėti aiškias savo veiklos strategijas, kurios atitiktų valstybės lūkesčius, bei tinkamai parengtus strateginius planus, kurie tarnautų kaip komunikacijos priemonė tarp Vyriausybės, akcininko teises įgyvendinančios institucijos, įmonių valdybų bei vadovų. Strateginiuose planuose turi būti aiškiai ir konkrečiai suformuluoti ambicingi tikslai taip pat turi būti atliekamos investicijų atsipirkimo planai.

Gero įmonių valdymo praktika moko, jog efektyviai ir pelningai įmonių veiklai užtikrinti būtinas stiprus akcininkas, gebantis nustatyti aiškius ilgalaikius tikslus bei kompetentingos ir motyvuotos įmonių vadovybės, sudarytos iš kvalifikuotų vadovų bei valdybų, turinčių nepriklausomų valdybos narių.<sup>17</sup>

Šiandien VVI strategija tampa ypač aktuali, todėl VVI vadovai, suprasdami valstybės, kaip savininko, lūkesčius ir siekdami įgyvendinti jiems iškeltus ambicingus planus yra priversti ieškoti naujų būdų, kurie palengvintų ir leistų sistemingai siekti užsibrėžtų tikslų. Šiandien vienas iš tokių aktualių metodų yra strateginis valdymas, o jo taikymas viešajame sektoriuje yra labai svarbus ir efektyvus. VVI strategijos turi apimti aplinkos analizę, misiją ir viziją, ilgalaikius (strateginius) tikslus, uždavinius bei išteklius, reikalingus jiems pasiekti, taip pat turi būti parengti veiklos planai.

*Analizuojant teorinę medžiagą tampa aišku, kad siekiant efektyvesnės ir pelningesnės VVI veiklos šis sektorius turi būti valdomos strategiškai, o įmonių vadovai ir darbuotojai siekdami prisidėti prie ambicingų tikslų įgyvendinimo turėtų išmokti susitaikyti su vykstančiais pokyčiais bei pradėti mąstyti strategiškai.*

*Todėl galime teigti, kad strateginis valdymas šiandien tampa reikšmingiausia valdymo naujovė ir įgyja vis didesnę svarbą visose veiklos srityse. Šiandienėje rinkoje veikiančioms tiek privatus tie viešojo sektoriaus organizacijoms nekyla abejonių, kad gerus veiklos rezultatus pasiekti ir nuolatos juos gerinti gali tik tos organizacijos, kuriose kiekvienas darbuotojas prisideda prie prioritetinių organizacijos tikslų siekimo ir verslo strategijos įgyvendinimo.*

---

<sup>17</sup> Lietuvos savivaldybių valdomų įmonių veikla 2012 m. Valstybės valdomų įmonių valdymo koordinavimo centras. Prieiga per internetą: [http://vkc.vtf.lt/static/uploads/ataskaitos/SV\\_ataskaita\\_2012.pdf](http://vkc.vtf.lt/static/uploads/ataskaitos/SV_ataskaita_2012.pdf)



## 2.4 AB LIETUVOS PAŠTO SITUACIJOS ANALIZĖ

### 2.4.1 AB Lietuvos pašto teisinės bazės analizė

Tarptautinės teisės normas ir principus pašto paslaugų srityje apibrėžia pasaulinės pašto sąjungos teisės aktai: Pasaulinės pašto sąjungos įstatai, Pasaulinė pašto konvencija, Pasaulinės pašto sąjungos bendrasis reglamentas, Pašto korespondencijos bei siuntinių reglamentas.

Pasaulinės pašto sąjungos narės (toliau – PPS) privalo užtikrinti visiems pašto paslaugų vartotojams teisę gauti universaliąsias (pagrindines) pašto paslaugas visoje Pasaulinės pašto sąjungos teritorijoje.

Pasaulinės pašto sąjungos įstatai – pagrindinis Pasaulinės pašto sąjungos teisės aktas, nustatantis šios sąjungos įgaliojimus, struktūrą, veiklos sritis, prisijungimo prie šios sąjungos, išstojimo iš jos sąlygas (Žin., 2005, Nr. 10-321). Pasaulinė pašto sąjunga jungia 192 šalių narės ir sudaro stambiausia pasaulyje pašto paslaugų tinklą, kurio paslaugomis gali naudotis visi Lietuvos gyventojai. Narystė PPS suteikia galimybę aktyviai dalyvauti pasaulinėje pašto veikloje ir formuoti tolesnes plėtros kryptis. Visos šalys, kurios priima šiuos įstatus, sudaro bendrą pašto teritoriją, vadinamą Pasauline pašto sąjunga, kurioje vienos su kitomis keičiasi pašto korespondencijos siuntomis. Tranzito laisvė garantuojama visoje sąjungos teritorijoje. Pagrindinis šios Sąjungos tikslas – užtikrinti pašto tarnybų darbą ir tobulėjimą bei sukurti palankias sąlygas tarptautinio bendradarbiavimo plėtrai šioje srityje. Visos šalys priėmusios PPS įstatus renkasi kas ketverius metus į kongresą. Kongresas – aukščiausias sąjungos valdymo organas, kuris sprendžia svarbiausius su strategija, eksploatacija, paslaugų kokybe, rinkos plėtra, konkurencija, teisės aktų taikymu ir kitus klausimus. Kongrese dalyvauja iš 41 šalies sudaryta administracinė taryba, iš 40 šalių narių sudaryta Pašto eksploatacijos tarnyba, konsultacinis komitetas ir tarptautinis biuras. Administracinė taryba užtikrina PPS darbų tęstinumą tarp Kongresų, prižiūri sąjungos veiklą, tvirtina dvimetį PPS biudžetą ir atsiskaitymus, kasmet atnaujina PPS programą. Pašto eksploatacijos tarybos veiklos sritys: eksplotaciniai, ekonominiai ir komerciniai tarptautinių pašto paslaugų teikimo aspektai, taip pat po kiekvieno Kongreso persvarsto PPS konvenciją bei reglamentą. Konsultacinio komiteto tikslas – atstovauti pašto sektoriaus interesams ir sudaryti sąlygas veiksmingam suinteresuotų šalių dialogui. Konsultacinį komitetą sudaro 19 nevyriausybinų organizacijų, atstovaujančių klientams, pristatymo paslaugų teikėjams, darbuotojų organizacijoms, pašto paslaugų sektoriuje veikiantiems prekių ir paslaugų teikėjams, fizinius asmenis vienijančioms organizacijoms bei įmonėms, kurios domisi tarptautinėmis pašto paslaugomis (Žin.,2005, Nr. 10-324.).

Antras, tačiau nemažiau svarbus dokumentas, kurio privalo laikytis visos šalys priėmusios PPS įstatus - Pasaulinės pašto konvencija.<sup>18</sup> Pasaulinė pašto konvencija reglamentuoja tarptautinio pašto tarnybai taikomas bendrąsias nuostatas, paslaugų teikimą, pašto administracijų atsakomybę, atleidimo nuo atsakomybės atvejus, pašto korespondencijai ir pašto siuntiniams taikomas bendrąsias nuostatas, pasiuntinių pašto (EMS) paslaugas. Taigi šiame dokumente yra įtvirtintos bendrosios taisyklės, kurios taikomos visoje tarptautinėje pašto tarnyboje t. y šalys narės privalo užtikrinti, kad visi naudotojai turėtų teisę naudotis pašto paslaugomis, taip pat įsipareigoja laikytis pašto paslaugų teikimo ir kokybės standartų, o svarbiausia teikti kokybiškas pašto paslaugas visoje teritorijoje už prieinamą kainą. Pasaulinė pašto konvenciją sudaro keturios antraštinės dalys. Pirmoje dalyje apibrėžiamos tarptautinei pašto paslaugai taikomos bendrosios taisyklės: įvardijamos institucijos ar institucijų, įpareigotų vykdyti prisijungiant prie Konvencijos priimtus įsipareigojimus, paskyrimas; apibrėžiama universalioji pašto paslauga, tranzito laisvė, pašto siuntų nuosavybė, sugražinimo, adreso keitimo arba taisymo, persiuntimo bei neįteiktų siuntų gražinimo siuntėjui tvarka. Nustatomi bendrieji tarifai bei atleidimo nuo pašto mokesčių tvarka. Įvardijami pagrindiniai pašto saugumo užtikrinimo, asmens duomenų tvarkymo bei darnios plėtros principai. Antroje antraštinėje dalyje apibrėžiamos pašto korespondencijai ir pašto siuntiniams taikomos taisyklės, įvardijamos pagrindinės ir papildomos pašto paslaugos, pašto siuntų klasifikavimo formos, apibrėžiamos šalių narių, paskirtų operatorių bei siuntėjų, atsakomybė. Trečioje antraštinėje dalyje nustatyta galutinio atlygio nuostatos, kurios taikomos paskirtiems operatoriams bei apibrėžiamas pašto paslaugos kokybės gerinimo fondas. Ketvirtoje antraštinėje dalyje įvardijamos su konvencija ir reglamentais susijusių pasiūlymų patvirtinimo sąlygos, konvencijos įsigaliojimo ir galiojimo tvarka. Pasaulinė pašto konvencija – pagrindinis dokumentas, kuriuo pagrindu yra kuriami visi kiti pašto sektoriui reikalingi dokumentai tokie kaip pasaulinės pašto sąjungos pašto siuntinių bei korespondencijos reglamentai.

Pašto korespondencijos ir siuntinių siuntimo, apdorojimo, kompensavimo tvarką tarp pasaulio šalių nustato pašto siuntinių ir korespondencijos reglamentas.<sup>19</sup> Pašto korespondencijos reglamente ir pašto siuntinių reglamente nurodyta, kokiomis pašto siuntomis šalys gali keistis tarpusavyje, kokie dokumentai turi būti pridėti prie pašto siuntų, kaip valstybės atsiskaito tarpusavyje už pristatytą tarptautinį pašta, nustatytos kitos eksploatacinės, komercinės veiklos, paslaugų teikimo klientams taisyklės, atsiskaitymo tarp valstybių pagrindiniai principai.

---

<sup>18</sup> Pasaulinė pašto konvencija. Prieiga per internetą: [www.post.lt/files/files/Pasaulin%C4%97%20Pa%C5%A1to%20konv\\_%20Nauja.pdf](http://www.post.lt/files/files/Pasaulin%C4%97%20Pa%C5%A1to%20konv_%20Nauja.pdf)

<sup>19</sup> Pasaulio pašto sąjungos siuntinių ir korespondencijos reglamentas. 2005. Bernas

Lietuva siekdama teikti finansines pašto paslaugas 2008 m. Ženevoje pasirašė finansinių pašto paslaugų susitarimą su Pasauline pašto sąjunga, kuriuo siekiama teikti saugias ir prieinamas finansines pašto paslaugas, pritaikytas didžiausiam skaičiui naudotojų naudojant sistemas, kurios leidžia užtikrinti paskirtųjų operatorių tinklų funkcinį suderinamumą. Šiuo susitarimu šalys įsipareigoja teikti grynąsias pašto perlaidas, pervedimus iš / į sąskaitas perlaidas.

AB Lietuvos paštas, kaip pašto operatorius, yra dviejų tarptautinių organizacijų – Europos valstybinių pašto operatorių asociacijos POSTEUROP ir Baltijos šalių pašto sąjungos (BPS) narys. Baltijos pašto Sąjungos nariai siekia: plėtoti ryšius tarp Baltijos ir kitų šalių tarptautinio pašto srityje; koordinuoti Baltijos šalių pašto operatorių požiūrius sprendžiant svarbiausias tarptautines problemas; kurti regiono verslo klientų poreikius atitinkančias paslaugas; dalintis patirtimi sprendžiant filatelijos, paslaugų kokybės, galutinių atsiskaitymų, logistikos ir kitus klausimus.

Lietuvos paštas taip pat dalyvauja Šiaurės šalių paštų sąjungos (toliau – ŠPS) darbo grupių ir komitetų veikloje.

Pašto paslaugų sektorių Europos Sąjungoje reglamentuoja 97/67/EB ir 2002/39/EB direktyvos. Visos Europos Sąjungos valstybės turėjo suderinti savo nacionalinius teisės aktus pašto paslaugų sektoriuje su 97/67/EB ir 2002/39/EB direktyvomis, todėl Lietuvai tapus Europos Sąjungos nare taip pat reikėjo rengti teisės aktų pakeitimus. Taigi siekiant nustatyti bendras universaliųjų pašto paslaugų teikimo taisykles 1997 m. buvo priimta direktyva 97/67/EB dėl Bendrijos pašto paslaugų vidaus rinkos plėtros bendrųjų taisyklių ir paslaugų kokybės gerinimo.<sup>20</sup> Ši direktyva nustato universaliųjų pašto paslaugų teikimo, tarifų nustatyto principus ir universaliųjų pašto paslaugų apskaitos, kokybės standartus, reglamentuojančią techninių standartų derinimą, nepriklausomų nacionalinių reguliavimo institucijos steigimą. Kaip ir minėjome anksčiau šios direktyvos tikslas nustatyti bendras universaliųjų pašto paslaugų tiekimo taisykles, todėl vadovaujantis šia direktyva visos valstybės narės turi užtikrinti nenutrūkstamą universaliųjų pašto paslaugų prieinamumą visiems naudotojams. Būtent ši direktyva įpareigoja ES valstybių narės garantuoti, kad būtų nustatyti ir paskelbti taikomi paslaugų kokybės standartai gerai pašto paslaugų kokybei užtikrinti. 2002 m. birželio 10 d buvo priimta Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 2002/39/EB, iš dalies pakeičiant direktyvą 97/67/EB, dėl pašto rinkos atvėrimo laisvai konkurencijai.<sup>21</sup>(Iš dalies pakeičiant direktyvą, šioje dalyje galime suprasti, kaip įstatymo pakeitimą). Šioje direktyvoje nurodyta, kad vienas iš pagrindinių bendrijos pašto politikos tikslų

<sup>20</sup> Europos parlamento ir tarybos direktyva 2008/6/EB iš dalies keičianti Direktyvą 97/67/EB, siekiant visiško Bendrijos pašto paslaugų vidaus rinkos suformavimo. Europos Sąjungos oficialus leidinys 2008. Prieiga internete: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32008L0006&rid=12>

<sup>21</sup> Europos parlamento ir tarybos direktyva 2002/39/EB „iš dalies keičianti direktyvą 97/67/EB dėl Bendrijos pašto paslaugų rinkos tolimesnio atvėrimo konkurencijai“. Europos sąjungos oficialusis leidinys, 2002. Prieiga internete: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32002L0039&rid=1>

suderinti laipsnišką pašto paslaugų rinkos atvėrimą konkurencijai ir užtikrinti tvirtas garantijas dėl universaliųjų paslaugų teikimo. Europos parlamento tarybos teigimu, progresyvus ir laipsniškas pašto rinkų atvėrimas konkurencijai suteikė universaliųjų paslaugų teikėjams pakankamai laiko įdiegti modernizavimo ir restruktūrizavimo priemones, būtinas jų ilgalaikiam gyvybingumui naujomis rinkos sąlygomis užtikrinti, bei leido valstybėms narėms pritaikyti savo reguliavimo sistemas atviresnei aplinkai.

Siekiant visiško bendrijos pašto paslaugų rinkos suformavimo 2008 m. vasario 20 d. buvo priimta Europos Parlamento ir tarybos direktyva 2008/6/EB, iš dalies keičianti Direktyva 97/67/EB.<sup>22</sup> Šioje direktyvoje nurodoma, kad pašto rinka privalo būti visiškai liberalizuota iki 2012 m. gruodžio 31 d. Taigi trečioji pašto direktyva – tai teisinis pašto paslaugų vidaus rinkos kūrimo pagrindas. Šis svarbus didele balsų dauguma priimtas Europos parlamento ir Tarybos sprendimas ne tik užbaigia šios ataskaitos ataskaitinį laikotarpį, bet ir suteikia esminę jo perspektyvą.

Europos šalių pašto operatoriai – pašto paslaugų teikėjai, valstybės įgalioti šalyje teikti universaliąsias pašto paslaugas – pasirašę tarptautinę „REIMS East“ sutartį, kurią administruoja Tarptautinė pašto korporacija (toliau – IPC International Post Corporation), atsiskaito tarpusavyje ne tik pagal nustatytus tarifus, bet ir įvertinę pašto paslaugų teikimo kokybės reikalavimų (standartų) vykdymą. Lietuva šią sutartį pasirašė 2005 metais, REIMS III – 2008 metais, o 2009 metų pabaigoje, Lietuva, kartu su dauguma „REIMS East“ sutarties šalių narių pasirašė REIMS IV sutartį, numatančią šaliai naudingesnį teikiamų paslaugų kokybės ir galutinių atsiskaitymų tarifų dydžio balansą. Pagal naują sutartį Lietuvai taikomi palankesni tarifai už siunčiamas pašto siuntas, lengviau pasiekiami teikiamų pašto paslaugų kokybės tikslai bei švelnesnės nuobaudos, jeigu jie nebus įvykdyti.

AB Lietuvos paštas savo veiklą vykdo vadovaudamasis Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymu, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, Susisiekimo ministerijos įsakymais, bendrovės įstatais ir kitais teisės aktais. Pašto veiklą Lietuvos Respublikoje reguliuoja Susisiekimo ministerija ir Ryšių reguliavimo tarnyba. Taigi nacionalines veiklos normas ir principus pašto paslaugų srityje apibrėžia: pašto įstatymas; pašto paslaugų teikimo taisyklės, universaliųjų pašto paslaugų teikimo taisyklės; universaliosios pašto paslaugos kokybės reikalavimų aprašas; universaliosios pašto paslaugos teikėjo pašto tinklo charakteristikos; ryšių reguliavimo tarnybos nustatyti universaliosios pašto paslaugos didžiausi tarifai; universaliosios pašto paslaugos

---

<sup>22</sup> Europos Parlamento ir tarybos direktyva 97/67/EB „dėl Bendrijos pašto paslaugų vidaus rinkos plėtos bendrųjų taisyklių ir paslaugų kokybės gerinimo“. Europos Sąjungos oficialusis leidinys, 1997. Prieiga internete: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:01997L0067-20080227&rid=23>

nuostolių apskaičiavimo taisyklės; universaliosios pašto paslaugos teikėjo sąnaudų apskaitos taisyklės.

Pašto paslaugų administravimą Lietuvos Respublikoje reglamentuoja du pagrindiniai įstatymai tai: pašto įstatymas ir pašto paslaugos teikimo taisyklės. Pašto įstatymas aiškiai apibrėžia pašto paslaugų teikimo veiklą, pašto srities politikos formavimo ir paslaugos teikimo reguliavimo institucijų sistemą, pašto paslaugos teikėjų ir naudotojų teises bei pašto paslaugos teikėjų atsakomybę ir žalos atlyginimą (Žin., 2012, Nr. 135-6867). Pašto įstatymas taip pat įpareigoja UPP teikėją užtikrinti visiems šalies naudotojams vienodomis sąlygomis UPP teikimą kiekvieną darbo dieną ir ne mažiau kaip 5 dienas per savaitę.

Pašto paslaugos teikimo taisyklės nustato pranešimo apie pašto paslaugos teikimo pradžią pateikimo tvarką ir sąlygas, pašto paslaugos teikėjų išbraukimo iš pašto paslaugos teikėjų sąrašo atvejus, pašto paslaugos teikimo sąlygas, ataskaitų apie suteiktą pašto paslaugą teikimo Lietuvos respublikos ryšių reguliavimo tarnybai tvarką ir sąlygas, apibendrintos informacijos apie pašto paslaugos teikėjų veiklą ir tarnybos skelbiamos informacijos, reikalingos atviros ir konkurencingos rinkos plėtrai, skelbimo tvarką ir sąlygas (Žin., 2013, Nr. 24-1192).

Universaliųjų pašto paslaugų veiklą reglamentuoja universaliosios pašto paslaugos teikėjo įpareigojimo tvarkos aprašas, kuris nustato universaliosios pašto paslaugos teikėjo įpareigojimo tvarką (Žin., 2013, Nr. 34-1648). Lietuvos Respublikos Vyriausybė įpareigojo Lietuvos paštą 7 metus teikti universaliąją pašto paslaugą visoje Lietuvos Respublikos teritorijoje. 2012 11 08 įstatymu Nr. XI-2379 (Žin., 2012, Nr. 135-6867) nustatyta, kad akcinė bendrovė Lietuvos paštas yra universaliosios pašto paslaugos teikėja iki 2019 m. gruodžio 31 d. Universalioji pašto paslauga (UPP) – teisės aktų nustatytos kokybės pašto paslaugos, kurios už prieinamą kainą turi būti teikiamos visoje Lietuvos Respublikos teritorijoje visiems tokią paslaugą pageidaujantiems gauti naudotojams.

Universaliosios pašto paslaugos teikimo taisyklės nustato universaliosios pašto paslaugos teikimo reikalavimus ir sąlygas, universaliosios pašto paslaugos teikėjų ir universaliosios pašto paslaugos naudotojų teises ir pareigas, pašto siuntų adresavimo tvarką. (Žin., 2013, Nr.3-259). Pagrindinis šio įstatymo principas – tai, kad universaliosios pašto paslaugos teikėjas privalo visiems naudotojams vienodomis sąlygomis užtikrinti universaliosios pašto paslaugos: *iki 2 kilogramų pašto siuntų surinkimą, rūšiavimą, vežimą ir pristatymą; iki 10 kilogramų pašto siuntinių surinkimą, rūšiavimą, vežimą ir pristatymą; registruotųjų ir įvertintųjų pašto siuntų surinkimą, rūšiavimą, vežimą ir pristatymą; iki 20 kilogramų pašto siuntų surinkimą, rūšiavimą, vežimą ir pristatymą; nenutrūkstamą teikimą Lietuvos Respublikos teritorijoje ne mažiau kaip 5 darbo dienas per savaitę.*

Universaliosios pašto paslaugos teikėjas privalo laikytis susisiektimo ministerijos universaliosios pašto paslaugos teikėjo pašto tinklo charakteristikų, universaliosios pašto paslaugos kokybės reikalavimų, ne rečiau kaip metus organizuoja universaliosios pašto paslaugos kokybės patikrinimą ir iki kovo 1 dienos pateikia Ryšių reguliavimo tarnybai tokio patikrinimo rezultatus. Taikyti universaliosios pašto paslaugos tarifus, kurie pagrįsti šios paslaugos sąlygomis, prieinami visiems vartotojams, skaidrūs ir nediskriminaciniai, bet ne didesnius nei Ryšių reguliavimo tarnybos pagal pašto siuntos svorio pakopas patvirtinti universaliosios pašto paslaugos didžiausi tarifai ( LR RRT direktoriaus įsakymas, 2014, Nr. 1V-1025 ).

Universaliosios pašto paslaugos kokybės reikalavimų aprašas nustato universaliosios pašto paslaugos kokybės reikalavimus. Šis aprašas įpareigoja universaliosios pašto paslaugos teikėją nurodyti ant pašto siuntos arba prie siuntos pridėti duomenis, pagal kuriuos būtų galima nustatyti universaliosios pašto paslaugos teikėją, universaliosios pašto paslaugos teikimo vietą, į kurią naudotojas galėtų kreiptis, pašto siuntos priėmimo siųsti datą, pristatymo gavėjui datą. Šiame apraše taip pat nustatomi pašto siuntų įteikimo reikalavimai, kurie yra atsižvelgiami į pašto siuntos siuntimo laiką, kuris skaičiuojamas pagal formulę  $D + n$ : kur  $D$  – pašto siuntos priėmimo siųsti data;  $n$  – darbo dienų skaičius nuo pašto siuntos priėmimo siųsti datos iki jos pristatymo gavėjui datos (žr. 9 priede). Tiesa būtina paminėti, kad priėmimo data laikoma ta pati darbo diena jei siunta buvo pateikta siųsti prieš paskelbtą vėliausią pašto siuntų surinkimo iš pašto paslaugos teikimo vietą laiką ( Žin., 2013, Nr. 3-128).

Universaliosios pašto paslaugos teikimo vietų (toliau – paslaugos teikimo vieta) išdėstymo sąlygas ir paslaugos teikimo vietų įrengimo reikalavimus reglamentuoja universaliosios pašto paslaugos teikėjo pašto tinklo charakteristikos (Žin., 2013, Nr. 11-541). Šio įstatymo pagrindinis principas, kad universaliosios pašto paslaugos teikėjas privalo pagal tinklo charakteristikas įrengti naudotojų poreikius atitinkantį skaičių paslaugos teikimo vietų. Universalioji pašto paslauga gali būti teikiama stacionariose, kilnojamosiose paslaugos teikimo vietose, universaliosios pašto paslaugos teikėjų agentų darbo vietose, taip pat naudojant viešai naudoti skirtas pašto dėžutes. Kaimo vietovėse vienos seniūnijos teritorijoje turi būti įrengta ne mažiau kaip viena paslaugos teikimo vieta. Miesto gyvenamosiose vietovėse atstumas nuo naudotojo gyvenamosios ar buveinės vietos iki stacionarios, kilnojamosios paslaugos teikimo vietos ar universaliosios pašto paslaugos teikėjų agentų darbo vietos turi būti ne didesnis kaip 3 km. tiesiausiu keliu. Kaimo gyvenamosiose vietovėse, turinčiose daugiau kaip 200 gaunamųjų laišku dėžučių, turi būti įrengta ne mažiau kaip viena viešai naudoti skirta pašto dėžutė.

Universaliosios pašto paslaugos teikėjo sąnaudų apskaitos taisyklės nustato universaliosios pašto paslaugos teikėjui pagrindinius sąnaudų apskaitos tvarkymo principus ir sąnaudų apskaitos

sistemai keliamus reikalavimus, taip pat kitus su sąnaudų apskaitos sistema susijusius reikalavimus. Universaliosios pašto paslaugos teikėjas privalo parengti ir naudoti jo veiklai pritaikytą sąnaudų apskaitos sistemą, atitinkančią šiuos principus: *priežastingumo, kaupimo, objektyvumo, pastovumo, skaidrumo, viešumo, naudingumo*. Universaliosios pašto paslaugos teikėjas privalo užtikrinti, kad jo naudojama sąnaudų apskaitos sistema atitiktų taisyklėse nustatytus sąnaudų apskaitos tvarkymo principus ir sąnaudų apskaitos sistemos reikalavimus, taip pat kitus su sąnaudų apskaitos sistema susijusius reikalavimus. Universaliosios pašto paslaugos teikėjas savo sąnaudų apskaitos sistemoje privalo atskirti kiekvieną universaliąją pašto paslaugą ir kiekvieną periodinių leidinių pristatymo kaimo gyvenamųjų vietovių prenumeratoriams paslaugą. Tvarkant pašto paslaugos sąnaudų apskaitą, universaliosios pašto paslaugos teikėjas privalo aiškiai atskirti universaliosios pašto paslaugos dalį sudarančias paslaugas ir universaliajai pašto paslaugai nepriskirtinas paslaugas. Tvarkant periodinių leidinių pristatymo gyvenamųjų vietovių prenumeratoriams paslaugos sąnaudų apskaitą, universaliosios pašto paslaugos teikėjas privalo aiškiai atskirti periodinių leidinių pristatymo kaimo gyvenamųjų vietovių prenumeratoriams paslaugos dalį sudarančias paslaugas ir periodinių leidinių pristatymo kaimo gyvenamųjų vietovių prenumeratoriams paslaugai nepriskirtinas paslaugas ( Žin., 2013, Nr.1V-625).

Lietuvos Respublikos ryšių reguliavimo tarnyba 2014 m. liepos 29 dieną įvertinusi universaliosios pašto paslaugos sąnaudų pagrįstumą patvirtino naujus tarifus. Lietuvos Respublikos pašto įstatyme yra nurodyta, jog universaliosios pašto paslaugos tarifai turi būti prieinami visiems naudotojams, tačiau pagrįsti šios paslaugos sąnaudomis, skaidrūs ir nediskriminaciniai. Iki 2014 m. rugpjūčio mėn. 1 dienos galiojantys ryšių reguliavimo tarnybos patvirtinti minėtų paslaugų didžiausi tarifai buvo nustatyti atsižvelgiant tik į pašto siuntų svorį, tad kai kurie jų neatitiko realių paslaugos teikimo sąnaudų siunčiant dalį korespondencijos siuntų, ypač didelių matmenų. Dėl to AB Lietuvos paštas patirdavo didelių nuostolių, o jie pagal galiojančius teisės aktus turėjo būti kompensuojami valstybės biudžeto lėšomis. Taigi atsižvelgiant į AB Lietuvos pašto reikalavimus Lietuvos Respublikos ryšių reguliavimo tarnyba nustatė, kad korespondencijos siuntoms nustatyti nauji matmenys atitinka maksimalius Pasaulinės pašto sąjungos dokumentuose nustatytus matmenis korespondencijai ir patvirtino naujus tarifus. Todėl tikimasi, kad AB Lietuvos paštas, pradėjęs korespondencijos siuntas skirstyti pagal daugelyje užsienio šalių galiojančią praktiką išvengs dabar patiriamų nuostolių ( Žin., 2014, 1V-1025).

Vadovaujantis Lietuvos Respublikos pridėtinės vertės mokesčio (toliau – PVM) įstatymo 25 straipsnio pakeitimu (Žin., 2009, Nr.151-6772), nuo 2010 m. sausio 1 d. visoms Lietuvos pašto paslaugoms, išskyrus UPP, pradėtas taikyti PVM.

*Atliktos teisinės bazės analizė leidžia teigti, kad pašto sektoriaus veikla yra griežtai reglamentuojama ir stipriai kontroliuojama. Esant tokiam griežtam veiklos reglamentavimui bendrovė negali laisvai konkuruoti rinkoje su kitais pašto paslaugų teikėjais, kurie nėra tokie suvaržyti ir veikia tik lokaliajame zonoje.*

## **2.4.2 AB Lietuvos pašto aplinkos veiksnių analizė**

Kiekviena organizacija yra veikiamą tam tikrų veiksnių, todėl labai svarbu atliekant veiklos analizę laiku identifikuoti veiksnis galinčius paveikti organizacijos veiklos rezultatus. Aplinkos veiksnių analizė labai svarbi kuriant strategiją, vertinant veiklos perspektyvas bei priimant sprendimus, kurie gali turėti įtakos veiklos rezultatams ateityje. Veiksnių, kurie įtakoja organizacijos rezultatus yra daug, tačiau vienus organizacija gali pasirinkti bei įtakoti, o kiti gali visiškai nepriklausyti nuo organizacijos lūkesčių. Šie veiksniai kartu suformuoja galimybes ir grėsmes su kuriomis organizacija susiduria konkurencinėje aplinkoje. Literatūroje šie veiksniai skirstomi į išorinius ir vidinius. Išorinė aplinka gali daryti didelį poveikį organizacijai, tačiau ji nieko negali pakeiti tik gali bandyti prie jų prisiderinti. Vidiniai aplinkos veiksniai padeda organizacijai įvertinti vidinę organizacijos aplinką, identifikuoti jos vidinius pranašumus ir trūkumus. Organizacija šiuos vidinius veiksnis gali įtakoti ir kontroliuoti. Pasinaudoję vidinės ir išorinės aplinkos analizėmis organizacijos vadovai gali įgyvendinti apsaugines priemones, kurios mažintu esamų bei naujai atsirandančių grėsmių poveikį.

*Taigi galime teigti, kad strateginio valdymo uždavinys yra palaikyti tokių organizacijos ir aplinkos sąveiką, kuri leistų išlaikyti įmonės potencialą, kad organizacija galėtų siekti savo tikslų ir galėtų išlikti neribotą laiką. Atliekant AB „Lietuvos pašto“ pašto išorinės aplinkos analizę naudosime plačiausiai taikomą techniką, vadinama PEST analizę. Ši analizė apima keturis makroaplinkos aspektus: politinį teisinį (P), ekonominį (E), socialinį kultūrinį (S), technologinį (T). (M. Arimavičiūtė, 2005)*

Toliau darbe bus analizuojama vidinė AB Lietuvos pašto aplinka ir išorės veiksniai, turintys didžiausią įtaką pašto veiklai.

Aplinkos įtaka AB Lietuvos pašto atžvilgiu šioje dalyje bus analizuojama kaip išorinės aplinkos veiksnių: *politinių, ekonominių, socialinių, technologinių* bei vidinių: *stiprybių, silpnybių, galimybių, grėsmių* iš išorės veiksnių kombinacija. Vienokiu ar kitokiu būdu tai daro įtaka bendroms AB Lietuvos pašto strateginėms kryptims.

Pati aplinka, kurioje veikia AB Lietuvos paštas, sparčiai kinta ir yra smarkiai priklausoma nuo Pasaulio, Europos sąjungos bei Lietuvos pašto sektoriaus politikos, politinių sprendimų, įstatyminės bazės pokyčių ir reguliuotojų iniciatyvų. Todėl tiesiogiai kontroliuoti išorinių veiksnių AB Lietuvos



paštas negali, tačiau šiuos veiksnius gali nuolat vertinti, taip siekdamas laiku atsižvelgti į besikeičiančias aplinkybes, numatyti riziką, išvengti galimų grėsmių bei pasinaudoti atsirandančiomis galimybėmis. Tik įvertinus visas paminėtas aplinkybes, galima gana objektyviai nustatyti, kokią veiklos kryptį AB Lietuvos paštas turėtų pasirinkti bei kokių rezultatų gali pasiekti ateityje (žr. 2, 12 prieduose).

#### **2.4.2.1 AB Lietuvos pašto struktūra ir valdymo principai**

Bendrovė yra ribotos civilinės atsakomybės privatusis juridinis asmuo. Visų bendrovės akcijų savininkė yra valstybė. Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerijos priimti raštiški sprendimai prilygsta visuotinio akcininkų susirinkimo sprendimams. Pagal AB Lietuvos pašto įstatus bendrovės valdymo organai yra visuotinis akcininkų susirinkimas, valdyba ir bendrovės vadovas. Valdybą sudaro 5 nepriklausomi nariai, kuriuos renka visuotinis akcininkų susirinkimas ketverių metų kadencijai. Valdybos pirmininką iš savo narių renka valdyba. Bendrovės valdyba atstovauja akcininkams ir atlieka priežiūros bei kontrolės funkcijas, renka ir atšaukia bendrovės vadovą, nustato jo atlyginimą bei kitas darbo sutarties sąlygas, tvirtina pareigybės nuostatus, skatina jį ir skiria nuobaudas. Nepriklausomų specialistų įtraukimas į valdymo ir priežiūros organus bendrovei ne tik suteikia išorinės ekspertines kompetencijas, bet ir užtikrina didesnę bendrovės skaidrumą.

Bendrovės vadovas – generalinis direktorius. Bendrovės vadovas yra vienasmenis bendrovės valdymo organas, kuris pagal savo įgaliojimus organizuoja bendrovės veiklą.

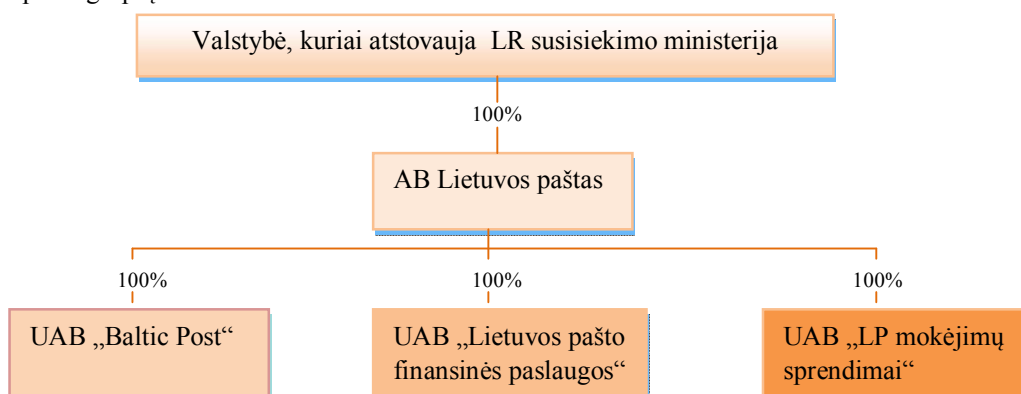
AB Lietuvos paštas – plačiausią paslaugų teikimo vietų tinklą turinti bendrovė šalyje, teikianti ne tik pašto, bet ir logistikos, finansinio tarpininkavimo ir elektronines paslaugas. Pagrindinė AB Lietuvos pašto grupių veikla teikti pašto, kurjerių, finansinio tarpininkavimo, spausdinimo ir kitas paslaugas gyventojams, verslo įmonėms, įstaigoms ir organizacijoms.

AB Lietuvos pašto **misija** - kokybiškai, patikimai ir profesionaliai teikti pašto, logistikos bei finansines paslaugas. AB Lietuvos pašto **vizija** nubrėžta iki 2020 m. Bendrovė siekia būti sėkmingai veikianti siuntimo paslaugų, finansinio tarpininkavimo ir mažmeninės prekybos bendrove, viena iš savo srities lyderių vidurio rytų Europoje ir pirmas klientų pasirinkimas.

**Viešasis tinklas.** Lietuvos paštas, vykdydamas universaliųjų pašto paslaugų teikimo vietų išdėstymo reikalavimus privalo išlaikyti tam tikrą paštų tinklą. Universaliųjų pašto paslaugos teikėjo pašto tinklo charakteristikas tvirtina Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerija (Žin., 2013, Nr. 11-541). Universalioji pašto paslauga gali būti teikiama stacionariose, kilnojamosiose paslaugos teikimo vietose, universaliosios pašto paslaugos teikėjų agentų darbo vietose, taip pat naudojant viešai naudoti skirtas pašto dėžutes. Taigi pašto paslaugoms teikti visoje šalies teritorijoje sukurtas universaliųjų pašto paslaugų teikimo tinklas, kurį sudaro stacionarieji miesto ir kaimo

paštai, jų poskyriai ir kilnojamųjų paštų sustojimo vietos. 2013 m. duomenimis Lietuvos paštas turėjo 829-ių universaliųjų pašto paslaugų teikimo vietų tinklą, kurį sudarė 676 stacionarieji paštai, 19 pašto poskyrių ir 27 kilnojamieji paštai, kurių paslaugos prieinamos 134-iose universaliųjų pašto paslaugų teikimo vietos kaimuose. Bendrovė dar turi tris antrines įmones: UAB „Baltic Post“, UAB „Lietuvos pašto finansinės paslaugos“, UAB „LP mokėjimų sprendimai“. Visų jų nuosavybės teisė priklauso AB Lietuvos paštui ( žr. 23-iame paveiksle).

AB Lietuvos pašto grupių struktūra



Lietuvos pašto grupės pagrindinės veiklos pobūdis

**23 pav.** AB Lietuvos pašto įmonių grupių struktūra

Šaltinis: parengta darbo autorės

Kaip matome 23 paveiksle visų AB Lietuvos pašto akcijų savininkė yra valstybė. Kitaip tariant Lietuvos paštas – valstybės valdoma įmonė. Įgyvendinant valstybės nuosavybes teise priklausančių akcijų suteikimas teises bendrovėje, valstybei atstovauja Lietuvos Respublikos ministerija. Pagrindinė AB Lietuvos pašto veikla tai rašytinės informacijos: korespondencijos, periodinių leidinių neadresuotos reklamos pristatymas; daiktų (pašto siuntinių) priėmimas ir persiuntimas, finansinio tarpininkavimo paslaugų: įmokų, mokesčių priėmimas, perlaidų priėmimas ir išmokėjimas, pensijų, pašalpų išmokėjimas, vartojimo kreditų suteikimas; prekių pardavimas.

Pirmąją dukterinę įmonę AB Lietuvos paštas įsteigė dar 2007 metais, kurią pavadino UAB Lietuvos pašto finansines paslaugas. Šios antrinės įmonės tikslas - teikti informacijos parengimo, spausdinimo bei pristatymo paslaugas. Ši paslauga teikiama įmonėms, kurios siunčia sąskaitas,

ataskaitas ar kitokius dokumentus. Taigi šios įmonės paskirtis atspausdinti dokumentus, sudėti į vokus ir pristatyti gavėjams.

Antroji dukterinė įmonė UAB „Baltic Post“ buvo įsteigta 2010 metais. LP EXPRESS – tai Lietuvos pašto prekės ženklas, su kuriuo vystoma kurjerių ir siuntų savitarnos terminalų LP EXPRESS 24 veikla. Visą parą veikiančių siuntų savitarnos terminalų LP EXPRESS 24 tinklas išdėstytas 41-ame mieste, o jų šiuo metu yra 71. LP EXPRESS kurjeriai visoje šalyje surenka ir pristato siuntas į bet kurią vietą. Išsikviesti kurjerių klientai gali internetu nemokamai. Pagrindinė šios įmonės paskirtis – surinkti, sandėliuoti, skirstyti ir pristatyti siuntas. Siuntos pristatomos Lietuvoje ir užsienyje.

Trečioji dukterinė įmonė buvo įkurta 2012 metais. Šios įmonės paskirtis teikti finansinio tarpininkavimo bei konsultavimo paslaugas. Ši įmonė paslaugas teikia PayPost skyriuose, kurių šiuo metu yra apie 186. Visuose „PayPost“ skyriuose galima atsiskaityti už komunalines, telekomunikacijų, draudimo ir kitas paslaugas, išsiųsti ar atsiimti pinigus, pasinaudoti „General Financing“, „Ūkio banko lizingo“, „Mokilizingas“, BIGBANK, Vivus.lt, SMScredit.lt, Credit24 finansinėmis paslaugomis, apsidrausti draudimo bendrovės „PZU Lietuva“ vairuotojų civilinės atsakomybės ir kelionių draudimais, įsigyti taupymo ląštus, išsigryninti pinigus, pasinaudoti PVM susigrąžinimo paslauga (Tax Free). AB Lietuvos pašto struktūrą, kuri buvo patvirtinta 2012 m. lapkričio 19 d. valdybos nutarimu Nr.12-29 galime pamatyti 17-ame priede. Nauja struktūra įsigaliojo nuo 2013 m. sausio 1 d. Taigi dabartinę struktūrą sudaro generalinis direktorius, 5-ių tarnybų direktoriai (Finansų, Pardavimų, pašto operacijų, Teisės ir administravimo, Pašto tinklo) ir 20 departamentų iš kurių 5 – Informacinių technologijų, Vidaus kontrolės ir audito, Personalo, Rinkodaros ir komunikacijos bei Verslo vystymo – yra tiesiogiai pavaldūs generaliniam direktoriui.

#### **2.4.2.2 AB Lietuvos pašto žmogiškieji ištekliai**

Šiandieninėje konkurencinėje aplinkoje pagrindinis organizacijos tikslas yra užimti kiek įmanoma didesnę rinkos dalį, teikti kokybiškas paslaugas tam kad būtų patenkinti vartotojų poreikiai, o svarbiausias ir pagrindinis tikslas yra gauti pelno. Šiems užmojams įgyvendinti organizacijai būtina turėti unikalių žmogiškųjų išteklių, kuriuos galėtu tinkamai, kryptingai ir strategiškai valdyti. Anot V.Baršauskienės (2006) žmogiškųjų išteklių vadyba yra sprendimai ir veiksmai, kurių tikslas yra pritraukti, motyvuoti, ugdyti ir išlaikyti organizacijos poreikius ir reikalavimus atitinkančią darbo jėgą, kartu užtikrinant pusiausvyrą tarp gerų organizacijos veiklos rezultatų ir darbuotojo gerovės siekimo. *Todėl organizacijoms būtina sugebėti suderinti atskirų darbuotojų ir savo tikslus.*

AB Lietuvos paštas ne tik plačiausią paslaugų teikimo vietų tinklą turinti bendrovė, bet ir vienas didžiausių šalies darbdavių. 2013 m. duomenimis bendrovėje dirba 6208 darbuotojai, pašto tinklą sudaro 676 stacionarieji paštai, 19 pašto poskyrių ir 27 kilnojantieji paštai, kurių paslaugos prieinamos 134-iose universaliųjų pašto paslaugų teikimo vietose kaimuose. Pagrindinis AB Lietuvos pašto paslaugų teikimas, kurį sudaro pašto korespondencijos siuntų surinkimas, skirstymas, vežimas ir pristatymas, labai imlus rankų darbui, todėl bendrovė pagal darbuotojų skaičių yra viena iš didžiausių.

Darbuotojų skaičius 2013 m. palyginti su praėjusiais 2010 metų duomenimis sumažėjo 1099 darbuotojais – nuo 7307 iki 6208, daugiausia dėl pašto siuntų pristatymo automobiliais plėtos (žr. 11 lentelėje).

11 lentelė

#### AB Lietuvos pašto darbuotojų skaičiaus kitimo dinamika

	2013 m.	2012 m.	2011 m.	2010 m.
<b>Darbuotojų skaičius metų pabaigoje</b>	6208	6427	6874	7307

Šaltinis: pateikta autorės, remiantis AB „Lietuvos pašto“ veiklos duomenimis

Daugiau kaip pusė darbuotojų dirba ne visu etatu, nes dėl nedidelio darbo krūvio kaime ir sezoniškumo dažnai nepakanka darbo kiekio visam etatui nustatyti. Didžiausia bendrovės veiklos sąnaudų dalį sudaro su darbuotojais susijusios sąnaudos. 2013 m. darbo užmokesčio ir socialinio draudimo sąnaudos lyginant su 2012 m., buvo 5,8 proc. didesnės, o tam įtakos turėjo vidutinis darbuotojų darbo užmokesčio didėjimas.

Didžiausia darbuotojų kaita yra laiškinių bei laiškinių vairuojančio automobilį, dirbančių ne visu etatu, pareigybėse. O tam daugiausia įtakos turi žemas darbo užmokestis.

Visiems Lietuvos pašte dirbantiems darbuotojams yra suteikiamos visos socialinės garantijos. Bendrovė daug dėmesio skiria darbuotojų darbo sąlygoms gerinti. 2014 m. bendrovė ir Lietuvos pašto darbuotojams atstovaujantys profesinių sąjungų atstovai pasirašė naują kolektyvinę sutartį. Pagrindinis šios sutarties tikslas – sudaryti sąlygas darniai bendrovės veiklai, garantuoti įvairių kategorijų darbuotojų darbo saugos ir sveikatos, darbo užmokesčio, kitų darbo sąlygų gerinimą. Siekiant įgyvendinti strateginius planus bendrovė didelį dėmesį skiria darbuotojų kvalifikacijos kėlimui, kuria darbuotojų mokymo sistemas, pastoviai organizuoja vidinius ir išorinius mokymus. Šiuo metu bendrovėje daugiausia organizuojami vidiniai mokymai, kuriuos veda bendrovės mokymo grupės specialistai, kurių šiuo metu yra 27. Nuo 2011 metų bendrovės darbuotojams buvo suorganizuoti klientų aptarnavimo standarto, finansinių paslaugų, prekių pardavimo didinimo mokymai bei projekto siuntos kelio standartizacijos pristatymas. 2013 m. pabaigoje buvo įdiegta

elektroninė mokymų ir testavimo sistema (EMTS), kurios pagalba darbuotojai gali savarankiškai mokytis bei pasitikrinti žinias.

### **2.4.2.3 AB Lietuvos pašto finansiniai rodikliai**

Bendrovės finansinių rodiklių analizė yra viena iš kertinių priemonių padedanti įvertinti dabartinę bendrovės finansinę situaciją, be to ji suteikia galimybę tiksliau suvokti bendrovėje vykstančius reiškinius ir procesus. Todėl, šioje dalyje analizuosime AB Lietuvos pašto finansinius veiklos rodiklius, kurių dėka galėsime realiai įvertinti bendrovės finansinę padėtį, o teikiamų paslaugų analizė, padės išsiaiškinti, kokios bendrovės paslaugos generuoja daugiausia pajamų.

Analizuojant duomenys, kurie yra pateikti 12 lentelėje pastebime, kad valstybės valdomai įmonei AB Lietuvos paštui 2013 m. buvo gana sėkmingi. Analizuojant pastaruosius keturis metus, pastebime, kad Lietuvos paštas 2013 m. uždirbo 1,125 mln. Lt grynojo pelno. Veiklos tipinis pelnas 2010 metais buvo neigiamas (-13,2 mln. Lt), tačiau iš lentelėje pateiktų duomenų pastebime, kad per pastaruosius keturis metus bendrovės veiklos sąnaudos sumažėjo ir kurių dėka 2013 metais bendrovės tipinės veiklos pelnas išaugo iki 1,8 mln. Lt. Bendrovės EBITDA 2013 metais išaugo iki 11, mln. Lt., kur 2010 m. EBITDA sudarė -1,5 mln. Litų.

Analizuojant AB Lietuvos pašto veiklos rodiklius, pastebime, kad bendrovės rezultatai pradėjo gerėti jau nuo 2011 metų. Būtent šiais metais AB Lietuvos paštas pirmą kart po ketverių metų pertraukos uždirbo 736 tūkst. Lt pelno, kai tuo tarpu 2010-aisiais bendrovės nuostoliai siekė 10,230 mln. Lt. Tam įtakos turėjo bendrovės sąnaudų sumažinimas, naujų skyrių atidarymas, investicijos į darbuotojų kvalifikacijos kėlimą bei klientų aptarnavimo kokybės gerinimas. 2012 metais bendrovės suteiktų paslaugų skaičius smuktelėjo net 28,494 mln. vnt., tačiau pardavimo pajamos išaugo 7,485 mln. Lt. Nepaisant to, kad AB Lietuvos paštas ir toliau didino veiklos efektyvumą, mažino darbo užmokesčio ir turto nusidėvėjimo sąnaudas, tačiau dėl pašto skyrių rekonstrukcijų ir ūgtelėjusių komunalinių paslaugų sąnaudų, bendrovė 2012 metus užbaigė nuostolingai. Nuostoliai sudarė apie – 7,2 mln. Lt.

Taigi bendrovės rezultatai nuosekliai gerėja, o pardavimo pajamos per pastaruosius keturis metus paaugo 202 mln. litų. Daugiausia įtakos augančioms pardavimo pajamos turėjo aktyvūs pardavimai ir rinkodaros veiksmai. Vis dėlto reikia paminėti ir tai, kad šį augimą labiausiai generavo didesnę pridėtinę vertę turinčių pašto paslaugų (siuntinių) pardavimas, nes stebint suteiktų paslaugų skaičių nuo 2010 iki 2013 metų pastebime, kad bendrovė jų suteikė 19,093 mln. vienetais mažiau. Tam taip pat didelę įtaką turėjo 2013 metais liberalizuota pašto paslaugų rinka. Būtent šiais metais AB Lietuvos paštas susidūrė su didele tiesiogine ir netiesiogine konkurencija. Todėl siekdamas išlaikyti esamus ir pritraukti naujus klientus, aktyviai bendrauja su klientais siūlo pagal

jų poreikius nestandartinius paslaugų teikimo variantus, kurie ir padidino bendrovės pardavimo pajamas.

12 lentelė

#### AB Lietuvos pašto finansinių rodiklių apžvalga

	2010 m.	2011 m.	2012 m.	2013 m.
<b>Suteikta paslaugų tūkst.</b>	202 437	211 463	182 969	183 344
<b>Pardavimo pajamos</b>	174 137	183 209	190 695	201 713
<b>Veiklos sąnaudos</b>	187 354	184 922	199 371	199 876
<b>Tipinės veiklos pelnas</b>	-13 217	-1 713	-8 676	1 837
<b>Tipinės veiklos pelno marža</b>	-8 %	-1%	-5%	1%
<b>EBITDA</b>	-1 511	9 401	1 031	11 049
<b>EBITDA marža</b>	-1%	5%	1%	5%
<b>Grynas pelnas</b>	-10 230	736	-7 151	1 125
<b>Grynojo pelno marža</b>	-6%	0%	-4%	1%
<b>Valstybės dividendai</b>	0	589	0	0

Šaltinis: parengta autorės, pagal AB Lietuvos pašto ir Valdymo koordinavimo centro duomenis 2014 m.

Analizuojant AB Lietuvos pašto patirtų sąnaudų dinamiką, pastebime, kad veiklos sąnaudos nuo 2010 – 2013 metų išaugo iki 12,5 mln. litų. Didžiausia bendrovės veiklos sąnaudų dalį sudaro su darbuotojais susijusios sąnaudos. 2013 metais AB Lietuvos pašto konsoliduoto pranešimo duomenimis darbo užmokesčio ir socialinis draudimo sąnaudos sudarė 119,5 mln. litų, komunalinių paslaugų sąnaudos - 7,5 mln. Lt, medžiagų ir žaliavų sąnaudos – 5,5 mln. Lt, turto remonto ir priežiūros sąnaudos – 7,2 mln. Lt, transporto nuomos sąnaudos – 6,8 mln. Lt, ilgalaikio turto nusidėvėjimo sąnaudos - 6,2 mln. Lt bei tarptautinio pašto vežimo ir atsiskaitymų su kitų šalių paštais sąnaudos, kurios sudarė – 26 mln. Lt.

Tai gi stebint bendrovės pastaruosius keturis metus pastebime, kad bendrovės veiklos tipinis pelnas 2010 metais buvo neigiamas (-13,2 mln. Lt), tačiau kiekvienais metais veiklos sąnaudos mažėjo, kurių dėka 2013 metais bendrovės tipinės veiklos pelnas išaugo iki 1,8 mln. Lt. Bendrovės EBITDA 2013 metais išaugo iki 11, mln. Lt., kur 2010 m. EBITDA sudarė -1,5 mln. Litų.

*Apibendrinant AB Lietuvos pašto veiklos finansinius rezultatus, galime teigti, kad AB Lietuvos paštas neturėdamas jokių išskirtinių teisių pašto paslaugų segmente, yra pasiruošęs ir geba lygiavertėmis sąlygomis konkuruoti su kitais pašto paslaugų teikėjais.*

#### 2.4.2.4 AB Lietuvos pašto teikiamų paslaugų analizė

Toliau darbe apibūdinsime pagrindines AB Lietuvos pašto teikiamas paslaugas bei atliksime pašto paslaugų veiklos rodiklių analizę.

Taigi AB Lietuvos paštas turintis didžiausią paštų tinklą šalyje teikia pašto, pasiuntinių bei su jomis susijusias papildomas paslaugas, į apyvartą leidžia pašto ženklus, teikia reklaminių siuntų bei neadresuotosios reklamos pristatymo, dokumentų spausdinimo, dėjimo į vokus bei jų pristatymo paslaugas. Be to, Lietuvos paštas teikia pašto perlaidų, grynujų pinigų išdavimo paslaugas, įmokų bei mokesčių priėmimo ir administravimo, periodinių leidinių prenumeratos administravimo bei leidinių pristatymo prenumeratoriams paslaugas, teikia partnerių siūlomas kreditų, draudimo, reklamos paslaugas, vykdo mažmeninę prekybą. Visas šias išvardintas AB Lietuvos pašto teikiamas paslaugas galime suskirstyti į 4 pagrindines grupes: pašto bei kitas pašto paslaugas, kurjerių, finansinio tarpininkavimo ir kitas paslaugas.

Pašto paslaugos – siuntų surinkimas ar priėmimas, rūšiavimas, vežimas, skirstymas ir pristatymas ar įteikimas. Jos skirstomos į dvi rūšis: universaliąsias pašto paslaugas ir kitas pašto paslaugas.

Universaliosios pašto paslaugos – pašto korespondencijos siuntų iki 2 kg., pašto siuntinių iki 10 kg., registruotųjų ir įvertintųjų pašto siuntų surinkimas, paskirstymas, vežimas, pristatymas ar įteikimas bei pašto siuntinių iki 20 kg., gautų iš kitų ES valstybių narių pristatymas ar įteikimas. Universalioji pašto paslauga apima siunčiamas ir gaunamas vidaus ir tarptautines pašto siuntas.

Kitos pašto paslaugos – tai pašto korespondencijos siuntų sunkesnių kaip 2 kg., pašto siuntinių, sunkesnių kaip 10 kg., surinkimas, paskirstymas, vežimas ir pristatymas ar įteikimas, pašto siuntinių, sunkesnių kaip 20 kg., gautų iš ES valstybių narių, pristatymas ar įteikimas, reklaminių pašto siuntų paskirstymas, vežimas, pristatymas ar įteikimas, teismo šaukimų ar kitų procesinių dokumentų pristatymo paslauga.

Kurjerių paslaugos – tai vidaus pašto korespondencijos ir pašto siuntinių surinkimas bei tarptautinio greitojo pašto EMS, EXPRESS, EPG siuntų paskirstymas, vežimas ir pasirašytinas įteikimas gavėjams per kurjerius. Ekonomiškų siuntų pateikimas išsiuntimui ir atsiėmimas pašte. Siuntų priėmimas ir pristatymas per LP EXPRESS terminalų tinklą.

Finansinio tarpininkavimo paslaugos – tai pensijų, pašalpų ir kitų išmokų pristatymas (išmokėjimas), įmokų, mokesčių, išpirkų priėmimas bei jų išmokėjimas, pašto tarptautinių bei vidinių perlaidų priėmimas ir išmokėjimas bei kitos finansinio tarpininkavimo paslaugos.

Kitos paslaugos – tai periodinių leidinių prenumeratos priėmimas ir pristatymas, neadresuotoji reklama, papildomos pašto paslaugos, mažmeninė prekyba, informacijos parengimo paslauga, pašto faksogramų siuntimo ir gavimo bei kitos paslaugos.

AB Lietuvos paštas teikia paslaugas tiek gyventojams, tiek įvairioms įmonėms bei organizacijoms ( žr. 13 lentelėje), bendradarbiauja su užsienio šalių pašto įstaigomis.

**Pajamų pasiskirstymas pagal klientus procentais**

Klientų grupės	Pašto paslaugos	Kurjerių paslaugos	Finansinės paslaugos	Kitos paslaugos
Pašto langelio klientai	27 %	13%	30%	5%
Sutartys sudarę klientai	73%	87%	70%	95%

Šaltinis: parengta autorės AB Lietuvos pašto finansinės ataskaitos duomenimis

Bendrovės sutartinių klientų sąrašė reikšmingas dalis sudaro finansų ir draudimo įstaigos, leidybos įmonės, elektronine prekyba užsiimančios įmonės, telekomunikacijų, komunalinių paslaugų bendrovės, teisinės paslaugas teikiančios įmonės, transporto bei įvairia kita veikla užsiimančios bendrovės, valstybės institucijos, savivaldybių įstaigos.

Lyginant 2013 metų suteiktų pašto paslaugų apimtys su 2012 metais, pastebime, kad per 2013 metus Lietuvos paštas suteikė 183 mln. vienetų paslaugų, t. y. 0,2 proc. daugiau nei 2012 metais (žr. 14 lentelėje). Daugiausiai įtakos augančioms paslaugų apimtims turėjo vis aktyvesni pardavimai bei rinkodaros veiksmai. Prie geresnių rezultatų taip pat prisidėjo kurjerių (10,5%), finansinio tarpininkavimo (1,3%) ir kitų pašto (1,8 %) suteiktų paslaugų apimčių didėjimas. Tačiau lyginat 2013 m. suteiktų pašto paslaugų apimtys su 2012 m. pastebime, kad pašto paslaugų 2013 metais suteikta 3,6 proc. mažiau nei 2012 m. Klientams vis dažniau renkantis alternatyvias paslaugas elektroninėje erdvėje, įmonėms efektyvinant veiklas bei taupant išlaidas, Lietuvoje kaip ir pasaulinėje praktikoje, pastebimas natūralus pašto ir su pašto paslaugomis susijusių paslaugų rinkos susitraukimas. *Tai gi galime teigti pašto paslaugų apimtys nuosekliai mažėja. Šios prognozės išties nedžiugina, nes pašto paslaugos bendrovei generuoja daugiausia pajamų* (žr. 24 -ame paveiksle).

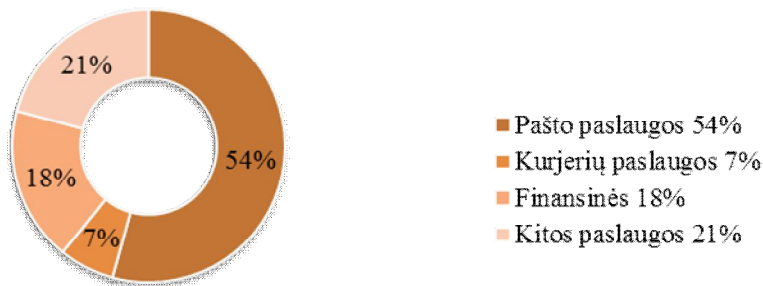
**AB Lietuvos pašto veiklos rodiklių apžvalga**

Paslaugos pavadinimas	Suteiktų paslaugų skaičius vienetais		Pardavimų pajamos tūkst. Lt	
	2012	2013	2012	2013
<b>Pašto paslaugos</b>	53 332	51424	102 421	109 508
<b>Universaliosios</b>	49677	17 400	97 193	53 296
<b>Kitos pašto</b>	3 655	34 024	5 229	56 212
<b>Kurjerių paslaugos</b>	1 166	1 288	12 530	13 276
<b>Finansinio tarpininkavimo</b>	22 741	23 044	37 333	36 956
<b>Kitos paslaugos</b>	105 730	107 588	38 411	41 973
<b>Iš viso:</b>	182 969	183 344	190 695	201 713

Šaltinis: parengta darbo autorės AB Lietuvos pašto 2013 m. konsoliduotos ataskaitos duomenimis.



Analizuojant grupės veiklą pagal gautas pajamas pastebime, kad 2013 m. grupė iš pardavimų uždirbo 201,7 mln. litų. Lyginant 2013 metų AB Lietuvos pašto grupės pardavimo pajamas su 2012 metais, pastebime, kad AB Lietuvos pašto pardavimo pajamos padidėjo 11 mln. litų arba 5,8 proc. Būtina paminėti, kad pašto paslaugos sudarė 54 proc. visų grupės pardavimo pajamų, o jų gauta 6,9 proc. daugiau lyginant su 2012 m.



**24 pav.** AB Lietuvos pašto pardavimo pajamų struktūra 2013 m.

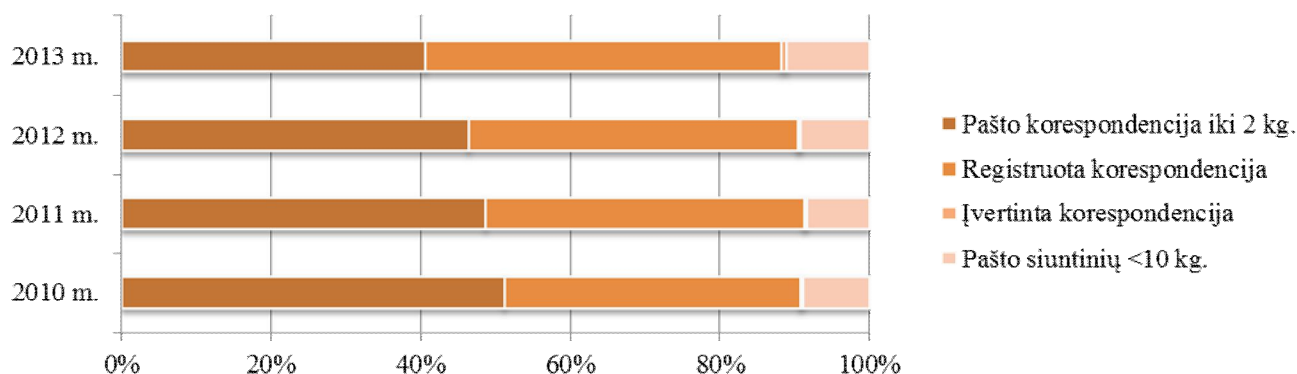
Šaltinis: parengta autorės AB Lietuvos pašto konsoliduotos tarpinės ataskaitos duomenimis, 2013 m.

Kitų pašto paslaugų pajamos lyginat su 2012 m. duomenimis padidėjo 10,7 karto, nes klientų su kuriais bendrovė buvo sudariusi sutartis pašto korespondencijos siuntoms ir pašto siuntinių paslaugos nebe priskiriamos universaliosiomis pašto paslaugomis. Pajamų iš kurjerių paslaugų gauta 6,0 proc. daugiau dėl išaugusio suteiktų paslaugų kiekio.

Pajamų iš finansinio tarpininkavimo 2013 metais gauta 1,0 proc. mažiau. Ši paslaugų rinka nuolat mažėja vartotojams vis dažniau renkantis internetinę bankininkystę. Finansinio tarpininkavimo paslaugų pajamose ir toliau mažėjo pajamų iš pensijų, pašalpų ir kitų išmokų pristatymo dalis. Lietuvos pašto pajamos iš kitų paslaugų sudaro pajamos už periodinių leidinių prenumeratą, neadresuotosios reklamos paslaugas, mažmeninę ir komisinę prekybą bei kitas paslaugas.

Kitų paslaugų pajamos per 2013 metus lyginant su 2012 metais padidėjo 9,3 proc. Per metus pajamos iš periodinių leidinių prenumeratos sumažėjo 6,1 proc., kadangi vis daugiau klientų renka elektroninį skaitymą, atsiranda vis daugiau alternatyvų informacijos gavimo kanalų bei priemonių. Neadresuotos reklamos pajamos sumažėjo 8,7 proc. Mažmeninės ir komisinės prekybos pajamos palyginti su 2012 metais padidėjo 27,5 proc. Tam įtakos turėjo prekių ir paslaugų asortimento plėtra.

Pajamos iš..	2010 m.	2011 m.	2012 m.	2013 m.
<b>Universaliosios pašto paslaugos:</b>	85.802.190	90.542.595	97.789.797	53.296.424
<b>Pašto korespondencija iki 2 kg.</b>	43.825.687	44.033.167	45.334.178	21.607.973
<b>Registruota korespondencija</b>	33.902.362	38.449.380	43.016.365	25.361.783
<b>Įvertinta korespondencija</b>	276.482	322.814	351.474	347.660
<b>Pašto siuntiniai &lt;10 kg.</b>	7.667.886	7.665.206	9.022.013	5.916.997



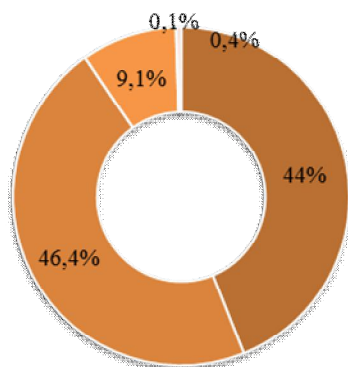
**25 pav.** Pašto paslaugų palyginimas nuo 2010-2013 m. pagal gautas pajamas

Šaltinis: parengta darbo autorės LR ryšių reguliavimo tarnybos duomenimis 2013, 2012, 2011 m.

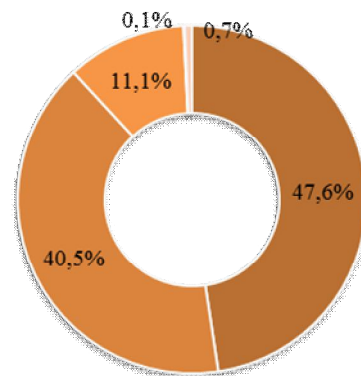
Taigi iš pateiktų 25 pav. duomenų pastebime, kad pagrindinę Lietuvos pašto paslaugų dalį sudaro pašto paslaugos. Ryšių reguliavimo tarnybos duomenimis, bendra pašto paslaugų rinka, vertinant pagal pajamas per 2013 metus, ir lyginant su 2012 metais, padidėjo 13,4 proc. – nuo 309,9 mln. Lt. iki 351,5 mln. Lt. Universalijų pašto paslaugų pajamų 2013 m. palyginti su 2012 m. pajamomis gauta 45,5 proc. mažiau. Pajamos gautos iš korespondencijos siuntų iki 2 kg, sumažėjo labiausiai – 2,1 karto (nuo 45,5 mln. Lt iki 21,6 mln. Lt).

Tam įtakos turėjo nuo 2013 m. sausio 1 d. įsigaliojusi nauja pašto įstatymo redakcija, pagal kurią universalijai pašto paslaugai nebe priskiriamos dideliais kiekiais siunčiamos korespondencijos siuntos, pašto siuntiniai bei paslaugos turinčios pridėtinę vertę. Pajamos gautos iš pašto siuntinių, kurių svoris mažesnis arba lygus 10 kg, sumažėjo 34,4 proc. Pajamos gautos už registruotąsias pašto siuntas sumažėjo 41,0 proc. (nuo 23 mln. Lt. iki 25,4 mln. Lt). Universalijų pašto paslaugų apimties sumažėjimas mažiausiai palietė įvertintųjų pašto siuntų pajamas, kadangi jos sumažėjo nuo 351,5 tūkst. Lt iki 347,7 tūkst. Lt. Atlikę detalesnę pajamų gautų iš universalijų pašto paslaugų analizę, pastebime, kad daugiausia pajamų – 25,3 mln. Lt gauta teikiant registruotas paslaugas. Tiesa tenka paminėti, kad pajamų iš registruotų pašto paslaugų lyginamuoju laikotarpiu 2010 – 2013 metais gauta dvigubai mažiau t. y 22,2 mln. Lt. Visos kitos 2013 m. gautos pajamos universalijų pašto paslaugų pajamų struktūroje pasiskirstė taip: 40,5 proc., pajamų gauta iki 2 kg siunčiamas korespondencijos siuntas, 11,1 proc. - už siuntinius iki 10 kg, 0,7 proc. - už įvertintąsias siuntas, 0,1 proc. - už siuntinius iki 20 kg, gautų iš Europos Sąjungos šalių (žr. 26-ame pav.).

2012 m.



2013 m.



- Registruotos siuntos
- Paprasta korespondencija < 2 kg.
- Pašto siuntiniai < 10 kg.
- Pašto siuntiniai < 20 kg. iš ES
- Įvertintos siuntos

**26 pav.** Universaliųjų pašto paslaugų struktūra 2012 - 2013 m. proc.

Šaltinis: Lietuvos Respublikos Ryšių reguliavimo tarnybos ataskaita

Analizuojant bendrą pašto pajamų augimą pastebime, kad suteikiamų universaliųjų pašto paslaugų ne tik kiekiai stipriai mažėja, bet ir iš jų gaunamos pajamos. Šie rezultatai iš ties ne stebina, nes atlikta palyginamoji pašto paslaugų tarifų analizė tarp Europos Sąjungos šalių, leidžia teigti, kad Lietuvoje pagrindinės universaliosios pašto paslaugos – korespondencijos siuntos kainos yra vienos iš mažiausių Europos Sąjungos šalyse ir siekia 1,55 Lt. Tiesa tenka paminėti, kad ryšių reguliavimo tarnyba atsižvelgė į AB Lietuvos pašto teikiamus pasiūlymus ir patvirtino naujus Universaliųjų pašto paslaugų tarifus, tačiau situacija - nepasikeitė kainos universaliųjų pašto paslaugų Lietuvoje lieka mažiausios ( žr. 13,14,15 priede).

### 2.4.3 AB Lietuvos paštas išorinių aplinkos veiksnių analizė

Toliau darbe pateikiami pagrindiniai išoriniai veiksniai, turintys įtakos AB Lietuvos pašto veiklai, ir išvardintos jų poveikio valdymo priemonės.

**Politiniai veiksniai.** AB Lietuvos pašto, kaip valstybės įgalioto UPP teikėjo, veiklą teikiant pašto paslaugas, reglamentuoja Pašto įstatymas. Minėtų įstatymo ir kitų susijusių teisės aktų pakeitimai, mokesčių didinimo politika neigiamai atsiliepiama visoms bendrovėms pajamoms, nes klientai ima taupyti ir mažinti savo sąnaudas, mažiau naudojami bendrovės paslaugomis bei ieško alternatyvių informacijos perdavimo būdų bei pigesnių paslaugų. AB Lietuvos paštas yra valstybės įgaliotas universaliųjų pašto paslaugų tiekėjas. Ši veikla, susijusi su pašto paslaugų teikimu yra griežtai reglamentuota ir kontroliuojama. Esant tokiam griežtam veiklos reglamentavimui bendrovė negali

laisvai konkuruoti rinkoje su kitais pašto paslaugų teikėjais, kurie nėra tokie suvaržyti ir veikia tik lokaliajoje zonoje. Šie gali greitai reaguoti į pokyčius rinkoje bei turėti lanksčią kainodarą. Jie nėra įpareigoti teikti nuostolingas paslaugas. Pašto veikla yra reguliuojama dviejų svarbių Lietuvoje institucijų tai Susisiekimo ministerijos ir Ryšių reguliavimo tarnybos. Nuo 2013 metų pradžios Ryšių reguliavimo tarnyba yra įpareigota tvirtinti pagal pašto siuntų svorio pakopas universaliųjų pašto paslaugų didžiausius tarifus, o pastarieji buvo keisti tik 2007 metais. Įdomu ir tai, kad universaliųjų pašto paslaugų tarifai Lietuvoje yra mažiausi Europos sąjungoje (žr.13-15 prieduose), o tuo tarpu 2008–2013 m. periodu vidutinė metinė infliacija šalyje buvo apie 4,15 proc.( žr. 4 -ame priede). Būtina paminėti ir tai, kad iki šiol galioję tarifai buvo nustatyti atsižvelgiant į pašto siuntų svorį, nes vidaus ir tarptautines korespondencijos siuntas paštas skirstė pagal svorio režius, o siuntoms buvo taikomas vienas matmenų dydis, tačiau užsienio šalių paštai Lietuvos pašto teikiamas pristatyti siuntas apmokestina ne tik pagal svorį, bet ir pagal matmenis. Dėl to paštas patirdavo nuostolių, o to priežastis - paslaugų teikimas neatitiko realių paslaugos teikimo sąnaudų. Taigi inertiška ir paskui infliaciją nespėjanti UPP kainodara kelia grėsmę bendrovės pelningumui. Pagal direktyvą 97/67/EB, kuria siekiama visiškai Bendrijos pašto paslaugų rinkos suformavimo, Lietuva buvo įpareigota nuo 2013 metų visiškai liberalizuoti pašto rinką. Atvėrus rinką konkurencijai Lietuvos paštas neteko privilegijos teikti rezervuotąsias paslaugas 2,5 karto mažesniu tarifu nei konkurentai, todėl galima manyti, kad praras dalį šios rinkos.

**Ekonominiai veiksniai.** AB Lietuvos paštas, valstybės įgaliotas nenutrūkstamai teikti universaliąsias pašto paslaugas, šalies teritorijoje visiems naudotojams vienodomis sąlygomis ir ne mažiau kaip penkias darbo dienas per savaitę, privalo nepažeisti susisiekimo ministro 2004 m. spalio 20 d. įsakymu Nr. 3-504 nustatytų Universaliųjų pašto paslaugų teikėjo viešojo pašto tinklo charakteristikų (Žin., 2004, Nr. 159-5813; 2009, Nr. 85-3628), t. y. išlaikyti tam tikrą paštų tinklą, kuriam aptarnauti sukurtos logistikos ir laiškinių vykdymo pristatymo sistemos. Būtent dėl šių įsipareigojimų kyla grėsmės, nes bendrovė negali uždaryti dalies paštų ar atsisakyti paslaugų, nepaisant jų nuostolingos veiklos. Mažėjant UPP ir kitų bendrovės teikiamų paslaugų poreikiui, šio tinklo išlaikymas ir aptarnavimas Lietuvos paštui tampa vis didesne ekonomine našta. AB Lietuvos pašto gautos pajamos tiesiogiai priklauso nuo suteiktų paslaugų skaičiaus. Universaliosios pašto paslaugos sudaro 54 proc. dalį visų AB Lietuvos pašto pajamų, o šis poreikis koreliuoja su bendra ekonomine šalies ūkio situacija, todėl Lietuvos ekonomikos būklę galima laikyti pagrindiniu rizikos veiksniumi.

**Socialiniai veiksniai.** AB Lietuvos pašto teikiamos paslaugos glaudžiai susijusios su demografinė šalies situacija. Statistikos departamento duomenimis ([www.statgov.lt](http://www.statgov.lt)), per 2013 metus gyventojų skaičius sumažėjo apie 1,4 proc. Kadangi AB Lietuvos paštas iš gyventojų už suteiktas paslaugas

gauna apie 30 proc. pajamų, mažėjantis Lietuvos gyventojų skaičius neigiamai veikia bendrovės veiklos rezultatus. Kitos AB Lietuvos pašto teikiamos paslaugos (pensijų, socialinių išmokų pristatymas, įmokų ir mokesčių priėmimas) yra glaudžiai susijusios su tam tikromis socialinėmis grupėmis, kurių poreikiai yra nusistovėję, tačiau šių klientų skaičius natūraliai arba veikiant laisvosios rinkos dėsniams taip pat neišvengiamai mažėja. Greitėjantis gyvenimo tempas ir laiko trūkumas priverčia vartotojus ieškoti paprastumo ir patogumo. Vartotojai vis labiau ieško sau priimtinių būdų kaip greičiau ir patogiau gauti paslaugą. Jie pageidauja būti operatyviai ir patogiausiu būdu informuoti apie tai, ar sėkmingai vykdomas ar įvykdytas jo užsakymas. Informacinės technologijos vis plačiau naudojamos kasdienėje ne tik Lietuvos įmonių veikloje, bet ir namų ūkiuose. Informacinės visuomenės plėtros komiteto prie Susisiekimo ministerijos užsakymu atlikto tyrimo duomenimis, Lietuvos gyventojų, naudojančių kompiuterius ir internetą, dalis per metus paaugo po 5 procentinius punktus ir šiuo metu Lietuvoje 75,2 proc. gyventojų naudojami kompiuteriu bei 73,3 proc. internetu ( žr. 4 priedas). Šis tyrimas taip pat atskleidė ir tai, kad Lietuvos gyventojai vis dažniau perka internetu – 18,7 proc (žr. 6 priedas). O tai įtakoja šalies ir jos gyventojų tobulėjimą, leidžia plėtoti naujus bendravimo būdus, todėl tradicinių pašto paslaugų bei prenumeruojamų leidinių poreikis veikiant vidinei ir išorinei konkurencijai, natūraliai mažėja.

**Technologiniai veiksniai.** Šiandieninėje aplinkoje internetu teikiamų paslaugų skaičius vis didėja. Dėl internetu teikiamų paslaugų plėtros ir formuojantiems naujiems vartotojų įpročiams tradicinių pašto poreikis, veikiant vidinei ir išorinei konkurencijai, natūraliai mažėja, todėl AB Lietuvos paštui neišvengiamai gresia dalies pajamų praradimas. Tik naujų netradicinių paslaugų teikimas galėtų turėti teigiamą poveikį AB Lietuvos pašto veiklos plėtrai. Ilgalaikėje perspektyvoje numatoma, kad plėtojantis elektroninei dokumentacijai, vis mažiau popierinių dokumentų bus gabenami vokuose ir galiausiai tokia paslauga gali visai išnykti. Tradicinei pašto korespondencijai, dokumentams persikeliant į elektroninę erdvę, kur tokių duomenų valdymo ir perdavimo procesai vyksta nepalyginamai greičiau, Lietuvos paštas, norėdamas išlikti konkurencingas atitinkamose verslo srityse, turės neišvengiamai modernizuoti ir, atitinkamai, optimizuoti savo veiklos procesus. Vis didėjant konkurencijai Lietuvos paštui reikia papildomų investicijų naujoms technologijoms, specializuotam transportui ir kitoms kokybę užtikrinančioms priemonėms įsigyti.

*Apibendrinant galime teigti, kad bendrovė vykdydama veiklą susiduria su šiomis pagrindinėmis rizikomis: reguliavimo, konkurencijos, makroekonominių, technologinių ir elektroninių ryšių sektoriaus keliamų veiksnių.*

## 2.4.4 AB Lietuvos pašto SSGG analizė

Toliau darbe remiantis išorinės ir vidinės aplinkos analize, nustatytos stipriosios ir silpnosios AB Lietuvos pašto veiklos sritys. Taip pat apibrėžtos galimybės ir grėsmės, galinčios turėti įtakos bendrovės veiklai (žr. 15 –oje lentelėje).

15 lentelė

### AB Lietuvos pašto stiprybės, silpnybės, galimybės, grėsmės

<b>Stiprybės:</b> bendrovės savybės, kurios padeda pasiekti užsibrėžtus tikslus ir kurių visuma suteikia pranašumo prieš kitas sektoriaus įmones	<b>Silpnybės:</b> bendrovės savybės, kurios mažina bendrovės konkurencinį pranašumą kitų įmonių atžvilgiu ir trukdo pasiekti užsibrėžtų tikslų.
Išplėtota pašto tinklo infrastruktūra	Nepakankamai modernizuoti ir automatizuoti vidaus procesai (daug rankų darbo).
Didelė pagrindinių veiklų rinkos dalis ir platus paslaugų portfelis	Mažas paslaugų naudotojų skaičius. Žemas siuntų tenkančių vienam gyventojui rodiklis.
Prekinio ženklo žinomumas	Darbuotojų kaita, naujų darbuotojų pritraukimas bei lojalumo ir motyvacijos stoka
Ilgalaikiai nusistovėję ryšiai su verslo klientais	Silpna informacinių technologijų bazė
Nuolat gerinama aptarnavimo kokybė	Nepakankamas klientų aptarnavimo lygis bei paslaugų kokybė. Žemas klientų lojalumas.
<b>Galimybės:</b> išorės veiksniai galintys prisidėti prie bendrovės vertės didinimo	<b>Grėsmės:</b> tikėtini įvykiai, kurie gali turėti neigiamos įtakos bendrovės veiklai
Veiklos efektyvumo didinimas	Tarptautinių kompanijų atėjimas – naujų konkurentų atsiradimas
Darbuotojų sąlygų gerinimas bei motyvacijos didinimas	Auganti konkurencija įvairių bendrovės veiklų srityse, mažėjantis tradicinio pašto poreikis
Klientų lojalumo didinimas	Nepalanki – kintanti reguliacinė aplinka bei priklausomybė nuo politinių sprendimų
Paslaugų paketas orientuotas į besikeičiančius vartotojų poreikius: e. paslaugų kūrimas, esamų paslaugų plėtojimas .	Kvalifikuotos, motyvuotos darbo jėgos trūkumas
Bendradarbiavimas su tam tikrais strateginiais partneriais, padidintų paslaugų pardavimų skaičių ir padėtų užsitarnauti klientų pasitikėjimą.	Šalies ekonominė padėtis

Šaltinis: parengta darbo autorės

Apibendrinant atliktą vidinės ir išorinės aplinkos analizę, matyti, kad pašto sektoriuje vyksta ryškus pokyčiai. Svarbiausios bendrovės stiprybės, kurios padeda pasiekti užsibrėžtų tikslų ir kurių visuma suteikia pranašumo prieš kitus sektorius – pakankamai išplėtota pašto tinklo infrastruktūra, prekinio ženklo žinomumas, platus teikiamų paslaugų portfelis, nusistovėję ilgalaikiai santykiai su verslo klientais bei nuolat gerinama aptarnavimo kokybė. Visas šias bendrovės stiprybes plačiai

apdarėme 2.3.2.1 – 2.3.2.4 skyriuose, todėl šioje dalyje jų neanalizuosime, nes didesnę dėmesį skirsime bendrovės silpnybėms ir grėsmėms, kurios mažina bendrovės konkurencinį pranašumą kitų įmonių atžvilgiu, aptarti.

**Silpnybės:** Lietuvoje pašto sektoriaus sukuriama pridėtinė vertė vis dar išlieka nedidelė, trūksta kapitalo investicijų veiklos modernizavimui, automatizavimui bei naujoms pažangioms informacinėms technologijoms diegti.

Šalies pašto korespondencijos rinkai būdingas itin žemas siuntų vienam gyventojui rodiklis (žr. 16 pav.) Ekonominiu požiūriu stipriausiose valstybėse pašto siuntų kiekis, tenkantis vienam gyventojui yra beveik dešimt kartų didesnis. Priežastys – silpna šalies rinka bei mažas paslaugų naudotojų skaičius.

AB Lietuvos paštas teikdamas universalias pašto paslaugas privalo laikytis nustatytų paslaugos kokybės gairių. Pastaruoju metu AB Lietuvos paštas nuolat gerina paslaugų pristatymo kokybę (žr. 9-ame priede), tačiau tarptautinėje praktikoje su pirmenybinių siuntų pristatymo kokybe vis dar stipriai atsilieka (žr. 18 pav).

Lietuvos darbo biržos duomenimis vidutinis metinis 2013 m. registruotas nedarbas šalyje ir toliau mažėjo, o palyginus su ankstesniais metais, vidutinis metinis bedarbių procentas nuo darbingo amžiaus gyventojų buvo 10,9 proc. arba 0,8 proc. punkto mažesnis negu vidutinis metinis 2012 metų registruoto nedarbo rodiklis (11,7 proc.) bei žemiausias nuo 2010 m. Nors nedarbo lygis šalyje mažėja, tačiau darbuotojų trūkumo problema organizacijoms tampa vis aktualesnė. Organizacijoms vis sunkiau sekasi rasti kvalifikuotų bei motyvuotų darbuotojų. Ne išimtis ir AB Lietuvos paštas. 2013 m. AB Lietuvos pašto ataskaitos duomenimis darbuotojų kaita, neskaičiuojant pagal terminuotas darbo sutartis ir etatų mažinimo, sudarė 15,3 proc. Didžiausia darbuotojų kaita yra laiškininko bei laiškininko, vairuojančio automobilį, pareigybėse. O priežastis, kodėl laiškininkai atsisako darbo S2 teigimu - darbo užmokestis, lauko sąlygos, darbo krūvis bei viena laisva diena per savaitę.

Silpna informacinių technologijų, techninė bazė bei nepakankamas vidinių procesų efektyvumas neigiamai veikia Lietuvos pašto veiklos rezultatus.

**Grėsmės:** Pašto rinkos liberalizavimas sudarė galimybę plėstis naujiems rinkos dalyviams (žr. 6-ame priede) bei galimybę veikti pelningiausiose siuntinių pristatymo srityse ( žr. 8 priede).

Informacinių technologijų plėtra formuoja naujus vartotojų įpročius, o tradicinių pašto poreikis, veikiant vidinei ir išorinei konkurencijai, natūraliai mažėja, todėl bendrovei būtina investuoti į naujus projektus padėsiančius kurti naujas paslaugas ar procesus orientuotus į besikeičiančius vartotojų poreikius.

Lietuvos pašto veikla sparčiai kinta ir yra smarkiai priklausoma nuo pasaulio, Europos sąjungos bei Lietuvos pašto sektoriaus politikos, politinių sprendimų, įstatyminės bazės pokyčių ir reguliuotojų iniciatyvų (žr. 2.3.1 skryriuje bei 3 priede). Reguliavimo rizika siejama su reguliuojančiųjų institucijų sprendimais, nes keičiama teisinė bazė ir reguliavimo režimas apsunkina bendrovės santykius su vartotojais bei galimybes planuoti veiklos perspektyvas.

Lietuvos pašto gautos pajamos tiesiogiai priklauso nuo suteiktų paslaugų skaičiaus, o šis poreikis koreliuoja su bendra ekonomine šalies ūkio situacija. Taigi svarbiausi veiksniai, darantys poveikį Lietuvos pašto veiklai – gyventojų ir įmonių perkamoji galia, nedarbo lygis, pajamų lygis, nuo kurio priklauso teikiamų paslaugų paklausa. O visi šie veiksniai priklauso nuo ekonomikos išsivystymo lygio.

Lietuvos pašto paslaugų teikimas - imlus rankų darbai, o didėjant gyventojų emigracijos mastui pašto paslaugų rinka jau susiduria su kvalifikuotos darbo jėgos trūkumu.

Tačiau nepaisant šių pokyčių Lietuvos paštas geba lygiavertėmis sąlygomis konkuruoti su kitais pašto paslaugų teikėjais. 15 lentelėje įvardintas silpnybės AB Lietuvos paštas gali sumažinti, o kylančios grėsmės – suvaldyti. Tam tereikia išnaudoti turimas Lietuvos pašto stiprybes ir maksimaliai išnaudoti rinkos suteikiamas galimybes.



### 3. AB LIETUVOS PAŠTO VEIKLOS KOKYBINIO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

#### 3.1 AB Lietuvos paštas veiklos vertinimas: specialistų požiūris

Empirinio tyrimo metodologijoje pažymėtina, kad atvejo dokumentinio turinio analizės rezultatams pagrįsti tikslinga juos patikrinti kokybinio tyrimu. Kaip kokybinio tyrimo metodas šiame darbe buvo pasitelkta penkių specialistų apklausa, kuriems buvo formuluojami trys pagrindiniai klausimai.

**1. Kokie yra pagrindiniai iššūkiai ir (arba) problemos, su kuriomis susiduria AB Lietuvos paštas?** Visi tyrime dalyvavę specialistai pripažino, kad Lietuvos pašto rinka iki šio momento jau nuėjo netrumpą ir dinamišką kelią, tiek teisinėje aplinkoje, tiek praktiškai, siekiant užtikrinti paslaugų kokybę vartotojams (S3).

Pati aplinka, kurioje veikia AB Lietuvos paštas, sparčiai kinta ir yra smarkiai priklausoma nuo politinių sprendimų, reguliavimo, konkurencijos, technologinių ir elektroninių ryšių sektoriaus keliamų veiksnių. Elektroniniai ryšiai įgauna vis svarbesnį vaidmenį kuriant visuomenės gerovę šiuo laikmečiu, o tokios tendencijos leidžia kurti ir įgyvendinti naujus sprendimus kasdieniniame gyvenime. Informacinių technologijų dėka galime užtikrinti patogesnes bei kokybiškesnes elektronines paslaugas vartotojams (S2), tačiau pašto paslaugų sektoriui sparčiai besiplečiantis interneto naudojimas teigiamų rezultatų neduoda ir tai įrodo Lietuvos pašto teikiamų paslaugų mažėjimas: laiškų siuntimas, mokesčių surinkimas, prenumeratos užsakymas, perlaidų ir t.t.

Šiandien informacinėmis technologijų sistemomis naudojasi ne tik jaunimas, bet ir senyvo amžiaus žmonės, todėl laikui bėgant visos tradicinės pašto teikiamos paslaugos gali sumažėti iki tokio lygio jog jų nevertės teigti (S1). Keičiantis vartotojų įpročiams, mažėja ir tradicinio pašto poreikis. Anksčiau didžiąją korespondencijos dalį sudarė gyventojų siunčiami laišakai, o dabar šis srautas stipriai sumažėjo. Pašto paslauga ilgą laiką buvo viena iš svarbiausių komunikacijos priemonių, tačiau šiandien jos užleidžia vietą skaitmeninėms paslaugoms: elektroniniam paštui, internetui ir jų pagrindu atsiradusioms kitoms paslaugoms. Todėl akivaizdu, kad šiandien didžiausią įtaką pašto paslaugų mažėjimui turi sparčiai besivystanti informacinių technologijų rinką, o vartotojams pradėjus vis aktyviau naudotis alternatyviomis paslaugomis – laiškus siųsti elektroniniu paštu, o mokesčius susimokėti internetu – pašto paslaugų monopolis, veikiant vidinei ir išorinei konkurencijai natūraliai sumažėjo (S3).

AB Lietuvos pašto veiklos neigiamus rezultatus lemia ne tik informacinių technologijų plėtra, bet ir vis stiprėjanti konkurencija, ypač pasiuntinių srityje. AB Lietuvos paštas plačiausių paslaugų teikimo vietų tinklą turinti bendrovė šalyje, teikianti ne tik pašto, bet ir logistikos, finansinio tarpininkavimo paslaugas. Todėl specialisto S4 nuomone, kad ne ką mažesnė problema su kuria

susiduria bendrovė savo kasdieninėje veikloje yra konkurencija. Su konkurencija AB Lietuvos paštas susiduria praktiškai visose savo veiklos srityse. Kiekvienoje iš jų yra stiprių dalyvių: pašto paslaugose - UAB „Vilpostus“, UAB „Bijusta“, UAB „Greitasis kurjeris“, pasiuntinių paslaugose - UAB „DPD Lietuva“, „Lex System GmbH“, UAB „Nėgė“, UAB „Venipak LT“, UAB „Unipakas“, tarptautinių siuntų segmente – UAB „DHL Lietuva“, UAB „TNT“, UAB „Skubios siuntos“ (įgaliotasis „UPS“ atstovas Lietuvoje). 2013 m. AB Lietuvos paštas pagal gautas pajamas, už siuntas siunčiamas pašto tinklu užima didžiausią rinkos dalį t.y. 91 proc., tačiau pelningiausioje pasiuntinių srityje užima autsaiderio pozicijas ir tik 4 proc. rinkos. Finansinių paslaugų dalyje Lietuvos paštas konkuruoja su „Perlo“ terminalais, bankais, spaudos kioskais, mažmeninės prekybos srityje su įvairiomis prekybos vietomis, įskaitant prekybos centrus. Periodinių leidinių užsakymų rinkos dalyje Lietuvos paštas užima tvirtą poziciją, tačiau konkurencija juntama iš internetu pagrįstų prenumeratos užsakymo modulių: prenumerata.lt., zurnalai.lt., bei atskirų leidėjų sukurtų sistemų (S4).

Anot S5 pašto rinkos liberalizavimas ir vis didėjanti konkurencija privertė bendrovę optimizuoti savo veiklą mažinant gamybos kaštus. Pašto rinkos liberalizavimas įgalino ne tik modernizuoti veiklos procesus, bet ir veiksmus, nukreiptus į struktūros, žmogiškųjų išteklių, paslaugų pokyčius, kitaip tariant, veiklos optimizavimas šiandien nukreiptas į darbo vietų skaičiaus (etatų) mažėjimą, todėl labai stipriai aštrėja socialiniai reikalai. Neaiški veiklos modernizavimo bei optimizavimo sistema, didelis darbo krūvis, mažas darbo užmokestis, motyvacijos ir skatinimo sistemos, vartotojų skundai dėl pašto teikiamos kokybės - pagrindinės AB Lietuvos pašto veiklos problemos, kurias būtina nedelsiant spręsti.

**2. Kaip manote, ką reikėtų pakeisti, kad AB Lietuvos pašto veikla taptų efektyvesnė, o veikla pelningesnė?** Tradicinių pašto paslaugų apimtys stipriai mažėja dėl informacinių technologijų plėtros. Šiuo metu vis daugiau Lietuvos gyventojų naudojami internetu bei ieško sau priimtinių būdų kaip greičiau ir patogiau gauti paslaugą (S2). Greitėjantis gyvenimo tempas ir laiko trūkumas priverčia vartotojus ieškoti paprastumo ir patogumo. Šiandien vartotojai vis labiau ieško ne tik sau priimtinių būdų kaip greičiau ir patogiau gauti paslaugą, bet ir reikalauja, aukščiausios teikiamų paslaugų kokybės. Jie pageidauja būti operatyviai ir patogiausiu būdu informuoti apie tai, ar sėkmingai vykdomas ar įvykdytas jo užsakymas, jie nuolat skuba, nenori laukti eilėse. O jos susidaro neišvengiamai pietų pertraukos metu (12-13 val.) ir darbo pabaigos metu nuo 17 val. Taigi vartotojų poreikiai keičiasi, todėl keistis turi ir AB Lietuvos paštas.

Tyrime dalyvavusių specialistų teigimu, siekiant, kad veikla būtų pelningesnė būtina didinti AB Lietuvos pašto veiklos efektyvumą, mažinant paslaugų kaštus, taip pat būtina stengtis išlaikyti esamus ir pritraukti naujus vartotojus, gerinti pašto paslaugų kokybę, bei teikti naujas klientų

poreikius atitinkančias paslaugas (pvz: išplėtoti turimą e.parduotuvę ir sudaryti galimybę klientams apsipirkti jiems patogiu metu ir laiku (S4)).

Būtina atsižvelgti į klientų poreikius ir ypatingą dėmesį skirti naujų klientų pritraukimui, senų klientų susigrąžinimui bei esamų klientų išlaikymui. Todėl būtina sukurti tokią lojalumo programą, kuri skatintų esamus klientus kuo daugiau naudotis AB Lietuvos pašto paslaugomis, o tradicines pašto paslaugas pritaikyti prie vartotojų besikeičiančių poreikių. Taip paversdami bendrovės veiklą patrauklesne vis jaunesniems vartotojams (S2).

Šiuolaikinės visuomenės – informacinės visuomenės ypatybė yra ta, kad vis daugiau vartotojų informacijos ir paslaugų/prekių siekia gauti internetu, tad siekiant, kad veikla būtų pelningesnė bendrovei būtina aktyviai dalyvauti internete ir kuo daugiau pašto paslaugų perkelti į internetinę erdvę. Siekdama prisitaikyti prie modernėjančios aplinkos AB Lietuvos paštas po truputį pradėjo taikyti e. verslo metodus, tačiau tai daro per lėtai ir tik per dukterines įmones, o tradicinio pašto veikla dėl savo teikiamų paslaugų spektro nelankstumo vis dar nepakankamai naudoja e. priemones. O jos ženkliai galėtų prisidėti prie bendrovės iškeltų tikslų: tapti konkurencinga, modernia bendrove šalyje, gebanti veikti konkurencingomis sąlygomis bei patenkinti vartotojų besikeičiančius poreikius, be to tai suteiktų galimybę bendrovei optimizuoti darbo procesus ir išteklių panaudojimą. O pati AB Lietuvos pašto veikla taptų efektyvesnė (S3).

S1 specialisto teigimu, taip pat būtina apsvarstyti strateginę partnerystę, nes pašto tinklą sudaro laibai daug pašto skyrių įvairiausiuose miesteliuose, kuriuose patiriamos didelės sąnaudos, bet negaunama pajamų, todėl specialisto nuomone, norint tradicines paslaugas išlaikyti ir jas efektyvinti verta orientuotis į paslaugų perdavimą pagal sutartis (miestelių bibliotekoms ar kitoms institucijoms). Taip pat būtina apsvarstyti naujų produktų sukūrimo galimybes ar priimti kuo daugiau netradicinių sprendimų tokių kaip pvz.; pagalba apsipirkti internetinėje parduotuvėje.

Tačiau S5 nuomone neužtenka atsižvelgti vien tik vartotojų lūkesčių ir poreikių tenkinimą, būtina atsižvelgti ir į pačius darbuotojus. Tad AB Lietuvos paštui siekiant efektyvesnės ir pelningesnės veiklos, būtina peržiūrėti personalo valdymo sistemą, skatinti darbuotojų motyvaciją bei atkurti darbuotojų pasitikėjimą bendrove. Šiai dienai AB Lietuvos paštas yra taip stipriai susikoncentravęs į pelno siekimą, kad pats darbo rezultatas tampa svarbesnis už įmonėje dirbančius žmones. Darbuotojai tampa tiesiog objektais, ar dar blogiau, įrankiais darbui atlikti. Žmonės tai jaučia ir natūraliai kyla jų nepasitenkinimas darbu, jie yra pasyvūs, nuolat skundžiasi darbu ir darbo sąlygomis. Didžioji dalis darbuotojų puikiai supranta, kad AB Lietuvos pašto pagrindinis tikslas yra pelnas, todėl vadovai turi atkurti pasitikėjimą įmone ir aiškiai įsivardinti sau, ir įmonėje dirbantiems žmonėms, kad pelno siekiama žmonių pagalba, o ne per juos. Vadovai turi peržiūrėti iškeltus tikslus ir juos ne tik deleguoti, bet ir sudaryti sąlygas tiems tikslams pasiekti. Peržiūrėti motyvavimo

sistema, kuri būtų orientuota į didesnę pašto paslaugų plėtojimą, kitaip tariant didesnę dėmesį skirti pašto paslaugoms, o ne komercinėms prekėms.

**3. Kokių veiksmų turėtų imtis bendrovė, kad pateisintu akcininko, darbuotojo ir vartotojų lūkesčius? Įvardinkite Jūsų manymu, pagrindinės veiklos tobulinimo kryptis? Visi tyrimo dalyvavę specialistai vieningai sutaria, kad siekiant pateisinti akcininko, vartotojų ir darbuotojų lūkesčius, būtina peržiūrėti veiklos strategiją, nusistatyti prioritėtines veiklos kryptis, atsižvelgti į rinkos pokyčius. Ypatingas dėmesys turi būti skiriamas bendrovės konkurencingumo S4, darbuotojų motyvacijos (S1,S2,S3,S4,S5) įsitraukimo didinimui, bei klientų poreikius atitinkančių paslaugų kūrimui S4; jų išlaikymui ir pritraukimui.**

S3 Pašto paslaugų teikimas labai imlus rankų darbui, todėl bendrovė pagal darbuotojų skaičių yra viena iš didžiausių. Šiuo metu Lietuvos pašte dirba apie 6208 darbuotojų. Bendrovėje nuolat optimizuojamos veiklos sąnaudos darbuotojų sąskaita t.y. mažinami etatai, neva dėl mažo darbo krūvio. Šiuo metu veikianti laiškininkų normavimo sistema visiškai neaiški ir nekelia jokio pasitikėjimo, nes nustatytas darbo valandų skaičius ir atlyginimas neadekvatus darbo krūviui. O darbo užmokesčio politika visiškai nesuderinta su bendrovės misija, strategija ir ilgalaikiais tikslais.

S5 specialisto nuomone, darbuotojų atsidavimas yra vienas iš svarbiausių veiksmų, darančių įtaką organizacijos sėkmei ir augimui. Darbuotojų atsidavimą darbui skatina du pagrindiniai veiksniai: pasitikėjimas organizacija ir įsitraukimas. Įsitraukimas remiasi pasitikėjimu - ir būtinybe atkurti pasitikėjimą bendrovės viduje, iš naujo užmegzti arba sustiprinti psichologinį kontraktą su darbuotojais.

S1 nuomone, dabartinė motyvavimo sistema demotyvuoja darbuotojus siekti bendrovės tikslų, be to ji yra nukreipta tik į komercinių paslaugų plėtojimą, ir į pašto paslaugų kokybės gerinimą. Šiandien AB Lietuvos pašto skyriuose yra daug teikiamų paslaugų, kurios nėra tiesiogiai susijusios su pašto paslaugomis. Jų pardavimo skatinimas generuoja ko ne puse pašto pajamų. Pelnymasis iš papildomų veiklų yra skatintina, tačiau kai papildoma veikla pradeda konkuruoti su pagrindine veikla, tai jau požymis, jog bendrovės veiklos organizavimas nėra itin tinkamas – neadekvačiai nustatomi prioritetai, o gal būt jie visai neišskiriami. Tačiau siekiant pelnyti klientų pasitikėjimą pašto paslaugų srityje AB Lietuvos paštas didesnę dėmesį turėtų skirti savo pagrindinių paslaugų plėtojimui. Motyvavimo sistema turėtų būti nukreipta į didžiausią pridėtinę vertę kuriančias pašto paslaugas. Pvz: skatinti darbuotojus, kad jie kuo daugiau priimtu įvertintų, registruotų ir kt. siuntų. Ypatingas dėmesys turi būti skiriamas ir laiškininkų motyvacijos didinimui. Šiai dienai laiškininkai yra visiškai nemotyvuoti priimti papildomas paslaugas (mokesčių bei prenumeratos priėmimas iš klientų), nes papildomų paslaugų priėmimas jiems neteikia jokios naudos tik papildomo darbo. Motyvavimo sistema nukreipta į pašto paslaugų pardavimo skatinimą būtų naudinga tiek

darbuotojui, tiek bendrovei. Papildomų pašto paslaugų pardavimas padėtų užtikrinti aukštą klientų aptarnavimo kokybę, būtų patenkinti kliento poreikiai bei padidintų bendrovės pajamas (S1).

Apie darbuotojų motyvavimo ir atlygio sistemos tobulinimą pritaria ir tyrime dalyvavęs S4 specialistas, nes dėl nepakankamai motyvuotų darbuotojų ir menko jų pasitikėjimu darbu didėja darbuotojų kaita bendrovėje, tai ypač jaučiama didžiuosiuose paštuose, o visai tai lemia vis didėjančias išlaidas dėl naujų darbuotojų paieškos, darbo kokybės pablogėjimą bei neigiamą bendrovės įvaizdį, nes dėl darbuotojų trūkumo nėra galimybės užtikrinti tinkamos darbo kokybės visose veiklos grandyse, o visa tai lemia neigiamus veiklos rezultatus. Maža to, paieškos darosi vis sunkesnės, nes dėl migracijos bei atlygio sistemos darosi vis sunkiau rasti motyvuotų darbuotojų. Todėl atsižvelgiant į šią problemą bendrovės vadovai turėtų ieškoti būdų kaip sumažinti darbuotojų kaitą bendrovėje. O vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiančių darbo motyvaciją bendrovėje yra darbo užmokestis, kuris yra neadekvatus darbo krūviui.

Tyrime dalyvavęs S3 specialistas teigia, kad siekiant pateisinti akcininko, darbuotojo ir vartotojų lūkesčius būtina peržiūrėti etatų normavimo sistemą bei tobulinti darbo užmokesčio politiką. Anot S3 šiuo metu esanti darbo užmokesčio politika demotyvuoja darbuotojus, todėl darosi vis sunkiau pritraukti motyvuotų, kvalifikuotų galų gale norinčių dirbti bendrovėje darbuotojų. Pati darbo apmokėjimo sistema turėtų būti patraukli, leidžianti priimti, išlaikyti ir ugdyti kvalifikuotus darbuotojus, be to ji turėtų skatinti darbuotojus siekti tokių darbo rezultatų, kurie atneštų naudą bendrovei, o ne demotyvuotu. Būtina atsisakyti „baudų“ principo ir pradėti orientotis į norimo elgesio skatinimą. O svarbiausia darbo apmokėjimo sistema turi būti glaudžiai susijusi su įmonės personalo politika, suderinta su įmonės misija ir strategija, atitikti jos trumpalaikius ir ilgalaikius tikslus (S3).

Taip pat būtina atkurti darbuotojų pasitikėjimą bei didinti darbuotojų įsitraukimą. Nes įsitraukusių darbuotojų dėka yra įgyvendinamos strategijos, siekiami rezultatai, palaikomi ryšiai su klientais, užtikrinamas aukštas klientų aptarnavimas patys darbuotojai išlaikomi motyvuoti ir atsakingi. Tad kokia sukuriama aplinka, tokie ir rezultatai. AB Lietuvos pašto darbuotojų įsitraukimą galėtume didinti: peržiūrėdami darbuotojų mokymo ir ugdymo sistemą (organizuojant tikslinius darbuotojų mokymus); įdiegus naują premijų skyrimo sistemą; tobulindami motyvacijos sistemą, keisdami darbo užmokesčio politiką bei požiūrį į darbuotoją (S5).

S4 siekiant pateisinti akcininko, darbuotojų ir vartotojų lūkesčius būtina, padidinti bendrovės konkurencingumą ir dalį pašto paslaugų perkelti į internetinę erdvę. Šiuo metu per interneto prieigą AB Lietuvos pašto vartotojui yra pasiekiamos tik penkios konkrečios paslaugos: informacija apie pašto veiklą ir teikiamas paslaugas, prenumeratos užsakymas, filatelijos gaminių užsakymas, skundų registravimo bei siuntų deklaravimo, elektroninių sąskaitų išrašymo, siuntimo bei gavimo

paslaugos (S2). O siekiant pasinaudoti kitomis bendrovės teikiamomis paslaugomis, vartotojai privalo atvykti į artimiausią pašto skyrių. Neretai klientai kreipiasi prašydami pakartotinai pristatyti siuntą, nuolat skundžiasi negaunantys pranešimų, o korespondencijos siuntų pristatymo laikas jų netenkina, nes laiškininkai korespondenciją pristato darbo laiku. Taigi siekiant pateisinti akcininko, darbuotojų ir vartotojų lūkesčius būtina perkelti į internetinę erdvę visas pašto paslaugas, kurių prigimtis tam suteikia galimybę (pvz.: e. sutartis; e. siunta).

Taip būtina plėtoti papildomų e. paslaugų orientuotų į klientų poreikius sukūrimą (pvz.: vip siunta, kuri galėtų būti pristatoma tą pačią dieną, siuntos pristatymo bei patvirtinimo paslauga; pakartotinis pristatymas, šios papildomos paslaugos įdiegimas įgalintų klientą užsisakyti siuntos pristatymo paslaugą jam patogiu metu; informacija el. žinute apie siuntos gavimą ir t.t.). Tikėtina, kad e. paslaugų sukūrimas pritrauktų vis jaunesnių vartotojų, o gal būt ir atgaivintų tradicinio pašto poreikį (S2). Pagrindinių pašto paslaugų perkėlimas ne tik sutaupytų klientų laiką, bet ir pateisintų jų lūkesčius. O klientų poreikių tenkinimas sudarytų galimybę AB Lietuvos paštui sukurti ilgalaikius ryšius su vartotojais ir šių lojalumas taptu reikšmingiausiu AB Lietuvos pašto veiklos sėkmės svertu. Vartotojų lojalumas sudarytu prielaidas didinti rinkos dalį bei pelną. Be to ilgalaikių ryšių su klientais palaikymas gerintu bendrovės įvaizdį ir pritrauktų naujų vartotojų.

Taigi tinkamos lojalumo programos sukūrimas AB Lietuvos paštui sudarytu galimybę pasiūlyti didesnę vertę vartotojams, stiprinti santykius su jais ir pelnyti didesnę jų lojalumą. Taigi pateisinus pagrindinius darbuotojų ir vartotojų lūkesčius būtų pateisinti, ir akcininko lūkesčiai, nes šių problemų išsprendimas galėtų padidinti bendrovės veiklos rezultatus ir užtikrinti nuosavo kapitalo grąžą akcininkams (S4).

### **3.2 AB Lietuvos paštas veiklos tobulinimo kryptys**

Atlikta ES pašto sektoriaus statistinių duomenų analizė įgalina teigti, kad pašto sektoriaus vaidmuo pasikeitė iš esmės, nes siunčiamos korespondencijos paklausa sumažėjo dėl augančių pažangių elektroninių ryšių, o tuo tarpu siuntinių rinkos augimui didelę įtaką turi kasmet vis labiau populiarėjanti elektroninė prekyba.

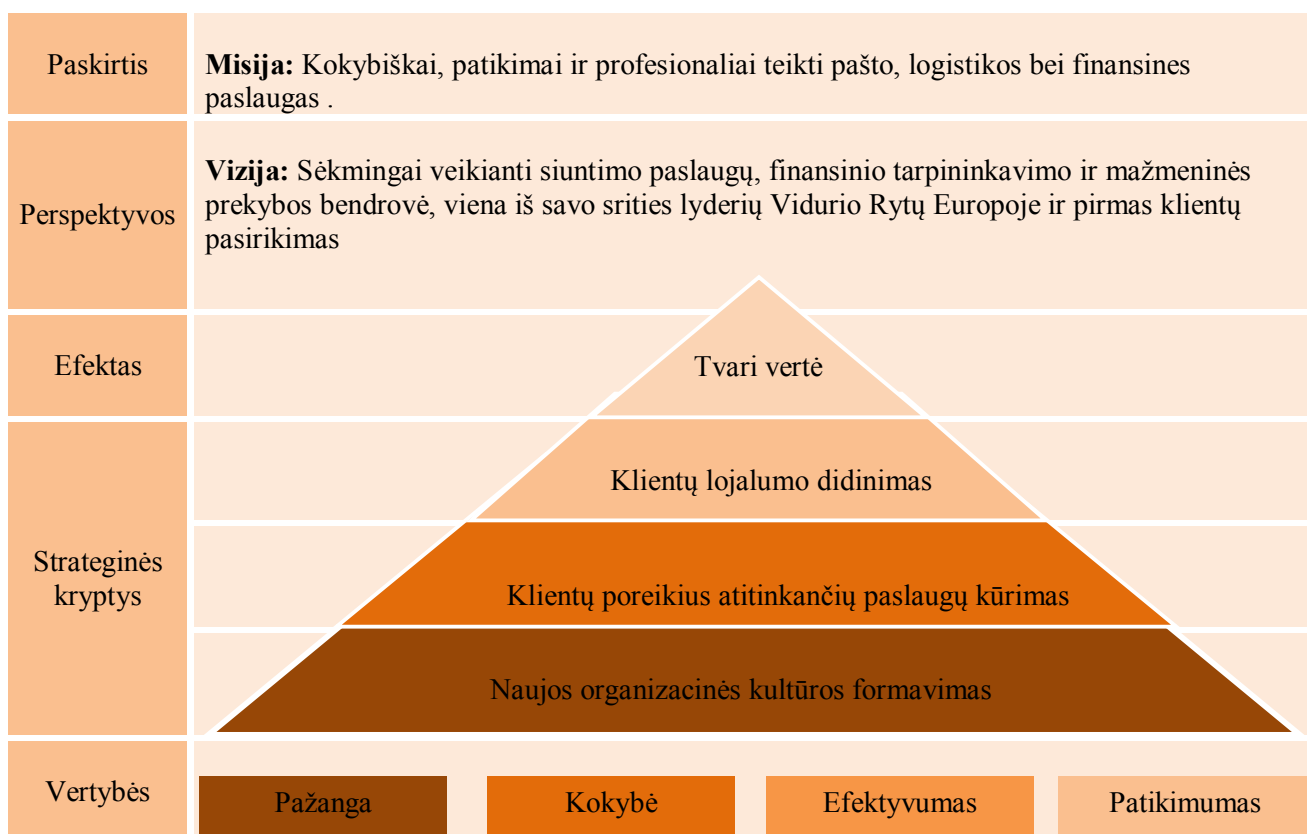
Atlikta Lietuvos pašto veiklos analizė parodė, kad bendrovė neturėdama jokių išskirtinių teisių pašto paslaugų segmente geba lygiavertėmis sąlygomis konkuruoti su kitais pašto paslaugų teikėjais. Bendrovės veikla tapo skaidresnė ir efektyvesnė, pelningesnė. Bendrovės pardavimo pajamos auga dėl didesnių pridėtinę vertę turinčių pašto paslaugų pardavimų, o tradicinių pašto paslaugų apimtys stipriai mažėja ir tikėtina, kad ši tendencija išliks ateityje, nes bendrovė, vykdydama veiklą, susiduria su reguliavimo, konkurencijos, besikeičiančios vartotojų elgsenos,

makroekonominių, technologinių bei elektroninių ryšių sektoriaus keliamais veiksniais. Lietuvos pašto gautos pajamos tiesiogiai priklauso nuo suteiktų paslaugų skaičiaus, o universaliosios pašto paslaugos sudaro 54 proc. visų Lietuvos pašto pajamų, todėl šie rinkos pokyčiai kelia didelę grėsmę bendrovės pelningumui.

Atlikta kokybinio tyrimo rezultatų analizė atskleidė, kad bendrovei būtina spręsti ne tik išorinių veiksnių keliamas problemas, bet ir vidinės aplinkos. Neaiški veiklos modernizavimo bei optimizavimo sistema, didelis darbo krūvis, mažas darbo užmokestis, motyvacijos ir skatinimo sistemos, vartotojų skundai dėl pašto teikiamos kokybės – pagrindinės Lietuvos pašto veiklos problemos, kurias būtina nedelsiant spręsti. Akivaizdu ir tai, kad nesiimant ryžtingų veiksmų, ateityje AB Lietuvos paštas susidurs su dar didesniais iššūkiais, nes dabartiniu metu suteiktų tradicinio pašto paslaugų apimtys negali užtikrinti reikiamų pajamų ir gražos ilgalaikėje perspektyvoje.

Atsižvelgiant į šią situaciją, pašto sektoriui būtina apsvarstyti naujas e. paslaugų kūrimo galimybes, nustatyti prioritėtines veiklos tobulinimo kryptis, bei pažvelgti į kitų rinkos lyderių pavyzdžius ir diversifikuoti, automatizuoti bei standartizuoti savo verslą taip, kad būtų patenkinti akcininko, darbuotojo ir vartotojų lūkesčiai. O tam, kad Valstybės valdoma įmonė Lietuvos paštas galėtų prisidėti prie Lietuvos ūkio konkurencingumo didinimo, atsakingai veiktų ir kurtų vertę visuomenei, darbuotojams ir akcininkui būtina tobulinti strategines veiklos kryptis. Taigi atsižvelgiant į dokumentų analizės gautus rezultatus bei į specialistų išvadas pateikiame AB Lietuvos paštas veiklos tobulinimo kryptių modelį (žr. 27 pav.).

Bendrovės vertė turėtų būti suvokiama kaip tvarus balansas tarp turto gražos, ūkio konkurencingumo didinimo bei atsakomybės. Turto gražą galima užtikrinti didinant efektyvumą kasdieninėje pašto veikloje. O optimalus valdomo kapitalo panaudojimas leistų užtikrinti stabilią gražą akcininkams. Skaidri ir racionali veikla laikoma pasitikėjimo pagrindu, todėl bendrovei būtina ir toliau savo veikloje taikyti skaidrumo ir informacijos atskleidimo principus. AB Lietuvos paštas ypatingą dėmesį turi skirti ne tik socialinei atsakomybei, naujų darbuotojų pritraukimui bei esamų kvalifikuotų darbuotojų išlaikymui, siekiant užtikrinti abipusę naudą bei ilgalaikę partnerystę pagrįstus darbdavio ir darbuotojo santykius, bet ir didinti darbuotojų motyvaciją, įsitraukimą, pardavimų kokybės gerinimui, naujų klientų pritraukimui ir ilgalaikių santykių su vartotojais palaikymui. Taigi siekiant kryptingai įgyvendinti Lietuvos pašto viziją ir misiją būtina atsižvelgti į pagrindines nustatytas veiklos tobulinimo kryptis, kurios leis subalansuotai siekti tvaraus vertės didinimo, nes padengia visas svarbiausias valdymo sritis: vartotojų lūkesčių patenkinimą, veiklos efektyvumą ir organizacinę kultūrą.



27 pav. AB Lietuvos paštas veiklos tobulinimo kryptių modelis

Šaltinis: pateikta darbo autorės, remiantis AB „Lietuvos pašto“ veiklos duomenimis bei specialistų išvadomis

**Klientų lojalumo didinimas:** Didėjanti konkurencija, sparčiai kintanti vartotų elgsena, augantys kokybės reikalavimai, technologinės inovacijos ir dėl jų vykstantys pokyčiai versle leidžia teigti, kad kiekvienos organizacijos sėkmės pagrindas – gebėjimas teigti vartotojams tokią vertę, kurios negalėtų suteikti konkuruojančios organizacijos (Vaitkienė, Pilibaitytė, 2008).

Atsižvelgiant į tai, kad tradicinių pašto paslaugų apimtys stipriai mažėja AB Lietuvos paštas turėtų daugiau dėmesio skirti ne tik pardavimų kokybės gerinimui ir naujų klientų pritraukimui, bet ir ilgalaikių santykių su vartotojais palaikymui. Kitaip tariant, AB Lietuvos paštas turėtų susikoncentruoti ties nuolatine sąveika su vartotojais, o ne ties vienkartinėmis transakcijomis. Taip gaudamas ne tik didesnę apčiuopiamą naudą, bet ir papildomą vertę, kuri sukuriamą vartotojo ir bendrovės ilgalaikėje sąveikoje. O vienas iš svarbiausių kliento lojalumą formuojančių veiksnių – geras klientų aptarnavimas, kuris kartu su geru įvaizdžiu ir kokybiškais paslaugomis bei prekėmis „pririša“ klientą prie įmonės (Šaulinkas, Tilvytienė, 2013).

Pastaruoju metu AB Lietuvos paštas skiria didelį dėmesį klientų aptarnavimo kokybės gerinimui. Siekdamas aukščiausios aptarnavimo kokybės savo veikloje taiko plačiai žinomus



pardavimo kokybės gerinimo modelius: tam sukūrė ir įdiegė klientų aptarnavimo standartą bei skundų registravimo ir nagrinėjimo procesą; atlieka slapto kliento tyrimus bei prižiūri, kaip darbuotojai laikosi klientų aptarnavimo standarto reikalavimų; atlieka vartotojų nuomonių ir rinkos tyrimus. Tačiau tam, kad sukurti modeliai veiktų efektyviai, būtinas sklandus visų grandžių darbas t. y. vartotojų poreikiai turi būti patenkinami nuo pirminės paslaugos suteikimo momento iki pristatymo. Šiuo metu sukurti modeliai Lietuvos pašte nėra pilnai išnaudojami, nes pardavimų kokybę užtikrina ne tik modernios technologijos ir sukurti standartai, bet ir darbuotojų kompetencija bei motyvacija dirbti kokybiškai. Todėl siekiant pritraukti naujus ir išlaikyti esamus klientus bei geresnių veiklos rezultatų AB Lietuvos paštas turėtų ypatingą dėmesį skirti ne tik žmogiškųjų išteklių valdymui, teikiamų paslaugų, klientų aptarnavimo kokybei, bet ir klientų lojalumo programos sukūrimui (žr. 28 pav.). Kitas labai svarbus aspektas tas, kad klientų aptarnavimo kokybės tyrimo rezultatai būtų integruoti į bendrą Lietuvos pašto skatinimo sistemą, t. y. O klientus tiesiogiai aptarnaujantiems darbuotojams tai suteiktų papildomos motyvacijos siekti geresnių rezultatų.

#### Pagrindiniai iššūkiai

- Pašto paslaugų apimčių mažėjimas
- Ilgalaikių santykių su klientais nebuvimas
- Nepakankamas dėmesys klientui

#### Sprendimai

Aptarnavimo efektyvumas	Veiklos principai
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Klientų aptarnavimo procesų optimizavimas, automatizavimas</li> <li>➤ Klientus aptarnaujančių specialistų aptarnavimo kokybės tobulinimas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nuolatinė orientacija į klientų poreikius</li> </ul>
Tiksliniai klientai	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Klientų aptarnavimo procesų, paslaugų pritaikymas pagal prioritetinių klientų poreikius</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rinkų analizės atlikimas, prioritetinių klientų nustatymas, jų poreikių įvertinimas</li> <li>➤ Lojalumo strategijos sukūrimas</li> </ul>
Komunikacija ir pardavimai	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bendrovės teikiamų paslaugų pristatymo, komunikacijos su potencialiais klientais peržiūra ir tobulinimas.</li> <li>➤ Aktyvus paslaugų siūlymas verslo klientams</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Naujų galimų pardavimo kanalų peržiūra, jų panaudojimo galimybių įvertinimas</li> </ul>

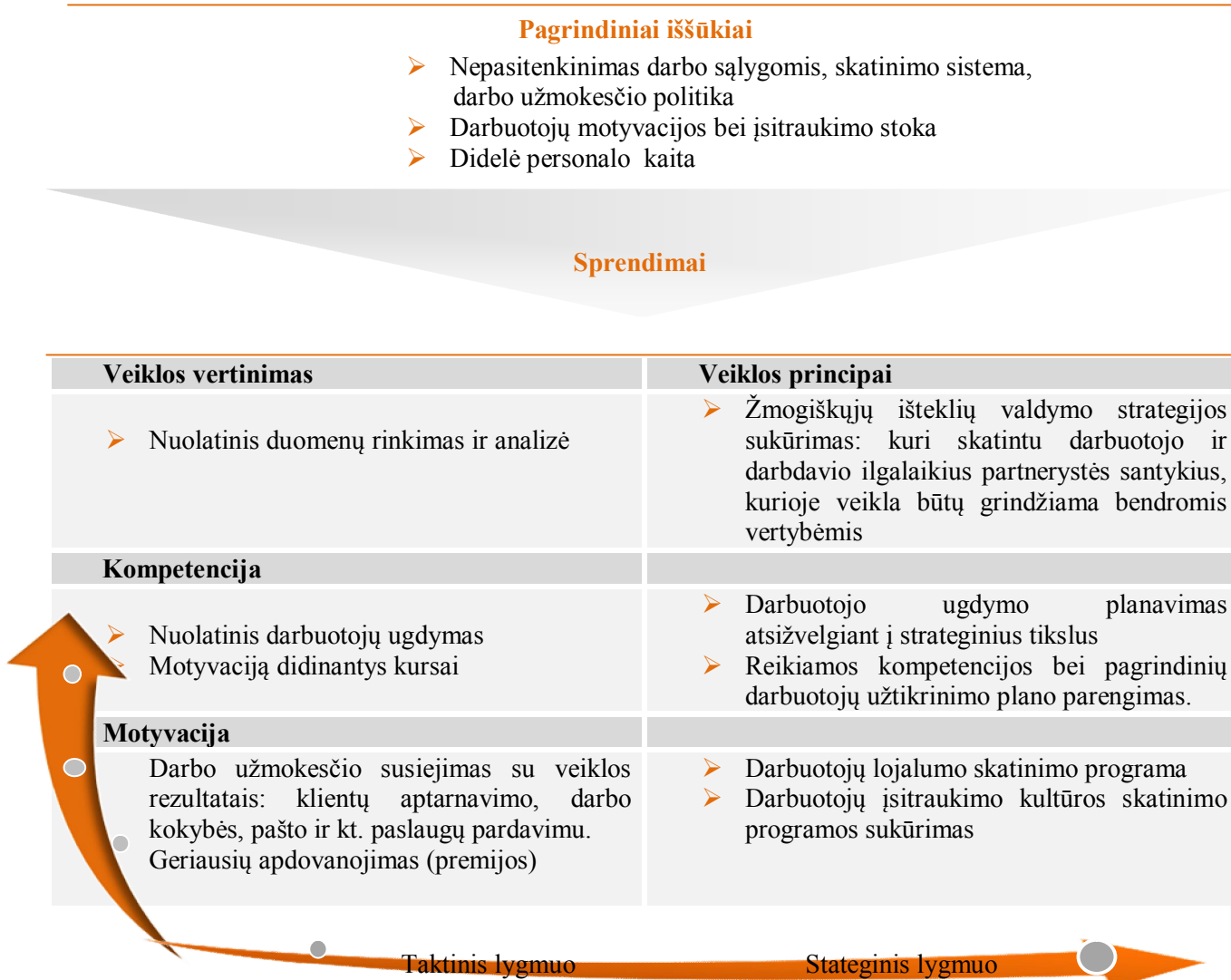
Taktinis lygmuo

Strateginis lygmuo

28 pav. AB Lietuvos pašto klientų lojalumą skatinančios priemonės

Šaltinis: parengta autorės, pagal specialistų išvadas

**Naujos organizacinės kultūros formavimas:** Taigi atsižvelgiant į šiandieninę žmogiškųjų išteklių valdymo problemą Lietuvos pašte bei specialistų požiūrį būtina suformuoti ir palaikyti tokią organizacinę kultūrą, kuri skatintų darbdavio ir darbuotojų ilgalaikės partnerystės santykius, kurioje veikla būtų grindžiama bendromis vertybėmis, kurioje reikiamos kompetencijos ir pagrindinių darbuotojų pamaina būtų formuojama nuosekliai bei kryptingai, o vidinė aplinka didintų darbuotojų įsitraukimą ir motyvaciją (žr. 29 pav).



29 pav. AB „Lietuvos pašto“ organizacinės kultūros formavimo modelis

Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis specialistų išvadomis

**Klientų poreikius atitinkančių paslaugų teikimas:** AB Lietuvos paštas - didžiausia pašto paslaugas teikianti bendrovė, užsitarnavusi verslo klientų pasitikėjimą bei turinti didžiausią paslaugų teikimo vietų tinklą šalyje. Šie trys veiksniai – pagrindiniai bendrovės privalumai, tačiau norint

visapusiškai jais pasinaudoti būtina investuoti ne tik į naujas informacinių technologijų įrangas, specializuotą transportą ir į kitas kokybę užtikrinančias priemones, bet ir į naujus projektus padėsiančius kurti naujas paslaugas ar procesus orientuotus į besikeičiančius vartotojų poreikius. O teigiamas gyventojų požiūris į viešąsias elektronines paslaugas bei laisvas asmenų, paslaugų, prekių judėjimas ES rinkoje sudaro galimybes plėsti pašto paslaugų rinką.

Tad atsižvelgiant į ES veikiančių paštų išplėtotą e. paslaugų tinklą bei į tai, kad vis daugiau Lietuvos gyventojų naudojami internetu bei ieško sau priimtinių būdų kaip greičiau ir patogiau gauti paslaugą, reikia optimizuoti bendrovės veiklą ir paversti ją patrauklesne vartotojams. Todėl būtina perkelti į internetinę erdvę visas pašto paslaugas, kurių prigimtis tam suteikia galimybę, o pritaikius siūlomas priemones AB Lietuvos paštas taptų modernia į klientų poreikius orientuota bendrove (žr.30 pav).

#### Pagrindiniai iššūkiai

- Nepakankamai išplėtotas e. paslaugų tinklas
- Klientų poreikių neatitinkančių paslaugų teikimas

#### Sprendimai

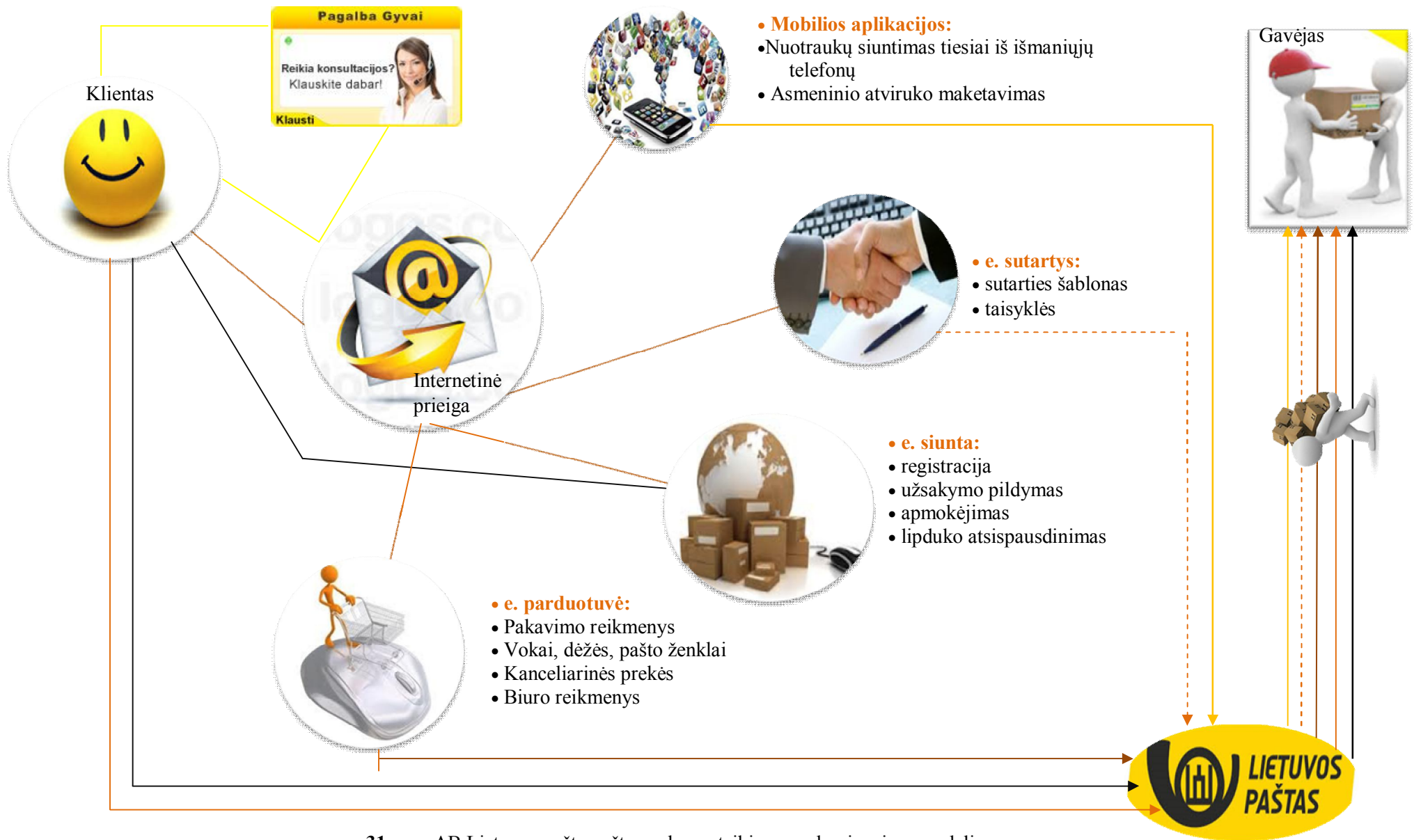
Klientų poreikius atitinkančių paslaugų teikimas	Veiklos principai
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ e. sutartys</li> <li>➤ e. siunta</li> <li>➤ e. parduotuvė</li> <li>➤ mobili programa - aplikacija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nuolatinė strateginių partnerių paieška</li> <li>➤ Internetinio tinklo pralaidumo didinimas</li> <li>➤ Duomenų bazės efektyvinimas</li> </ul>
Papildomų paslaugų plėtojimas	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ VIP siunta</li> <li>➤ Siuntos pristatymo patvirtinimo paslauga</li> <li>➤ Pakartotinis pristatymas</li> <li>➤ Informacija el. žinute apie siuntos gavimą</li> <li>➤ Siuntos parsivežimo paslauga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Investicijos į modernias technologijas</li> <li>➤ Programinės įrangos atnaujinimas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Konsultavimo pagalba gyvai</li> <li>○ Supaprastintas siuntų sekimo sistema</li> <li>○ Supaprastintos korespondencijos siuntų pristatymo ir atsiėmimo galimybės.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Naujų galimų siuntų pristatymo ir atsiėmimo galimybių įvertinimas</li> </ul>

Taktinis lygmuo

Strateginis lygmuo

**30 pav.** AB Lietuvos pašto klientų poreikius atitinkančių paslaugų teikimo modelis

Šaltinis: parengta autorės



31 pav. AB Lietuvos pašto pašto paslaugų teikimo modernizavimo modelis

Šaltinis: parengta autorės

Lietuvos pašto skyriai yra susijungti į bendrą duomenų bazę, turi pilnai kompiuterizuotą spausdinimo ir įdėjimo į vokus įrangą, sukurtą filatelijos gaminių internetinę parduotuvę. Šiai dienai didžioji dalis paštų yra kompiuterizuoti, todėl turi puikią galimybę šį tinklą pritaikyti e. paslaugų teikimui. Naujame Lietuvos pašto teikiamų paslaugų teikimo modernizavimo modelyje (žr. 31 pav.) didžiąją dalį tiesiogiai su paštu susijusių paslaugų vartotojas galėtų gauti nuotoliniu būdu ir tik paslaugų, susijusių su daiktų išsiuntimu vartotojui tektų apsilankyti pašto skyriuje. Toks paslaugų teikimo modelis būtų itin patogus ir patrauklus vartotojui. Tikėtina, kad siūlomos originalios naujovės pritrauktų vis jaunesnių vartotojų, o gal būt ir atgaivintų tradicinio pašto poreikį.

Taigi atlikta Lietuvos pašto veiklos analizė, bei specialistų apklausa įgalina teigti, kad greitėjantis gyvenimo tempas ir laiko trūkumas priverčia vartotojus ieškoti paprastumo ir patogumo, o įprastų paslaugų perkėlimas į internetinę erdvę patenkintų klientų besikeičiančius poreikius bei sutaupytų jų laiką. Todėl atsižvelgiant į tradicinio pašto apimties mažėjimą, klientų poreikius bei laiką būtina perkelti į internetinę erdvę šias paslaugas: konsultavimo pagalba gyvai, mobili programa, e. siunta, e. sutartys, e. parduotuvė.

**Pagalba gyvai** – programos įdiegimas Lietuvos pašto internetinę svetainę paverstu patrauklesne vartotojams, nes programa sudarytų galimybę ne tik gyvai bendrauti su interneto svetainės lankytojais realiu laiku, bet ir matyti kas lankosi Lietuvos pašto svetainėje, o tai puikus būdas pritraukti naujus klientus, o esamiems suteikti profesionalią pagalbą. Pats bendravimas vyktų tekstinio susirašinėjimo principu. Iškvietus pokalbio langą, tinklapio lankytojas bus sujungiamas su bendrovės svetainės asistentu, kuris greitai ir tiksliai atsakys į kliento klausimus.

**Mobilios aplikacijos** – tai programos, skirtos išmaniems telefonams, naujų technologijų pagalba leidžiančios rinkai pasiūlyti inovatyvius bendravimo su klientais sprendimus ir taip padidinti įmonės apyvarta bei jos reklamą. Todėl siekiant pritraukti naujus klientus naudotis Lietuvos pašto teikiamomis paslaugomis, stiprinti jų lojalumą bei padidinti tradiciniu paštu siunčiamos korespondencijos apimtys rekomenduojame Lietuvos paštui sukurti mobilią aplikaciją.

Šios modernios programos dėka vartotojai galėtų įamžinti savo gražiausias akimirkas ir savo išmaniojo telefono pagalba išsiųsti nuotraukas artimiems žmonėms tradiciniu paštu į bet kurią šalies vietą. Išrankiems bei ieškantiems originalumo klientams AB Lietuvos paštas galėtų pasiūlyti išmaniųjų technologijų dėka susimaketuoti atviruką asmeniškai ir taip nustebinti savo artimą žmogų. Mobilios aplikacijos dėka užsakymai patektų tiesiai į Lietuvos pašto spausdinimo departamento darbuotoju rankas, kurie nuotrauką ar atviruką atspausdintų, įdėtų į voką ir išsiųstų, o laiškinkas nurodytu adresu atviruką pristatytu gavėjui.

**E. sutartys** – siekiant paprastumo ir lankstumo rekomenduojame Lietuvos paštui sudaryti galimybę klientui pasirašyti paslaugų sutartį internetu.

**E. siunta** – greitas ir patogus siuntimo būdas tiems klientams, kurie neturi noro ir laiko laukti eilėje. Siekiant sumažinti klientų nepasitenkinimą ir atsižvelgiant į klientų srautus, kurie susidaro tam tikromis valandomis, rekomenduojame Lietuvos paštui sudaryti galimybę klientui susipakuoti, užsiregistruoti bei atsispausdinti siuntos išsiuntimo lipduką asmeniškai ir pristatyti siuntą į bet kurį pašto skyrių jam patogiu laiku. Pats procesas vyktų vartotojui patogioje vietoje, svarbu, kad būtų prieiga prie interneto ir spausdintuvo. Vartotojui reikėtų prisijungti prie Lietuvos pašto internetinės svetainės, užsiregistruoti, užpildyti užsakymą, apmokėti bei atsispausdinti lipduką. Supakuoti siuntą, o ant jos užklijuoti atsispausdintą lipduką su kodu bei gavėjo, siuntėjo adresais. Tinkamai paruoštą siuntą pristatyti į bet kurį pašto skyrių.

**E. parduotuvė** - Lietuvoje sparčiai plečiasi elektroninės prekybos rinka, o jos plėtrai palankias sąlygas sudaro augantis, internete apsipirkinėjančių vartotojų skaičius. Vis daugiau vartotojų prekių įsigijimui renkasi e. parduotuves. O Lietuvoje, anot Lietuvos statistikos departamento, per pastaruosius penkerius metus, apsipirkimas internete išaugo daugiau nei keturis kartus. Eurostat atliktas tyrimas atskleidė, jog 2012 m. elektroninė prekyba Lietuvoje išaugo 30%.

Todėl atsižvelgiant į ES paštų patirtį bei į vis didėjantį internete apsipirkinėjančių vartotojų skaičių rekomenduojame Lietuvos paštui sudaryti galimybę vartotojui internetu, prieinamomis kainomis, įsigyti ne tik vokų, dėžių, bet ir biuro bei pakavimo reikmenų. Taip sudarydami galimybę klientams taupyti savo laiką, o tradicinių prekių perkėlimas į interneto tinklą Lietuvos pašta padarytu lankstesne bei klientų lūkesčius pateisinančia bendrove, nes elektroninė prekyba palengvina žmonių bendradarbiavimą. O svarbiausia visas šis procesas vyktų vartotojui patogioje vietoje. Jam nereikėtų stovėti eilėse, atsiskaitymo procesas užtruktų vos kelias minutes, be to reikėtų sudaryti galimybę klientui atsiskaityti už prekes ne tik pavedimu, bet ir grynais, kai kurjeris atvyksta į namus ar biurą.

## IŠVADOS

Nepaisant skirtingų įvairių autorių strategijos koncepcijos reikšmės, galime teigti, kad strategija – tai apgalvota ir ilgalaikė organizacijos plėtros kryptis, veiklos sistema, kuri sudaro galimybes organizacijai įgyvendinti tikslus. Strategijos koncepsijų analizė tik dar kartą patvirtina, kad organizacijos turėdamos aiškia savo veiklos strategiją gali išgyventi konkurencinėje kovoje, nes organizacijos, kurios geriau pažįsta išorinę aplinką, žino savo trūkumus ir privalumus, turi daugiau galimybių daryti veiksmingus savo strategijų pakeitimus ir yra daug lankstesnės. Organizacijos turėdamos iš anksto gerai pagrįstas savo verslo strategijas, atsiradus problemoms sėkmingai prisitaiko prie aplinkos pokyčių ir išvengia blogų pasekmių. Organizacijos strategiją privalo žinoti, suprasti ir palaikyti visi su organizacijos vadyba susiję suinteresuoti asmenys: savininkai, nariai, vadovai bei kiek įmanoma visi kiti darbuotojai.

Atlikta strateginio valdymo koncepsijų analizė leidžia teigti, kad strateginis valdymas yra organizacijos vadybinė veikla, kuri yra ilgalaikė, paremta vidiniais organizacijos ištekliais ir orientuota į ateities perspektyvą įvertinus išorinių veiksnių poveikį. Strateginio valdymo procesas yra pilnas komplektas įsipareigojimų, sprendimų ir veiksmų, todėl strategijos įgyvendinimas turi būti nuolat stebimas ir vertinimas, o pasikeitus sąlygomis – koreguojamas.

Strateginis valdymas sudaro prielaidas veikti aktyviau, iniciatyviau kurti savo ateitį, įgalina organizaciją inicijuoti veiksmus ir ne tik reaguoti, bet ir daryti jiems įtaką ir taip valdyti savo likimą. Strateginis valdymas įgalina nustatyti galimybes, prioritetus ir pasinaudoti jomis, pakeičia organizacijos narių požiūrį į pokyčius. Suformuoti tikslai, efektyvus jų pasiekimo mechanizmas leidžia mažinti organizacinį pasipriešinimą. Kadangi strategijos kūrimo ir įgyvendinimo dalyvauja įvairių lygių vadovai, tai padeda geriau suprasti vienas kitą ir suvienodinti požiūrius į organizaciją ir jos plėtros prioritetus.

Nuoseklus strateginio valdymo (*Porterio vertės grandinės, PEST, Porterio penkių konkurencinių įtakų bei SSGG analizės*) metodų taikymas padeda sukurti racionalią valdymo sistemą, kuri įgalina objektyviai įvertinti bendrovės esamą padėtį ir leidžia kryptingai siekti užsibrėžtų tikslų.

Porterio vertės grandinės modelis padeda vadovams išanalizuoti konkrečias veiklas, kurios galėtų kurti vertę, didinti efektyvumą ir suteikti konkurencinį pranašumą.

PEST metodas naudingas vykdant strateginę organizacijos analizę, nes šis metodas įgalina greitai identifikuoti ir palyginti kritinius veiksmus, galimybes, pavojus, galinčius daryti įtaką organizacijos konkurencinei padėčiai. Tačiau šis modelis neatsako į konkrečius klausimus, o padeda struktūrizuoti ir strategiškai įvertinti organizacijos veiklos aplinką ir atkreipti dėmesį į svarbiausius veiksmus.

Norint įvertinti organizacijos konkurencinę aplinką tikslinga pasinaudoti Porterio penkių konkurencinių įtakų modeliu, tačiau būtina atminti, kad organizacija turėtų vertinti ne tik esamą rinkos dalyvių situaciją, bet ir galimą jos dinamiką. Svarbu numatyti organizacijos vietą rinkoje bei galimus rinkos pokyčius. Tokius kaip plėtros kryptis, rinkos dalyvių tendencijos. Visa tai leidžia identifikuoti organizacijos galimybes ir grėsmes. Ši išsami rinkos analizė naudinga net gi tada, kai organizacija veikia natūralios monopolijos sąlygomis, nes analizuojamu metu rinka gali būti monopolinė, tačiau visada yra įmanomi technologiniai, teisiniai arba kiti pokyčiai, galintys pakeisti rinkos struktūrą.

SSGG analizė yra svarbi tuo, kad rodo realų organizacijos galimybių profilį ir leidžia įvertinti iškeltų tikslų įvykdymo galimybes. SSGG analizės metu gauti rezultatai labai svarbūs, nes jie panaudojami, kaip tolimesnis pagrindas formuluojant organizacijos veiklos strategines kryptis bei tikslus. Į juos būtina atsižvelgti ir nustatant uždavinius bei veiksmus. Organizacijos strateginiai tikslai turėtų būti orientuoti į galimybių išnaudojimą pasitelkiant organizacijos stipriąsias puses, o siekdama didinti veiklos efektyvumą privalo identifikuoti organizacijos silpnybes ir jas neutralizuoti. Taip pat būtina atsižvelgti ir į grėsmes bei tinkamai joms pasirengti.

Pašto paslauga – pašto siuntinių surinkimas, rūšiavimas, vežimas ir pristatymas (Žin., 2012, Nr. 135-6867). Ši veikla yra svarbi šalies ekonominiam ir socialiniam vystymuisi, todėl yra griežtai reglamentuojama ir kontroliuojama ne tik šalies viduje, bet ir tarptautiniame lygmenyje. Pašto paslaugos teikimo veikla reguliuojama vadovaujantis laisvės teikti pašto paslaugą, sąžiningos konkurencijos ir universaliosios pašto paslaugos prieinamumo visiems naudotojams principais.

Pastaruoju metu pašto paslaugos vaidina dvejopą vaidmenį ekonominiuose ir socialiniuose žmonių bei verslo santykiuose. Visų pirma, tai ypatingai svarbi priemonė, kuria naudodamiesi žmonės gali tarpusavyje bendrauti ir gauti informaciją. Antra, tai yra fizinių daiktų paskirstymo tinklas.

Pašto paslauga ilgą laiką buvo viena iš svarbiausių komunikacijos priemonių, tačiau šiandien jos užleidžia vietą skaitmeninėms paslaugoms: elektroniniam paštui, internetui ir jų pagrindu atsiradusioms kitoms paslaugoms.

Pašto rinkos liberalizavimas yra susijęs su esminiais pašto paslaugų pokyčiais. Liberalizacijos procesų skatinimas tiek teoriniame tiek praktiniame lygmenyje Europos Sąjungoje prasidėjo dar 1992 m. Viešųjų paslaugų liberalizavimo politika diegta, siekiant didinti konkurencingumą, pamažu naikinant viešojo sektoriaus natūraliąsias monopolijas (žr. 2.2 skyriuje). ES pašto rinkos liberalizaciją bei teisinį įtvirtinimą lydi trys visoms ES šalims privalomos Pašto direktyvos, kurios įpareigoja universaliųjų pašto paslaugų teikėjus teikti visiems vartotojams prieinamas, kokybiškas pašto paslaugas konkurencingoje ES aplinkoje. Bendros rinkos sukūrimas buvo ir yra vienas iš ES



veiklos tikslų, kurio įgyvendinimą būtina plėtoti ir toliau, nes tai integruoja pašto rinką, naikina kliūtis naujiems teikėjams atsirasti, o svarbiausia sukuria bendrus pašto paslaugų teikimo standartus.

Atlikta ES pašto sektoriaus statistinių duomenų analizė, pagal paslaugų apimtį, pašto sektoriaus apyvartą, pašto paslaugų teikėjų efektyvumą bei paslaugų kokybę (žr. 8 -18 pav.) rodo, kad skirtingose ES valstybėse šie rodikliai labai skirtingi, tačiau pašto sektoriaus plėtros netolygumai tarp Lietuvos ir Europos sąjungos valstybių taip pat yra akivaizdūs. O svarbiausia ši atlikta ES pašto sektoriaus statistinių duomenų analizė įgalina teigti, kad pašto sektoriaus vaidmuo pasikeitė iš esmės, nes siunčiamos korespondencijos paklausa sumažėjo dėl augančių pažangių elektroninių ryšių, o tuo tarpu siuntinių rinkos augimui didelę įtaką turi kasmet vis labiau populiarėjanti elektroninė prekyba. Tačiau akivaizdu viena, kad augant elektroninės prekybos apimtims, pašto ir pasiuntinių paslaugos išgyveną renesansą, nes vienos elektroninių ryšių paslaugos išstumia pašto paslaugas, o kitos elektroninių ryšių pagrindu teikiamos paslaugos negali egzistuoti be pašto ir pasiuntinių paslaugų.

Valstybės valdomų įmonių svarba per pastarąjį penkmetį labai išaugo, tačiau prie valstybės biudžeto formavimo prisideda vis dar per mažai. Lietuvoje valstybei priklausančių įmonių valdymo kokybė vis dar gerokai atsilieka nuo gerosios pasaulinės praktikos, o nuosavo kapitalo grąža akcininkams yra tris kartus mažesnė, nei ES veikiančių įmonių. Prastai valdomos valstybės įmonės tampa sunkia našta šalies biudžetui (žr. 2.3 skyriuje).

Siekiant efektyvesnės ir pelningesnės veiklos, valstybės valdomos įmonės turi būti valdomos strategiškai, o įmonių vadovai ir darbuotojai siekdami prisidėti prie ambicingų valstybės valdomų įmonių tikslų įgyvendinimo turėtų išmokti prisitaikyti prie nuolat besikeičiančios aplinkos bei pradėti mąstyti strategiškai. Labai svarbu, kad aukščiausio rango vadovų veikloje būtų priimami ne tik taktiniai ar operatyviniai, bet ir strateginiai sprendimai.

Atlikta teisinės bazės analizė leidžia teigti, kad pašto sektoriaus veikla yra griežtai reglamentuojama ir stipriai kontroliuojama ne tik šalies viduje, bet ir tarptautiniame lygmenyje, o esant tokiam griežtam veiklos reglamentavimui AB Lietuvos paštas negali laisvai konkuruoti rinkoje su kitais pašto paslaugų teikėjais, kurie nėra tokie suvaržyti ir veikia tik lokaliajame zonoje. Pastarieji gali greitai reaguoti į pokyčius rinkoje, turėti lanksčią kainodarą, o svarbiausia – jie nėra įpareigoti teikti nuostolingas paslaugas (žr.2.3.1 skyriuje).

AB Lietuvos paštas – valstybės valdoma įmonė. Pagrindinė Lietuvos pašto veikla tai rašytinės informacijos: korespondencijos, periodinių leidinių, neadresuotos reklamos pristatymas; daiktų (pašto siuntinių) priėmimas ir persiuntimas. AB Lietuvos paštas – plačiausią paslaugų teikimo vietų tinklą turinti bendrovė šalyje, teikianti ne tik pašto, bet ir logistikos, finansinio tarpininkavimo ir

elektronines paslaugas. AB Lietuvos paštas – vienas didžiausių šalies darbdavių. 2013 m. duomenimis, bendrovėje dirbo 6208 darbuotojai, paštų tinklą sudarė 829-ios universaliųjų pašto paslaugų teikimo vietos.

Pati aplinka, kurioje veikia AB Lietuvos paštas, sparčiai kinta ir yra smarkiai priklausoma nuo pasaulio, Europos sąjungos bei Lietuvos pašto sektoriaus politikos, politinių sprendimų, įstatyminės bazės pokyčių ir reguliuotojų iniciatyvų (žr. 3 priede).

Atlikta Lietuvos pašto veiklos analizė parodė, kad bendrovė neturėdama jokių išskirtinių teisių pašto paslaugų segmente geba lygiavertėmis sąlygomis konkuruoti su kitais pašto paslaugų teikėjais, jos veikla tapo skaidresnė, efektyvesnė ir pelningesnė. Lietuvos pašto gautos pajamos tiesiogiai priklauso nuo suteiktų paslaugų skaičiaus (žr. 81 psl.). Universaliosios pašto paslaugos sudaro 54 proc. visų Lietuvos pašto pajamų (žr. 81 psl.), o šis rodiklis koreliuoja su bendra ekonomine šalies ūkio situacija. Bendrovės pardavimo pajamos auga dėl didesnių pridėtinę vertę turinčių pašto paslaugų pardavimų, o tradicinių pašto paslaugų apimtys stipriai mažėja (žr. 82- 83 psl.). Mažėja ne tik suteikiamų universaliųjų pašto paslaugų kiekiai, bet ir iš jų gaunamos pajamos. Ši tendencija išliks ir ateityje, nes bendrovė, vykdydama veiklą, susiduria su reguliavimo, konkurencijos, besikeičiančios vartotojų elgsenos, makroekonominių, technologinių bei elektroninių ryšių sektoriaus keliamais veiksniais.

Atlikta specialistų apklausa leido pagrįsti teorinių šaltinių bei dokumentų turinio analizės metu gautus rezultatus, kurie įgalina teigti, kad įvairių strateginio valdymo metodų taikymas AB Lietuvos pašte padeda objektyviai įvertinti bendrovės esamą padėtį bei leidžia suformuoti prioritetines veiklos tobulinimo kryptis, kurių dėka AB Lietuvos paštas gali sistemingai siekti užsibrėžtų tikslų.

Atlikta dokumentų, statistinių duomenų analizė bei specialistų apklausa leidžia konstatuoti, kad siekiant užtikrinti tvarų pelningumą ateityje valstybės valdomai įmonei Lietuvos paštui būtina, apsvarstyti naujas e. paslaugų kūrimo galimybes, nustatyti prioritetines veiklos tobulinimo kryptis, bei pažvelgti į kitų rinkos lyderių pavyzdžius ir diversifikuoti, automatizuoti bei standartizuoti savo verslą taip, kad būtų patenkinti akcininko, darbuotojo ir vartotojų lūkesčiai. Ypatingą dėmesį AB Lietuvos paštas turi skirti ne tik socialinei atsakomybei, bet ir naujų darbuotojų pritraukimui, esamų kvalifikuotų darbuotojų išlaikymui, siekiant užtikrinti abipusę naudą bei ilgalaikę partnerystę pagrįstus darbdavio ir darbuotojo santykius. Taip pat būtina didinti darbuotojų motyvaciją ir įsitraukimą, nuolat gerinti pardavimų bei teikiamų paslaugų kokybę, orientotis ne tik į naujų klientų pritraukimą, bet ir ilgalaikių santykių su vartotojais palaikymą.

## REKOMENDACIJOS

**Lietuvos pašto vadovybei.** Lietuvos paštui norint tapti sėkmingos valstybės valdomos įmonės pavyzdžiu, kuriančių vertę ir naudą valstybei, vartotojui bei darbuotojui būtina nuolatos kontroliuoti strateginių tikslų ir jų įgyvendinimui naudojamų veiksmų bei uždavinių pažangą ir užtikrinti, kad jų įgyvendinimui reikalingi sprendimai būtų priimti reikiamu momentu. Aukščiausio rango vadovai turėtų nuolat informuoti darbuotojus apie pasiektų tikslų ir uždavinių įgyvendinimo situaciją. Nuolat reaguoti į strategiškai svarbią informaciją, neleisti bendrovei nukrypti nuo savo siekiamų tikslų bei užtikrinti, kad strategija būtų įgyvendinama kokybiškai.

Siekiant įgyvendinti užsibrėžtus tikslus rekomenduojame bendrovei peržiūrėti veiklos strategiją ir aiškiai apibrėžti prioritėtines strategines kryptis, kurias nedelsiant būtina tobulinti. Peržiūrint veiklos strategiją rekomenduojame didžiausią dėmesį skirti žmogiškųjų išteklių valdymui, nes didėjanti darbuotojų kaita, darbo jėgos trūkumas bei motyvacijos stoka neigiamai veikia bendrovės veiklos rezultatus. O siekiant įgyvendinti bendrovės užsibrėžtus tikslus būtina sukurti žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją: kuri skatintų darbdavio ir darbuotojų ilgalaikės partnerystės santykius; parengti darbuotojų ugdymo planą, atsižvelgiant į strateginius tikslus; užtikrinti darbuotojų ir pareigybių, svarbių veiklos tęstinumui, pamainos paruošimą; parengti programą skatinančią darbuotojų motyvaciją, įsitraukimą bei lojalumą taip pat būtina tobulinti darbo užmokesčio politiką.

**Lietuvos pašto verslo vystymo departamentui.** Siekiant padidinti tradicinio pašto teikiamų paslaugų apimtys būtina užtikrinti kokybišką klientų aptarnavimą bei sukurti klientų lojalumo programą: kuri skatintų naujų klientų pritraukimą bei esamų klientų išlaikymą. O tam, kad klientų lojalumo programa būtų efektyvi būtina nuolatinė orientaciją į klientų poreikius bei rinkos pokyčius.

Siekiant tapti modernia į klientų poreikius orientuota bendrove būtina užtikrinti klientų poreikius atitinkančių paslaugų teikimą. Todėl atsižvelgiant į tradicinio pašto paslaugų apimtį mažėjimą, klientų poreikius bei laiką, rekomenduojame Lietuvos paštui perkelti į internetinę erdvę šias paslaugas: konsultavimo pagalba gyvai, mobili programa, e. siunta, e. sutartis, e. parduotuvė. Taip pat rekomenduojame plėtoti papildomų e. paslaugų orientuotų į klientų poreikius. Tikėtina, kad šis pašto paslaugų teikimo modernizavimo modelis sudarytų galimybę Lietuvos paštui sukurti ilgalaikius ryšius su vartotojais, o jų lojalumas taptų reikšmingiausiu Lietuvos pašto veiklos sėkmės svertu. Siūlome atsižvelgti į visas šias siūlomas priemones, nes jos leistų Lietuvos paštui subalansuotai siekti tvaraus vertės didinimo, atsakingai veikti bei pateisinti kliento, darbuotojo ir akcininko lūkesčius.

## MOKSLO ŠALTINIAI:

1. Ališauskas R.(2008). *Strateginis valdymas institucijos plėtrai*. Vadyba ne tik vadovams. Vilnius.
2. Ališauskas R., Dukynaitė R.(2012). *Strateginis valdymas kaip lyderystės priemonė*. Viešojo politika ir Administravimas. Nr. 1.
3. Arimavičiūtė, M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius.
4. Arimavičiūtė, M. (2005). *Savivaldos institucijų strateginio valdymo sistemos analizė ir teisiniai apribojimai*. Viešojo politika ir administravimas. Nr. 14.
5. Arimavičiūtė, M. (2007). *Savivaldos institucijų strateginės analizės metodiniai aspektai*. Viešojo politika ir administravimas. Nr. 22.
6. Axson, D. A.(2007). *Best practices in planning and performance management*. New Jersey.
7. Bakanauskas A., Bakanauskienė J. Ir kt. (2011). *Organizacijos strategija*. Strateginis valdymas. Organizacijų vadyba, Kaunas: Vytauto didžiojo universitetas. ISBN 978-9-55-12-738-3.
8. Bosas, A. (2002). *Šiuolaikinės strateginio valdymo problemos: Socialinių ekonominių bei technologinių pokyčių įvertinimas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
9. Bartkus, E. V., Raipa, A.(2001). *Viešojo sektoriaus veiklos efektyvumas ir jo vertinimo galimybės*. Inžinerinė ekonomika. Nr.2.
10. Bivainis J., Tunčikienė Ž. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo metodologinės nuostatos*. Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas. ISSN 1392-8619, Vol XI, No 1.
11. Bryson, J.(1995). *Strategic planning for Public and nonprofit Organizations, sanfrancisco*. Jossey-Bass Publishers.
12. Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. MIT Press, Cambridge, MA.
13. Creswell, J.W; Clark, V. L. P. (2006). *Designing and conducting Mixed methods Research*. Sage Publications.
14. Denhardt, R. B.(2001). *Viešųjų organizacijų teorijos*. Vilnius.
15. Degutis, M. (1999). *Socialinių tyrimų metodologija*. Kaunas
16. Dieke, A. K., Bender, C., Campbell, J.I., Muller, A., De Streel, A., Thiele, S., Zanker, C., (2013) *Main Developments in the Postal sector ( 2010-2013)*. Study for the European Commission, Directorate General for internal Market and Services. Wik-Consult GmbH.
17. Freese, C. (2007). *Organizational change and the dynamics of psychological contracts: A longitudinal study*. Dissertation, Tilburg, The Netherlands: Tilburg University
18. Humayun Kabir S.M.(2007) *Strategic Planning in municipal Government: the Case of City of Ottawa*. *Canadian Social Science* Vol.3 No.5. Prieiga internete: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733300000810>.
19. Hesse-Biber, S., N., Leavy, P. (2010). *Handbook of Emergent Methods*. New York.
20. Hunger, D.J., Wheelen, L.T. (2011). *Essentials of strategic management*. Pearson Education.
21. Greenley, G.E.(1998). *Strategic Management*. London: Prentice-Hall.
22. Gregory G. Dess G. T. Lumpkin, Alan B. Eisner (2010). *Strategic Management*. Text and Cases.
23. Gaižulis, A. (2000). *Strategijos sampratos evoliucija ir jos įtaka verslo organizacijų marketingo veiklai*. *Ekonomika ir vadyba*. (1):36-53.
24. Smilga, E., Janušienė, K. (2007). *Strategiškai orientuotos organizacijos veikimo principai sveikatos apsaugos sistemoje*. Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai.
25. Išoraitė, M. (2011). *Žmogiškieji ištekliai-svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją*. Socialinių mokslų studijos.Nr.3(1).
26. Jucevičienė P. (1996). *Organizacijos elgsena*. - Kaunas: Technologija.
27. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Monografija. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.

28. Jucevičius R., Jucevičienė P., Janiūnaitė B., Cibulskas G. *Mokyklos strategija*. Strateginio vystymo vadovas. Kaunas: Žinių visuomenės institutas, 2003. ISBN 9955-9646-1-8.
29. Jurkonis, L. (2012). *Valstybės Valdomų įmonių valdymo kontrolės ir autonomijos poveikis veiklos efektyvumui*. Politologija.2012/2 (66)
30. Liuokaitytė, R. (2008). *Strateginio valdymo sistemos įgyvendinimo problemos Lietuvoje*. Vilnius: Vytauto didžiojo universitetas. Prieiga internete: [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2008~D\\_20080626\\_094913-91037/DS.005.0.02.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2008~D_20080626_094913-91037/DS.005.0.02.ETD).
31. Mažulytė, L., (2013). *Valstybės valdomų įmonių vaidmuo ES vidaus rinkos kontekste*. Prieiga internete: [www.esrinka.lt/download/275/straipsnis\\_konkurencingumas\\_vvi.pdf](http://www.esrinka.lt/download/275/straipsnis_konkurencingumas_vvi.pdf)
32. Mažeikaitė R., (2002). *Paslaugų marketingo strategija*. Vilnius.
33. Mačiurlionytė, M., Oržekauskas, P., Junevičius, A.(2013).*Valstybinių verslo įmonių valdymo tobulinimo galimybės*. Viešoji politika ir administravimas. Nr.1.
34. Melnikas, B., Smaliukienė R. (2007). *Strateginis valdymas*. Generolo Jono Tėmaičio Lietuvos karo akademija.
35. Monkevičienė, Z., Liugailaitė-Radzvickienė, L.(2009). *Organizacijos strategijos ir vertybių sąsaja*. Ekonomika ir vadyba.
36. Morgan, M., William A. Malek., Raymond. E. Levitt. (2009). *Strategijos įgyvendinimas*. Vilnius.
37. Mickevičienė, M.(2011). *Įmonės kompetencijos kaip tvaraus konkurencinio pranašumo kūrimo instrumentas*: Strateginis iššūkis. Business systems and economics. Nr.1(1).
38. Mintzberg H. (1987) *Five Ps for Strategy*. California Management Review.
39. Pileckienė D. *Strateginis valdymas. Mokomoji knyga*. Kaunas: Kolpingo kolegija, 2004. ISBN 9955-586-23-0.
40. Raipa A., Staponkienė J. (2007). *Strateginis valdymas šiuolaikiniame viešojo sektoriaus raidos etape. Naujoji viešoji vadyba*. Kaunas: Technologija. ISBN 978-9955-25-259-7.
41. Raipa, A. (2003). *Strateginis planavimas viešajame administravime*. Viešasis administravimas. Monografija, Kaunas.
42. Raipa, A., Petukienė, E. (2009). *Klientų dalyvavimas viešosiose paslaugose: bendrasis paslaugų kūrimas*. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 27
43. Rupšienė, L. (2007). *Kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda. Klaipėdos universitetas.
44. Seilius, A.(1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda.
45. Šaulinskas, L., Tilvytienė, R. (2013). *Paslaugas teikiančių įmonių pardavimo kokybės gerinimo modelis*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Nr. 1(29).
46. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. (2000). *Marketingas*. Vilnius: The Baltic Press.
47. Yarger, R. H (2006). *Strategic theory for the 21st century:the little book on big strategy*.
48. Tamošiūnas, A.(2013). *Vadybos funkcijos ir priemonės*. Vilnius: Technika.
49. Tamošiūnas, T. (2013). *Strateginis valdymas viešajame sektoriuje*. Viešojo valdymo dimensijos. Konceptijos ir dimensijos. Vilnius
50. Thompson, J., Thompson, F. M. (2010). *Strategic Management 6th. Cengage Learning EMEA*.
51. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius
52. Unferhauser, L., Glinskienė, R., Gebežienė, Z. (2010). *Strateginio valdymo problemų identifikavimo galimybių kolegijoje*. Profesinės studijos: teorija ir praktika.
53. Kardelis K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas. Judex leidykla.
54. Kaziliūnas, A. (2007). *Kokybės vadyba*. Vilnius.
55. Kaziliūnas, A. (2007). *Organizacijoje vykdomų projektų derinimas su organizacijos strategija*. Viešoji politika ir administravimas. Nr.20..
56. Korsakienė, R. Grybaitė, V. (2012). *Organizacijų strateginis valdymas*. Vilnius
57. Kvale, S. (1996). *InterViews – An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks. CA: sage.

58. Vaitkienė, R., Pilibaitytė, V. (2008). *Vertės vartotojui kūrimo ir santykių su vartotojais vystymo procesus integruojantis modelis*. Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai. Nr. 2/2.
59. Valentinavičius, S. (2009). *Verslo strategijos formavimo įmonėje teoriniai aspektai*. Verslas: Teorija ir praktika. Nr. 10(2).
60. Vasiliauskas, A. (2004). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.
61. Vengrienė, B. (2006). *Paslaugų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
62. Volberda H. W., Morgan R. E., Reinmoeller P., Hitt M. A., Ireland R. D., Hoskinsson R. E., (2011). *Strategic Management: Competitive & Globalisation*. Cengage Learning EMEA
63. Zakarevičius, P. (2011). *Organizacijų vadyba*. Kaunas.
64. Žydžiūnaitė, V. (2006). *Taikomųjų tyrimų metodologijos charakteristikos*. Vilnius: LR ŠMM ir Pedagogų profesinės raidos centras.
65. Žukauskas, E. Neverauskas, B. (2008). *Conceptual model of commercial bank management. Engineering economics*. Kauno technologijos universitetas.

## DOKUMENTAI:

1. Dieke, A. K., Bender, C., Campbell, J.I., Muller, A., De Streel, A., Thiele, S., Zanker, C., (2013) *Main Developments in the Postal sector (2010-2013)*. Study for the European Commission, Directorate General for internal Market and Services. Wik-Consult GmbH.
2. Europos parlamento ir tarybos direktyva 2002/39/EB „iš dalies keičianti direktyvą 97/67/EB dėl Bendrijos pašto paslaugų rinkos tolimesnio atvėrimo konkurencijai“. Europos sąjungos oficialusis leidinys, 2002. Prieiga internete: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32002L0039&rid=1>
3. Europos Parlamento ir tarybos direktyva 97/67/EB „dėl Bendrijos pašto paslaugų vidaus rinkos plėtros bendrųjų taisyklių ir paslaugų kokybės gerinimo“. Europos Sąjungos oficialusis leidinys, 1997. Prieiga internete: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:01997L0067-20080227&rid=23>
4. Europos parlamento ir tarybos direktyva 2008/6/EB iš dalies keičianti Direktyvą 97/67/EB, siekiant visiškai Bendrijos pašto paslaugų vidaus rinkos suformavimo. Europos Sąjungos oficialusis leidinys 2008. Prieiga internete: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32008L0006&rid=12>
5. Eurostat. 2010. Postal services. European Commission. Prieiga per internetą: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/postal\\_services/data/database](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/postal_services/data/database).
6. Europos Bendrijos steigimo sutartis 2004 m. Prieiga internete: [http://www.univie.ac.at/RI/eur/20040401/LT\\_EC\\_Treaty\\_Vienna.pdf](http://www.univie.ac.at/RI/eur/20040401/LT_EC_Treaty_Vienna.pdf)
7. Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius. Įvadinės taisyklės 2008 m. Prieiga internete: [http://193.219.12.232/uploads/docs/EVRK2red\\_ivadines\\_taisykles.pdf?PHPSESSID=1269895686570ac86483feffc74b879d](http://193.219.12.232/uploads/docs/EVRK2red_ivadines_taisykles.pdf?PHPSESSID=1269895686570ac86483feffc74b879d).
8. Eurostat, 2013. E-commerce statistics. Prieiga per internetą: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php/E-commerce\\_statistics](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/E-commerce_statistics)
9. Gyventojų užimtumas pagal ekonominės veiklos rūšis. Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. Prieiga per internetą: <http://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize?portletFormName=visualization&hash=bdb42de1-8299-490b-b9b2-12aeb6904c3b>
10. Informacinės visuomenės plėtros apžvalga, 2013. Informacinės visuomenės plėtros komitetas prie susisiekimo ministerijos. Prieiga internete: <http://statistika.ivpk.lt/ataskaitos>
11. Metinė apžvalga. Lietuvos valstybės valdomas komercinio naudojimo turtas, 2009. Prieiga internete: [http://vkc.vtf.lt/static/uploads/ataskaitos/2009\\_metine.pdf](http://vkc.vtf.lt/static/uploads/ataskaitos/2009_metine.pdf)
12. AB Lietuvos pašto įstatai, (įregistruoti 2009 rugsėjo 14 d.).
13. OECD.A „OECD comparative report on corporate governance of state-owned enterprises“ ataskaitos duomenis. Prieiga internete: <http://www.oecd.org/dataoecd/59/41/35313181.pdf>, 2011 03 26

14. OECD, *Accountability and Transparency: A Guide for State Ownership*, 2010. Prieiga internete: <http://www.oecd.org/daf/ca/accountabilityandtransparencyaguideforstateownership.htm>
15. OECD, *Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises*, 2005. <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceofstate-ownedenterprises/34803211.pdf>
16. Pasaulio pašto sąjungos siuntinių ir korespondencijos reglamentas. 2005. Bernas
17. Pasaulinės pašto sąjungos įstatai. Valstybės žinios, 2005-01-24, Nr. 10-321
18. Pasaulinė pašto konvencija. Prieiga per internetą: [www.post.lt/files/files/Pasaulin%C4%97%20Pa%C5%A1to%20konv\\_%20Nauja.pdf](http://www.post.lt/files/files/Pasaulin%C4%97%20Pa%C5%A1to%20konv_%20Nauja.pdf)
19. Lietuvos ekonominė apžvalga 2012 m. Lietuvos Respublikos Ūkio ministerija. <http://www.ukmin.lt/uploads/documents/Apzvalgos/2012%20m.%20LIEPA%20-%20m%C4%97nesin%C4%97%20ap%C5%BEvalga.pdf>
20. Lietuvos darbo rinkos tendencijos, 2013. Lietuvos darbo birža. Prieiga internete: [http://www.ldb.lt/Informacija/DarboRinka/Tendencijos\\_pdf/2013%20m.%20ap%C5%BEvalga.pdf](http://www.ldb.lt/Informacija/DarboRinka/Tendencijos_pdf/2013%20m.%20ap%C5%BEvalga.pdf)
21. Lietuvos Respublikos Valstybinės įmonės Lietuvos pašto pertvarkymo į AB Lietuvos pašta 2004-05-25 įstatymas Nr. IX-2245.
22. Lietuvos paštas, valdymas: Prieiga internete: <http://www.post.lt/lt/apie-mus/valdymas>.
23. Lietuvos pašto veikla. Prieiga internete: <http://www.post.lt/lt/apie-mus/musu-veikla>.
24. Lietuvos Respublikos pašto įstatymas. Verslo žinios. 2013, Nr. XI-2379.
25. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. birželio 9 d. nutarimas Nr. 665 „Dėl valstybės turinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašas“. Valstybės žinios, 2012, Nr. 67-3394.
26. Lietuvos nacionalinė ataskaita 2011 m. Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. <http://osp.stat.gov.lt/statistikos-leidiniu-katalogas?publication=2666>
27. Lietuvos ekonomikos apžvalga, 2014 m. gegužis. Lietuvos bankas. Prieiga internete: [https://www.lb.lt/lietuvos\\_ekonomikos\\_apzvalga\\_2014\\_m\\_geguzes\\_men](https://www.lb.lt/lietuvos_ekonomikos_apzvalga_2014_m_geguzes_men)
28. Lietuvos pašto veiklos metinis pranešimas, 2012. Lietuvos paštas. Prieiga internete: <http://www.post.lt/lt/?id=740>.
29. Tarptautinis bendradarbiavimas. Ryšiu reguliavimo tarnyba. Prieiga internete: [http://62.212.198.172/go.php/lit/Tarptautinis\\_bendradarbiavimas/773?PHPSESSID=3D715cd9cf98a%3D](http://62.212.198.172/go.php/lit/Tarptautinis_bendradarbiavimas/773?PHPSESSID=3D715cd9cf98a%3D).
30. Lietuva išrinkta į Pasaulinės pašto sąjungos administracinę tarybą. Ryšiu reguliavimo tarnyba. Prieiga per internetą: <http://rrt.lt/index.php?-584259366>.
31. Narystė tarptautinėse pašto organizacijose. AB Lietuvos paštas. Prieiga per internetą: <http://www.post.lt/lt/apie-mus/naryste-tarptautinesepasto-organizacijose>.
32. Paslaugų direktyvos įgyvendinimo vadovas 2007 m. Europos Bendrijų oficialus leidinys. Prieiga internete: [http://ec.europa.eu/internal\\_market/services/docs/services-dir/guides/handbook\\_lt.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/services/docs/services-dir/guides/handbook_lt.pdf)
33. Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizė 2010 m. Vidaus reikalų ministerija. Prieiga internete: <http://vakokybe.vrm.lt/index.php?id=415>.
34. Service sectoral classification. World Trades organization 2014. Prieiga internete: [http://www.wto.org/english/tratop\\_e/serv\\_e/serv\\_sectors\\_e.htm](http://www.wto.org/english/tratop_e/serv_e/serv_sectors_e.htm).
35. Universaliųjų pašto paslaugų kokybės reikalavimų tvarkos aprašas. Valstybės žinios. 2013, Nr. 23-1154.

## **PRIEDAI**



## LIETUVOS PAŠTO VEIKLOS TOBULINIMO KRYPTYS

Jovita Bernotienė<sup>23</sup>, Teodoras Tamošiūnas<sup>24</sup>

### Anotacija

Paštas – viena iš Lietuvos valstybės valdomų įmonių paslaugų. Kasmet mažėjant pašto paslaugų poreikiui, įmonei AB „Lietuvos paštas“ neišvengiamai teks tobulinti savo veiklos strategiją. Atlikta šios įmonės 2010 – 2013 metų veiklos analizė parodė, kad kitų ES šalių pavyzdžiu reikia liberalizuoti Lietuvos pašto rinką, įvairinti paslaugų tipus, gerinti paslaugų kokybę ir operatyvumą. Straipsnyje pagrįstos šios esminės AB Lietuvos paštas veiklos strateginės kryptys: veiklos diversifikavimas ir efektyvumo didinimas, kokybiškų, klientų lūkesčius atitinkančių paslaugų teikimas, naujos organizacinės kultūros formavimas.

**Pagrindiniai žodžiai:** pašto paslaugos, aplinkos ir vidiniai veiksniai, AB Lietuvos paštas veiklos strateginės kryptys.

### Įvadas

*Tyrimo aktualumas ir problematika.* Valstybės turto fondo valdymo koordinavimo centro duomenimis valstybės valdomų įmonių gautos pardavimo pajamos per 2013 metus viršijo 7,5 mlrd. litų, o normalizuotas grynasis pelnas, palyginti su 2012 metais, padidėjo daugiau kaip ketvirtadaliu. Tačiau tokius puikius rodiklius iš esmės lėmė tik kelių didesnių, energetikos sektoriuje veikiančių įmonių, geresni veiklos rezultatai, o kitų daugiau nei 130 valstybės valdomų įmonių rezultatai yra gerokai prastesni. Nors valstybės valdomų įmonių svarba per pastarąjį penkmetį pasaulyje labai išaugo ir didėjo jų įtaka šalių biudžetams, tačiau jos dar neteikia valstybei tokios naudos, kokia yra gaunama iš privataus sektoriaus. Tokie rezultatai verčia sunerimti, nes kokybiškas ir efektyvus valstybei priklausančių įmonių valdymas vaidina svarbų vaidmenį užtikrinant tvarų šalies ekonomikos augimą. O efektyviau valdomos įmonės teikia kokybiškesnes paslaugas verslui ir gyventojams bei įneša didesnę indėlį į šalies biudžetą, be to itin prastai valdomos įmonės tampa sunkia našta, kuri anksčiau ar vėliau gula ant visų mokesčių mokėtojų pečių (Jurkonis, 2012).

Valstybės turto fondo valdymo koordinavimo centro duomenimis valstybės valdoma įmonė AB „Lietuvos paštas“ per 2013 metus uždirbo 1,6 mln. litų grynojo pelno ir valstybei sumokėjo 8,5 mln. litų dividendų, kai 2012 metais buvo patirta 7,2 mln. litų grynujų nuostolių. Tačiau lyginant su kitomis valstybės valdomomis įmonėmis, AB Lietuvos paštas grynojo pelno augimas yra reikšmingai mažesnis, o adekvati nuosavybės grąža užtikrinama nestabiliai. AB Lietuvos paštas per pastaruosius kelerius veiklos metus pavyko padidinti veiklos pelningumą ir sumažinti patiriamus nuostolius, tačiau šiandieninė rinka dėsto kitokias taisykles, ir tai įrodo 2013 m. Ryšių reguliavimo tarnybos pateikta ataskaita, kurioje konstatuojama, kad Lietuvoje kaip ir pasaulinėje praktikoje, pastebimas natūralus pašto ir su pašto paslaugomis susijusių paslaugų rinkos susitraukimas. AB Lietuvos paštas gautos pajamos tiesiogiai priklauso nuo suteiktų paslaugų skaičiaus, o universaliosios pašto paslaugos sudaro 54 proc. visų AB Lietuvos paštas pajamų, todėl šie rinkos pokyčiai kelia didelę grėsmę bendrovės pelningumui. Akivaizdu ir tai, kad nesiimant ryžtingų veiksmų, ateityje AB Lietuvos paštas susidurs su dar didesniais iššūkiais, nes dabartinių metu suteiktų tradicinio pašto paslaugų apimtys negali užtikrinti reikiamų pajamų ir grąžos ilgalaikėje perspektyvoje. Atsižvelgiant į šią situaciją, AB Lietuvos paštas neišvengiamai turi tobulinti veiklos strategiją, tikslus susieti su laukiamais rezultatais bei nusistatyti naujas strategines veiklos kryptis.

Taigi šiandieninėje rinkoje veikiančios Valstybės valdomos įmonės susiduria vis didesniais reikalavimais, veikiant dinamiškoje aplinkoje atsirado poreikis priimti greitus ir efektyvius sprendimus, todėl įmonės priverstos ieškoti naujų vadybos metodų, padedančių kryptingai siekti užsibrėžtų tikslų ir patenkinti akcininko lūkesčius. Būtent dėl šių rinkoje vykstančių pokyčių šiandieninėje aplinkoje organizacijos turi būti valdomos strategiškai. Suvokdami strateginio valdymo svarbą tiek užsienio, tiek Lietuvos mokslininkai įvairiais pjūviais nagrinėjo strateginio valdymo metodologijas ir technikas. Mokslinėje literatūroje autoriai Jucevičius (1998), Vasiliauskas (2004), Arimavičiūtė (2005), Bosas (2004), pateikė įvairių strateginio valdymo apibrėžimų. Šiuolaikinio strateginio valdymo problemas analizavo Valnetinavičius (2009), Smilga, Jonušienė (2007), Kaziliūnas (2007), Korsakienė, Grybaitė (2012).

<sup>23</sup> Šiaulių universiteto Viešojo administravimo katedros magistrantė, Architektų g. 1, LT-78366 Šiauliai, Lietuva. jovitabernote@gmail.com

<sup>24</sup> Šiaulių universitetas, Architektų g. 1, LT-78366 Šiauliai, Lietuva. teo@smf.su.lt

Valstybės valdomų įmonių svarba kelia daug diskusijų tarp politikų bei visuomenės, tačiau mokslinių darbų analizuojančių valstybės valdomų įmonių veiklą - pasigendama. Mokslo darbuose galima rasti vos keletą autorių, kurie tyrė Valstybės valdomų įmonių efektyvumo problemas: Mačiurlionytė, Oržekauskas, Junevičius (2013); Mažulytė (2013); Jurkonis (2012). Lietuvoje pašto sektoriaus vaidmuo moksliniu lygiu praktiškai iš vis nenagrinėtas, o pašto paslaugų liberalizavimo padarinius analizuoja tik skirtingų valstybių autoriai, tiriantys savo šalies pašto sektoriaus pokyčius, tokie kaip Andersson, Thornqvist (2007), Dieke, Bender, Campbell, Muller, De Streel, Thiele, Zanker (2013).

*Tyrimo tikslas:* Lietuvos pašto situacijos analize pagrįsti esminės veiklos tobulinimo kryptis.

*Tyrimo objektas:* AB Lietuvos paštas 2010 – 2013 metų veikla.

*Tyrimo metodika.* Atlikta Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros, teisės aktų, reglamentuojančių pašto sektoriaus bei jo valstybės valdomų įmonių veiklą, pašto sektoriaus išorinių ir vidinių veiksmų analizė, šio sektoriaus organizacijų ataskaitų, pranešimų, statistinių, strateginių ir kitų dokumentų turinio analizė. Remiantis analizuojamų dokumentų sisteminė ir logine analize, straipsnyje pagrindžiamas AB Lietuvos paštas veiklos tobulinimo kryptys.

### **Strateginio valdymo esminiai principai viešajame sektoriuje**

Viena iš esminių naujosios viešosios vadybos reformų nuostatų yra strateginis valdymas, veiklos strategiškumas arba strateginis mąstymas. Strateginis valdymas per pastaruosius dešimtmečius tapo reikšmingiausia valdymo naujovė tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus valdyme. Tiesa tenka paminėti, kad strateginio valdymo samprata viešajame ir privačiame sektoriuje suprantama skirtingai. Pavyzdžiui Boyne ir Walker (2010) teigia, kad strategija privačiame sektoriuje dažniausiai traktuojama kaip kovos su konkurentais priemonė, o viešajame sektoriuje strategija traktuojama kaip priemonė, pagal kurią organizacijos tobulina vykdomą veiklą ir teikia geresnes paslaugas. Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos parengtoje strateginio planavimo ir valdymo gairėse, konstatuojama, kad Valstybės valdomų įmonių strategijos skirtos užtikrinti efektyvų šių įmonių valdymą ir tarnauja kaip vadybos bei komunikacijos priemonė tarp Vyriausybės, savininko teisės įgyvendinančios institucijos, įmonių valdybų, stebėtojų tarybų. Strateginis veiklos planas yra įmonės vadovybės vertinimo priemonė. Todėl siekiant, kad strateginis veiklos planas būtų veiksmingas ir efektyvus, jis turi atitikti šiuos kriterijus: planas turi būti aiškus, konkretus, aktualus bei vertingas ir patogus dokumentas vadybos procese (Lietuvos Respublikos ūkio ministerija, 2011).

Mokslinėje literatūroje nėra vieningo strateginio valdymo apibrėžimų, jo interpretavimų, todėl ir siekiant apibrėžti strateginio valdymo sąvoką susiduriama su daugelio mokslininkų nuomone. Ko gero, teisūs tie mokslininkai, kurie mano, kad strateginio valdymo paradigma yra taikomojo pobūdžio, priklausanti nuo objektyviai kintančių veiksnių, todėl sunku tikėtis, kad kuri nors paradigma tiks visiems atvejams (Jucevičius, 1998).

Tačiau atlikta strateginio valdymo koncepcijų analizė leidžia teigti, kad strateginis valdymas yra organizacijos vadybinė veikla, kuri yra ilgalaikė, paremta vidiniais organizacijos ištekliais ir orientuota į ateities perspektyvą įvertinus išorinių veiksnių poveikį. Strategijos įgyvendinimas nuolat stebimas ir vertinamas, o pasikeitus sąlygomis – koreguojamas. Pagrindinis strateginio valdymo elementas yra strateginė analizė. Kadangi šiandieninė aplinka yra itin dinamiška, ją būtina nuolat stebėti ir fiksuoti atsirandančius, organizacijai reikšmingus pokyčius. Svarbiausias dalykas šiandieninėje verslo aplinkoje yra ne sunkumų nebuvimas, o sugebėjimas laiku pastebėti iš aplinkos kylančias grėsmes ir jas neutralizuoti bei sugebėti pasinaudoti aplinkos teikiamomis galimybėmis (Korsakienė, Grybaitė 2012). Tamošiūnas (2013) išskyrė keturis esminius strateginio valdymo akcentus, kurie yra taikomi viešajame sektoriuje (žr. 1-oje lent.).

1 lentelė

### **Esminiai strateginio valdymo akcentai viešajame sektoriuje**

---

**Strateginis valdymas viešajame sektoriuje** yra valstybės įgyvendinama funkcija, apimanti tris trapusavyje persipynusias stadijas: strateginę analizę, strategijos kūrimą ir strategijos įgyvendinimą.

**Strateginis valdymas** yra ne vienkartiniai epizodiniai veiksniai, o nuolatinis, atsinaujinantis procesas.

**Pagrindinė strateginio valdymo paskirtis** – laiku pritaikyti politinių, valdymo, socialinių ir ekonominių sričių plėtrą atsižvelgiant į šalies vidaus ir tarptautinės situacijos pokyčius.

**Svarbiausias strateginio valdymo tikslas** yra kuo efektyviau panaudoti šalies ekonominį, mokslinį, technologinį potencialą ir žogiškuosius išteklius

---

Šaltinis: (Tamošiūnas, 2013).

Tamošiūno (2013) nuomone, strategijos veiksmų laisvė viešajame sektoriuje yra labiau suvaržyta. Viešojo sektoriaus organizacijos dažnai yra monopolinės, o jų veikimo laisvę riboja politiniai, teisiniai ir kontrolės suvaržymai be to viešojo sektoriaus organizacijų veikla yra griežtai reglamentuota, todėl čia veiklos strategijos kūrybingumas pasireiškia mažiau. O tuo tarpu privačiame sektoriuje kūrybinis veiklos pradas yra būtinybė, siekiant įgyti konkurencinį pranašumą. Autoriaus nuomone, privataus sektoriaus veiklos strategija yra gerokai lankstesnė, neretai radikalčiai keičiama ir dažnai atnaujinama. Viešosios organizacijos yra sudėtingos institucijos, veikiančios itin neramioje aplinkoje. Iš jų yra reikalaujama iš anksto numatyti visuomenės poreikius, identifikuoti bei reaguoti į sudėtingas demografines, socialines, ekonomines ir aplinkos problemas, į besikeičiančius vartotojų poreikius, piliečių pageidavimus, efektyviai ir taupiai naudoti išteklius ir atlikti visa tai nuolat prižiūrint dėmesingai ir kritiškai visuomenės akiai bei vyriausybei ( Raipa, Staponkienė, 2007).

### **Pašto paslaugų samprata**

Lietuvoje pašto sektoriaus vaidmuo moksliniu lygiu praktiškai nenagrinėtas, o pašto paslaugų liberalizavimo padarinius analizuoja tik skirtingų valstybių autoriai, tiriantys savo šalies pašto sektoriaus pokyčius. 2002 metais sistemingai buvo ištirti Didžiosios Britanijos liberalizacijos ir privatizacijos procesai (Pollit, 2002). Didelio dėmesio sulaukė Vokietijos, Švedijos, Naujosios Zelandijos, Italijos bei Prancūzijos pašto sektoriaus liberalizavimo praktikos (Katrin, 2006; Hassell, 2011). ES veiksnyms taip pat labai svarbus, vykdamas pašto paslaugų reformas. Liberalizacijos procesų skatinimas tiek teoriniame, tiek praktiniame lygmenyje pasidėjo nuo jau nuo 1970 metų. Viešųjų paslaugų liberalizavimo politika diegta, siekiant didinti konkurencingumą, pamažu naikinant viešojo sektoriaus natūraliąsias monopolijas. Tačiau nepaisant esamų pašto sektoriaus liberalizavimo, konkuravimo ir reguliavimo tendencijų, vis dar neatrastas efektyvus pašto valdymo modelis. Pašto paslaugų tyrimai Lietuvoje tik pradeda skintis kelių moksliniuose darbuose, tačiau dar nėra mokslininkų, kurie sistemingai tyrinėtų pašto sektoriaus pokyčius.

Pašto paslauga – pašto siuntinių surinkimas, rūšiavimas, vežimas ir pristatymas. Jos skirstomos į dvi rūšis: universaliąsias pašto paslaugas ir kitas pašto paslaugas.

Universaliosios pašto paslaugos – pašto korespondencijos siuntų iki 2 kg., pašto siuntinių iki 10 kg., registruotųjų ir įvertintųjų pašto siuntų surinkimas, paskirstymas, vežimas, pristatymas ar įteikimas bei pašto siuntinių iki 20 kg., gautų iš kitų ES valstybių narių pristatymas ar įteikimas. Universalioji pašto paslauga apima siunčiamas ir gaunamas vidaus ir tarptautines pašto siuntas.

Kitos pašto paslaugos – tai pašto korespondencijos siuntų sunkesnių kaip 2 kg., pašto siuntinių, sunkesnių kaip 10 kg., surinkimas, paskirstymas, vežimas ir pristatymas ar įteikimas, pašto siuntinių, sunkesnių kaip 20 kg., gautų iš ES valstybių narių, pristatymas ar įteikimas, reklaminių pašto siuntų paskirstymas, vežimas, pristatymas ar įteikimas, teismo šaukimų ar kitų procesinių dokumentų pristatymo paslauga.

Kurjerių paslaugos – tai vidaus pašto korespondencijos ir pašto siuntinių surinkimas bei tarptautinio greitojo pašto EMS, EXPRESS, EPG siuntų paskirstymas, vežimas ir pasirašytinas įteikimas gavėjams per kurjerius. Ekonomiškų siuntų pateikimas išsiuntimui ir atsiėmimas pašte. Siuntų priėmimas ir pristatymas per LP EXPRESS terminalų tinklą. (Žin., 2012, Nr. 135-6867).

Taigi pašto sektoriaus veikla yra svarbi šalies ekonominiam ir socialiniam vystymuisi, todėl yra griežtai reglamentuojama ir kontroliuojama ne tik šalies viduje, bet ir tarptautiniame lygmenyje. Pašto paslaugos teikimo veikla reguliuojama vadovaujantis laisvės teikti pašto paslaugą, sąžiningos konkurencijos ir universaliosios pašto paslaugos prieinamumo visiems naudotojams principais.

Pašto paslaugų teikėjų veiklą tarptautiniame lygmenyje administruoja Pasaulinė pašto sąjunga bei Europos Sąjungos atitinkamos institucijos. Europos Parlamento ir Europos Sąjungos Taryba, siekdamos bendrijos pašto paslaugų plėtros, nustatė, kad vienas pagrindinių bendrijos pašto politikos tikslų yra suderinti laipsnišką kontroliuojamą pašto paslaugų rinkos atvėrimą konkurencijai ir tvirtą universaliųjų pašto paslaugų teikimo garantiją. Šiam tikslui įgyvendinti buvo priimtos direktyvos: 97/67/EB dėl bendrijos pašto paslaugų vidaus rinkos plėtros bendrų taisyklių ir paslaugų kokybės gerinimo, 2002/39/EB dėl bendrijos pašto paslaugų rinkos atvėrimo konkurencijai bei 2008/6/EB siekiant visiško bendrijos pašto paslaugų vidaus rinkos suformavimo.

Pasaulinės pašto sąjungos veiklą reglamentuoja Pasaulinės pašto sąjungos įstatai, kurie buvo patvirtinti dar 1964 metais (Žin., 2005, Nr. 10-321). Pasaulinė pašto sąjunga jungia 192 šalis ir sudaro stambiausią pasaulyje pašto paslaugų tinklą, kurio paslaugomis gali naudotis visi Lietuvos gyventojai. Narystė Pasaulinėje pašto sąjungoje suteikia galimybę aktyviai dalyvauti pasaulinėje pašto veikloje ir formuoti tolesnes plėtros kryptis. Visos šalys, kurios priima šiuos įstatus, sudaro bendrą pašto teritoriją, vadinamą

Pasauline pašto sąjunga, kurioje vienos su kitomis keičiasi pašto korespondencijos siuntomis. Tranzito laisvė garantuojama visoje Sąjungos teritorijoje. Pagrindinis šios Sąjungos tikslas – užtikrinti pašto tarnybų darbą ir tobulėjimą bei sukurti palankias sąlygas tarptautinio bendradarbiavimo plėtrai šioje srityje. Siekiant šio tikslo buvo sukurta pasaulinė pašto konvencija. Pagrindinis šio dokumento tikslas – reglamentuoti tarptautinių pašto paslaugų teikimo bendrąsias taisykles, kurios yra taikomos visoms tarptautinėms pašto paslaugoms.

Pasaulinėje pašto konvencijoje konstatuojama, kad, siekdamos palaikyti bendrosios visą sąjungą apimančios pašto teritorijos idėją, šalys narės užtikrina, kad visi naudotojai turėtų teisę naudotis universaliaja pašto paslauga, kuri apima nuolatinį kokybiškų pagrindinių paslaugų teikimą visoje jų teritorijoje už prieinamą kainą. Visos šalys narės privalo užtikrinti, kad jos paskirtieji operatoriai visada siųstų pačiu greičiausiu keliu ir pačiais patikimiausiais būdais siunčiamas pašto korespondencijos siuntas. Siuntas galima siųsti sausuma, jūra bei oro paštu. Tačiau būtina paminėti, kad siunčiamų pašto siuntinių tranzito laisvė galioja tik šias paslaugas teikiančių šalių teritorijoje, o tuo tarpu oro pašto siuntinių tranzito laisvė garantuojama visoje Sąjungos teritorijoje, o jei šalys nesilaiko su tranzito laisve susijusių nuostatų, kitos šalys narės turi teisę nutraukti pašto paslaugų teikimą tai šaliai ir toje šalyje.

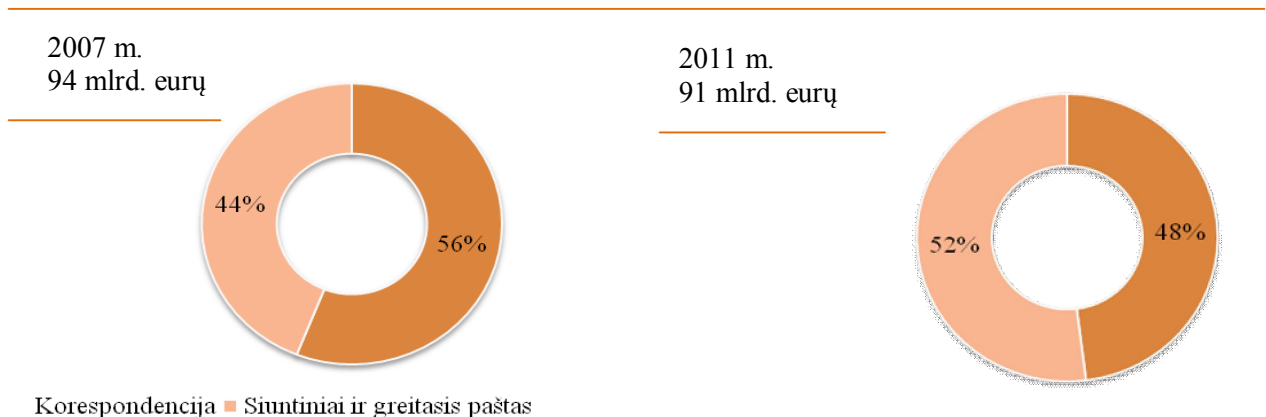
Dar viena svarbi taisyklė, kuri reglamentuota Pasaulinėje pašto konvencijoje, yra tai, kad kiekviena pašto siunta yra siuntėjo nuosavybė, kol ji neįteikta teisėtam gavėjui, nebent ji laikoma remiantis išsiuntimo arba gavimo šalies teisės aktais. Su įvairiomis tarptautinio pašto ir specialiosioms pašto paslaugomis susijusius tarifus nustato šalys narės arba jų paskirtieji operatoriai pagal nacionalinės teisės aktus. Išsiuntimo šalis narė arba jos paskirtas operatorius, vadovaudamasis nacionalinės teisės aktais, nustato korespondencijos siuntų ir pašto siuntinių siuntimo apmokėjimo tarifus. Šalys narės arba jų paskirti operatoriai gali sumažinti tarifus, remdamiesi savo nacionalinės teisės aktais dėl pašto korespondencijos siuntų ir dėl pašto siuntinių, pateiktų siųsti tos šalies narės teritorijoje, tačiau taikomi tarifai negali būti mažesni negu minimalus tarifų dydis, kuris yra nustatomas Pasaulinės pašto sąjungos kongreso.

#### **Pašto paslaugų svarba ir jų kintantis vaidmuo ES šalyse**

Pašto paslaugos yra esminė ryšių ir keitimosi informacija priemonė, jos vaidina gyvybiškai svarbų vaidmenį, kuris padeda siekti Europos Sąjungoje (toliau – ES) socialinės, ekonominės ir teritorinės sanglaudos tikslų. Tačiau pašto paslaugų ekonominis ir socialinis vaidmuo per pastaruosius metus pasikeitė iš esmės. Ilgą laiką buvusios vienos svarbiausių ryšio priemonių, pašto paslaugos, kaip informacijos apsiųtimo priemonė, ėmė užleisti vietą skaitmeninėms paslaugoms: internetui, elektroniniam paštui ir kitoms šiuolaikinėms paslaugoms.

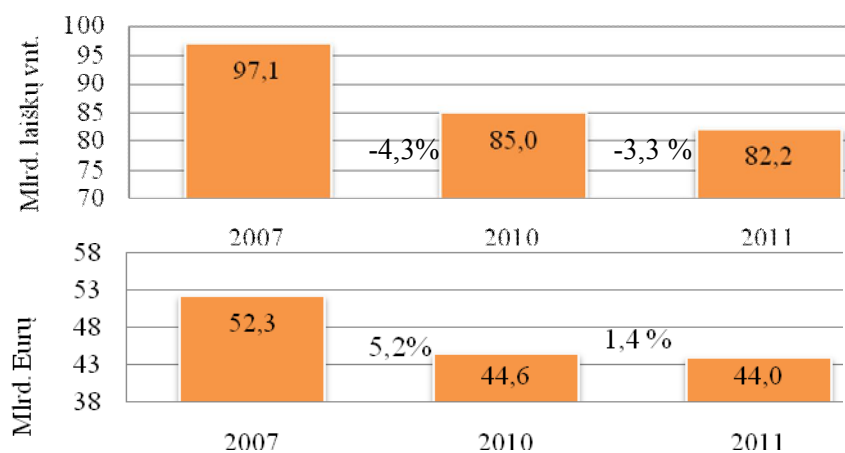
Pašto sektorius yra esminė trijų Europos ekonomikai labai svarbių rinkų dalis: ryšių, reklamos ir transporto (logistikos). Kartu su kitomis transporto, logistikos ir ryšių paslaugomis jos sudaro vieną pagrindinių Europos Sąjungos pramonės šakų. Be to, pašto paslaugos teikia ir socialinę naudą, kurios neįmanoma kiekybiškai įvertinti ekonominiu požiūriu. Tai svarbi priemonė, kuria naudodamiesi žmonės gali tarpusavyje bendrauti ir gauti informaciją.

Nepaisant to, kad ES pašto paslaugų sektorius pastaraisiais metais susiduria su vis didesniais pokyčiais, jam vis didesnę įtaką daro socialiniai, ekonominiai bei technologiniai pokyčiai, jis vis dar yra labai svarbus ES socialiniam ir ekonominiam vystymuisi. WIK Consult / Jim Campbell 2013 metais atlikto tyrimo duomenimis, 2011 metais Europos Sąjungos pašto paslaugų sektoriaus pajamos sudarė 91 milijardų eurų arba 0,72 procentus bendrojo vidaus produkto (BVP) (žr. 1 pav). Tai yra 3 mlrd. eurų pajamų mažiau, nei 2007 m.



**1 pav.** ES pašto paslaugų sektoriaus gautos pajamos 2007 ir 2010 metais  
Šaltinis: Main developments in the postal sector (2010-2013). WIK Consult, 2013.

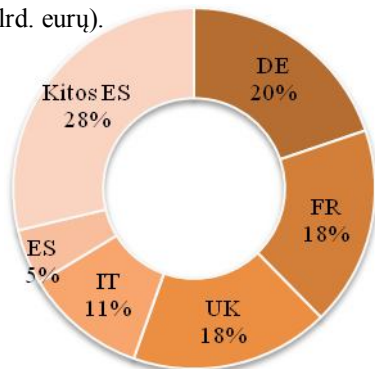
Analizuojant ES pašto paslaugų rinką nuo 2007 iki 2011 metų, pastebimos dvi ES pašto sektoriuje vyraujančios tendencijos: tai vis sparčiau besivystanti pasiuntinių rinka, kurioje esminis vaidmuo tenka pašto siuntinių augimui, ir lėtesnė pašto rinka, kuriai daugiausia įtakos turi mažėjantys pašto korespondencijos kiekiai. (žr. 2 pav.) Visa tai suponuoja Europos pašto sektoriaus struktūros pasikeitimą, nes siuntinių ir greitojo pašto pajamos sudaro daugiau nei pusę visų sektoriaus gaunamų pajamų. Taigi, ES pašto paslaugų vaidmuo keičiasi iš esmės, nes siunčiamos korespondencijos paklausa sumažėjo dėl augančių pažangių elektroninių ryšių, o tuo tarpu siuntinių rinkos augimui didelę įtaką turi kasmet vis labiau populiarėjanti elektroninė prekyba. Nepaisant to, kad vienos elektroninių ryšių paslaugos išstumia pašto paslaugas, kitos elektroninių ryšių teikiamos paslaugos negali egzistuoti be pašto ir pasiuntinių paslaugų.



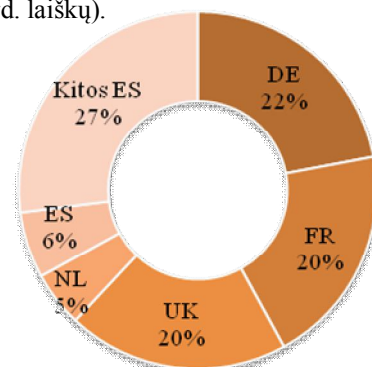
**2 pav.** ES siunčiamų pašto siunčiamų korespondencijos siuntų apimtis ir gaunamų pajamų pokytis  
Šaltinis: Main developments in the postal sector (2010-2013). WIK Consult, 2013.

Vertinant ES pašto paslaugų rinką pagal siunčiamų pašto korespondencijos siuntų kiekį, matyti, jog nuo 2007 m. iki 2011 m. siunčiamos pašto korespondencijos siuntų kiekiai mažėjo: 2007 m. korespondencijos siuntų kiekis mažėjo 4,3 proc., o 2010 m. korespondencijos siuntų kiekis mažėjo 3,3 proc. Vertinant ES pašto paslaugų rinką pagal gaunamas pajamas iš korespondencijos siuntų, matyti, kad gaunamos pajamos nuo 2007 m. iki 2011 m. atitinkamai sumažėjo 6,6 proc. (žr. 3 pav.).

Pašto paslaugų rinkos dalies pasiskirstymas pajamų atžvilgiu (44 mlrd. eurų).



Pašto paslaugų rinkos dalies pasiskirstymas pagal laiškų kiekį (82,2 mlrd. laiškų).

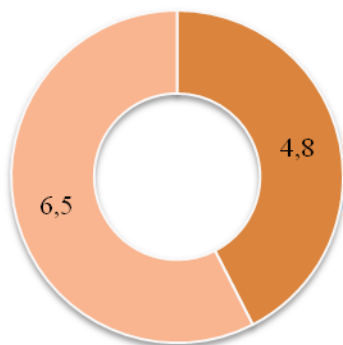


**3 pav.** 2011 m. pašto paslaugų rinkos dalies pasiskirstymas pagal laiškų kiekius bei pajamas  
Šaltinis: Main developments in the postal sector (2010-2013). WIK Consult, 2013.

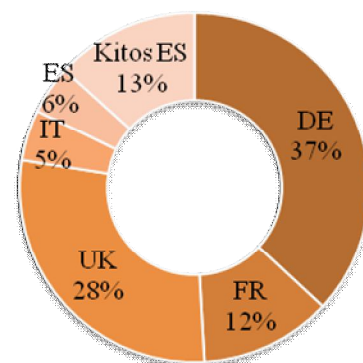
Analizuojant ES pašto paslaugų rinkos pasiskirstymą pagal gaunamas pajamas bei siunčiamų laiškų kiekius (žr. 3 pav.), pastebime, kad pagrindiniai rinkos žaidėjai, generuojantys daugiausiai pajamų pašto paslaugų sektoriuje, yra Vokietija, Didžioji Britanija, Prancūzija, Italija ir Ispanija. Visų išvardintų dalyvių užimamos rinkos dalies pajamos bei siunčiamos korespondencijos apimtys viršija 70 proc. Absoliutus rinkos lyderis, dominuojantis tiek pašto korespondencijos siuntų segmente, tiek gaunamų pajamų dalyje, yra Vokietija. Vokietijos paštas yra didžiausio pašto operatoriaus Europoje „Deutsche Post AG“ grupės (Deutsche Post ir DHL), pirmaujančios pašto ir logistikos srityje, dalis. Visos kitos ES šalys užima daug mažesnes pašto paslaugų rinkas.

Lyginant ES pasiuntinių rinką pagal siunčiamų siuntinių bei greitojo pašto kiekius, pastebima, kad siunčiamų siuntinių kiekiai 2011 m. išaugo nuo 4,8 mlrd. vnt. iki 6,5 mlrd. vienetų. (žr. 4 pav.). Šie duomenys tik pavirtina, kad ES vartotojai vis dažniau ieško galimybių pirkti ir perka internetu, įskaitant ir tarpvalstybiniu mastu, todėl didėja poreikis sukurti pristatymo sistemą, kuri atitiktų jų lūkesčius.

2008 ■ 2011  
Mlrd. siuntų



2011 m. proc.

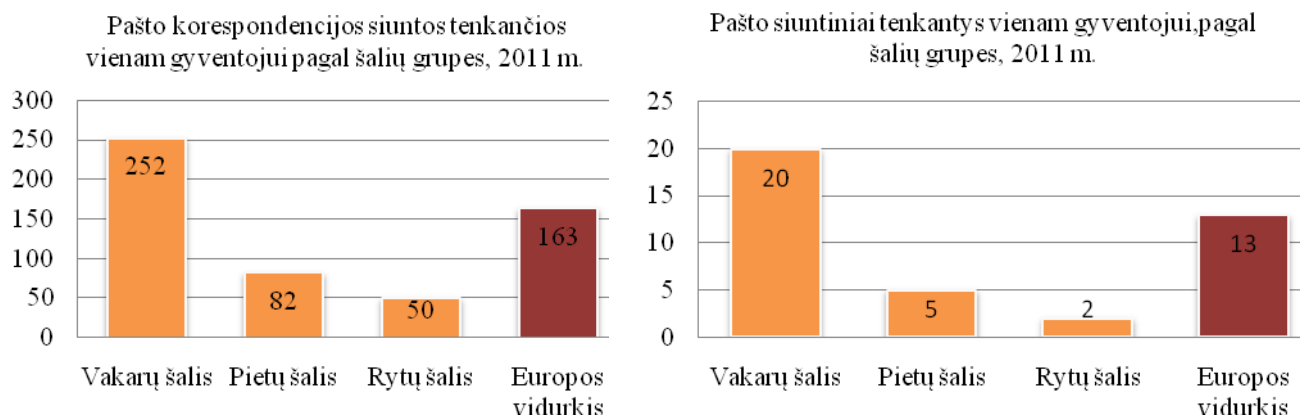


ES siuntinių ir greitojo pašto siuntų kiekio

ES pasiuntinių rinkos dalies pasiskirstymas

**4 pav.** ES pasiuntinių segmento užimama rinkos dalis procentais bei siunčiamų siuntinių apimtys  
Šaltinis: Main developments in the postal sector (2010-2013). WIK Consult, 2013.

Pasiuntinių paslaugų segmente pagal 2011 m. siunčiamų siuntinių bei greitojo pašto apimtį didžiausią rinkos dalį užėmė Vokietija (37 proc.), Didžioji Britanija (28 proc.), Prancūzija (12 proc.), Italija ir Ispanija (5 proc.), o visos kitos ES šalys užima tik 13 proc. pasiuntinių rinkos.



**5 pav.** Pašto korespondencijos siuntos ir siuntiniai, tenkantys vienam gyventojui, pagal šalių grupes, 2011 m.  
Šaltinis: Main developments in the postal sector (2010-2013). WIK Consult, 2013.

Vakarų šalys: Austrija, Belgija, Vokietija, Prancūzija, Suomija, Airija, Olandija, J. Karalystė, Islandija, Norvegija, Šveicarija, Lichtenšteinas. Pietų šalys: Kipras, Graikija, Ispanija, Italija, Malta, Portugalija.

Rytų šalys: Bulgarija, Čekijos Respublika, Estija, Kroatija, Vengrija, Lietuva, Latvija, Lenkija, Rumunija, Slovėnija, Slovakija.

Analizuojant penktame paveiksle pateiktus duomenis, pastebima, kad vakarų dalyje gyvenantiems ES piliečiams tenka daugiausia korespondencijos siuntų. Paskaičiuota, kad vidutiniškai vienam gyventojui tenka 252 korespondencijos siuntos per metus. Tuo tarpu pietų ir rytų šalyse pasiektos vertybės, tokios kaip laiškų rašymas, gerokai mažesnės, t. y. 100 gyventojų tenka 82 pašto korespondencijos siuntų, o rytų šalyse – tik 50 korespondencijos siuntų. Tuo tarpu ES vidurkis vienam gyventojui – 163 pašto korespondencijos siuntos.

*Pateikti statistiniai duomenis tik dar kartą patvirtina, kad pašto sektoriui tenka susidurti su tokiais iššūkiais kaip elektroninis pakeičiamumas, didėjanti konkurencija ir besikeičianti vartotojų elgsena. Todėl pašto sektoriui būtina apsvarstyti naujas pašto tinklų galimybes, nubrėžti naujas strategines kryptis, o pašto paslaugų teikėjai turėtų pažvelgti į kitų rinkos lyderių pavyzdžius ir diversifikuoti, automatizuoti bei standartizuoti savo verslą taip, kad būtų patenkinti vartotojų poreikiai.*

### Lietuvos pašto veiklos teisinė bazė

Tarptautinės teisės normas ir principus pašto paslaugų srityje apibrėžia Pasaulinės pašto sąjungos teisės aktai: Pasaulinės pašto sąjungos įstatai, Pasaulinė pašto konvencija, Pasaulinės pašto sąjungos bendrasis reglamentas, Pašto korespondencijos bei siuntinių reglamentas.

AB Lietuvos paštas savo veiklą vykdo vadovaudamasi Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymu, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, Susisiekimo ministerijos įsakymais, bendrovės įstatais ir kitais teisės aktais. Pašto veiklą Lietuvoje reguliuoja Susisiekimo ministerija ir Ryšių reguliavimo tarnyba. Taigi nacionalines veiklos normas ir principus pašto paslaugų srityje apibrėžia: pašto įstatymas; pašto paslaugų teikimo taisyklės, universaliųjų pašto paslaugų teikimo taisyklės; universaliosios pašto paslaugos kokybės reikalavimų aprašas; universaliosios pašto paslaugos teikėjo pašto tinklo charakteristikos; ryšių reguliavimo tarnybos nustatyti universaliosios pašto paslaugos didžiausi tarifai; universaliosios pašto paslaugos nuostolių apskaičiavimo taisyklės; universaliosios pašto paslaugos teikėjo sąnaudų apskaitos taisyklės.

Pašto sektoriaus veikla yra griežtai reglamentuojama ir stipriai kontroliuojama. Esant tokiam griežtam veiklos reglamentavimui, AB Lietuvos paštas negali laisvai konkuruoti rinkoje su kitais pašto paslaugų teikėjais, kurie nėra tokie suvaržyti ir veikia tik lokaliaje zonoje. Šie gali greitai reaguoti į pokyčius rinkoje, turėti lanksčią kainodarą, o svarbiausia – jie nėra įpareigoti teikti nuostolingas paslaugas.

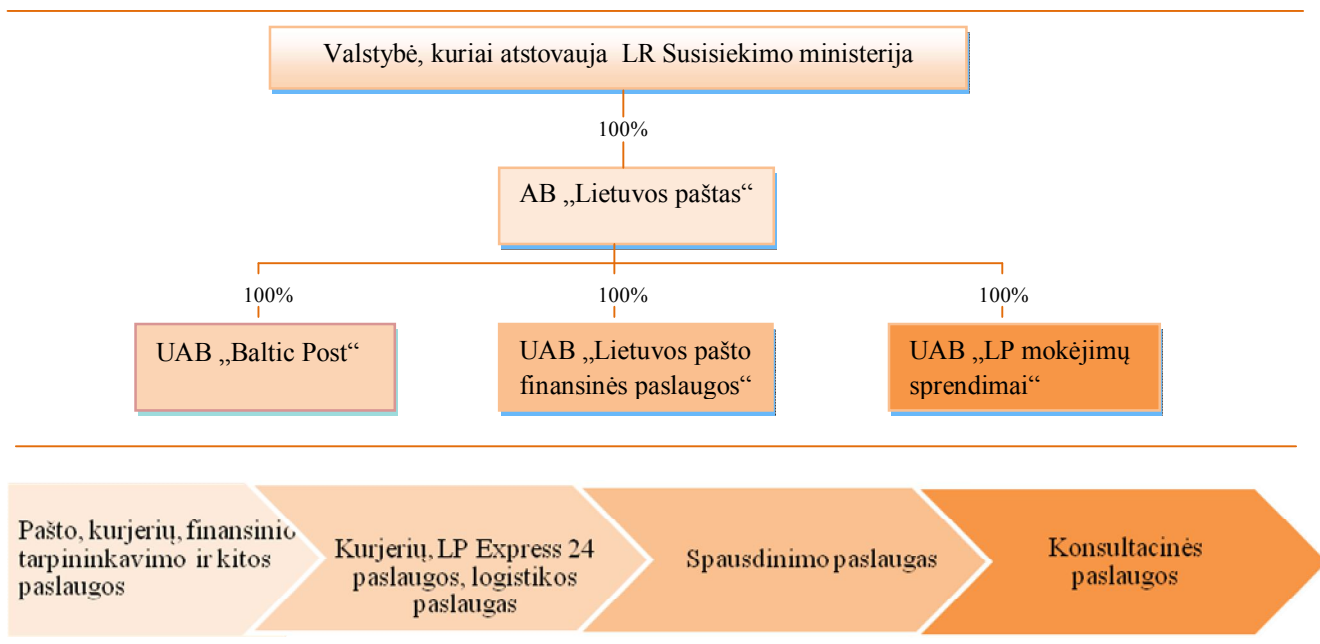
AB Lietuvos paštas yra ribotos civilinės atsakomybės privatusis juridinis asmuo. Visų bendrovės akcijų savininkė yra valstybė. Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerijos priimti raštiški sprendimai prilygsta visuotinio acnininkų susirinkimo sprendimams. Pagal AB Lietuvos paštas įstatų bendrovės valdymo organai yra visuotinis acnininkų susirinkimas, valdyba ir bendrovės vadovas. Bendrovės vadovas yra vienasmenis bendrovės valdymo organas, kuris pagal savo įgaliojimus organizuoja bendrovės veiklą.



## Lietuvos pašto struktūra

AB Lietuvos paštas – plačiausią paslaugų teikimo vietų tinklą turinti bendrovė šalyje, teikianti ne tik pašto, bet ir logistikos, finansinio tarpininkavimo ir elektronines paslaugas. Pagrindinė AB „Lietuvos paštas“ grupių veikla – teikti pašto, kurjerių, finansinio tarpininkavimo, spausdinimo ir kitas paslaugas gyventojams, verslo įmonėms, įstaigoms ir organizacijoms.

Bendrovė turi tris antrines įmones: UAB „Baltic Post“, UAB „Lietuvos pašto finansinės paslaugos“, UAB „LP mokėjimų sprendimai“. Visų jų nuosavybės teisė priklauso Lietuvos paštui ( žr. 6 pav.).



6 pav. AB „Lietuvos paštas“ įmonių grupių struktūra ir pagrindinės veiklos pobūdis  
Šaltinis: parengta autorių

## AB Lietuvos pašto teikiamų paslaugų analizė

AB Lietuvos paštas, turinti didžiausią paštų tinklą šalyje, teikia pašto, pasiuntinių bei su jomis susijusias papildomas paslaugas, į apyvartą leidžia pašto ženklus, teikia reklaminių siuntų bei neadresuotosios reklamos pristatymo, dokumentų spausdinimo, dėjimo į vokus bei jų pristatymo paslaugas. Be to, Lietuvos paštas teikia pašto perlaidų, grynųjų pinigų išdavimo paslaugas, įmokų bei mokesčių priėmimo ir administravimo, periodinių leidinių prenumeratos administravimo bei leidinių pristatymo prenumeratoriams paslaugas, teikia partnerių siūlomas kreditų, draudimo, reklamos paslaugas, vykdo mažmeninę prekybą. Visas šias išvardintas AB Lietuvos pašto teikiamas paslaugas galime suskirstyti į 4 pagrindines grupes: pašto bei kitas pašto paslaugas, kurjerių, finansinio tarpininkavimo ir kitas paslaugas.

AB Lietuvos paštas teikia paslaugas tiek gyventojams, tiek įvairioms įmonėms bei organizacijoms (žr. 2 lent.), bendradarbiauja su užsienio šalių pašto įstaigomis.

2 lentelė

### Pajamų pasiskirstymas pagal klientus procentais

Klientų grupės	Pašto paslaugos	Kurjerių paslaugos	Finansinės paslaugos	Kitos paslaugos
Pašto langelio klientai	27 %	13%	30%	5%
Sutartis sudarę klientai	73%	87%	70%	95%

Šaltinis: AB Lietuvos paštas 2013 m. finansinė ataskaita.

Bendrovės sutartinių klientų sąrašė reikšmingas dalis sudaro finansų ir draudimo įstaigos, leidybos įmonės, elektronine prekyba užsiimančios įmonės, telekomunikacijų, komunalinių paslaugų bendrovės,



teisines paslaugas teikiančios įmonės, transporto bei įvairia kita veikla užsiimančios bendrovės, valstybės institucijos, savivaldybių įstaigos.

3 lentelė

### AB Lietuvos pašto veiklos rodiklių apžvalga

Paslaugos pavadinimas	Suteiktų paslaugų skaičius vienetais		Pardavimų pajamos tūkst. Lt	
	2012	2013	2012	2013
Pašto paslaugos	53 332	51424	102 421	109 508
Universaliosios	49677	17 400	97 193	53 296
Kitos pašto	3 655	34 024	5 229	56 212
Kurjerių paslaugos	1 166	1 288	12 530	13 276
Finansinio tarpininkavimo	22 741	23 044	37 333	36 956
Kitos paslaugos	105 730	107 588	38 411	41 973
Iš viso:	182 969	183 344	190 695	201 713

Šaltinis: parengta autorių pagal Lietuvos pašto 2013 m. konsoliduotos ataskaitos duomenis.

Lyginant 2013 metų suteiktų pašto paslaugų apimtį su 2012 metais (žr. 3 lent.), pastebima, kad per 2013 metus Lietuvos paštas suteikė 183 mln. vienetų paslaugų, t. y. 0,2 proc. daugiau nei 2012 metais. Daugiausiai įtakos augančioms paslaugų apimtims turėjo vis aktyvesni pardavimai bei rinkodaros veiksmi. Prie geresnių rezultatų taip pat prisidėjo kurjerių (10,5%), finansinio tarpininkavimo (1,3%) ir kitų pašto (1,8 %) suteiktų paslaugų apimčių didėjimas. Tačiau, lyginant 2013 m. suteiktų pašto paslaugų apimtį su 2012 m., pastebima, kad pašto paslaugų 2013 metais suteikta 3,6 proc. mažiau nei 2012 m. Klientams vis dažniau renkantis alternatyvias paslaugas elektroninėje erdvėje, įmonėms efektyvinant veiklas bei taupant išlaidas, Lietuvoje, kaip ir pasaulinėje praktikoje, pastebimas natūralus pašto ir su pašto paslaugomis susijusių paslaugų rinkos susitraukimas. Galima teigti, kad pašto paslaugų apimtys nuosekliai mažėja. Šios prognozės nedžiugina, nes pašto paslaugos bendrovei generuoja daugiausia pajamų. Analizuojant AB Lietuvos pašto veiklą pagal gautas pajamas, pastebima, kad 2013 m. grupė iš pardavimų uždirbo 201,7 mln. litų. Lyginant 2013 metų AB Lietuvos pašto grupės pardavimo pajamas su 2012 metais, pastebima, kad AB Lietuvos pašto pardavimo pajamos padidėjo 11 mln. litų arba 5,8 proc. Pašto paslaugos sudarė 54 proc. visų grupės pardavimo pajamų, o jų gauta 6,9 proc. daugiau lyginant su 2012 m.

Kitų pašto paslaugų pajamos (žr. 4 lent.), lyginant su 2012 m. duomenimis, padidėjo 10,7 karto, nes klientų, su kuriais bendrovė buvo sudariusi sutartis, pašto korespondencijos siuntoms ir pašto siuntinių paslaugos nebepriskiriamos universaliosioms pašto paslaugoms. Pajamų iš kurjerių paslaugų gauta 6,0 proc. daugiau dėl išaugusio suteiktų paslaugų kiekio. Pajamų iš finansinio tarpininkavimo 2013 metais gauta 1,0 proc. mažiau. Ši paslaugų rinka nuolat mažėja vartotojams vis dažniau renkantis internetinę bankininkystę. Finansinio tarpininkavimo paslaugų pajamos ir toliau mažėjo pajamų iš pensijų, pašalpų ir kitų išmokų pristatymo dalis. AB Lietuvos paštas pajamas iš kitų paslaugų sudaro pajamos už periodinių leidinių prenumeratą, neadresuotosios reklamos paslaugas, mažmeninę ir komisinę prekybą bei kitas paslaugas. Kitų paslaugų pajamos per 2013 metus, lyginant su 2012 metais, padidėjo 9,3 proc. Per metus pajamos iš periodinių leidinių prenumeratos sumažėjo 6,1 proc., kadangi vis daugiau klientų renkasi elektroninį skaitymą, atsiranda vis daugiau alternatyvių informacijos gavimo kanalų bei priemonių. Neadresuotos reklamos pajamos sumažėjo 8,7 proc. Mažmeninės ir komisinės prekybos pajamos, palyginus su 2012 metais, padidėjo 27,5 proc. Tam įtakos turėjo prekių ir paslaugų asortimento plėtra. Didelį dėmesį bendrovė skiria užsakomajai prekybai iš katalogo, kur, atsižvelgiant į kliento poreikius, siūlomi produktai su rinkoje gerai žinomais prekiniais ženklais.

4 lentelė

### Universalųjų pašto paslaugų pajamos 2010 – 2013 metais

Pajamos	2010 m.	2011 m.	2012 m.	2013 m.
<b>Universaliosios pašto paslaugos:</b>	<b>85 802 190</b>	<b>90 542 595</b>	<b>97 789 797</b>	<b>53 296 424</b>
Pašto korespondencija iki 2 kg.	43 825 687	44 033 167	45 334 178	21 607 973
Registruota korespondencija	33 902 362	38 449 380	43 016 365	25 361 783

Įvertinta korespondencija	276 482	322 814	351 474	347 660
Pašto siuntiniai <10 kg.	7 667 886	7 665 206	9 022 013	5 916 997

Šaltinis: parengta autorių pagal LR Ryšių reguliavimo tarnybos duomenis

Iš pateiktų 4 lentelėje duomenų pastebima, kad pagrindinę Lietuvos pašto paslaugų dalį sudaro pašto paslaugos. Ryšių reguliavimo tarnybos duomenimis, bendra pašto paslaugų rinka, vertinant pagal pajamas per 2013 metus, ir lyginant su 2012 metais, padidėjo 13,4 proc. – nuo 309,9 mln. Lt. iki 351,5 mln. Lt. Universaliųjų pašto paslaugų pajamų 2013 m., palyginus su 2012 m. pajamomis, gauta 45,5 proc. mažiau. Pajamos, gautos iš korespondencijos siuntų iki 2 kg, sumažėjo labiausiai – 2,1 karto (nuo 45,5 mln. Lt iki 21,6 mln. Lt). Tam įtakos turėjo nuo 2013 m. sausio 1 d. įsigaliojusi nauja Pašto įstatymo redakcija, pagal kurią universaliajai pašto paslaugai nebepriskiriamos dideliais kiekiais siunčiamos korespondencijos siuntos, pašto siuntiniai bei paslaugos, turinčios pridėtinę vertę. Pajamos, gautos iš pašto siuntinių, kurių svoris mažesnis arba lygus 10 kg, sumažėjo 34,4 proc. Pajamos, gautos už registruotąsias pašto siuntas, sumažėjo 41,0 proc. (nuo 23 mln. Lt. iki 25,4 mln. Lt). Universaliųjų pašto paslaugų apimties sumažėjimas mažiausiai palietė įvertintųjų pašto siuntų pajamas, kadangi jos sumažėjo nuo 351,5 tūkst. Lt iki 347,7 tūkst. Lt. Atlikus detalesnę pajamų gautų iš universaliųjų pašto paslaugų analizę, pastebima, kad daugiausia pajamų – 25,3 mln. Lt gauta teikiant registruotas paslaugas.

Pajamų iš registruotų pašto paslaugų lyginamuoju laikotarpiu 2010 – 2013 m. gauta dvigubai mažiau: 22,2 mln. Lt. Visos kitos 2013 m. gautos pajamos universaliųjų pašto paslaugų pajamų struktūroje pasiskirstė taip: 40,5 proc., pajamų gauta iki 2 kg siunčiamas korespondencijos siuntas, 11,1 proc. – už siuntinius iki 10 kg, 0,7 proc. – už įvertintąsias siuntas, 0,1 proc. – už siuntinius iki 20 kg, gautus iš ES.

Analizuojant bendrą pašto pajamų augimą, pastebima, kad suteikiamų universaliųjų pašto paslaugų stipriai mažėja ne tik kiekiai, bet ir iš jų gaunamos pajamos. Šie rezultatai nestebina, nes atlikta lyginamoji pašto paslaugų tarifų analizė tarp ES šalių leidžia teigti, kad Lietuvoje pagrindinės universaliosios pašto paslaugos – korespondencijos siuntos kainos, yra vienos iš mažiausių ES šalyse ir siekia 1,55 Lt. Ryšių reguliavimo tarnyba atsižvelgė į AB „Lietuvos paštas“ teikiamus siūlymus ir patvirtino naujus universaliųjų pašto paslaugų tarifus, tačiau universaliųjų pašto paslaugų Lietuvoje kainos lieka mažiausios ES.

### **Lietuvos pašto išoriniai aplinkos ir vidiniai veiksniai**

Aplinkos įtaka AB Lietuvos paštas atžvilgiu analizuojama kaip išorinės aplinkos veiksnių – *politinių, ekonominių, socialinių, technologinių*, bei vidinių veiksnių kombinacija. Šie veiksniai daro įtaką bendroms AB „Lietuvos paštas“ strateginėms kryptims.

Taigi pati aplinka, kurioje veikia AB Lietuvos paštas sparčiai kinta ir yra smarkiai priklausoma nuo Pasaulio, ES bei Lietuvos pašto sektoriaus politikos, politinių sprendimų, įstatyminės bazės pokyčių ir reguliuotojų iniciatyvų. Todėl tiesiogiai kontroliuoti išorinių veiksnių AB Lietuvos paštas negali, tačiau šiuos veiksnius gali nuolat vertinti, taip siekdamas laiku atsižvelgti į besikeičiančias aplinkybes, numatyti riziką, išvengti galimų grėsmių bei pasinaudoti atsirandančiomis galimybėmis. Tik įvertinus visas paminėtas aplinkybes, galima gana objektyviai nustatyti, kokią veiklos kryptį AB Lietuvos paštas turėtų pasirinkti bei kokių rezultatų gali pasiekti ateityje.

Toliau pateikti pagrindiniai išoriniai veiksniai, turintys įtakos AB Lietuvos paštas veiklai, ir išvardintos jų poveikio valdymo priemonės.

**Politiniai veiksniai.** AB Lietuvos paštas, kaip valstybės įgaliotos paslaugų teikėjos, veiklą reglamentuoja Pašto įstatymas. Šio įstatymo ir kitų susijusių teisės aktų pakeitimai, mokesčių didinimo politika neigiamai atsiliepia visoms bendrovės pajamoms, nes klientai ima taupyti ir mažinti savo sąnaudas, mažiau naudojami bendrovės paslaugomis bei ieško alternatyvių informacijos perdavimo būdų bei pigesnių paslaugų. Veikla, susijusi su pašto paslaugų teikimu, yra griežtai reglamentuota ir kontroliuojama. Esant tokiam griežtam veiklos reglamentavimui, bendrovė negali laisvai konkuruoti rinkoje su kitais pašto paslaugų teikėjais, kurie nėra tokie suvaržyti ir veikia tik lokaliajoje zonoje. Šie gali greitai reaguoti į pokyčius rinkoje bei turėti lanksčią kainodarą. Jie nėra įpareigoti teikti nuostolingas paslaugas. Pašto veikla yra reguliuojama dviejų svarbių Lietuvoje institucijų: Susisiekimo ministerijos ir Ryšių reguliavimo tarnybos. Nuo 2013 metų pradžios Ryšių reguliavimo tarnyba yra įpareigota tvirtinti pagal pašto siuntų svorio pakopas universaliųjų pašto paslaugų didžiausius tarifus, o pastarieji buvo keisti tik 2007 metais. Universaliųjų pašto paslaugų tarifai Lietuvoje yra mažiausi ES, o tuo tarpu 2008–2013 m. periodu vidutinė metinė infliacija šalyje buvo apie 4,15 proc. Tarifai buvo nustatyti atsižvelgiant į pašto siuntų svorį, nes vidaus ir tarptautines korespondencijos siuntas paštas skirstė pagal svorio režius, o siuntoms buvo taikomas vienas matmenų dydis,

tačiau užsienio šalių paštai Lietuvos pašto teikiamas pristatyti siuntas apmokestina ne tik pagal svorį, bet ir pagal matmenis. Dėl to paštas patiria nuostolių, o to priežastis – paslaugų teikimas neatitiko realių paslaugos teikimo sąnaudų. Taigi, inertiška ir paskui infliaciją nespėjanti pašto paslaugų kainodara kelia grėsmę bendrovės pelningumui. Pagal direktyvą 97/67/EB, kuria siekiama visiškai Bendrijos pašto paslaugų rinkos suformavimo, Lietuva buvo įpareigota nuo 2013 metų visiškai liberalizuoti pašto rinką. Atvėrus rinką konkurencijai, Lietuvos paštas neteko privilegijos teikti rezervuotąsias paslaugas 2,5 karto mažesniu tarifu nei konkurentai, todėl prarado dar dalį šios rinkos.

**Ekonominiai veiksniai.** AB Lietuvos paštas, valstybės įgaliotas nenutrūkstamai teikti universaliąsias pašto paslaugas šalies teritorijoje visiems naudotojams vienodomis sąlygomis ir ne mažiau kaip penkias darbo dienas per savaitę, privalo nepažeisti susisiekiimo ministro 2004 m. spalio 20 d. įsakymu Nr. 3-504 nustatytų Universaliųjų pašto paslaugų teikėjo viešojo pašto tinklo charakteristikų (Žin., 2004, Nr. 159-5813; 2009, Nr. 85-3628), t. y. išlaikyti tam tikrą paštų tinklą, kuriam aptarnauti sukurtos logistikos ir laiškininkų vykdomo pristatymo sistemos. Būtent dėl šių įsipareigojimų kyla grėsmės, nes bendrovė negali uždaryti dalies paštų ar atsisakyti paslaugų, nepaisant jų nuostolingos veiklos. Mažėjant bendrovės teikiamų paslaugų poreikiui, šio tinklo išlaikymas ir aptarnavimas AB Lietuvos paštas tampa vis didesne ekonomine našta.

AB „Lietuvos paštas“ gautos pajamos tiesiogiai priklauso nuo suteiktų paslaugų skaičiaus. Universaliosios pašto paslaugos sudaro 54 proc. dalį visų AB Lietuvos paštas pajamų, o šis poreikis koreliuoja su bendra ekonomine šalies ūkio situacija, todėl Lietuvos ekonomikos būklę galima laikyti pagrindiniu rizikos veiksniu. Konkurenciją, kurią AB Lietuvos paštas patiria vykdydamas veiklą, galima priskirti prie rizikos veiksnių, nes paštas su konkurencija susiduria ne tik teikdamas pašto paslaugas, bet ir kitose savo veiklos srityse: finansinių paslaugų, mažmeninės prekybos, periodinių leidinių užsakymo bei neadresuotos reklamos pristatymo.

**Socialiniai veiksniai.** AB Lietuvos paštas teikiamos paslaugos glaudžiai susijusios su demografinė šalies situacija. Statistikos departamento duomenimis, per 2013 metus gyventojų skaičius sumažėjo apie 1,4 proc. Kadangi AB Lietuvos paštas iš gyventojų už suteiktas paslaugas gauna apie 30 proc. pajamų, mažėjantis Lietuvos gyventojų skaičius neigiamai veikia bendrovės veiklos rezultatus, nes svarbiausi veiksniai, darantys įtaką bendrovės veiklai – gyventojų ir įmonių perkamoji galia, nedarbo lygis, pajamų lygis, nuo kurių priklauso teikiamų paslaugų paklausa. Kitos AB Lietuvos paštas teikiamos paslaugos (pensijų, socialinių išmokų pristatymas, įmokų ir mokesčių priėmimas) yra glaudžiai susijusios su tam tikromis socialinėmis grupėmis, kurių poreikiai yra nusistovėję, tačiau šių klientų skaičius natūraliai arba veikiant laisvosios rinkos dėsniams taip pat neišvengiamai mažėja.

Greitėjantis gyvenimo tempas ir laiko trūkumas priverčia vartotojus ieškoti paprastumo ir patogumo. Vartotojai vis labiau ieško sau priimtinių būdų kaip greičiau ir patogiau gauti paslaugą. Jie pageidauja būti operatyviai ir patogiausiu būdu informuoti apie tai, ar sėkmingai vykdomas arba įvykdytas jo užsakymas. Informacinės technologijos vis plačiau naudojamos kasdienėje ne tik Lietuvos įmonių veikloje, bet ir namų ūkiuose. Informacinės visuomenės plėtros komiteto prie Susisiekiimo ministerijos užsakymu atlikto tyrimo duomenimis, Lietuvos gyventojų, naudojančių kompiuterius ir internetą, dalis per metus paaugo po 5 procentinius punktus ir šiuo metu Lietuvoje 75,2 proc. gyventojų naudojami kompiuteriu bei 73,3 proc. internetu. Šis tyrimas taip pat atskleidė ir tai, kad Lietuvos gyventojai vis dažniau perka internetu – 40,8 proc. gyventojų. Todėl tradicinių pašto paslaugų bei prenumeruojamų leidinių poreikis, veikiant vidinei ir išorinei konkurencijai, natūraliai mažėja.

**Technologiniai veiksniai.** Šiandieninėje aplinkoje internetu teikiamų paslaugų skaičius vis didėja. Dėl internetu teikiamų paslaugų plėtros ir formuojantis naujiems vartotojų įpročiams tradicinių pašto paslaugų poreikis, veikiant vidinei ir išorinei konkurencijai, natūraliai mažėja, todėl AB Lietuvos paštas neišvengiamai gresia dalies pajamų praradimas. Tik naujų netradicinių paslaugų teikimas galėtų turėti teigiamą poveikį AB Lietuvos paštas veiklos plėtrai. Ilgalaikėje perspektyvoje numatoma, kad, plėtojantis elektroninei dokumentacijai, vis mažiau popierinių dokumentų bus gabenami vokuose ir galiausiai tokia paslauga gali visai išnykti. Tradicinei pašto korespondencijai, dokumentams persikeliant į elektroninę erdvę, kur tokių duomenų valdymo ir perdavimo procesai vyksta nepalyginamai greičiau, Lietuvos paštas, norėdamas išlikti konkurencingas atitinkamose srityse, turės neišvengiamai modernizuoti ir atitinkamai optimizuoti savo veiklos procesus. Augant konkurencijai, Lietuvos paštui reikia papildomų investicijų naujoms technologijoms, specializuotam transportui ir kitoms kokybę gerinančioms priemonėms įsigyti.

*Apibendrinant galima teigti, kad bendrovė, vykdydama veiklą, susiduria su šiomis pagrindinėmis rizikomis: reguliavimo, konkurencijos, makroekonominių, technologinių ir elektroninių ryšių sektoriaus keliamų veiksnių.*

**Vidiniai aplinkos veiksniai** (šiuose straipsnyje nagrinėjami žmogiškieji ištekliai ir viešasis paslaugų tinklas) turi nemažą įtaką bendrovės veiklai. Juos, priešingai nei išorinius veiksnius, bendrovė gali veikti ir kontroliuoti. Vidiniai aplinkos veiksniai padeda organizacijai įvertinti jos vidinius pranašumus ir trūkumus.

Pasinaudoję vidinės ir išorinės aplinkos analizėmis, organizacijos vadovai gali įgyvendinti apsaugines priemones, kurios mažintų esamų bei naujai atsirandančių grėsmių poveikį.

**Žmogiškieji ištekliai.** Anot V. Baršauskienės (2006), žmogiškųjų išteklių vadyba yra sprendimai ir veiksmai, kurių tikslas yra pritraukti, motyvuoti, ugdyti ir išlaikyti organizacijos poreikius ir reikalavimus atitinkančią darbo jėgą, kartu užtikrinant pusiausvyrą tarp gerų organizacijos veiklos rezultatų ir darbuotojo gerovės siekimo. Todėl organizacijoms būtina sugebėti suderinti atskirų darbuotojų ir savo tikslus.

AB Lietuvos paštas – vienas didžiausių šalies darbdavių. Darbuotojų skaičius 2013 m., palyginus su 2010 metų duomenimis, sumažėjo 1099 darbuotojais – nuo 7307 iki 6208, daugiausia dėl pašto siuntų pristatymo automobiliais plėtros. Pagrindinis AB Lietuvos paštas paslaugų teikimas, kurį sudaro pašto korespondencijos siuntų surinkimas, skirstymas, vežimas ir pristatymas, labai imlus rankų darbui, todėl bendrovė pagal darbuotojų skaičių yra viena iš didžiausių.

Daugiau kaip pusė darbuotojų dirba ne visu etatu, nes dėl nedidelio darbo krūvio kaime ir sezoniškumo dažnai nepakanka darbo kiekio visam etatui nustatyti. Didžiausia bendrovės veiklos sąnaudų dalį sudaro su darbuotojais susijusios sąnaudos. 2013 m. darbo užmokesčio ir socialinio draudimo sąnaudos, lyginant su 2012 m., buvo 5,8 proc. didesnės, o tam įtakos turėjo vidutinis darbuotojų darbo užmokesčio didėjimas.

Didžiausia darbuotojų kaita yra laiškininko bei laiškininko, vairuojančio automobilį, dirbančių ne visu etatu, pareigybėse. Tam daugiausia įtakos turi žemas darbo užmokestis.

Visiems AB Lietuvos paštas dirbantiems darbuotojams yra suteikiamos visos socialinės garantijos. Bendrovė daug dėmesio skiria darbuotojų darbo sąlygoms gerinti. 2014 m. bendrovė ir jos darbuotojams atstovaujantys profesinių sąjungų atstovai pasirašė naują kolektyvinę sutartį. Pagrindinis šios sutarties tikslas – sudaryti sąlygas darniai bendrovės veiklai, garantuoti įvairių kategorijų darbuotojų darbo saugos ir sveikatos, darbo užmokesčio, kitų darbo sąlygų gerinimą.

Siekiant įgyvendinti strateginius planus, bendrovė didelį dėmesį skiria darbuotojų kvalifikacijos kėlimui, kuria darbuotojų mokymo sistemas, pastoviai organizuoja vidinius ir išorinius mokymus. Šiuo metu bendrovėje daugiausia organizuojami vidiniai mokymai, kuriuos veda bendrovės mokymo grupės specialistai, kurių šiuo metu yra 27. Nuo 2011 metų bendrovės darbuotojams buvo suorganizuoti klientų aptarnavimo standarto, finansinių paslaugų, prekių pardavimo didinimo mokymai bei projekto siuntos kelio standartizacijos pristatymas. 2013 m. pabaigoje buvo įdiegta elektroninė mokymų ir testavimo sistema (EMTS), kurios pagalba darbuotojai gali savarankiškai mokytis bei pasitikrinti žinias.

**Viešasis tinklas.** Lietuvos paštas, vykdydamas universaliųjų pašto paslaugų teikimo vietų išdėstymo reikalavimus, privalo išlaikyti tam tikrą paštų tinklą. Universaliųjų pašto paslaugos teikėjo pašto tinklo charakteristikas tvirtina Lietuvos Respublikos Susisiekimo ministerija (Žin., 2013, Nr. 11-541). Universalioji pašto paslauga gali būti teikiama stacionariose, kilnojamosiose paslaugos teikimo vietose, universaliosios pašto paslaugos teikėjų agentų darbo vietose, naudojant viešai naudoti skirtas pašto dėžutes.

Pašto paslaugoms teikti visoje šalies teritorijoje sukurtas universaliųjų pašto paslaugų teikimo tinklas, kurį sudaro stacionarieji miesto ir kaimo paštai, jų poskyriai ir kilnojamųjų paštų sustojimo vietos. 2013 m. duomenimis AB „Lietuvos paštas“ turėjo 829-ių universaliųjų pašto paslaugų teikimo vietų tinklą, kurį sudarė 676 stacionarieji paštai, 19 pašto poskyrių ir 27 kilnojamieji paštai, kurių paslaugos prieinamos 134-ose universaliųjų pašto paslaugų teikimo vietose kaimuose. Finansines paslaugas AB „Lietuvos paštas“ teikia „PayPost“ skyriuose, kurių šiuo metu yra 185. Visą parą veikiančių siuntų savitarnos terminalų LP EXPRESS 24 tinklas išdėstytas 41-ame mieste, o jų šiuo metu yra 71.

### **AB Lietuvos paštas veiklos tobulinimo kryptys**

Atlikta ES pašto sektoriaus statistinių duomenų analizė įgalina teigti, kad pašto sektoriaus vaidmuo pasikeitė iš esmės, nes siunčiamos korespondencijos paklausa sumažėjo dėl augančių pažangių elektroninių ryšių, o tuo tarpu siuntinių rinkos augimui didelę įtaką turi kasmet vis labiau populiarėjanti elektroninė prekyba. Atlikta Lietuvos pašto veiklos analizė parodė, kad bendrovė neturėdama jokių išskirtinių teisių pašto paslaugų segmente geba lygiavertėmis sąlygomis konkuruoti su kitais pašto paslaugų teikėjais. Bendrovės veikla tapo skaidresnė ir efektyvesnė, pelningesnė. Bendrovės pardavimo pajamos auga dėl didesnių pridėtinę vertę turinčių pašto paslaugų pardavimų, o tradicinių pašto paslaugų apimtys stipriai mažėja ir tikėtina, kad ši tendencija išliks ateityje, nes bendrovė, vykdydama veiklą, susiduria su reguliavimo, konkurencijos, besikeičiančios vartotojų elgsenos, makroekonominių, technologinių bei

elektroninių ryšių sektoriaus keliamais veiksniais. AB Lietuvos pašto gautos pajamos tiesiogiai priklauso nuo suteiktų paslaugų skaičiaus, o universaliosios pašto paslaugos sudaro 54 proc. visų AB Lietuvos pašto pajamų, todėl šie rinkos pokyčiai kelia didelę grėsmę bendrovės pelningumui. Akivaizdu ir tai, kad nesiimant ryžtingų veiksmų, ateityje AB Lietuvos paštas susidurs su dar didesniais iššūkiais, nes dabartiniu metu suteiktų tradicinio pašto paslaugų apimtys negali užtikrinti reikiamų pajamų ir gražos ilgalaikėje perspektyvoje. Atsižvelgiant į šią situaciją, pašto sektoriui būtina apsvarstyti naujas pašto tinklų galimybes, nubrėžti naujas strategines kryptis, pažvelgti į kitų rinkos lyderių pavyzdžius ir diversifikuoti, automatizuoti bei standartizuoti savo verslą taip, kad būtų patenkinti akcininko, darbuotojo ir vartotojų lūkesčiai. O tam, kad Valstybės valdoma įmonė AB Lietuvos paštas galėtų prisidėti prie Lietuvos ūkio konkurencingumo didinimo, atsakingai veiktų ir kurtų vertę visuomenei, darbuotojams ir akcininkui būtina tobulinti strategines veiklos kryptis. Taigi atsižvelgiant į dokumentų analizės gautus rezultatus pateikiame AB Lietuvos paštas veiklos tobulinimo kryptis (žr. 7 pav.).



**7 pav.** AB „Lietuvos paštas“ veiklos tobulinimo kryptys  
Šaltinis: parengta darbo autorių, remiantis AB „Lietuvos paštas“ veiklos duomenimis

Siekiant įgyvendinti užsibrėžtus tikslus ir užtikrinti stabilią gražą akcininkams, AB Lietuvos paštas ypatingą dėmesį turi skirti socialinei atsaakomybei, naujų darbuotojų pritraukimui bei esamų kvalifikuotų darbuotojų išlaikymui, siekiant užtikrinti abipusę naudą, kurti ilgalaikę partnerystę pagrįstus darbdavio ir darbuotojo santykius. Būtina atsižvelgti į pagrindines nustatytas veiklos strategines kryptis, kurios įgalina subalansuotai siekti tvaraus vertės didinimo, nes padengia visas svarbiausias valdymo sritis: vartotojų lūkesčių patenkinimą, veiklos diversifikavimą, veiklos efektyvumą ir organizacinę kultūrą.

## Išvados

Atlikta strateginio valdymo koncepcijų analizė leidžia teigti, kad strateginis valdymas yra organizacijos vadybinė veikla, kuri yra ilgalaikė, paremta vidiniais organizacijos ištekliais ir orientuota į ateities perspektyvą įvertinus išorinių veiksnių poveikį. Strategijos įgyvendinimas nuolat stebimas ir vertinimas, o pasikeitus sąlygomis – koreguojamas.

Tarptautinės teisės normas ir principus pašto paslaugų srityje apibrėžia Pasaulinės pašto sąjungos teisės aktai: Pasaulinės pašto sąjungos įstatai, Pasaulinė pašto konvencija, Pasaulinės pašto sąjungos bendrasis reglamentas, Pašto korespondencijos bei siuntinių reglamentas. Atlikta teisinės bazės analizė leidžia teigti, kad pašto sektoriaus veikla yra griežtai reglamentuojama ir stipriai kontroliuojama ne tik šalies viduje, bet

ir tarptautiniame lygmenyje, o esant tokiam griežtam veiklos reglamentavimui AB Lietuvos paštas negali laisvai konkuruoti rinkoje su kitais pašto paslaugų teikėjais, kurie nėra tokie suvaržyti ir veikia tik lokaliajoje zonoje. Pastarieji gali greitai reaguoti į pokyčius rinkoje, turėti lanksčią kainodarą, o svarbiausia – jie nėra įpareigoti teikti nuostolingas paslaugas.

ES pašto rinkos liberalizaciją bei teisinį įtvirtinimą lydi trys visoms ES šalims privalomos Pašto direktyvos, kurios įpareigoja universaliųjų pašto paslaugų teikėjus teikti visiems vartotojams prieinamas, kokybiškas pašto paslaugas konkurencingoje ES aplinkoje.

Valstybės valdomų įmonių svarba per pastarąjį penkmetį labai išaugo, tačiau prie valstybės biudžeto formavimo prisideda vis dar per mažai. Lietuvoje valstybei priklausančių įmonių valdymo kokybė vis dar gerokai atsilieka nuo gerosios pasaulinės praktikos, o nuosavo kapitalo grąža akcininkams yra tris kartus mažesnė, nei ES veikiančių įmonių. Prastai valdomos valstybės įmonės tampa sunkia našta šalies biudžetui.

Atlikta ES pašto sektoriaus analizė leidžia teigti, kad ES pašto paslaugų vaidmuo keičiasi iš esmės. Vienos elektroninių ryšių paslaugos išstumia pašto paslaugas, kitos elektroninių ryšių teikiamos paslaugos negali egzistuoti be pašto ir pasiuntinių paslaugų.

AB Lietuvos paštas – plačiausią paslaugų teikimo vietų tinklą turinti bendrovė šalyje, teikianti ne tik pašto, bet ir logistikos, finansinio tarpininkavimo ir elektronines paslaugas. AB Lietuvos paštas – vienas didžiausių šalies darbdavių. 2013 m. duomenimis, bendrovėje dirbo 6208 darbuotojai, paštų tinklą sudarė 829-ios universaliųjų pašto paslaugų teikimo vietos. Atlikta AB Lietuvos paštas veiklos analizė parodė, kad bendrovės veikla tapo skaidresnė ir efektyvesnė, pelningesnė. AB Lietuvos paštas gautos pajamos tiesiogiai priklauso nuo suteiktų paslaugų skaičiaus. Universaliosios pašto paslaugos sudaro 45 proc. dalį visų AB Lietuvos paštas pajamų, šis rodiklis koreliuoja su bendra ekonomine šalies ūkio situacija. Bendrovės pardavimo pajamos auga dėl didesnių pridėtinę vertę turinčių pašto paslaugų pardavimų, o tradicinių pašto paslaugų apimtys stipriai mažėja. Ši tendencija išliks ir ateityje, nes bendrovė, vykdydama veiklą, susiduria su reguliavimo, konkurencijos, besikeičiančios vartotojų elgsenos, makroekonominių, technologinių bei elektroninių ryšių sektoriaus keliamais veiksniais. Todėl pašto sektoriui būtina apsvarstyti naujas pašto tinklų galimybes, nubrėžti naujas strategines kryptis, o pašto paslaugų teikėjai turėtų pažvelgti į kitų rinkos lyderių pavyzdžius ir diversifikuoti, automatizuoti bei standartizuoti savo verslą taip, kad būtų patenkinti akcininko, darbuotojo ir vartotojų lūkesčiai.

Atlikta dokumentų analizė parodė, AB Lietuvos paštas ypatingą dėmesį turi skirti socialinei ataskomybei, naujų darbuotojų pritraukimui bei esamų kvalifikuotų darbuotojų išlaikymui, siekiant užtikrinti abipusę naudą, kurti ilgalaike partnerystę pagrįstus darbdavio ir darbuotojo santykius. Būtina atsižvelgti į nurodytas naujas veiklos strategines kryptis, kurios įgalina subalansuotai siekti tvaraus vertės didinimo, nes padengia visas svarbiausias valdymo sritis: vartotojų lūkesčių patenkinimą, veiklos diversifikavimą, veiklos efektyvumą ir organizacinę kultūrą.

#### Literatūra:

1. Bosas, A. (2002). *Šiuolaikinės strateginio valdymo problemos: Socialinių ekonominių bei technologinių pokyčių įvertinimas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
2. Dieke, A. K., Bender, C., Campbell, J.I., Muller, A., De Strel, A., Thiele, S., Zanker, C., (2013) *Main Developments in the Postal sector (2010-2013)*. Study for the European Commission, Directorate General for internal Market and Services. Wik-Consult GmbH.
3. Europos parlamento ir tarybos direktyva 2002/39/EB, iš dalies keičianti direktyvą 97/67/EB dėl Bendrijos pašto paslaugų rinkos tolimesnio atvėrimo konkurencijai. *Europos Sąjungos oficialusis leidinys*, 2002. Prieiga internete: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32002L0039&rid=1>.
4. Europos Parlamento ir tarybos direktyva 97/67/EB „Dėl Bendrijos pašto paslaugų vidaus rinkos plėtros bendrųjų taisyklių ir paslaugų kokybės gerinimo“. *Europos Sąjungos oficialusis leidinys*, 1997. Prieiga internete: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:01997L0067-20080227&rid=23>.
5. Europos parlamento ir tarybos direktyva 2008/6/EB, iš dalies keičianti Direktyvą 97/67/EB, siekiant visiškai Bendrijos pašto paslaugų vidaus rinkos suformavimo. *Europos Sąjungos oficialusis leidinys*, 2008. Prieiga internete: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32008L0006&rid=12>.
6. Eurostat 2010. Postal services. European Commission. Prieiga per internetą: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/portal/portal\\_postal\\_services/data/database](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/portal/portal_postal_services/data/database).
7. Gyventojų užimtumas pagal ekonomines veiklos rūšis. Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. Prieiga per internetą: <http://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize?portletFormName=visualization&hash=bdb42de1-8299-490b-b9b2-12aeb6904c3b>.
8. Hassel, A. (2011). The paradox of liberalization – Understanding dualism and the recovery of the German political economy. *LEQS Paper*, no. 42.

9. Katrin, D. (2006). *Liberalisation, privatisation and regulation in the German postal services sector. Country reports on liberalisation and privatisation processes and forms of regulation*. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung.
10. Jurkonis, L. (2012). Valstybės valdomų įmonių valdymo kontrolės ir autonomijos poveikis veiklos efektyvumui. *Politologija*, 2 (66).
11. Mažylytė, L., (2013). *Valstybės valdomų įmonių vaidmuo ES vidaus rinkos kontekste*. Prieiga internete: [www.esrinka.lt/download/275/straipsnis\\_konkurencingumas\\_vvi.pdf](http://www.esrinka.lt/download/275/straipsnis_konkurencingumas_vvi.pdf)
12. Lietuvos ekonominė apžvalga 2012 m. Lietuvos Respublikos Ūkio ministerija. <http://www.ukmin.lt/uploads/documents/Apzvalgos/2012%20m.%20LIEPA%20-%20m%C4%97nesin%C4%97%20ap%C5%BEvalga.pdf>.
13. „Lietuvos paštas“ 2013 m. metinis pranešimas ir finansinės ataskaitos. AB „Lietuvos paštas“. Prieiga per internetą: <http://www.post.lt/files/files/2013-metinis-konsoliduotas.pdf>.
14. „Lietuvos paštas“ 2012 m. metinis pranešimas ir finansinės ataskaitos. AB „Lietuvos paštas“. Prieiga per internetą: [http://www.post.lt/files/files/Lietuvos\\_pasto\\_konsoliduotos\\_2012\\_m\\_finansines\\_ataskaitos\\_ir\\_metinis\\_pranesimas\(1\).pdf](http://www.post.lt/files/files/Lietuvos_pasto_konsoliduotos_2012_m_finansines_ataskaitos_ir_metinis_pranesimas(1).pdf).
15. „Lietuvos paštas“ 2011 m. metinis pranešimas ir finansinės ataskaitos. AB „Lietuvos paštas“. Prieiga per internetą: <http://www.post.lt/files/files/2011-LP-metines-ataskaitos.pdf>.
16. Lietuvos Respublikos pašto įstatymas. *Valstybės žinios*. 2012, Nr. 135-6867.
17. Pasaulinės pašto sąjungos įstatai. *Valstybės žinios*. 2005, Nr. 10-321.
18. Paslaugų direktyvos įgyvendinimo vadovas 2007 m. Europos Bendrijos oficialus leidinys. Prieiga internete: [http://ec.europa.eu/internal\\_market/services/docs/services-dir/guides/handbook\\_lt.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/services/docs/services-dir/guides/handbook_lt.pdf).
19. Pasaulio pašto sąjungos siuntinių ir korespondencijos reglamentas (2008). Ženeva. Prieiga per internetą: <http://www.post.lt/lt/apie-mus>.
20. Pasaulinė pašto konvencija. AB Lietuvos paštas. Prieiga per internetą: [www.post.lt/files/files/Pasaulin%C4%97%20Pa%C5%A1to%20konv\\_%20Nauja.pdf](http://www.post.lt/files/files/Pasaulin%C4%97%20Pa%C5%A1to%20konv_%20Nauja.pdf).
21. Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizė 2010 m. Vidaus reikalų ministerija. Prieiga internete: <http://vakokybe.vrm.lt/index.php?id=415>.
22. Smilga, E., Janušienė, K. (2007). Strategiškai orientuotos organizacijos veikimo principai sveikatos apsaugos sistemoje. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*, 1(34).
23. Tamošiūnas, T. (2013). *Strateginis valdymas viešajame sektoriuje*. Viešojo valdymo dimensijos. Konceptijos ir dimensijos. Vilnius: BMK.
24. Kaziliūnas, A. (2007). *Organizacijoje vykdomų projektų derinimas su organizacijos strategija*. Viešoji politika ir administravimas, Nr.20.
25. Korsakienė, R., Grybaitė, V. (2012). *Organizacijų strateginis valdymas*. Vilnius.
26. Informacinės visuomenės plėtros apžvalga. (2013). Informacinės visuomenės plėtros komitetas. Prieiga per internetą: <http://statistika.ivpk.lt/ataskaitos>.
27. Lietuvos Respublikos gyventojų, kurie naudojami kompiuteriu ir internetu, statistiniai tyrimai. (2013). Prieiga per internetą: <http://www.ivpk.lt/news/1861/221/75-proc-Lietuvos-gyventoju-naudojasi-kompiuteriais-ir-73-proc---internetu>.
28. Vasiliauskas, A. (2004). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.

Bernotienė, J., Tamošiūnas, T.

## Development Directions of the Lithuanian Post

### Summary

Postal system is one of the services provided by Lithuanian state. According to the data of the Governance Coordination Centre of the State Property Fund, joint stock company AB Lietuvos paštas during the nine months of 2013 provided 2.3 % more services than during the same period in 2012, which brought an increase of the company's income by about 3 million Lit; however, the company couldn't pay dividends to the state because it suffered a loss of 9.7 million Lt. In comparison with other state run companies, the increase of the net profit of AB Lietuvos paštas is much lower, while the adequate return on assets is not ensured. During the last four years of its activities, AB Lietuvos paštas has managed to increase its profitability and decrease the loss. However, the modern market plays according to a different set of rules, which is proved by the Report provided in 2013 by The Communications Regulatory Authority of the Republic of Lithuania, which states that the quantities of the mailed correspondence and accordingly an income from them have considerably decreased. Without decisive actions AB Lietuvos paštas is going to meet with even greater challenges in the future, because its present-day activities cannot ensure income and return on assets in the long-time perspective.

With regard to this situation, AB Lietuvos paštas inevitably has to develop its strategy, link its aims with expected results and set the new directions of strategic activities.



*Research aim* is to substantiate the key directions for strategic activities on the basis of the analysis of the situation of the modern system of Lithuanian post.

*Research subject* is the activities of the joint stock company AB Lietuvos paštas between 2010 and 2013.

*Research methodology.* Research literature analysis of Lithuanian and foreign authors, content analysis of legal documents, reports of organisations, announcements, strategic and other documents.

The analysis of research literature on services demonstrated that with the expansion of services, their concept also undergoes a change. In order to define the conception of a service, various interpretations are provided with the appearance of new services, with the changes in the structure and volume of services and changes in the economy; however, it can be noticed that modern definitions of services are linked with their most typical features.

International legal norms and principles in the sphere of postal services are defined by the legal acts of the Universal Postal Union: The Regulations of the Universal Postal Union, Universal Postal Convention, General Regulations of the Universal Postal Union, Policy on Correspondence and Parcels. The analysis of the legal basis allows stating that the activities of the postal sector are strictly regulated and controlled not only inside the country but also on the international level, thus AB Lietuvos paštas cannot freely compete in the market with other providers of postal services, which are not so strictly constrained and act only locally. The latter can quickly react to the changes in the market, to have flexible prices, and which is most important – they are not obliged to provide loss-making services.

EU postal market liberalisation and legal consolidation are followed by Postal Regulations, compulsory to all EU countries. They obligate providers of universal postal services to provide quality postal services accessible to all consumers in a competitive EU environment.

The importance of the state-run enterprises has increased considerably during the last five years; however, their contribution to the state budget is still insufficient. In Lithuania, the management quality of the state-owned companies is still far behind in comparison with the universal best practices, while the return on own capital for the shareholders is three times less than in EU companies. Poorly managed state companies become a heavy burden to the state budget.

AB Lietuvos paštas has the widest network of service locations in the country, it provides not only postal, but also logistic, financial brokerage and electronic services. AB “Lietuvos paštas” is also one of the largest employers in the country. According to the data of 2013, the company had 6,208 employees and the network of 829 universal postal service provision offices. The analysis of the activities of AB Lietuvos paštas showed that the activities of the company have become more transparent, efficient and more profitable. The company’s acquired income directly depends on the number of provided services. Universal postal services account for 54 per cent of all the income incurred by AB Lietuvos paštas, and this indicator correlates with the general economic situation of the economy of the country. The company’s income from sales has been increasing due to the sale of postal services, which have a greater surplus value, while the volume of traditional postal services has been substantially decreasing. This tendency is likely to remain in the future, because the company, while carrying out its activities, encounters with various obstacles caused by regulatory, competition, changing consumer behaviour, macroeconomic, technological and electronic factors in the sector of communications. That is why it is necessary for the postal sector to discuss new opportunities of the postal network, to define new strategic directions, while providers of postal services should have a look at other market leaders and diversify, automatize and standardize their business in such a way that the expectations of the shareholders, employees and consumers were met.

On the basis of the research outcomes, the paper distinguishes four directions of the development of the activities of the company AB Lietuvos paštas: diversification of activities, increase of efficiency, provision of services corresponding to the expectations of the clients, and the development of the new organisational culture. Four values of the company AB Lietuvos paštas have been emphasised: Progress, Quality, Efficiency and Reliability.

**Keywords:** postal services, environmental and internal factors, development directions of AB Lietuvos paštas.



Toliau darbe pateikiami pagrindiniai išoriniai veiksniai, turintys įtakos AB Lietuvos pašto veiklai, ir išvardintos jų poveikio valdymo priemonės. Šis nurodytas sąrašas yra tik rekomendacinio pobūdžio, todėl siekiant efektyvesnių rezultatų sąrašą galima praplėsti ir būtinai stebėti jo įgyvendinimą.

### Išorinių rizikos veiksnių ( PEST) analizė

Veiksniai	Poveikis tikslų siekimui	Galimos poveikio valdymo priemonės
<b>Politiniai veiksniai</b>		
UPP teikėjo pašto paslaugų veikla griežtai kontroliuojama ir reglamentuojama	Neigiamas	Aktyviai komunikuoti su visoms suinteresuotoms šalims, akcentuojant sprendimų ilgalaikį poveikį bei ilgalaikių tikslų svarbą. Aktyviai dalyvauti svarstymuose, rengti reikiamas ataskaitas, medžiagas sprendimų priėmimui. Periodiškai ir laiku informuoti sprendimų priėmėjus apie veiklos problemas, būtinus priimti sprendimus, tolimesnius veiksmus.
<b>Ekonominiai veiksniai</b>		
Ekonominė šalies ūkio situacija turi didelės įtakos veiklos rezultatams	Neigiamas	El. paslaugų plėtojimas; Veiklos procesų modernizavimas; Siekti išsaugoti klientų pasitikėjimą. Investuoti į modernias klientų informavimo sistemas. Didinti klientų lojalumą.
Auganti konkurencija	Neigiamas	Planuojant strategines kryptis, atsižvelgti į rinkos prognozes
Žemos teikiamų UPP paslaugų kainos	Neigiamas	Siekti visiško UPP teikimo nuostolių kompensavimo. UPP tarifų didinimas.
<b>Socialiniai</b>		
Mažėjantis gyventojų skaičius	Neigiamas	Naujų paslaugų kūrimas, atsižvelgiant į vartotojų poreikius.
Emigracija	Teigiamas	Siekti lakstaus tarifų taikymo siuntiniams. Siuntų-daiktų parsivežimo-nuvežimo paslaugos teikimas.
<b>Technologiniai veiksniai</b>		
Nemaža dalis kompiuterių nusidėvėję.	Neigiamas	Siekti didinti ilgalaikes investicijas, skirtas informacinių technologijų atnaujinimui ir konkurencingų naujų gamybos pajėgumų vystymui
Duomenų sistemos nuolat stringa ir lėtai dirba	Neigiamas	Efektyvinti duomenų bazes, Internetinio tinklo pralaidumo didinimas, programinės įrangos atnaujinimas
Internetinių paslaugų plėtra	Neigiamas	Netradicinių paslaugų teikimas
Neoptimalus ir mažai automatizuotas logistikos tinklas	Neigiamas	Diegti modernias technologijas

Šaltinis: pateikta darbo autorės, remiantis B Lietuvos pašto 2009 – 2013m. veiklos ataskaitos duomenimis bei specialistų nuomonėmis.

Kiekviena valstybė narė pašto sektoriui paskiria vieną arba daugiau nacionalinių reguliavimo institucijų, kurios yra teisiškai atskirtos ir kurių veikla yra nepriklausoma nuo pašto operatorių. Nacionalinėms reguliavimo institucijoms pavedamas ypatingas uždavinys garantuoti, kad būtų laikomasi tarptautinių įsipareigojimų (Europos parlamento ir tarybos direktyva., 1997, Nr. 1997/67).

Pašto veiklą Lietuvos Respublikoje reguliuoja Vyriausybė, Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerija ir Lietuvos Respublikos ryšių reguliavimo tarnyba. Kokius vaidmenis atlieka valstybinio valdymo institucijos pašto srityje galime pamatyti x priede.

### Valstybės valdymo institucijų funkcijos pašto srityje

Vyriausybė	Susisiekimo ministerija	Ryšių reguliavimo tarnyba
<p>Tvirtina UPP teikėjo įpareigojimo tvarkos aprašą.</p> <p>Įpareigoja pašto paslaugų teikėją teikti UPP visoje LR teritorijoje.</p> <p>Praneša Europos Komisijai apie pašto paslaugos teikėją, įpareigotą teikti UPP visoje LR teritorijoje.</p> <p>Tvirtina nuostolingus UPP kompensavimo taisykles.</p>	<p>Rengia įstatymus susijusius su pašto paslaugos teikimo veikla.</p> <p>Tvirtina UPP teikimo taisykles, UPP kokybės reikalavimus, UPP teikėjo pašto tinklo charakteristikas.</p> <p>Rengia ir teikia Vyriausybei tvirtinti periodinių leidinių pristatymo kaimo gyvenamųjų vietovių prenumeratoriams paslaugos tarifų nustatymo kriterijus.</p> <p>Užtikrina, kad UPP plėtra atitiktų technikos pažangą, ekonomines, socialines aplinkybes ir naudotojų poreikius.</p> <p>Bendradarbiauja su užsienio valstybių institucijomis, atsakingomis už pašto sritį, pagal kompetenciją atstovauja Lietuvos Respublikai tarptautinėse organizacijose.</p>	<p>Pržiūri, kaip laikomasi Pašto įstatymo ir jį įgyvendinančių teisės aktų nuostatų.</p> <p>Dalyvauja rengiant UPP teikėjo įpareigojimo tvarkos aprašo projektą.</p> <p>Pagal siuntų svorio pakopas tvirtina UPP didžiausius tarifus.</p> <p>Rengia ir teikia susisiekimo ministerijai UPP teikimo taisykles.</p> <p>Tvirtina pašto paslaugos teikimo taisykles ir prižiūri, kaip jų laikomasi.</p> <p>Rengia pasiūlymus Susisiekimo ministerijai dėl UPP teikėjo pašto tinklo charakteristikų..</p> <p>Pržiūri kaip UPP teikėjas laikosi pašto paslaugos kokybės reikalavimų ir skelbia viešai patikrinimo rezultatus.</p> <p>Pagal kompetenciją tiria ir nagrinėja pašto įstatymo pažeidimus.</p> <p>Tvirtina pašto paslaugų teikėjų ginčų nagrinėjimo taisykles ir nagrinėja ginčus tarp pašto paslaugų teikėjų.</p> <p>Tvirtina UPP nuostolių apskaičiavimo taisykles.</p> <p>Rengia ir teikia Vyriausybei tvirtinti nuostolingos UPP kompensavimo taisykles. Rengia ir teikia Vyriausybei tvirtinti nuostolingos periodinių leidinių pristatymo kaimo gyvenamųjų vietovių prenumeratoriams paslaugos kompensavimo taisyklių projektą.</p>

Šaltinis: Lietuvos Respublikos pašto įstatymas 2013.

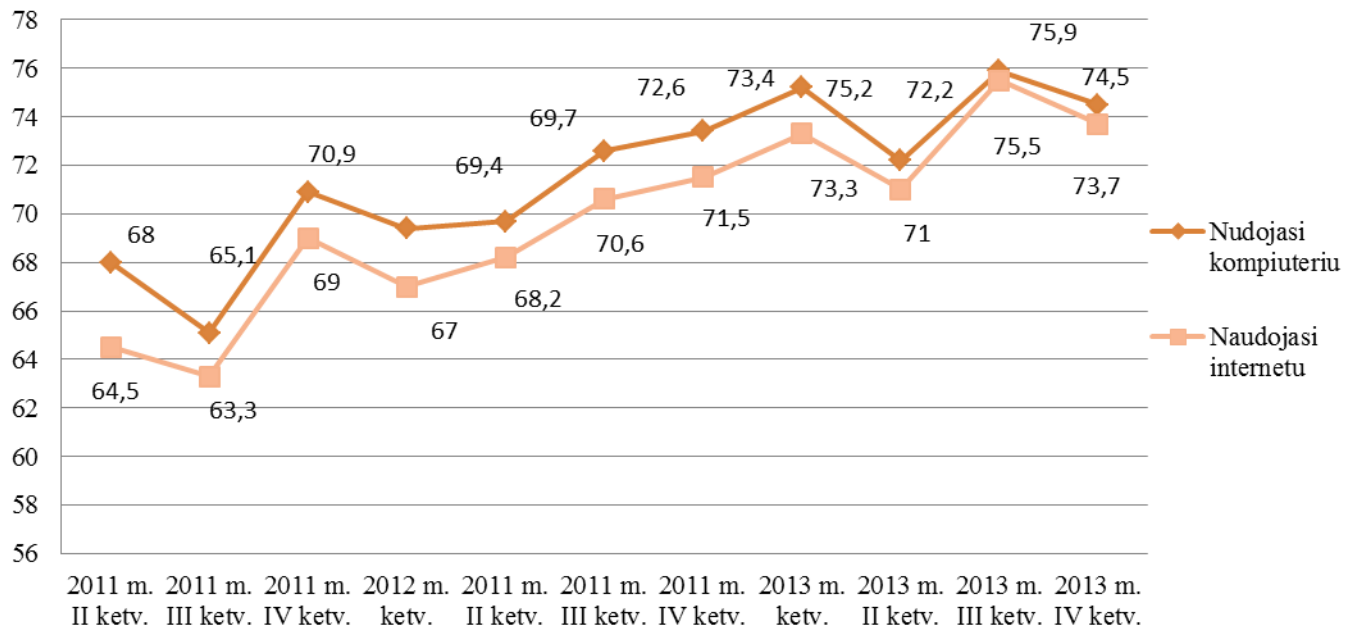
### Vidutiniai metiniai vartojimo prekių ir paslaugų pokyčiai

Metai, palyginti su ankstesniais metais %	
2008 m.	10,9
2009 m.	4,5
2010 m.	1,3
2011 m.	4,1
2012 m.	3,1
2013 m.	1,0

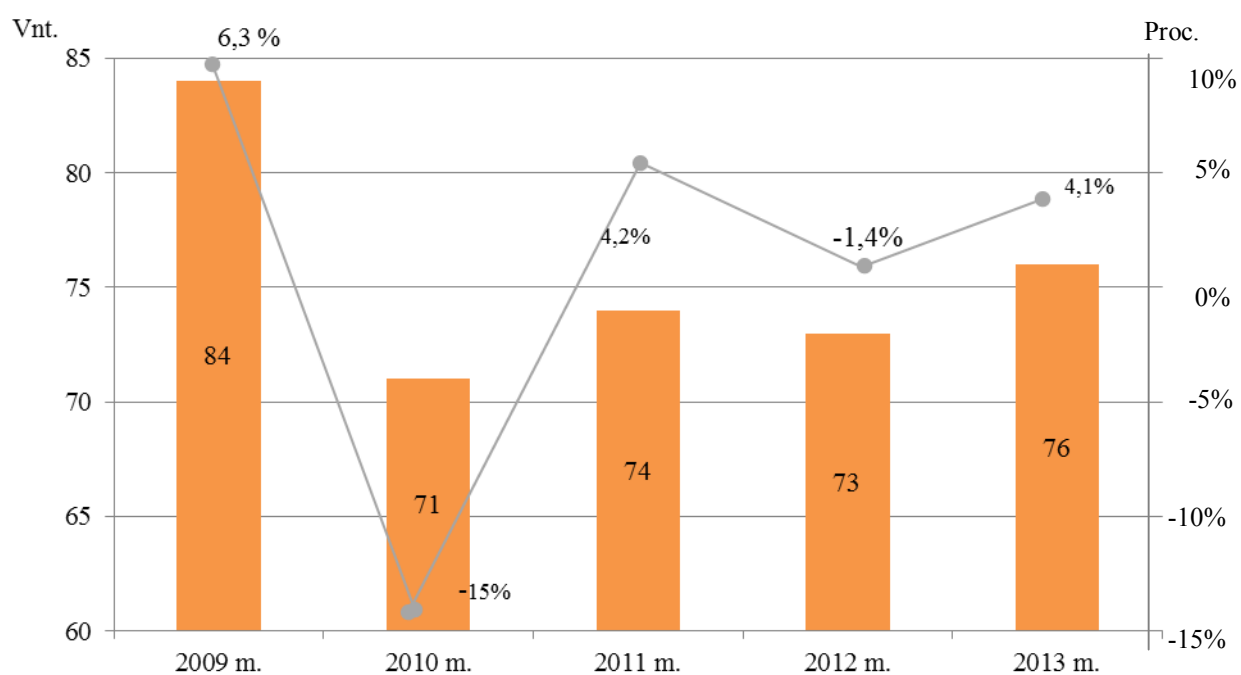
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis.

### Interneta ir kompiuterį naudojančių Lietuvos gyventojų dinamika nuo 2011 -2013 m., proc.

Proc.

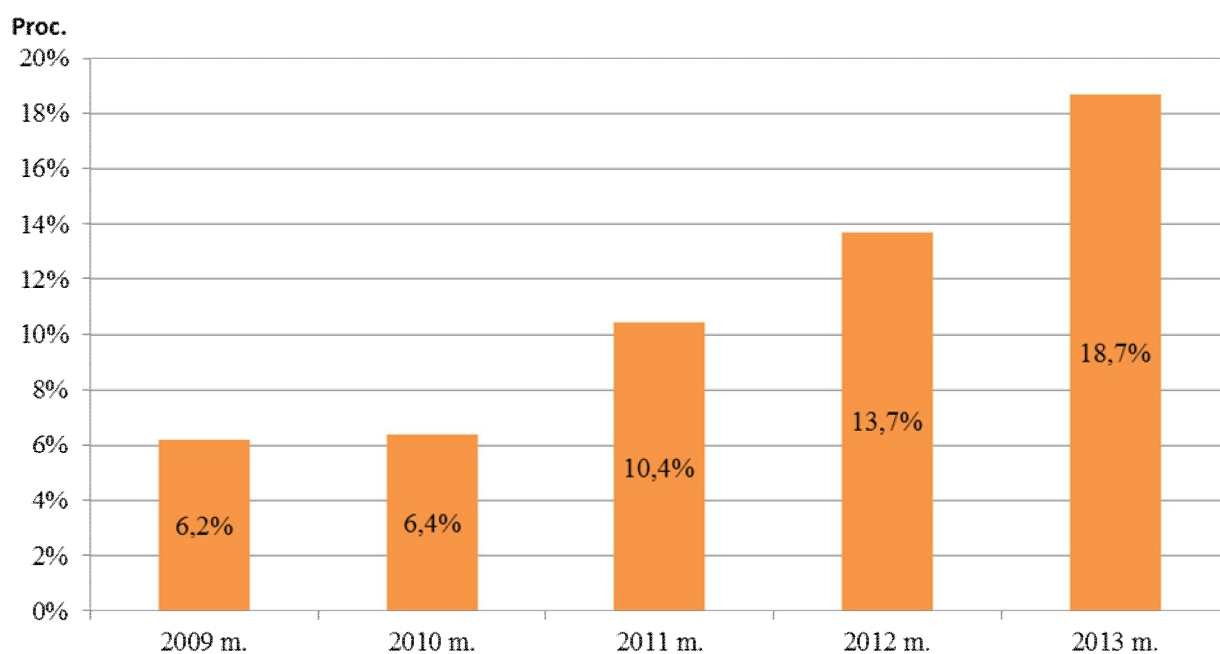


Šaltinis: pateikta autorės, remiantis Informacinės visuomenės plėtros komiteto atlikto tyrimo duomenimis

**Pašto paslaugų teikėjų skaičiaus dinamika Lietuvoje nuo 2009- 2013m. vnt., proc.**

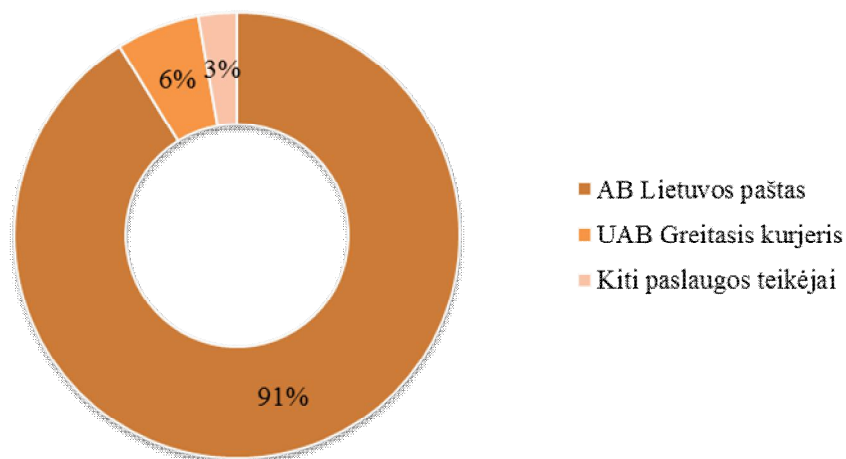
Šaltinis: pateikta autorės, pagal Lietuvos ryšių reguliavimo tarnybos duomenis.

**Gyventojų pirkusių ir užsakiusių prekes ir paslaugas internetu Lietuvoje nuo 2009 – 2013 m. pokytis proc.**



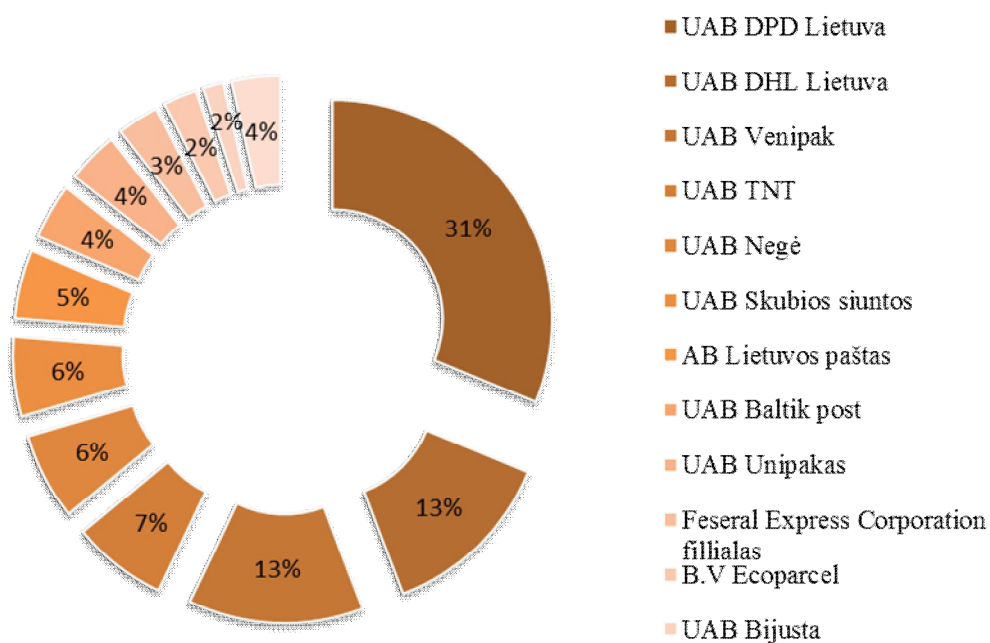
Šaltinis: parengta autorės, pagal informacinės visuomenės plėtros komiteto prie susisiekimo ministerijos duomenis

**2013 m. Pašto paslaugų teikėjų užimama rinkos dalis pagal gautas pajamas už tradicinės pašto paslaugos teikimą, proc.**

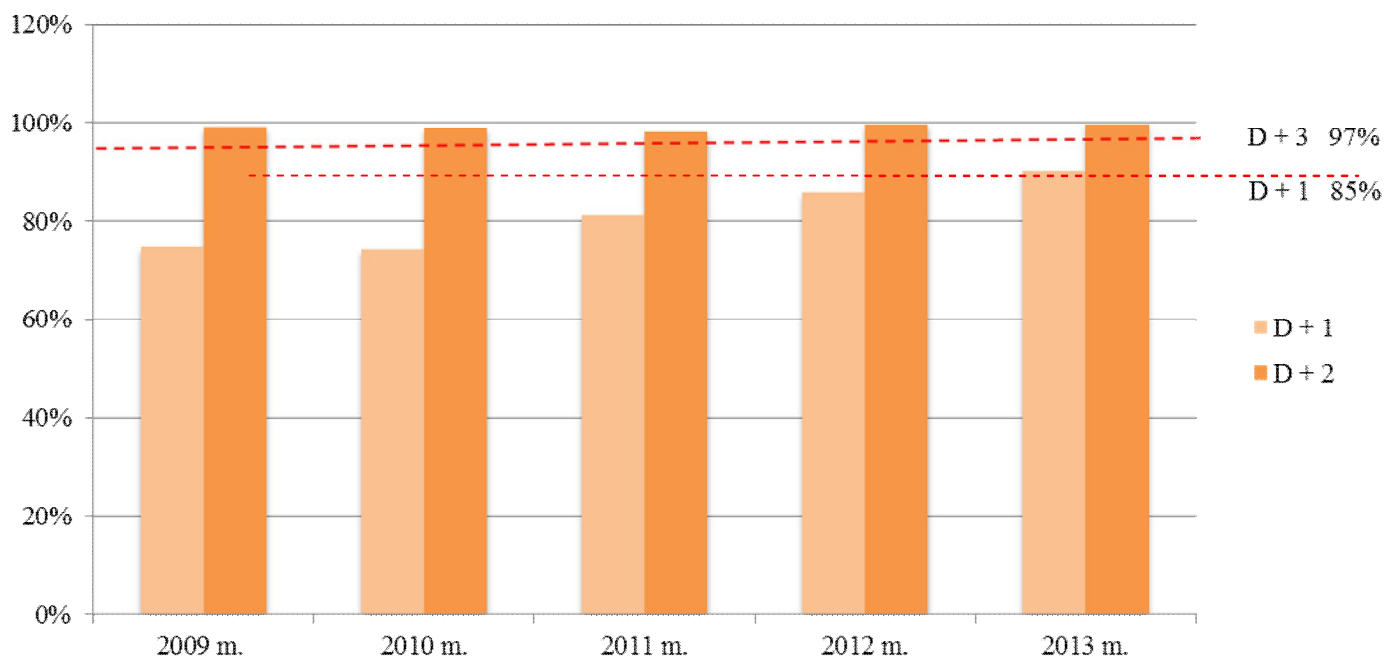


Šaltinis: Lietuvos Respublikos Ryšių reguliavimo tarnybos ataskaita, 2013 m.

**2013 m. Pašto paslaugos teikėjų užimama rinkos dalis pagal gautas pajams už siuntas, pateiktas pasirašytinai, proc.**



Šaltinis: Lietuvos Ryšių reguliavimo tarnybos ataskaita, 2013 m.

**AB Lietuvos pašto pirmenybinių pašto korespondencijos siuntų kokybės tikrinimo rezultatai**

Šaltinis: AB Lietuvos pašto veiklos ataskaitos 2012 -2013 m.

## Pirmenybinių ir nepirmenybinių pašto korespondencijos siuntų siuntimo bei pristatymo reikalavimai

---

Lietuvoje	
Terminas dėl korespondencijos siuntimo nuo pradžios iki galo	Kiekybinis kriterijus
D + 1	85% pirmenybinių korespondencijos siuntų
D + 3	97% pirmenybinių korespondencijos siuntų
D + 2	85% nepirmenybinių korespondencijos siuntų
D + 4	85% nepirmenybinių korespondencijos siuntų
Tarp Europos Sąjungos valstybių	
Terminas dėl korespondencijos siuntimo nuo pradžios iki galo	Kiekybinis kriterijus
D + 3	85% pirmenybinių korespondencijos siuntų
D + 5	97% pirmenybinių korespondencijos siuntų
Lietuvoje	
Terminas dėl pašto siuntinių siuntimo nuo pradžios iki galo	Kiekybinis kriterijus
D + 4	97 %

---

### **Pastabos:**

1. Išsiųstos pašto siuntos gavėją gali pasiekti ir greičiau nei pagal nustatytus pašto siuntų pristatymo kokybės reikalavimus.
2. **D + n**;
  - 2.1. "**D**" – pašto siuntos išsiuntimo data. Išsiuntimo data laikoma ta pati diena, kai pašto siunta buvo pateikta siūsti, jei ji buvo pateikta prieš paskelbtą vėliausią pašto siuntų surinkimo iš pašto paslaugų teikimo vietos laiką. Jeigu pašto siunta buvo pateikta siūsti vėliau, išsiuntimo data laikoma kita diena;
  - 2.2. "**n**" – darbo dienų skaičius nuo pašto siuntos išsiuntimo iki jos pristatymo gavėjui;
3. **Kiekybinis kriterijus** – kriterijus, pagal kurį ne mažiau nei nurodyta procentų pašto siuntų turi būti pristatyta per nustatytą dienų skaičių.

Šaltinis: Lietuvos Respublikos susisiekimo ministro įsakymas, 2013.



**INTERVIU PROTOKOLAS**  
**AB LIETUVOS PAŠTO SPECIALISTŲ APKLAUSA**

Apklausa vykdo Šiaulių universiteto Viešojo valdymo magistrantūros 2 kurso studentė Jovita Bernotienė.

Apklausa anoniminė, jos apibendrinti rezultatai bus panaudoti tik J. Bernotienės magistro darbe.

Interviu data: .....

Interviu vieta: .....

Interviu laikas: .....

Specialisto pareigos: .....

Specialisto darbo stažas: .....

Atsižvelgiant į šiandieninius pašto rinkoje vykstančius pokyčius bei siekiant išnagrinėti specialistų nuostatas Lietuvos situacijos atžvilgiu, kviečiu Jus atsakyti į pateiktus klausimus pašto sektoriaus

**1. Kokie yra pagrindiniai iššūkiai ir (arba) problemos, su kuriomis susiduria AB Lietuvos paštas?**

.....  
.....

**2. Kaip manote, ką reikėtų pakeisti, kad AB Lietuvos pašto veikla taptų efektyvesnė, o veikla pelningesnė?**

.....  
.....

**3. Kokių veiksmų turėtų imtis bendrovė, kad pateisintu akcininko, darbuotojo ir vartotojų lūkesčius? Įvardinkite Jūsų manymu, pagrindinės veiklos tobulinimo kryptis?**

.....  
.....

Jūsų nuomonė man labai svarbi. Dėkoju už atsakymus!

## Problemos formuluotė

11 priedas

<b>Tema: Pašto sistemos strateginis valdymas: AB Lietuvos pašto atvejis</b>
<b>Esminiai žodžiai: paštas, pašto sistema, strategija, strateginis valdymas, veiklos prioritetai, tikslai, uždaviniai, priemonės, vertinimo kriterijai</b>
<b>Probleminiai klausimai:</b> <b>Kokiomis strateginio valdymo teorijomis galima pagrįsti AB Lietuvos pašto veiklos sistemos tobulinimo strategiją?</b> <b>Kokia yra AB Lietuvos pašto veiklos strategija?</b> <b>Kokia galima AB Lietuvos pašto veiklos sistemos tobulinimo strategija?</b>

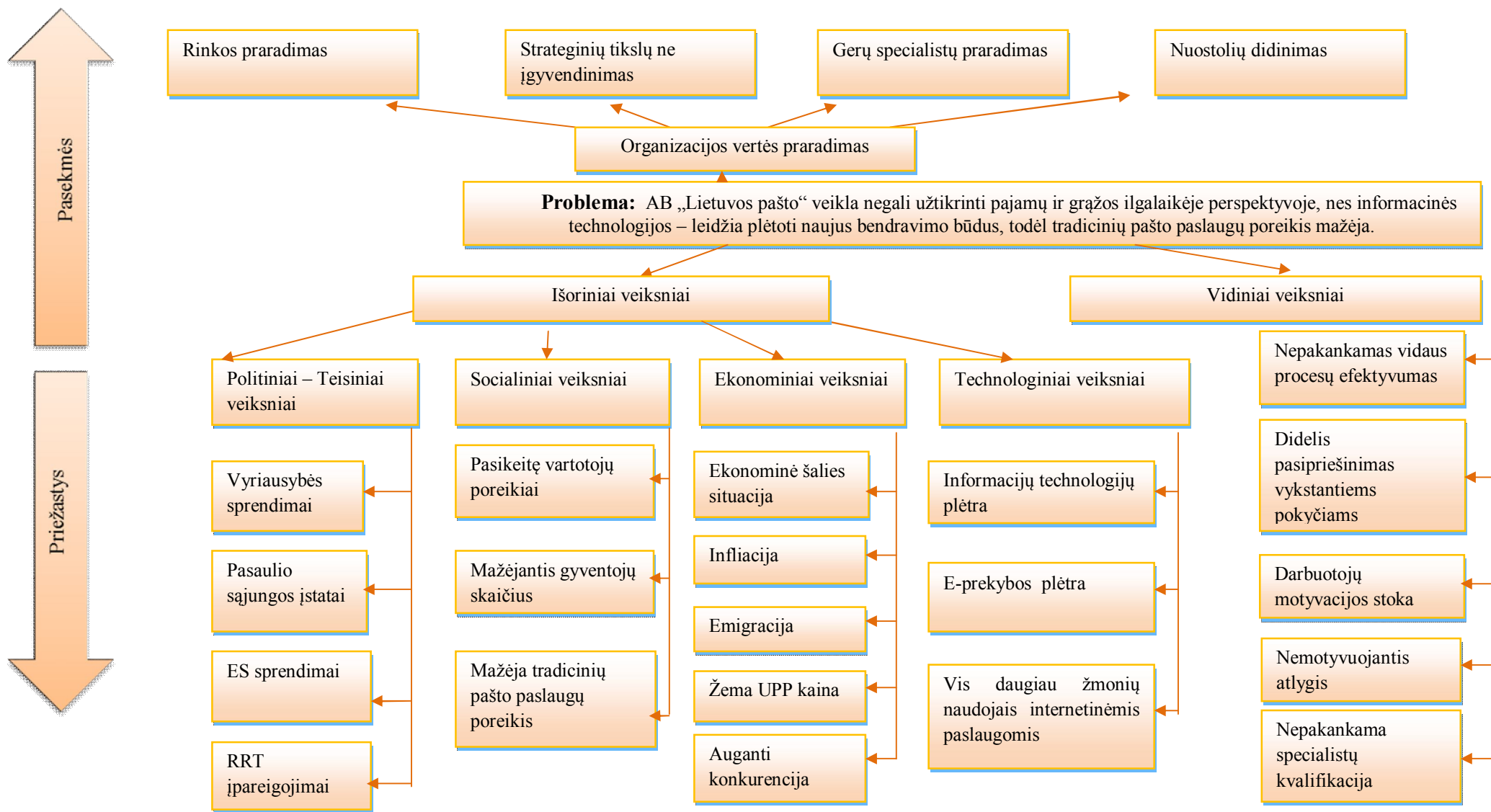
Galima problemos paieškos schema:

Problemos klausimas	Problemų laukas	Tyrimo metodai ir instrumentai
<b>1. Kokiomis strateginio valdymo teorijomis galima pagrįsti AB Lietuvos pašto veiklos sistemos tobulinimo strategiją?</b>	Strateginio valdymo koncepcijos, valdymo modeliai ir pagrindiniai etapai, organizacijos aplinkos analizė bei metodologijos pasirinkimo svarba.	Teorinių šaltinių analizė, interpretavimas ir taikymai AB Lietuvos pašto veiklos sistemos tobulinimo strategijos formavimui ir pagrindimui.
<b>2. Kokia yra AB Lietuvos pašto situacija?</b>	2.2 Koks yra pašto sektoriaus vaidmuo ES kontekste? 2.3 Kokia yra VVĮ politika? 2.4 Kokie vidiniai veiksniai (teisinė bazė, žmoniškieji išteklių, materialieji ir finansiniai išteklių, organizacinė struktūra) ir kokią turi įtaką Lietuvos pašto situacijai? 2.4.3 Kokie išoriniai (politiniai, ekonominiai, socialiniai, technologiniai) veiksniai ir kokią turi įtaką Lietuvos pašto situacijai? 2.4.4 Kokios yra Lietuvos pašto stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės?	ES, Lietuvos dokumentų, susijusių su pašto veikla, analizė. Pokalbiai ir interviu su pašto veiklos specialistais, jų informacijos surinkimas ir apdorojimas.
<b>3. Kokia galima AB „Lietuvos pašto“ veiklos sistemos tobulinimo strategija?</b>	3.1 Su kokiomis strateginio valdymo problemomis susiduria Lietuvos paštas ir kokių veiksmų turėtų imtis bendrovė siekiant įgyvendinti strateginius tikslus? 3.2 Kokios yra prioritetingos Lietuvos paštas veiklos tobulinimo kryptys?	AB Lietuvos pašto dokumentų analizė, pašto veiklos specialistų nuostatų analizė, AB Lietuvos paštas pagrindinių strateginių veiklos krypčių nustatymas, AB Lietuvos paštas veiklos tobulinimo krypčių modelio sudarymas.

Šaltinis: pateikta autorės

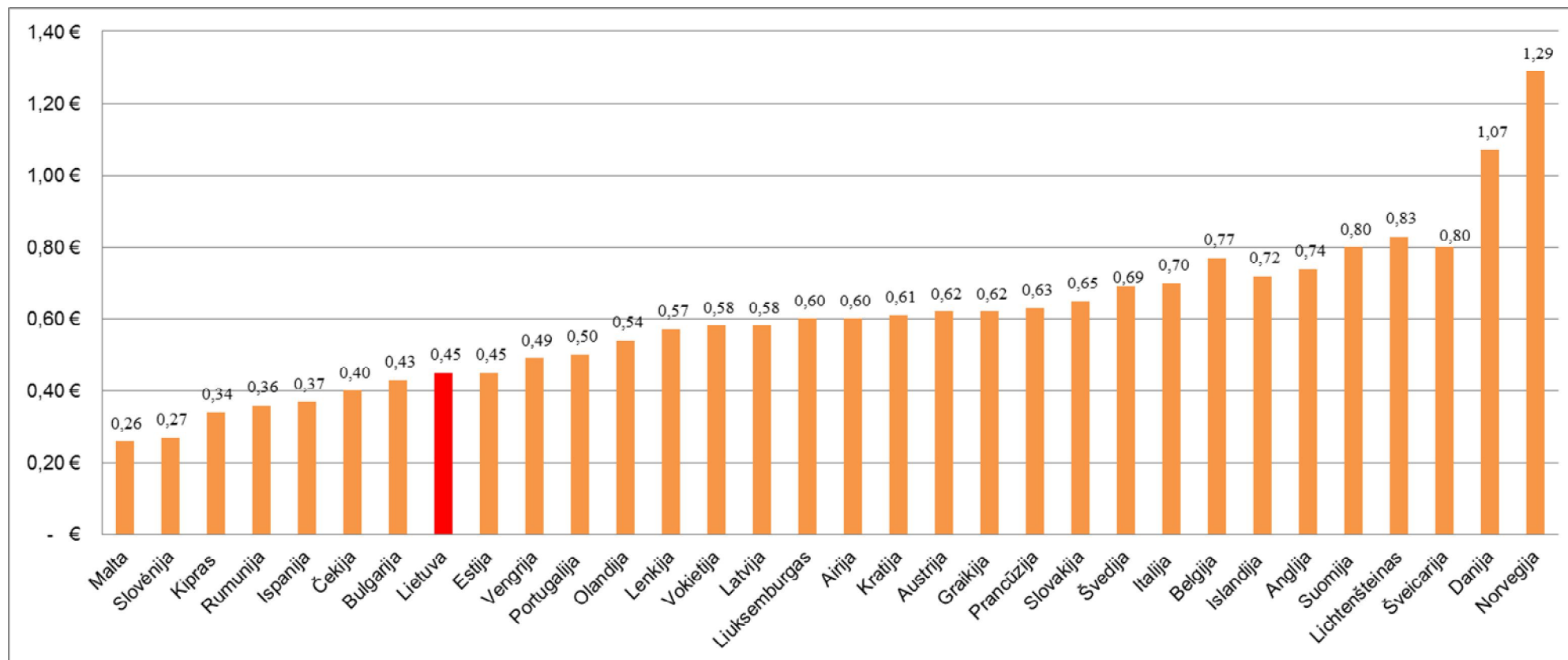
## AB Lietuvos pašto veiklos problemų medis

12 priedas



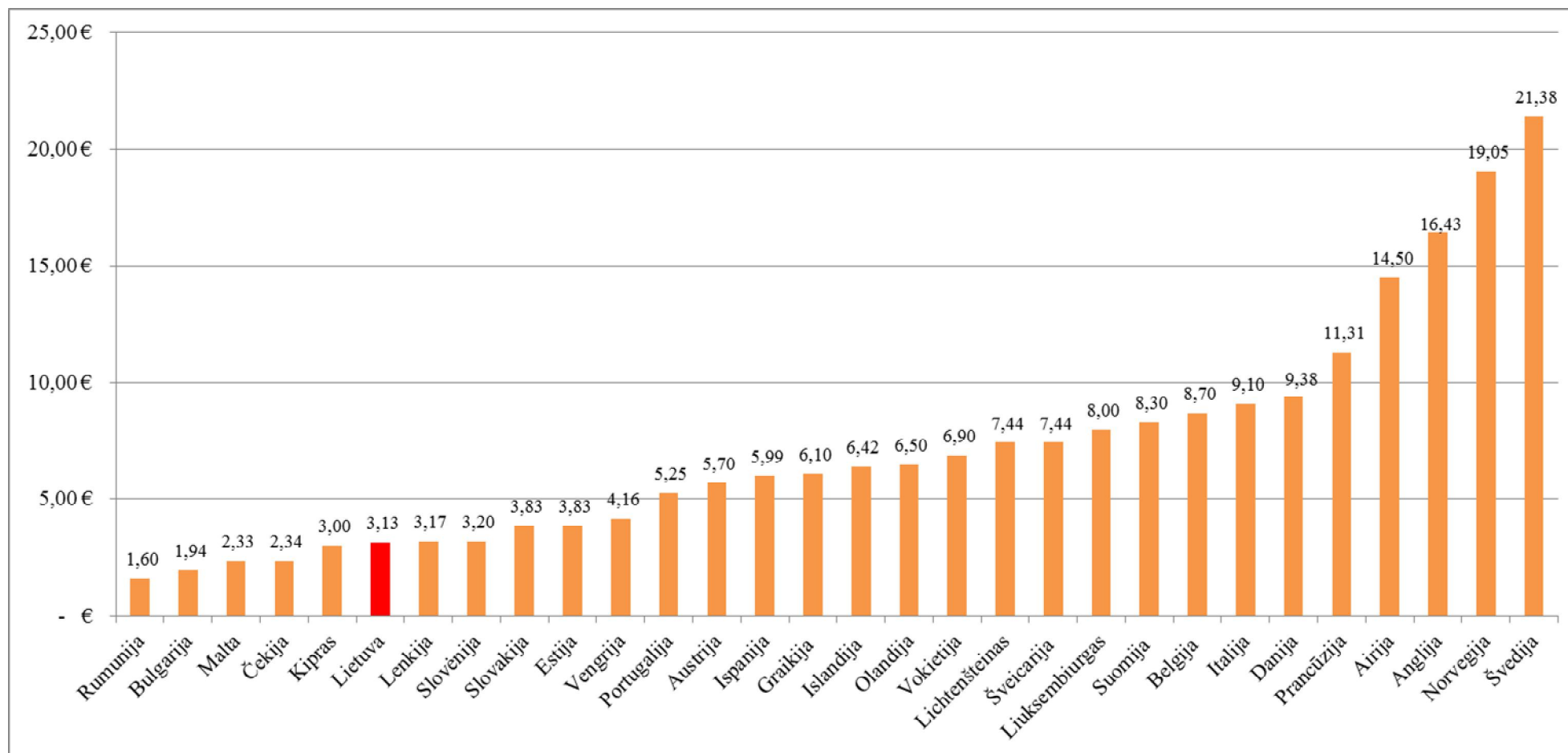
Šaltinis: pateikta darbo autorės

## Vidaus pirmenybinės korespondencijos siuntimo kaina iki 20 g.



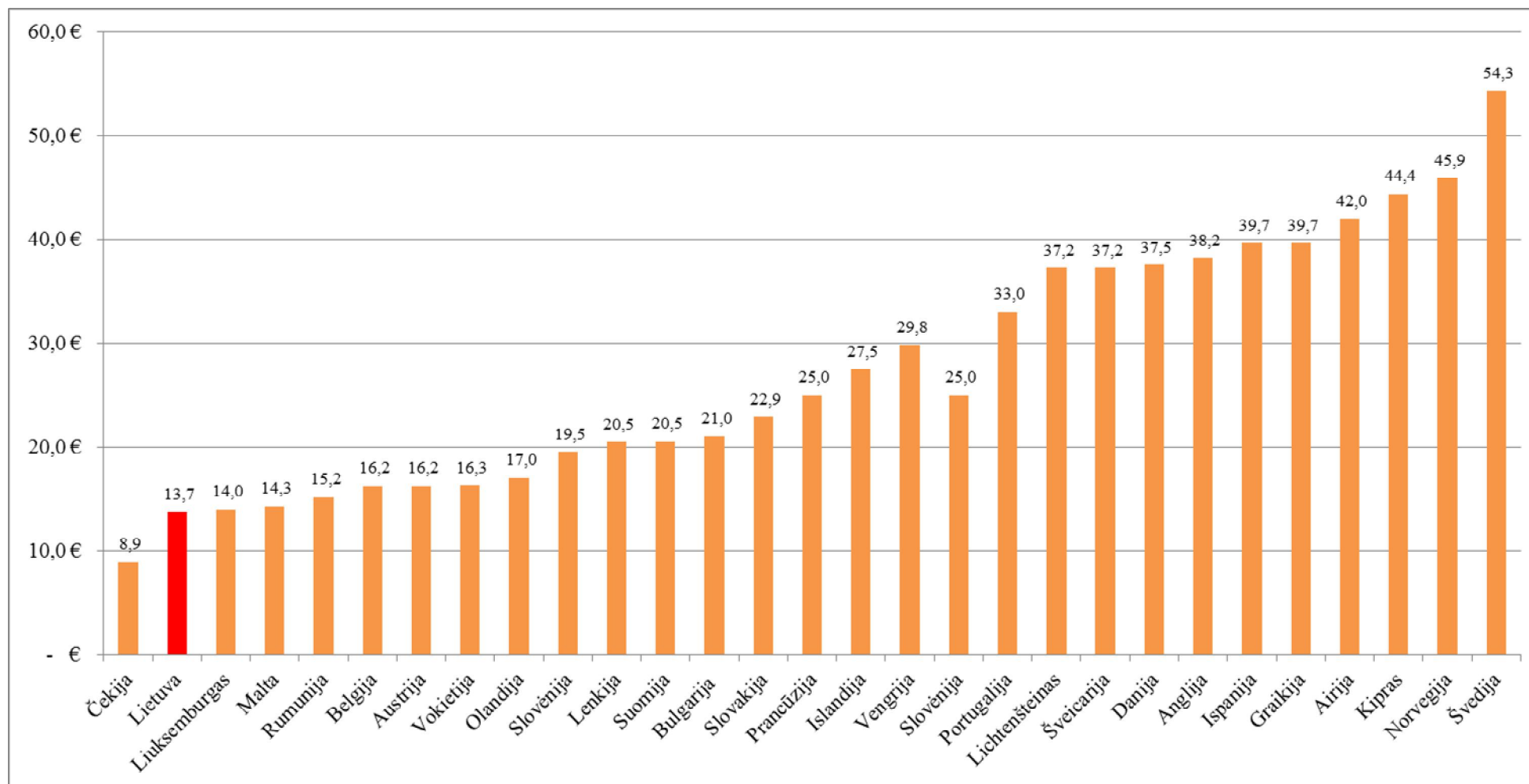
Šaltinis: pateikta autorės, remiantis [http://ec.europa.eu/internal\\_market/post/doc/studies/20130821\\_wik\\_md2013-final-report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/post/doc/studies/20130821_wik_md2013-final-report_en.pdf).

## Vidaus siuntinių siuntimo kaina iki 5kg.



Šaltinis: pateikta darbo autorės, remiantis [http://ec.europa.eu/internal\\_market/post/doc/studies/20130821\\_wik\\_md2013-final-report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/post/doc/studies/20130821_wik_md2013-final-report_en.pdf)

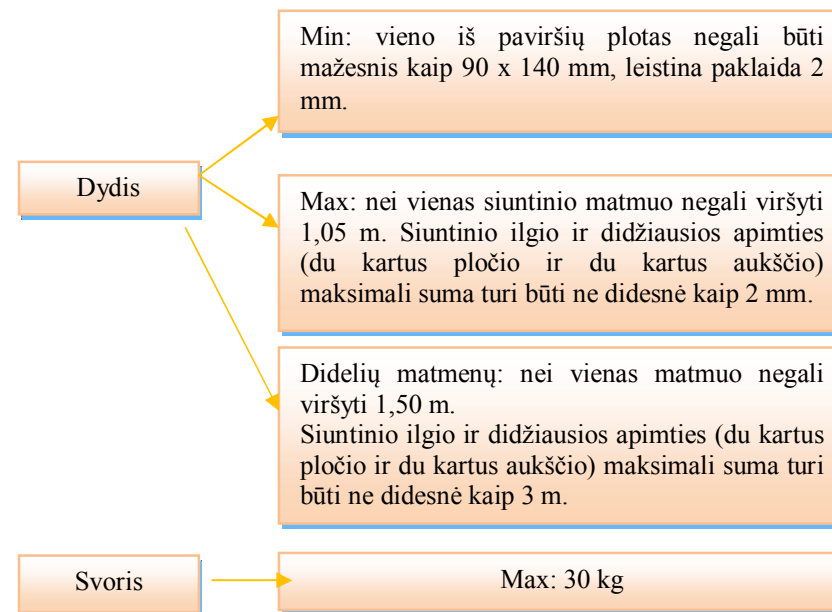
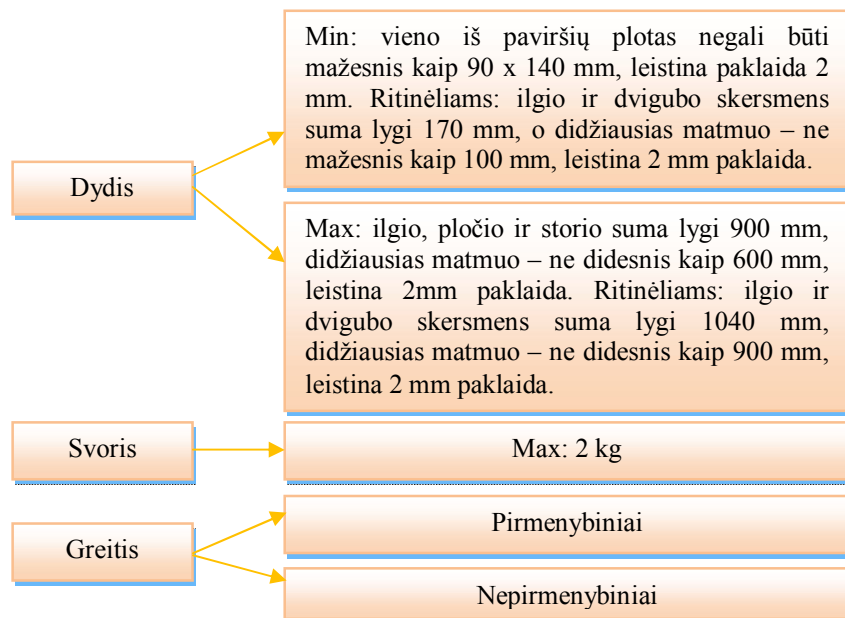
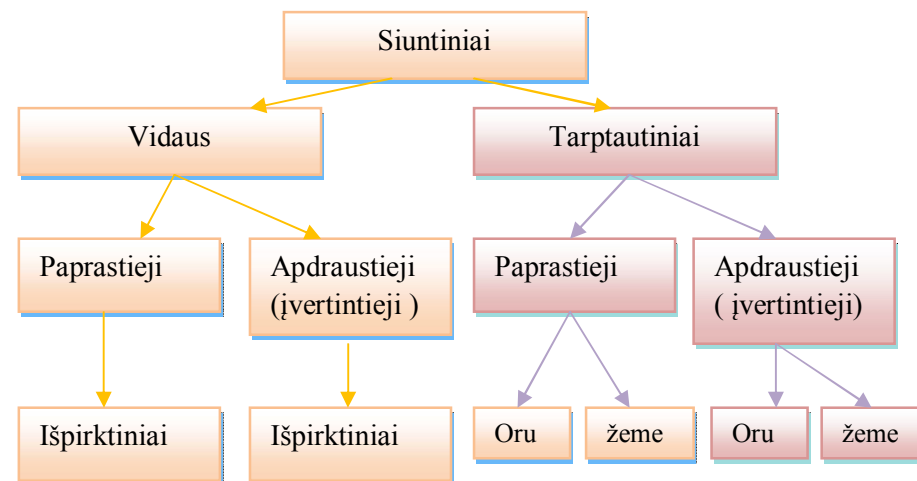
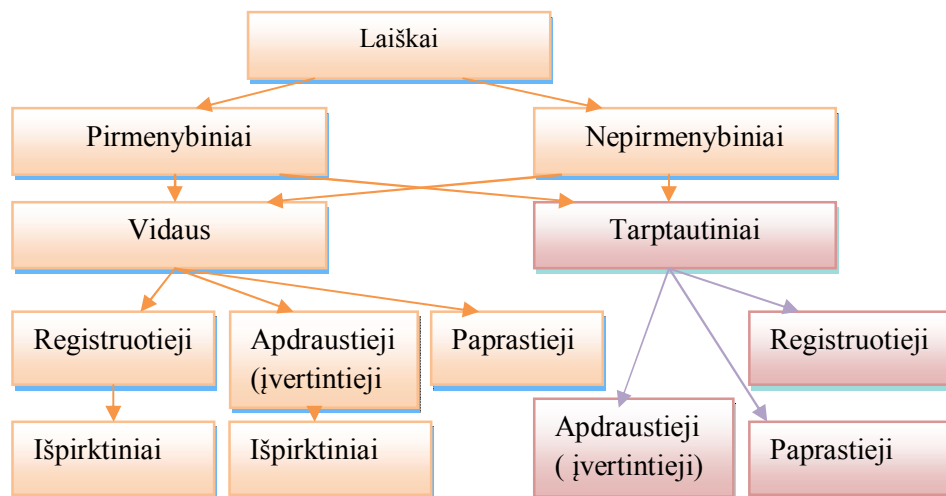
## Siuntinių siuntimo kaina į užsienį iki 5kg.



Šaltinis: pateikta autorės, remiantis [http://ec.europa.eu/internal\\_market/post/doc/studies/20130821\\_wik\\_md2013-final-report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/post/doc/studies/20130821_wik_md2013-final-report_en.pdf)

## Laiškų (korespondencijos siuntų) bei siuntinių klasifikavimas

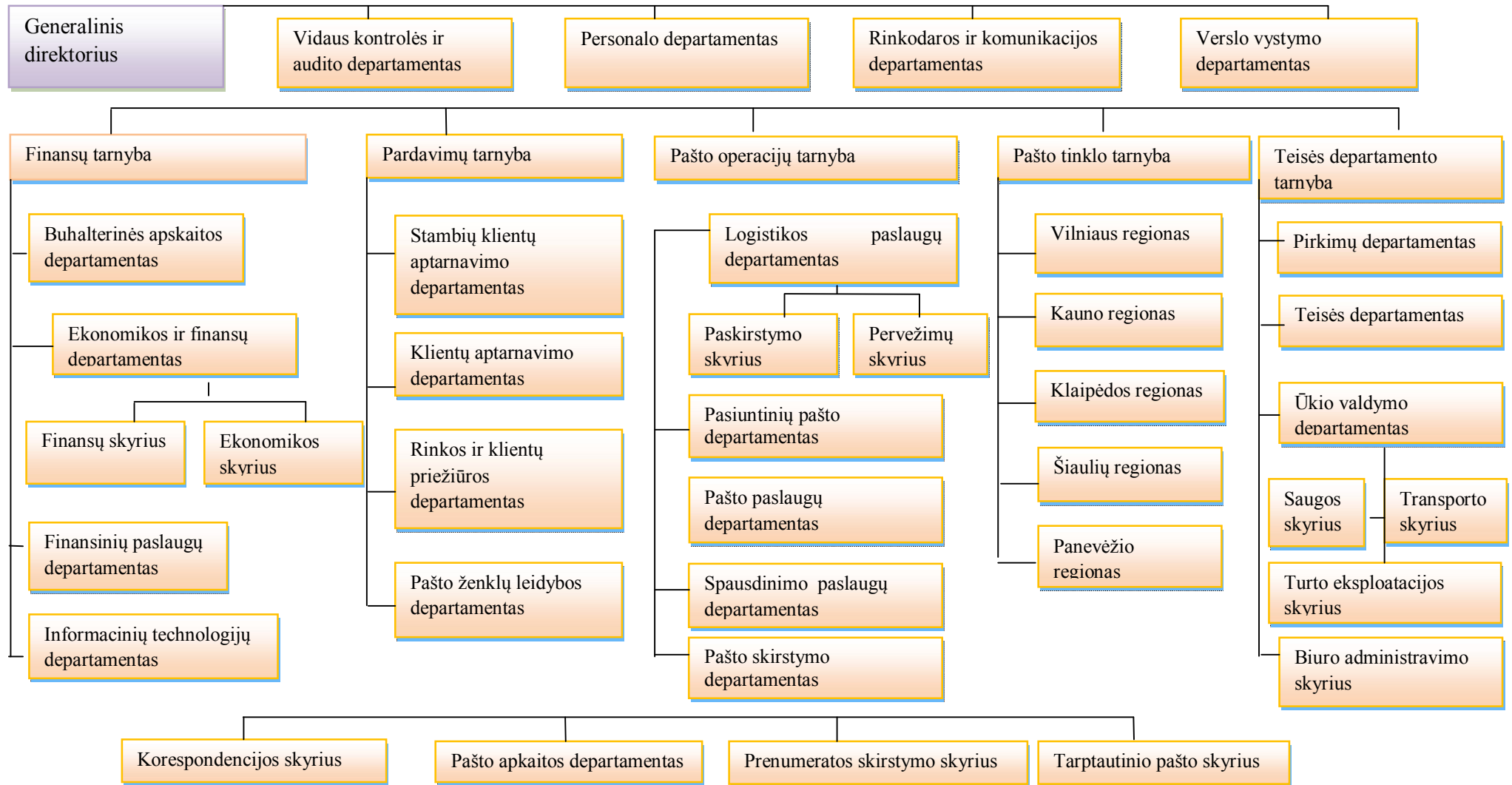
16 priedas



Šaltinis: Pasaulinė pašto konvencija bei pašto korespondencijos siuntų bei siuntinių reglamentas 2014 m.

AB Lietuvos pašto struktūra 2013 m.

17 priedas



Šaltinis: parengta darbo autorės, pagal AB Lietuvos pašto duomenis



