



GENEROLO JONO ŽEMAIČIO LIETUVOS KARO AKADEMIJA

MARIJA JĖČIUVIENĖ

# ĮMONIŲ VEIKLOS EKONOMINĖ ANALIZĖ

MOKOMOJI KNYGA





GENEROLO JONO ŽEMAIČIO  
LIETUVOS KARO AKADEMIJA

MARIJA JĖČIUVIENĖ

# ĮMONIŲ VEIKLOS EKONOMINĖ ANALIZĖ

Mokomoji knyga

Vilnius 2006

UDK 005.3  
Je-12  
ID 10023

*Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos vadybos katedros docentės, socialinių m. dr. Marijos Jėčiuvienės parengta mokomoji knyga „Įmonių veiklos ekonominė analizė“ skirta Akademijos kariūnams ir klausytojams, kitų aukštųjų mokyklų studentams.*

Atsakingasis redaktorius prof. dr. Gediminas Dubauskas

Recenzentai:

prof. habil. dr. Jonas Mackevičius

prof. habil. dr. Juozas Bagdanavičius

Redaktorė Nida Martusevičienė

Korektorė Jūratė Besasparienė

ISBN 99-55-423-52-8

© Marija Jėčiuvienė, 2006

© Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2006

## TURINYS

ĮVADAS.....	5
1. VADYBOS KOKYBĖS ANALIZĖ.....	6
2. EKONOMINĖS ANALIZĖS METODAI IR ORGANIZAVIMAS.....	8
2.1. Ekonominiai rodikliai.....	8
2.2. Ekonominės analizės metodai.....	9
2.3. Įmonių veiklos rezultatų palyginamoji analizė.....	11
2.4. Rodiklių sistemos.....	13
2.5. Analizės organizavimas.....	16
3. GAMYBOS PROGRAMOS VYKDYMO ANALIZĖ.....	17
3.1. Planų įtemptumo ir vykdymo analizė.....	17
3.2. Horizontalioji produkcijos struktūros ir asortimento analizė.....	19
3.3. Gamybos ritmingumo analizė.....	21
4. DARBO RODIKLIŲ ANALIZĖ.....	23
4.1. Darbuotojo išdirbis.....	23
4.2. Kompleksinis išdirbis.....	26
4.3. Darbo imlumo analizė.....	28
4.4. Darbo našumo kitimo tempų analizė.....	31
4.5. Apsirūpinimo darbuotojais analizė.....	33
4.6. Darbuotojų kaitos analizė.....	35
4.7. Darbo įvertinimo ir apmokėjimo analizė.....	36
4.8. Darbo užmokesčiui skirtų lėšų panaudojimo analizė.....	38
5. TRANSPORTO PRIEMONIŲ NAUDOJIMO ANALIZĖ.....	41
5.1. Medvežių automobilių naudojimo analizė.....	41
5.2. Medvežių traktorių naudojimo analizė.....	44
6. PRODUKCIJOS SAVIKAINOS ANALIZĖ.....	46
7. PELNO IR PELNINGUMO ANALIZĖ.....	52
8. KRIZINIŲ SITUACIJŲ SPRENDIMAI.....	54
LITERATŪRA.....	58

## ĮVADAS

Šiame kūrybinės industrijos amžiuje individualūs gebėjimai lemia naujų technologijų kūrimą. Be jų sunku įsivaizduoti šalies ateitį, jos ekonominį saugumą ir konkurencingumą.

Nors žinių kūrimas kainuoja daug mažiau negu jų perėmimas, Lietuvos įmonių vadovų nuomone, daugelis jaunų specialistų nesugeba įgytų žinių pritaikyti praktiškai. Aukštosiose mokyklose nepakankamai ugdomas jų savarankiškumas, kūrybiškumas, nes vis dar tebėra paplitusi didaktinė kryptis, daugiausiai besiremianti vien tik informacijos pateikimu, o ne jos taikymu. Tačiau darbdaviai ir įmonių vadovai mažai prisideda prie būsimų darbuotojų ugdymo proceso: nenoriai priima į savo įmonę praktikantus, o jeigu ir priima, tai dažniausiai jiems nesuteikia galimybės įgyti naujų įgūdžių ir pasitikrinti savo gebėjimus.

„Įmonių veiklos ekonominės analizės“ mokomoji knyga skirta besimokančiųjų analitiniam gebėjimams ir praktiniams įgūdžiams ugdyti. Joje ne tik paaiškinti pagrindiniai gamybos programos, darbo našumo, darbo užmokesčio, transporto priemonių naudojimo, produkcijos savikainos ir pelno analizės būdai, bet ir parodyta kaip tą atlikti praktiškai. Be to, čia pateikti vadybos kokybės analizės, darbo įvertinimo ir apmokėjimo tobulinimo, krizinių situacijų valdymo metodai, pagrįsti įvairiapusiška praktine šios srities patirtimi ir naujausiais mokslininkų teoriniais darbais.

## I. VADYBOS KOKYBĖS ANALIZĖ

Pradedant analizuoti ir vertinti įmonės veiklą, pirmiausia reikėtų atlikti vadybos kokybės analizę.

Pablogėję veiklos rezultatai, auganti įtampa kolektyve, kasdien vis didėjantis įvairių problemų skaičius rodo, kad reikia atlikti visų vadybos procesų veiksmingumo analizę (auditą).

Pagrindinės nesėkmingos veiklos priežastys gali būti:

- klientų perkamosios galios sumažėjimas, pakitę jų poreikiai;
- kainų priklausomybė nuo pardavimo masto kitimo;
- pernelyg lėtas naujų technologijų diegimas;
- profesinio meistriškumo lygio sumažėjimas;
- vaidmenų pakitimas vadybos, tiekimo, gamybos ar pardavimo srityse;
- padidėjęs organizacinio darbo krūvis, įdiegus naujus rinkos segmentavimo metodus;
- atsiradusi būtinybė pakeisti aptarnavimo kultūrą;
- nauji klientų aptarnavimo kokybės reikalavimai;
- perėjimas nuo autokratinio („iš viršaus žemyn“) prie demokratinio („iš apačios į viršų“) vadovavimo stiliaus;
- pakitimai konkurencinėje aplinkoje.

Auditui atlikti geriau būtų pakviesti konsultantus, kurie jį atliktų kartu su komanda (darbuotojais, darbo grupe). Toks patikrinimas būtų objektyvesnis, be ankstinio neigiamo nusiteikimo. Be to, būtų galima pritaikyti jau įgytą audito kitose įmonėse patirtį, pasiūlyti naujų idėjų, kur, kaip ir ką reikėtų pakeisti ar patobulinti. Labai svarbu, kad toks patikrinimas būtų atliekamas reguliariai, neatsižvelgiant į dideles laiko ir lėšų sąnaudas ar optimistinį požiūrį į esamas problemas.

Tikrinti reikėtų mokymo, motyvacijos, darbo užmokesčio, planavimo, kontrolės, organizavimo ir pirkėjų (klientų) aptarnavimo sritis. Jeigu yra žinoma, kuri valdymo grandis silpniausia, kartais pakanka patikrinti tik vieną veiklos sritį ir, jeigu pavyksta rasti problemos sprendimą, sutaupoma daug laiko, jėgų ir lėšų.

Patikrinimai retai būna veiksmingi, jeigu neatsižvelgiama į kiekvienos komandos ar padalinio ypatumus. Siekiant išvengti neigiamos darbuotojų reakcijos, būtina juos iš anksto supažindinti su tokio patikrinimo tikslais ir atlikimo metodologija, atsižvelgti į jų pasiūlymus ir nuomones. Tik tuomet patikrinimas nuteiks komandą efektyviam darbui, priešingu atveju ją demoralizuos.

Vadybos kokybės analizės (vadybos veiksmingumo patikrinimo) darbus gali-

ma suskirstyti į aštuonis etapus. Paruošiamasis etapas prasideda nuo informacijos surinkimo. Tam būtina susipažinti su darbų aprašymu, veiklos (darbo proceso) standartais, planais, organizacine valdymo struktūra, darbuotojų mokymo ir instruktavimo būdais. Reikia surinkti kuo išsamesnę informaciją apie konkurentus, reikalingą palyginamajai analizei atlikti.

Antrasis etapas yra rinkos duomenų analizė.

Trečiasis etapas yra individualūs pokalbiai su darbuotojais apie jų darbo problemas.

Ketvirtasis etapas – turimos informacijos papildymas apsilankant pas užsakovus, prekybos salėse, mokymo centre, darbo vietose, susirinkimuose.

Penktasis etapas – informacijos sutvarkymas, jos analizė ir išvadų parengimas, nurodant svarbiausius vadybos kokybės trūkumus.

Šeštasis etapas – gerų idėjų atranka, įtraukiant į jų generavimą kūrybiškiausius įmonės darbuotojus.

Septintasis etapas – planavimas ir veiksmų numatymas. Į šį darbą būtina įtraukti būsimuosius planų, idėjų ar projektų vykdytojus. Taip jie bus priversti kuo geriau dirbti vadovaujant konsultantui arba projekto vadovui.

Aštuntasis etapas – per minėtus septynis etapus atliktų darbų kruopštus pakartotinis patikrinimas, siekiant kokybės, objektyvumo ir naudingumo. Tikrintojai turi apklausti darbuotojus apie procedūras, taisykles, darbo tvarką, klientus, darbo užmokestį, motyvaciją, priėmimą į darbą, mokymą, planavimą, kontrolę, susirinkimus, aptarnavimo kokybę. Vadybos veiksmingumui arba jos kokybei įvertinti naudinga atlikti darbo santykių auditą, vartotojų (klientų) auditą ir konkurentų auditą.

Darbo santykių audito metu būtina išsiaiškinti, ką darbuotojai mano apie bendradarbius, ar yra patenkinti vadovais, ar jaučiasi saugūs, ar bijo reikšti inicitivityvą, ką siūlo vadybos kokybei gerinti.

Vartotojų (klientų) auditas turi padėti sužinoti tikrąjį vartotojų poreikių patenkinimo laipsnį, kokie yra rezervai ir priemonės jų aptarnavimui gerinti, ar yra nustatyti kokybės įvertinimo kriterijai ir standartai.

Konkurentų audito metu būtina išanalizuoti demografinius pokyčius, atlikti išorės aplinkos analizę, susipažinti su technologijų naujovėmis, išsiaiškinti ar reikia naujos vadybos kultūros.

Atlikus vadybos kokybės patikrinimą, reikia sudaryti programą ir ja remiantis atlikti ekonominę analizę.

## 2. EKONOMINĖS ANALIZĖS METODAI IR ORGANIZAVIMAS

### 2.1. Ekonominiai rodikliai

Įmonių veiklos ekonominės analizės turinį sudaro procesų ir rezultatų, išreikšiamų įvairiais ekonominiais rodikliais, tyrimas. 1 pav. pateikiama įmonės ekonominių rodiklių įvairovė.



1 pav. Įmonės ekonominiai rodikliai (9, p. 18)

Santykiniai dydžiai gali būti skirstomi į tokias grupes:

**Dalys.** Dalys yra tam tikro rodiklio mažesnio kiekio (mažesnės statistinės masės) santykis su visu to paties turinio rodiklio dydžiu (visa statistine aibe).

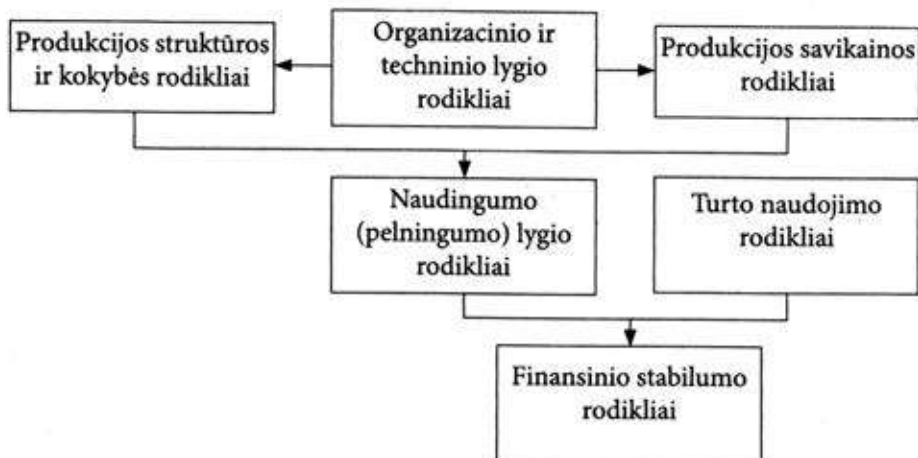
**Lygio rodikliai.** Lygio rodikliai išreiškia dviejų skirtingų rodiklių, atspindinčių įvairių veiklos veiksnių naudojimą, siekiant galutinių veiklos rezultatų, santykį (du savo turiniu skirtingi statistiniai dydžiai išreiškiami tam tikru jų santykiu).

**Indeksai.** Indeksais išreiškiamas rodiklio vidutinis kitimas laike. Vienodi savo turiniu, bet skirtingų laikotarpių, dydžiai palyginami su bazinio laikotarpio dydžiu. Įmonės veiklos rodiklių susistemimui ekonominėje statistikoje yra pateikiama labai daug skirstymo kriterijų. Kiekio ir vertės rodikliai apibūdina išteklių naudojimo lygį ir rezultatus.

Įmonių veiklos analizėje naudojami gamybinės veiklos ir finansiniai rodikliai,



kurie apibūdina atskirų veiksnių įtaką, kapitalo dydį, pelno, apmokestinamų pajamų susidarymą ir naudojimą. Ekonominių rodiklių grupės ir jų tarpusavio ryšys pateiktas 2 pav.



*2 pav. Įmonės veiklos rodiklių tarpusavio ryšys*

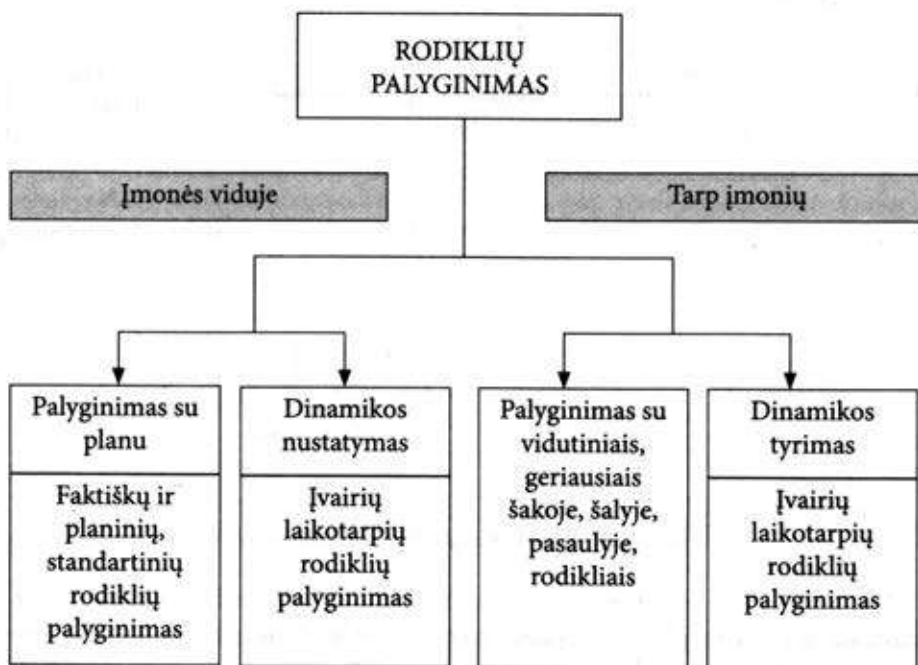
Analizės metu nustatomas įmonių veiklą apibūdinančių rodiklių kitimas, įvertinamas tų rodiklių lygis ir jį sąlygoję veiksniai, atskleidžiami nepanaudoti rezervai gamybos efektyvumui ir konkurencingumui didinti.

## **2. 2. Ekonominės analizės metodai**

Analizė reiškia sudėtingo reiškinio arba proceso išskaidymą į atskirus elementus ar sudėtines dalis. Tas leidžia nustatyti objekto ar reiškinio sandarą, atskirti pagrindinį nuo šalutinio, sudėtingą reiškinių paversti paprastesniu, nustatyti jų tarpusavio priklausomybę. Ekonominėje analizėje pagrindinis vaidmuo tenka abstrakcijai ir loginiam mąstymui, matematiniam modeliavimui ir palyginimui. Konkretaus metodo pasirinkimas priklauso nuo analizės tikslų ir uždavinių bei analizuojamų objektų skaičiaus. Vieni metodai gali būti naudojami atliekant vidinę įmonės analizę, kiti – atliekant kelių įmonių palyginimą.

Praktinėje veikloje dažniausiai yra naudojami loginiai: palyginimo, grupavimo, grandinių sukeitimų analizės būdai. Sudėtingiems procesams įvertinti ir analizuoti naudojami ekonometriniai metodai ir modeliai: koreliacinės, regresinės,

dispersinės analizės, matematinio ar imitacinio modeliavimo ir kiti. 3 pav. pateikiamas palyginimo būdo naudojimas.



3 pav. Palyginimo būdo naudojimas (10, p. 19)

#### *Rodiklių palyginimas įmonės viduje*

Rodiklių palyginimas įmonės viduje dažniausiai naudojamas dinamikai arba plano vykdymui apibūdinti. Dinamikai analizuoti naudojami dviejų ir daugiau metų duomenys. Faktiški (ataskaitinių metų) duomenys gali būti palyginami ne tik su planuotais, bet ir su standartizuotais, normatyviniais ar vidutiniais rodikliais: pelno suma, tenkančia vienam darbuotojui, 1 kv. m. gamybos ploto, vienam pardavimų litui. Faktiškų ir planinių bei standartizuotų rodiklių palyginimas, kaip ir jų dinamikos tyrimas, yra veiksmingas įmonės veiklos kontrolės instrumentas.

#### *Kelių įmonių rodiklių palyginimas*

Tai dviejų ar daugiau įmonių ekonominių rodiklių palyginimas, siekiant atrasti ne tik savo veiklos silpnąsias grandis, bet ir nustatyti rinkos dalį ar konkurencingumo lygį.

### *Grupavimo metodas*

Įmonių veiklos ekonominėje analizėje plačiai taikomas grupavimo metodas, kuriuo tiriama ekonominiai reiškiniai, atsižvelgiant į jų tarpusavio ryšį ir sąveiką. Grupuojant galima nustatyti esminių veiksnių įtaką tiriama rodikliams, reiškinį kitimo dėsningumus ir tendencijas. Grupuoti galima tik palyginamus savo dydžiu, veiklos pobūdžiu ir sąlygomis objektus.

### *Grandininių sukeitimų metodas*

Šis metodas dažniausiai naudojamas norint nustatyti atskirų veiksnių įtakos dydį tiriama rodikliui tuo atveju, kai tą galima išreikšti įtakojančių veiksnių skirtumu, suma, sandauga ar santykiu, jeigu nėra laiko ar galimybės taikyti sudėtingesnius analizės būdus.

### *Matematinės statistikos metodai*

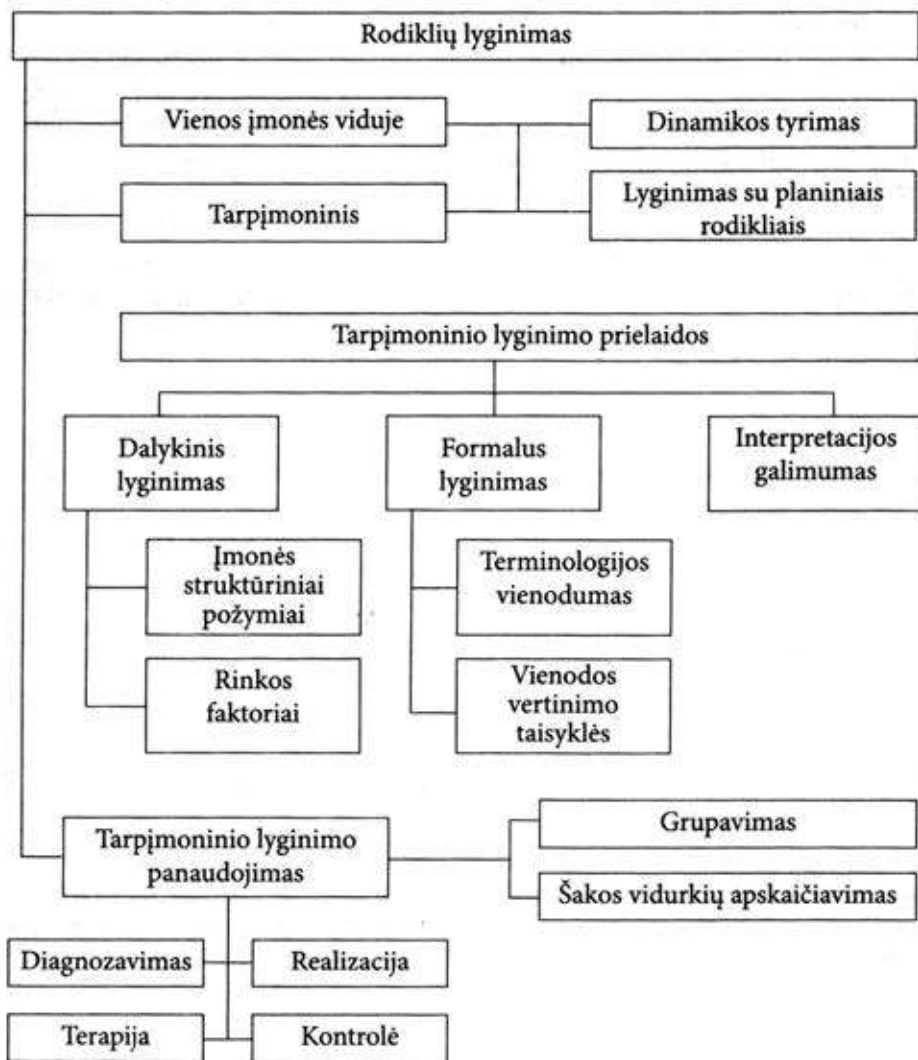
Pagrindiniai iš jų yra: dispersinės, koreliacinės, regresinės analizės metodai, kurių pagalba yra išmatuojamas ryšių stiprumas tarp tiriama rodiklių, atliekama esminių veiksnių atranka, kiekybiškai įvertinamas kiekvieno iš jų įtakos dydis. Tam tikslui, iš keletos metų duomenų, sudaromi matematiniai modeliai, kurie naudojami ne tik ekonominėje analizėje, bet ir planavime bei prognozavime.

## **2.3. Įmonių veiklos rezultatų palyginamoji analizė**

Šios analizės tikslas yra atskleisti nepanaudotus rezervus, išsiaiškinti dėl kokių priežasčių vienu įmonių rezultatai yra geresni, kitų – blogesni. Toks palyginimas gali būti vykdomas tiek tiriant rodiklių dinamiką, tiek įvertinant planų įvykdymą. Tiriant rodiklių dinamiką, gretinami dviejų ar daugiau įmonių kelių metų rodikliai (darbo našumo, pelningumo, konkurencingumo). Atliekant palyginamąją analizę, vienos įmonės faktiški duomenys palyginami su kitų įmonių faktiškais arba su vidutiniais tos veiklos srities rodikliais. Tas padeda surasti analizuojamos įmonės darbo trūkumus, atskleisti nepanaudotus rezervus. Vienas iš pagrindinių šios analizės būdo reikalavimų yra tas, kad sugretinamos įmonės turi būti panašios savo dydžiu, produkcijos ar teikiamų paslaugų asortimentu, kitais ūkinės veiklos parametrais.

Atskirų veiksnių įtakos dydis veiklos rezultatams gali skirtis dėl išorinės aplinkos poveikio: rinkos veiksnių, įmonės buvimo vietos (miesto centre, pakraštyje), paklausos intensyvumo, perkamojo pajėgumo, konkurencijos sąlygų ar infrastruktūros skirtumų.

4 pav. pateikiama palyginamosios analizės metodų sistema.



4 pav. Palyginamosios analizės metodų sistema (9, p.18)

## 2.4. Rodiklių sistemos

Vienas atskiras rodiklis mažai tegali suteikti informacijos, todėl negalima analizuoti duomenų jų nesusiejant su kitais, nes tas gali sąlygoti neteisingus įmonės valdymo sprendimus ateityje. 5 pav. pateikiami pagrindiniai prekybos įmonės veiklos veiksniai.

Veiklos veiksniai	Veiklos veiksnio naudojimą apibūdinantys ir su jais susiję rodikliai
PERSONALAS	<p>Pardavimai, tenkantys:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vienam darbuotojui,</li> <li>- vienam prekybos salės darbuotojui,</li> <li>- vienam prekybos agentui,</li> <li>- vienai kasai.</li> </ul> <p>Personalo išlaikymo išlaidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- proc. nuo pardavimų,</li> <li>- lyginamasis svoris visose išlaidose,</li> </ul> <p>- personalo išlaikymo išlaidų apyvartumas = <math>\frac{\text{pardavimai}}{\text{personalo išlaidos}}</math></p>
PREKĖS	<p>Įmonės atsargų apyvartumas, prekių grupės atsargų apyvartumas, apyvartumo trukmė = <math>\frac{360}{\text{apyvartumas}}</math>,</p> <p>atsargų ir apyvartos indeksai, pirkimo indeksas,</p> <p>kreditų apyvartumas = <math>\frac{\text{gautų prekių vertė}}{\text{vidutinis kreditinis įsiskolinimas}}</math>,</p> <p>debitorinis apyvartumas = <math>\frac{\text{pirkėjų įsiskolinimas per metus}}{\text{vidutinis debitorinis įsiskolinimas}}</math>.</p>

Veiklos veiksniai	Veiklos veiksnio naudojimą apibūdinantys ir su jais susiję rodikliai
PLOTAS	<p>Prekybos salės ir viso prekybos ploto santykis.</p> <p>Pardavimai tenkantys:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 kv. m prekybos salės ploto,</li> <li>- 1 kv. m visos prekybos įmonės ploto.</li> </ul> <p>Bendrosios pajamos, tenkančios 1 kv. m prekybos salės ir viso prekybos įmonės ploto.</p> <p>Grynųjų pajamų suma, tenkanti 1 kv. m prekybos salės ploto.</p> <p>Nuomos mokestis proc. nuo pardavimų.</p> $\text{Patalpų išlaikymo išlaidų apyvartumas} = \frac{\text{apyvarta}}{\text{patalpų išlaikymo išlaidos}}$
RODIKLIAI APSKAIČIUOJAMI KELIŲ VEIKSNIŲ	<p>Prekių atsargos, tenkančios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vienam darbuotojui,</li> <li>- 1 kv. m prekybos salės ploto.</li> </ul> <p>Pardavimų pelningumas = <math>\frac{\text{pelnas}}{\text{pardavimai}}</math></p> <p>Kapitalo pelningumas = <math>\frac{\text{pelnas}}{\text{visas kapitalas}}</math></p> <p>Kapitalinių įdėjimų atsipirkimo laikas.</p>

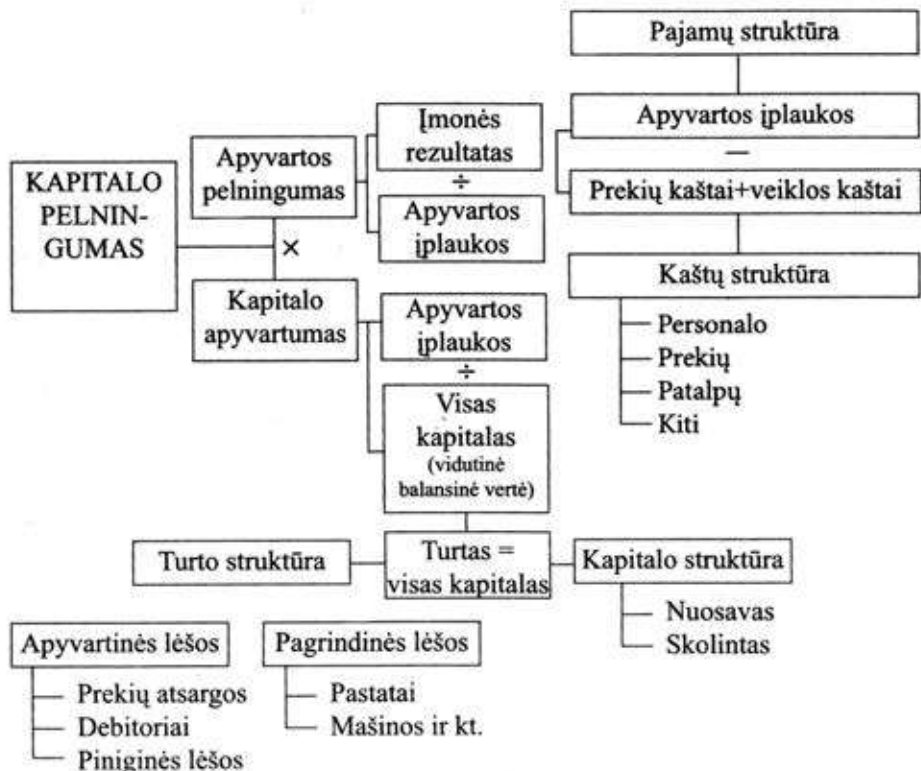
*5 pav. Prekybos įmonės veiklos veiksniai (9, p. 22)*

Atlikus analizę, gali paaiškėti, kad prekybos salės ploto ir personalo skaičiaus santykis susiklostęs nepalankiai. Kai didelis personalo skaičius dirba per mažame plote, jis neracionaliai naudojamas. Nepalankus personalo skaičiaus ir ploto naudojimo santykis turi neigiamą įtaką išlaidų dydžiui. Siekiant pagerinti veiklos rezultatus, būtina atsižvelgti ir į personalo išlaidas, tenkančias vienam pardavimų litui, ir į personalo išlaidų apyvartumą. Jeigu iš įmonės vidinės ar panašių įmonių veiklos rodiklių kitimo analizės matyti, kad jie pablogėjo, gamybos ar prekybos salės plotų apkrovimo didėjimas gali būti įvertintas tik neigiamai. Analizę atliekantis darbuotojas turi pasirūpinti, kad rezultatai būtų pateikiami susieti vieni su kitais.

Ekonominių rodiklių sistemų sukūrimas yra svarbi kokybiškos analizės sąlyga. Sistema galima apibūdinti kaip tam tikrą aibę elementų, susietų įvairiapusiškais tarpusavio priklausomybės ryšiais. Pagrindinis tokios rodiklių sistemos uždavinys yra įvertinti įvairių veiklos alternatyvų pasekmes.

*Rodiklių sistema kaip prekybos veiklos modelis*

Pateikta 6 pav. rodiklių sistema gali būti prekybos veiklos modelio pavyzdys. Ji gali būti naudojama tiek analizės išvadoms, tiek valdymo sprendimams pagrįsti. Tokių modelių analizė turi padėti priimti racionalius sprendimus, siekiant įmonės tikslų. Ši sistema parodo skirtingose valdymo srityse (lygiuose) naudojamų rodiklių tarpusavio priklausomybę.



6 pav. Prekybos įmonės rodiklių sistema (9, p. 24)

*Kapitalo pelningumas išreiškiamas pardavimų (apyvartos) pelningumo ir kapitalo apyvartumo sandauga ir parodo kaip panaudojamas turtas pardavimams (apyvartai ir pelningumui) didinti.*

## **2.5. Analizės organizavimas**

Ekonominės analizės procesas susideda iš trijų etapų.

### *Parengiamasis etapas*

Pirmiausia yra sudaroma analizės programa, surenkami, patikrinami, susisteminti tam reikalingi duomenys, parengiamos analitinės lentelės, apskaičiuojami santykiniai rodikliai.

### *Pagrindinis etapas*

Jo metu atliekamas visas analitinis darbas, išsiaiškinama, kokie pagrindiniai veiksniai turėjo įtakos analizuojamiems rodikliams. Kartais gali tekti surinkti dar daugiau duomenų, reikalingų išsamesniam reiškinų ar procesų tyrimui, jų palyginimui su panašių įmonių ar vidutiniais tos veiklos srities (ūkio šakos) rodikliais.

### *Baigiamasis etapas*

Jis skirtas analizės rezultatams apibendrinti. Baigiamajame etape parengiamos išvados ir pateikiami pasiūlymai, veiklos efektyvumui didinti, įmonės finansiniam stabilumui bei konkurencingumui užtikrinti.

Ekonominė analizė turi būti atliekama pagal tam tikrus standartizuotus reikalavimus, reglamentuojančius tiek jos turinį, tiek gautų rezultatų pateikimą, atsižvelgiant į jai keliamus tikslus, uždavinius, periodiškumą ir analitikų kompetenciją. Kompleksiškai analizuojant ilgesnio laikotarpio įmonių veiklą, analizės rezultatai gali būti pateikti ataskaitose, pranešimuose, susidedančiuose iš pagrindinės dalies, išvadų bei pasiūlymų. Įmonės darbo įvertinimo rodikliai čia gali būti pateikti lentelėse, paveiksluose, pavaizduoti grafiškai, aprašyti tekste, nurodant svarbiausius priežastis, lėmusios tokius rezultatus. Ekonominės analizės rezultatai gali būti informacijos šaltiniu prognozavimui, akcininkams, investuotojams, valstybės institucijoms, bankams.



### 3. GAMYBOS PROGRAMOS VYKDYMO ANALIZĖ

#### 3.1. Planų įtemptumo ir vykdymo analizė

Pagrindinės pardavimų plano neįvykdymo priežastys gali būti: neritminga numatyto produkcijos asortimento gamyba, pablogėjusi jos kokybė, ilgalaikių sutarčių su tiekėjais ar pirkėjais neturėjimas, paklauskos stygius, sumažėjusi rinkos dalis, nemokūs pirkėjai. Jeigu per analizuojamą laikotarpį pardavimų planas neįvykdytas, visų pirma reikia išanalizuoti faktiškai pagamintos produkcijos struktūrą, palyginus su planuotąja ir su praėjusiais metais buvusia struktūra. Analizuojant produkcijos struktūros plano įvykdymą pagal pirkėjus, pardavimų terminus ir pristatymo sąlygas (INCOTERMS), reikia išsiaiškinti, kokią įtaką palyginimo būdu nustatyti pokyčiai turėjo įmonės veiklos rezultatams. Produkcijos struktūros palyginamoji analizė gali būti atliekama 1 lentelėje parodytu būdu.

1 lentelė. Produkcijos struktūros pokyčiai.

Rodikliai	Mat. vnt.	Praėjusių metų ataskaita	Ataskaitiniai metai		Planas, lyginant su praėjusių metų ataskaita (proc.)	Plano įvykdymo (proc.)
			Planas	Ataskaita		
Parduota produkcijos iš viso	tūkst. Lt				98,2	109,2
Iš jos: naujos produkcijos	tūkst. Lt	X	22	29	X	107,0
Naujos produkcijos lyginamasis svoris	proc.	X	5	6	X	X
Iš viso parduota:						
a) miško medžiagos	tūkst. Lt	3025	2860	3731	94,5	109,4
b) medienos gaminių	tūkst. Lt	1490	1578	1719	105	108
Medienos gaminių lyginamasis svoris visoje produkcijoje	proc.	30,0	33,3	35,0	X	X
Parduotas miško medžiagos kiekis	tūkst. ktm*	28,0	26,0	27,1	92,8	104,2
Vidutinė miško medžiagos 1 ktm pardavimo kaina	Lt	108,0	110,0	115,50	X	X

\*ktm – perskaičiuotas m<sup>3</sup> medienos (be oro tarpų).

Pradedant analizuoti, pirmiausia patikrinamas gamybos programos (plano) įtemptumas. Taikomi keturi plano įtemptumo tikrinimo būdai. Pirmasis yra planinio ir viršplaninio produkcijos kiekio palyginimo būdas. Iš 1 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad planuotas parduoti miško medžiagos kiekis buvo mažesnis už praėjusiais metais parduotą kiekį 2 tūkst. ktm, o faktiškas jos kiekis buvo 1,1 tūkst. ktm didesnis už planuotą parduoti kiekį. Be to, ataskaitiniais metais buvo geresnė miško medžiagos kokybė, nes jos 1 ktm pardavimo kaina, skaičiuojant vidutiniškai, buvo 7,5 Lt didesnė už praėjusių metų faktišką ir 5,5 Lt didesnė už ataskaitiniais metais tikėtiną gauti kainą. Dėl šių priežasčių buvo žymiai viršytas miško medžiagos pardavimo planas, kuris nebuvo įtemptas.

Antruoju būdu gamybos programos įtemptumas nustatomas, palyginus naujos produkcijos lyginamąjį svorį su praėjusiais metais buvusiu lygiu. Jeigu praėjusiais metais nauja produkcija nebuvo gaminama, o analizuojamais metais ji numatoma gaminti, tai tiek produkcijos gamybos, tiek jos pardavimo užduotis bus labiau įtempta negu buvo pernai, jeigu kitos sąlygos išliko nepakitusios. Iš 1 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad ataskaitiniais metais naujos produkcijos lyginamasis svoris buvo didesnis ir už planuotąjį, ir už praėjusiais metais buvusį lygį. Akivaizdu, kad šiuo atveju gamybos programą nebuvo sunku įvykdyti.

Trečiasis metodas yra dirbančiųjų skaičiaus ir pardavimų kitimo tempų palyginimas. Jeigu, ženkliai sumažėjus darbuotojų (ypač kvalifikuotų) skaičiui, pardavimų mastas išauga, tai, norint laiku įvykdyti sutartis, reikia dirbti intensyviau (našiau).

Ketvirtasis metodas gamybos programos įtemptumui išmatuoti taikomas tada, kai, pardavimų mastui nepakitus arba net sumažėjus, ženkliai padidėja naujos produkcijos kiekis ir dėl to reikia daugiau pastangų tokiam įtemptam pardavimų planui įvykdyti.

Pardavimų plano vykdymo eiga analizuojama kiekvieną mėnesį, siekiant nepažeisti sutartyse numatytų produkcijos tiekimo sąlygų ir terminų. Tokio analizavimo būdas parodytas 2 lentelėje

**2 lentelė. Metinio produkcijos gamybos plano vykdymo eigos analizė rugsėjo mėn. (tūkst. Lt)**

Produkcijos gamyba	Planas	Ataskaita	Proc., palyginus su planu atitinkamo laikotarpio	Proc., palyginus su metiniu planu
Per metus	4032	X	X	X
Nuo metų pradžios	3000	3093	103,1	76,7
Per ataskaitinį ketvirtį	1000	1020	102,0	25,3
Per ataskaitinį mėnesį	340	357	105,0	8,8
<b>Apskaičiuojama</b>				
Pagaminta produkcijos per pirmus du analizuojamo ketvirčio mėnesius	660	663	100,5	16,4
Pagaminta produkcijos per I pusmetį	200	2073	103,6	51,4
Liko pagaminti produkcijos IV ketvirtyje	1032	939	91,0	23,3

Remiantis 2 lentelėje pateiktais duomenimis, galima numatyti metinio produkcijos gamybos plano įvykdymo perspektyvas. Pvz.: ketvirtame ketvirtyje lieka pagaminti mažiau produkcijos, negu buvo planuota. Iš to galima spręsti, kad metinis planas bus sėkmingai įvykdytas. Kitas šios analizės etapas yra produkcijos gamybos ir pardavimų masto kitimo tempų palyginimas. Šių rodiklių kitimo analizei sudaroma atskira lentelė.

### **3.2. Horizontalioji produkcijos struktūros ir asortimento analizė**

Analizuojant pardavimų plano vykdymo ir pokyčių rodiklius, būtina palyginti produkcijos planinę arba praėjusių metų struktūrą su ataskaitinių metų faktiška jos struktūra, nes atskirų sortimentų ar gaminių plano įvykdymo lygis kartais skiriasi nuo visos produkcijos plano įvykdymo lygio. Tokie gamybos struktūros pokyčiai turi įtakos pardavimų mastui, savikainos, darbo našumo, pelningumo rodikliams, nes nuo jų kitimo priklauso darbo imlumas ir vidutinė medienos pardavimo kaina. Pagamintos produkcijos struktūros pokyčiai analizuojami remiantis 3 ir 4 lentelių duomenimis.

**3 lentelė. Atskirų gaminių lyginamasis svoris visame produkcijos kiekyje**

Eil. Nr.	Gaminio pavadinimas	Lyginamasis svoris visame produkcijos kiekyje, proc.	
		Planas	Ataskaita
1.	Pjauta miško medžiaga	15,0	16,3
2.	Šuleliai statinėms	26,0	24,5
3.	Lentelės apdailai	41,7	45,0
4.	Lentelės tarai	17,3	14,2
5.	Iš viso	100	100

Produkcijos struktūros planas įvykdytas, kai faktiškas atskirų gaminių lyginamasis svoris atitinka plane numatytam kiekvieno iš šių gaminio lyginamajam svoriui visame produkcijos kiekyje. Ši analizė atliekama 4 lentelėje nurodyta tvarka.

**4 lentelė. Produkcijos struktūros plano įvykdymo apskaičiavimas**

Pavadinimas	Pagaminta produkcijos palyginamosiomis kainomis, tūkst. Lt			Faktiška produkcijos gamyba, perskaičiuota pagal planinę struktūrą, tūkst. Lt	Įskaitoma į produkcijos struktūros plano įvykdymą, tūkst. Lt	Skirtumai
	Planas	Ataskaita	Plano įvykdymas, proc.			
Pjauta miško medžiaga	45	54	120,0	50	50	(54-50)+4
Šuleliai statinėms	78	81	103,8	86	81	(81-86)-5
Lentelės apdailai	125	148	118,4	137	137	(148-137)+11
Lentelės tarai	52	47	90,4	57	47	(47-57)-10
Iš viso	300	330	110,0	330	315	(330-330) 0

Faktiškai pagaminta produkcija pagal planuotą struktūrą perskaičiuojama dauginant planinę kiekvienos grupės gaminių vertę iš vidutinio produkcijos plano įvykdymo procento. Gautos sumos, jeigu jos mažesnės už faktiškas, įskaitomos į plano įvykdymą. Jeigu jos didesnės, imami faktiški duomenys. Produkcijos struktūros plano įvykdymas, 4 lentelės duomenimis, sudaro 95,4 proc. ( $315 \cdot 100 \div 330 = 95,4$ ).

Tokiu pat metodu apskaičiuojamas miško medžiagos sortimentinės struktūros plano įvykdymas. Produkcijos struktūros plano įvykdymo analizę būtina atlikti prieš ataskaitinio laikotarpio pabaigą, kai dar galima mobilizuoti jėgas ir sukaupti išteklius, reikalingus savalaikiam sutarčių įvykdymui užtikrinti.

5 lentelė. Miško medžiagos, išvežtos vartotojams, sortimentinio plano įvykdymas

Eil. nr.	Miško medžiagos sortimentų pavadinimas	Mato vnt.	Planas	Ataskaita	Plano įvykdymo procentas
1.	Išvežta miško medžiagos vartotojams iš viso	tūkst. ktm	260,0	271,0	104,2
2.	Iš jos:rašų	tūkst. ktm	189,0	187,5	99,2
3.	Raštų lyginamasis svoris visame kiekyje	proc.	73,0	69,0	-4,0
4.	Miško medžiagos sortimentai:	tūkst. ktm			
5.	Raštai, skirti lentų gamybai	tūkst. ktm	98,0	102,0	104,5
6.	Raštai, skirti faneros gamybai	tūkst. ktm	14,9	15,0	100,5
7.	Raštai, skirti popieriaus gamybai	tūkst. ktm	57,2	50,5	87,7
8.	Raštai, skirti taros gamybai	tūkst. ktm	18,9	20,3	107,2
9.	Iš viso raštų	tūkst. ktm	189,0	187,5	99,2
10.	Malkų išvežimas iš viso	tūkst. ktm	71,0	83,5	117,8
11.	Iš jų:malkos technologiniam perdirbimui	tūkst. ktm	22,0	27,7	126,0
12.	Malkos kurui	tūkst. ktm	49,0	55,8	114,1
13.	Malkos popieriaus gamybai	tūkst. ktm	8,0	13,0	163,0
14.	Technologinių skiedrų gamybai	tūkst. ktm	2,0	4,1	205,0
15.	Raštų gamyba iš viso	tūkst. ktm	221,0	232,3	104,0
16.	Raštų lyginamasis svoris visame pagamintame miško medžiagos kiekyje	proc.	85,0	86,0	+1,0

### 3.3. Gamybos ritmingumo analizė

Gamybos ritmingumas yra produkcijos kiekio, numatyto plane-grafike, pagaminimas laiku (per lygius laiko tarpus turi būti pagamintas toks pat produkcijos kiekis). Darbas yra ritmingas, kai kiekvieną mėnesio dešimtadienį pagaminama 33,3 proc. per mėnesį numatyto pagaminti produkcijos kiekio. Kai dėl kokių nors priežasčių dirbama neritmingai, laikotarpio pabaigoje tenka dirbti daug intensyviau, gali būti pagaminama blogesnės kokybės produkcija. Kai dirbama paskubomis, įrenginiai, mechanizmai, transporto priemonės dirba be techninės priežiūros, neatliekami

smulkūs remonto darbai, neracionaliai pjaustomi medžių stiebai, lieka daug nepanaudotų vidinių veiklos gerinimo rezervų.

*Gamybos ritmingumo lygį apibūdina ritmingumo koeficientas ( $K_r$ ), kuris apskaičiuojamas iš vieneto atėmus nepagamintos per kiekvieno mėnesio pirmą ir antrą dešimtadienius produkcijos kiekį, išreikštą proc., padalintą iš 100. Pavyzdžiui, jei per pirmąjį dešimtadienį buvo pagaminta 15 proc., antrąjį – 25 proc., trečiąjį – 60 proc. planuojamo per mėnesį pagaminti produkcijos kiekio, tai reiškia, kad per pirmą mėnesio dešimtadienį buvo nepagaminta 18,3 proc. (33,3 – 15), antrąjį – 8,3 proc. (33,3 – 25) numatyto kiekio, o trečiame dešimtadienyje plano viršijimas neįskaičiuojamas, tai ritmingumo koeficientas bus lygus 0,734. Pagaminta tik 73,4 proc. numatyto per du mėnesio dešimtadalius pagaminti produkcijos kiekio:*

$$K_r = 1 - \frac{18,3 + 8,3}{100} = 0,734.$$

Skaičiuojant reikia atsižvelgti į darbo dienų kiekį dešimtadieniuose, nes, dėl šventinių dienų skaičiaus, jis gali būti skirtingas. Savaimė suprantama, kad planuotą kiekį galima pagaminti ir netolygiai dirbant, todėl labai svarbus rodiklis yra vienos pamainos išdirbis. Viso įmonės darbo ritmingumas analizuojamas remiantis operatyvinės apskaitos duomenimis ir atskirų padalinių planais – grafikais, kuriuos sudarant atsižvelgiama į gamybos sezoniškumą. Miško pramonėje, kurioje baigtinė produkcija yra miško medžiagos (medienos), išvežtos (parduotos) vartotojams kiekis, sezoniškumo įtaka labai didelė. Dėl to gamybos ritmingumo analizėje dar gali būti naudojamas *netolygumo koeficientas*. Jis apskaičiuojamas kaip vidutinio produkcijos kiekio, pagaminto (išvežto) per dieną pirmoje mėnesio (ketvirčio) pusėje, ir vidutinio šio kiekio, pagaminto (išvežto) per dieną antroje mėnesio (ketvirčio) pusėje, santykis. Pavyzdys: per pirmą balandžio mėnesio pusę, kurioje buvo 12 darbo dienų, išvežta 11,3 tūkst. ktm miško medžiagos, o per antrąją pusę, kurioje buvo 14 darbo dienų, išvežta 13,7 tūkst. ktm. Iš tų duomenų apskaičiuojamas vidutinis dienos išdirbis, kuris yra lygus 940 ktm ir atitinkamai – 980 ktm. Netolygumo koeficientas bus lygus 0,96 (940 ÷ 980).

Gamybos ar pardavimų masto ritmingumas ir tolygumas turi didelę įtaką darbo našumo, savikainos ir pelningumo rodikliams. Kai neritmingai ir netolygiai dirbama, gali būti pagaminta prastesnės kokybės produkcija, o dėl to gali sumažėti vidutinė pardavimo kaina ir pardavimų mastas.

Nuostoliai, atsiradę dėl sezoniškumo, dirbant nepalankiomis oro sąlygomis, apskaičiuojami kaip darbo našumo per tas dienas sumažėjimas ir išlaidų sugadinantiems keliams ar sulūžusioms transporto priemonėms remontuoti padidėjimas. Tokios analizės metu atskleidžiami nepanaudoti rezervai ir numatomos priemonės maksimaliam gamybos, pardavimų ritmingumui ir tolygumui pasiekti bei sezoniškumo neigiamai įtakai neutralizuoti.

## 4. DARBO RODIKLIŲ ANALIZĖ

Vienas svarbiausių įmonės veiklos rodiklių yra darbo našumas. Pagrindinis darbo našumo matas yra vieno darbuotojo (darbininko) produkcijos išdirbis. Jis gali būti išreikštas tiek pagamintos per laiko vienetą: pamainą, mėnesį, ketvirtį, pusmetį, metus, produkcijos verte, tiek jos kiekiu.

### 4.1. Darbuotojo išdirbis

Šis rodiklis parodo, kiek padidėjo produkcijos gamybos mastas, padidėjus darbo našumui. Jeigu analizuojamais metais, palyginus su praėjusiais, darbuotojų skaičius sumažėjo arba jis buvo lygus planuotajam, tai ir be skaičiavimo aišku, kad viršplaninis produkcijos kiekis pagamintas našiau dirbant. Jeigu darbuotojų skaičius – didesnis už planinį, tai viršplaninis produkcijos kiekis, pagamintas išaugus darbo našumui, apskaičiuojamas kaip faktiško produkcijos išdirbio pakitimo ir faktiško darbuotojų skaičiaus sandauga. Po to skaičiuojama pagrindinių veiksnių kitimo įtaka šio išdirbio dydžiui. Šiam rodikliui turi įtakos labai daug įvairių, tarpusavyje susijusių veiksnių. Jų įtakos dydį galima apskaičiuoti įvairiais, antrame šios knygos skyriuje aptartais, metodais. Tačiau praktinėje veikloje labiausiai yra paplitęs grandinių sukeitimų metodas. Juo galima greitai apskaičiuoti išvežtos medienos 1 ktm vidutinės pardavimo kainos, produkcijos masto, jos struktūros pokyčių bei kitų pagrindinių veiksnių kitimo įtaką vieno darbuotojo produkcijos išdirbiui. Skaičiavimui atlikti sudaroma tokia lygtis:

$$I = P_r \div V_{dsk}, \quad (1)$$

kurioje:

I – vieno darbuotojo produkcijos išdirbis Lt;

$P_r$  – produkcija tūkst. Lt;

$V_{dsk}$  – vidutinis darbuotojų skaičius.

Po to ši lygtis papildoma dar keliais nariais:

$$I = \frac{(Q \cdot K) + P_m}{D_p + D_k}, \quad (2)$$

kurioje:

Q – išvežtas vartotojams miško medžiagos (medienos) kiekis, tūkst. ktm;

K – vidutinė miško medžiagos 1 ktm pardavimo kaina, Lt;

$P_m$  – medienos perdirbimo produkcija tūkst. Lt;

$D_p$  – vidutinis pagrindinės veiklos darbuotojų skaičius;

$D_k$  – vidutinis kitų darbuotojų skaičius.

Pirmausia, remiantis (2) lygtimi, apskaičiuojamas planinis vieno darbuotojo produkcijos išdirbis, po to planinių rodiklių sandaugoje iš eilės keičiame po vieną planinį rodiklį faktišku. Skaičiavimo pavyzdys:

Rodikliai	Planas	Ataskaita
Produkcijos išdirbis, Lt	3748,0	3788,0
Išvežta vartotojams miško medžiagos, tūkst. ktm	150,0	157,1
Vidutinė 1 ktm pardavimo kaina, Lt	11,75	11,60
Medienos perdirbimo produkcija, Lt	221 000	273 000
Pagrindinės veiklos darbuotojų skaičius, žm.	434	463
Kitų darbuotojų skaičius, žm.	95	90

Skaičiavimas:

Planinis išdirbis lygus:

$$I_{pl} = \frac{(150\,000 \cdot 11,75) + 221\,000}{434+95} = 3748 \text{ Lt.}$$

1) išvežto miško medžiagos kiekio pakitimo įtaka lygi:

$$\frac{(157\,100 \cdot 11,75) + 221\,000}{434+95} = 3907 \text{ Lt,}$$

$$3907 - 3748 = 159 \text{ Lt.}$$

2) vidutinės 1 ktm pardavimo kainos pakitimo įtaka lygi:

$$\frac{(157\,100 \cdot 11,6) + 221\,000}{434+95} = 3862 \text{ Lt,}$$

$$3862 - 3907 = -45 \text{ Lt.}$$

3) medienos perdirbimo produkcijos apimties pakitimo įtaka apskaičiuojama taip:

$$\frac{(157\,100 \cdot 11,6) + 273\,000}{434+95} = 3960 \text{ Lt,}$$

$$3960 - 3862 = 98 \text{ Lt.}$$



4) vidutinio pagrindinės veiklos darbuotojų skaičiaus pakitimo įtaka lygi:

$$\frac{(157\,100 \cdot 11,6) + 273\,000}{463 + 95} = 3754 \text{ Lt,}$$

$$3754 - 3960 = -206 \text{ Lt.}$$

5) vidutinio kitų darbuotojų skaičiaus pakitimo įtaka lygi:

$$\frac{(157\,100 \cdot 11,6) + 273\,000}{463 + 90} = 3788 \text{ Lt,}$$

$$3788 - 3754 = 34 \text{ Lt.}$$

Po to susumuojamas visų veiksmų įtakos produkcijos išdirbiui dydis:

$$159 - 45 + 98 - 206 + 34 = 40 \text{ Lt.}$$

Iš atliktų skaičiavimų matyti, kad produkcijos išdirbio dydį daugiausia lėmė spartesnis produkcijos kiekio, palyginus jį su vidutiniu gamybos darbininkų skaičiumi, augimas.

Tokiu pat skaičiavimo metodu galima išsiaiškinti šio išdirbio pakitimo, palyginus su praėjusiais metais, ir išdirbio medienos perdirbime nukrypimo nuo planinio arba nuo praėjusių metų lygio, priežastis.

6 lentelė. Vieno darbuotojo produkcijos išdirbio plano įvykdymas.

Rodikliai	Mat. vnt.	Praėjusių metų ataskaita	Ataskaitiniais metais			Ataskaitiniais metais, lyginant su praėjusiais (proc.)	
			Planas	Ataskaita	Plano įvykdymas procentais	Planas	Ataskaita
Parduota produkcijos	tūkst. Lt.	4514,5	4438,0	4850,3	109,2	98,2	107,9

Vidutinis sąrašinis darbuotojų skaičius. Iš jų:	žm.	1000	964	973	102,9	94,6	97,3
a) darbininkų	žm.	864	819	847	103,4	94,7	98,0
b) darbininkų skaičiaus lyginamasis svoris	proc.	86,4	86,5	87,0	40,5	40,1	40,6
Darbininkų dirbtų dienų skaičius	tūkst. d.	202	192,5	214,2	111,3	95,3	106,0
Dirbtų valandų skaičius	tūkst. val.	1523,8	1401,4	1560,5	111,4	92,6	102,1
Vidutinė darbo dienos trukmė	val.	7,54	7,27	7,28	100,1	96,4	96,5
Vidutinis metinis vieno darbininko dirbtų dienų skaičius	žm. d. d.	243	235	253	107,6	100,3	108,0
Vidutinis produkcijos išdirbis:							
a) vieno darbuotojo per metus	Lt	4514,5	4691,3	4984,7	106,3	103,9	110,4
b) vieno darbininko per metus	Lt	5225,1	5418,8	5726,4	105,7	103,7	110,0
c) vieno darbuotojo per dieną	Lt	22,34	23,05	22,68	99,2	103,2	101,5
d) vieno darbininko per valandą	Lt	2,96	3,17	3,11	98,1	107,1	105,0

#### 4.2. Kompleksinis išdirbis

Išdirbio, matuojamo produkcijos verte, dydį daugiausia lemia miško medžiagos kokybė, nuo kurios priklauso 1 ktm medienos pardavimo kaina. Kai ši kaina neatitinka atskirų sortimentų gamybos darbo imlumo, pakinta ir darbo našumo lygis. Štai pavyzdžiui, miško medžiagos išvežimo plano viršijimas, esant didesniai negu medienos perdirbime darbo imlumui ir turint daugiau darbininkų, mažins produkcijos išdirbį. Tokiu atveju darbo našumą objektyviau įvertinti galima naudojant kompleksinio vieno miško ruošos darbininko išdirbio rodiklį, apibūdinantį faktišką darbo našumo lygį produkcijos kiekiu, o ne jos verte. Šio rodiklio plano įvykdymui ir dinamiškai analizuoti sudaroma 7 lentelė.

7 lentelė. Vieno darbininko kompleksinio išdirbio plano įvykdymo analizė

Rodikliai	Mat. vnt.	Praėjusių metų ataskaita	Ataskaitiniai metai		Įvykdymas proc., palyginus su	
			Planas	Ataskaita	Planu	Praėjusių metų ataskaita
Išvežta miško medžiagos	tūkst. ktm	279,8	260	271,1	104,2	97,0
Vidutinis darbininkų skaičius miško medžiagos gamyboje	žm.	576	531	544	102,4	96,4
Dirbtų dienų skaičius	tūkst. žm. d. d.	141,2	131,7	137,6	103,5	97,5
Iš jų: pagrindiniuose darbuose	tūkst. žm. d. d.	79,2	76,4	78,4	102,5	99,0
Pagrindinių darbininkų lyginamasis svoris	proc.	56,1	58,01	56,97	-	-
Vidutinis vieno darbininko dirbtų dienų skaičius per metus	žm. d. d.	245	248	253	102,0	103,1
Vieno darbininko kompleksinis išdirbis						
a) vidutinis metinis išdirbis	ktm	485,8	490	498,3	101,7	102,5
b) vidutinis dienos išdirbis pagrindiniuose darbuose	ktm	3,532	3,403	3,468	101,9	98,2

Iš 7 lentelės duomenų matyti, kad vidutinis metinis kompleksinis išdirbis buvo 8,3 ktm didesnis už planuotąjį, nes faktiškai darbininkai dirbo daugiau dienų ir didesnis buvo vidutinis dienos išdirbis.

Atskirų veiksmų įtaką galima nustatyti grandininio sukeitimų metodu.

Iš 7 lentelės duomenų apskaičiuojamas planinis kompleksinis išdirbis. Jis lygus:

$$248 \cdot 0,5801 \cdot 3,403 = 490,0 \text{ ktm.}$$

Faktiškas išdirbis buvo:

$$253 \cdot 0,5697 \cdot 3,468 = 498,3 \text{ ktm.}$$

Dirbtų dienų skaičiaus pakitimo įtaka kompleksiniam išdirbiui lygi:

$$253 \cdot 0,5801 \cdot 3,403 = 499,4 \text{ ktm,}$$

$$499,4 - 490,0 = 9,4 \text{ ktm.}$$

Darbininkų lyginamojo svorio pakitimo įtaka:

$$253 \cdot 0,5697 \cdot 3,403 = 490,5 \text{ ktm,}$$

490,5 – 499,4 = – 8,9 ktm.

Vidutinio dienos išdirbio pakitimo įtaka lygi:

$253 \cdot 0,5697 \cdot 3,468 = 498,3$  ktm,

498,3 – 490,5 = 7,8 ktm.

Visų šių veiksnių poveikis padidino vidutinį metinį kompleksinį išdirbį 8,3 ktm (9,4 – 8,9 + 7,8). Šio darbo našumo rodiklio plano įvykdymui didžiausią teigiamą poveikį turėjo didesnis vidutinis metinis vieno darbininko dirbtų dienų skaičius ir didesnis jo dienos išdirbis.

#### 4.3. Darbo imlumo analizė

Darbo našumo lygis ir jo augimas priklauso ne tik nuo darbuotojų pastangų, bet ir nuo produkcijos ar paslaugų technologinio darbo imlumo.

Kadangi darbo imlumo mažėjimui, be technikos pažangos, turi įtakos ir priemonės, susijusios su darbo ir gamybos organizavimo tobulinimu, darbuotojų kvalifikacijos kėlimu, išdirbio normų pagrįstumu, reikia išanalizuoti kaip vykdomos darbo imlumo mažinimo užduotys

Norint atskleisti nepanaudotus rezervus darbo našumui didinti, reikia išanalizuoti pagrindinių ir pagalbinių darbų sąnaudas.

8 lentelė. Pagrindinių ir pagalbinių darbų sąnaudos

	Rodikliai	Mat. vnt.	Darbų rūšys						Darbai iš viso
			Biržės darbai	Miško medžiagos išvežimas	Galutinio sandėlio darbai	Malkų skaldymas	Stiebų pjaustymas ir žievės skutimas	Krovimas į vagonus	
1.	Darbų apimtis, numatyta plane	tūkst. ktm	260	260	260	56,5	32	188,5	260
2.	Proc. nuo išvežto vartotojams medienos kiekio	proc.	100	100	100	22,7	12,3	72,4	100
3.	Faktiška darbų apimtis	tūkst. ktm	274,2	271,1	271,1	43,3	21,3	199,5	271,1

4.	Planas, perskaičiuotas faktiškai išvežtam kiekiui	tūkst. ktm	271,1	271,1	271,1	61,5	33,3	197,0	271,1
5.	Planuotas išdirbis 1 žm. d. d.	ktm	8,6	30,2	11,1	15,7	4,4	54,1	3,403
6.	Faktiškas 1 žm. d. d. išdirbis	ktm	7,9	31,9	12,0	16,0	3,3	54,0	3,468
7.	Plano įvykdymas	proc.	91,9	105,4	108,3	102,1	75,9	100	101,9
8.	Planuotos darbo sąnaudos	tūkst. d. d.	30,2	8,6	23,4	3,6	7,3	3,3	76,4
9.	Faktiškos darbo sąnaudos	tūkst. d. d.	34,6	8,5	22,5	2,7	6,4	3,7	78,4
10.	Planuotos sąnaudos, perskaičiuotos faktiškam darbų kiekiui	tūkst. d. d.	31,9	9,0	24,4	2,7	4,8	3,7	76,5
11.	Planuotos sąnaudos, perskaičiuotos faktiškam išvežtam medienos kiekiui	tūkst. d. d.	31,4	9,0	24,4	3,9	7,5	3,5	79,7
12.	Darbo sąnaudų skirtumai	tūkst. d. d.	+3,2	-0,5	-1,9	-1,2	-1,1	+0,2	-1,3
Darbo sąnaudų ekonomija (-), viršijimas (+). Iš to skaičiaus:									
13.	a) gauta, pakitus dienos išdirbiui	tūkst. d. d.	+2,7	-0,5	-1,9	-	+1,6	-	+1,9
	b) gauta, pakitus darbų apimčiai		+0,5	-	-	-1,2	-2,7	+0,2	-3,2

Remiantis 8 lentelės duomenimis, galima apskaičiuoti kokią įtaką kompleksiniam išdirbiui turėjo dienos išdirbio atskiruose darbuose pokyčiai. Štai 13 eilutės duomenys rodo, kad dėl mažesnio už planinį atskirų darbų (biržės, stiebų pjaustymo ir žievės skutimo) dienos išdirbio, darbo sąnaudos padidėjo 1,9 tūkst. d. d., o dėl to sumažėjo pagrindinių darbų kompleksinis dienos išdirbis 0,09 ktm:

$$(271,1 \div 78,4) - (271,1 \div 76,5) = 0,086.$$

Šie skaičiai rodo, kad geriau organizuojant biržės, stiebų pjaustymo bei žievės skutimo darbus, buvo galima padidinti pagrindinių darbų dienos kompleksinį išdirbį 0,09 ktm.

Pakitus atskirų darbų apimčiai, palyginus ją su planuotąja, pagrindinių darbų dienos kompleksinis išdirbis padidėjo 0,14 ktm:

$$(271,1 \div 76,5) - (271,1 \div 79,7) = 0,14.$$

Analizuojant reikia atkreipti dėmesį į tai, kad kartais atskirų darbų apimties sumažėjimas gali neigiamai paveikti kitus įmonės darbo rodiklius, todėl ne visada vertintinas teigiamai.

Vienas iš pagrindinių kompleksinio išdirbio didinimo rezervų yra darbo sąnaudų mažinimas, geriau organizuojant pagalbinius ir paruošiamuosius darbus. Norint surasti patikimas šių darbų sąnaudų mažinimo priemones, reikia juos išanalizuoti 8 lentelėje parodyta tvarka.

Iš 8 lentelės duomenų nesunku apskaičiuoti darbo sąnaudų didėjimą, atskiruose darbuose. To didėjimo priežastis padeda nustatyti išsamesnė atskirų darbų imlumo analizė. Pavyzdys pateikiamas 9 lentelėje.

9 lentelė. Miško medžiagos gamybos darbo imlumas

Darbų pavadinimas	Planinės darbo sąnaudos žm. d. d., tenkanč. 1000 ktm išvežtos miško medžiagos	Tūkst. d. d.			Rezultatas (+) padidėjimas, (-) sumažėjimas
		Planas	Ataskaita	Planas, perskaiciuotas faktiškai išvežtam kiekiui	
Kirtaviečių parengimas, krovimo aikštelių įrengimas	11	2,7	2,6	2,8	-0,2
Miško kelių priežiūra	44	11,5	10,0	12,0	-2,0
Mechanizmų eksploatavimo išlaidos	18	4,7	5,7	4,9	0,8
Mechanizmų remonto jų darbo vietose išlaidos	24	6,7	8,2	7,0	1,2
Laikinių kelių taisymas	18	4,7	7,3	4,9	2,4
Darbininkų pavežimas	14	3,6	4,5	3,8	0,7
Kiti darbai	-	10,8	8,0	11,2	-3,2
Iš viso		44,7	46,3	46,6	-0,3

Išsamesnei darbo našumo rodiklių, ypač vienos darbininko darbo dienos produkcijos išdirbio plano vykdymo ir dinamikos analizei, reikia įvertinti visų profesijų darbininkų-vienetininkų išdirbio normų vykdymą. Labai svarbu, kad išdirbio normų analizė būtų atliekama kiekvieną mėnesį. Vidutinis išdirbio normų įvykdymo proc., apskaičiuotas įmonės mastu, nepadeda atskleisti rezervų darbo našumui didinti. Į atskirų darbininkų techniškai pagrįstų išdirbio normų neįvykdymą reikia žiūrėti kaip į papildomą galimybę našumui didinti. Ypač atidžiai reikia išanalizuoti pagalbinių darbų išdirbio normų įvykdymą. Jeigu čia išdirbio normos gerokai ir nuolat viršijamos, gal būt reikėtų jas didinti, o pagalbinių darbininkų skaičių mažinti. Tas turėtų teigiamą įtaką ne tik darbo našumo lygiui, bet ir būtų sutaupytos darbo apmokėjimui skirtos lėšos.

#### 4.4. Darbo našumo kitimo tempų analizė

Kiekviena įmonė, didindama savo konkurencingumą, privalo didinti darbo našumą, nes be to neįmanoma, mažinti gamybos išlaidų ir didinti pelningumo. Darbo našumo ir vidutinio uždarbio augimo tempų analizė atliekama palyginant tiriamųjų metų faktiškus ir planinius darbo našumo ir vidutinio uždarbio rodiklius su praėjusių metų tokiais pat rodikliais. *Santykis tarp darbo našumo ir vidutinio uždarbio pakitimo tempų gali būti skaičiuojamas įvairiai: galima apskaičiuoti vidutinio uždarbio lenkimo koeficientą ( $K_{lenk}$ ). Jis apskaičiuojamas, kaip darbo našumo ( $I_{dn}$ ) ir vidutinio uždarbio ( $I_{vužd}$ ) indeksų santykis:*

$$K_{lenk} = I_{dn} \div I_{vužd} .$$

Jei analizuojamame laikotarpyje faktiškas lenkimo koeficientas yra didesnis arba lygus planiniam, tai darbo našumo ir vidutinio uždarbio augimo tempai atitinka numatytam jų lygiui. Jeigu vidutinis uždarbis auga sparčiau, negu darbo našumas, reikia išsamiai išanalizuoti padidėjimo priežastis ir produkcijos gamybos darbo sąnaudų mažinimo veiksnius. *Tačiau lenkimo koeficientas tik charakterizuoja darbo našumo ir vidutinio uždarbio augimą, bet neparodo šių rodiklių santykio dydžio. Tas dydis apskaičiuojamas, vidutinio uždarbio augimo procentą padalijus iš darbo našumo augimo procento.* Pavyzdžiui, jei darbo našumas įmonėje per atskaitinį laikotarpį padidėjo 8 proc., o vidutinis uždarbis – 4 proc., tai šių rodiklių pokyčių santykis lygus 0,5% ir parodo, kad darbo našumui padidėjus vienu procentu, vidutinis uždarbis padidėjo 0,5 procento. Planinio ir faktiško šių rodiklio santykio palyginimas parodys, kaip išlaikomas plane nustatytas darbo našumo ir vidutinio uždarbio augimo tempų santykis. Po to reikia apskaičiuoti, kokią jis turėjo įtaką savikainai. Skaičiavimą galima atlikti naudojant tokią lygtį:

$$P_{sav} = \frac{D_n - V_{užd}}{100 + D_n} \cdot D_{užm} .$$

čia:

$P_{sav}$  – savikainos pakitimas (proc.),

$D_n$  – darbo našumo padidėjimas (proc.),

$V_{užd}$  – vidutinio uždarbio padidėjimas (proc.),

$D_{užm}$  – darbo užmokesčio lyginamasis svoris savikainoje (proc.).

Vertinant įmonės ūkinės veiklos rezultatus, vidutinis uždarbis skaičiuojamas su premijomis ir priemokomis. Jeigu darbo našumas didėja lėčiau, negu taip apskaičiuotas vidutinis uždarbis, pirmiausia išanalizuojamos visos, neskatinančios darbo našumo augimo, priemokos. Tik išanalizavus visą veiksmų, turinčių įtaką vidutinio

uždarbio ir darbo našumo augimui, kompleksą, numatomi būdai optimaliam šių rodiklių kitimo tempų santykiui užtikrinti. Jeigu įmonėje darbo našumo planas įvykdytas, tai būna įvykdyta ir jo augimo užduotis. Jeigu planiniai darbo rodikliai neįvykdyti, reikia patikrinti, ar padidėjo darbo našumas, palyginus su praėjusiais metais.

Darbo našumo augimo tempus galima nustatyti, tiriant keletą metų rodiklių kitimo tendencijas. Pavyzdys pateikiamas 10 lentelėje.

10 lentelė. Darbo našumo rodiklių kitimo analizė

Metai	Vieno darbuotojo produkcijos išdirbis			Vieno darbininko produkcijos išdirbis			Vieno sąrašinio miško ruošos darbininko kompleksinis išdirbis		
	Lt	Proc. nuo praėjusių metų lygio	Proc. nuo bazinių metų lygio	Lt	Proc. nuo praėjusių metų lygio	Proc. nuo bazinių metų lygio	ktm	Proc. nuo praėjusių metų lygio	Proc. nuo bazinių metų lygio
Baziniai m.	3571,7	-	-	4214,2	-	-	414,7	-	-
I m. po baz.	3932,5	110,1	110,1	4678,6	110,9	110,9	457,0	110,2	110,2
II m. po baz.	4514,5	114,8	126,3	5225,1	111,8	123,9	485,8	106,3	117,1
III m po baz.	4984,7	110,4	139,5	5726,4	110,0	135,9	498,3	102,5	119,2

Vidutinis metinis darbo našumo augimo koeficientas apskaičiuojamas kaip geometrinis vidurkis (X):

$$X = \sqrt[m-1]{I_{at} \div I_b},$$

čia:

m – metų skaičius,

$I_{at}$  – ataskaitinių metų išdirbis,

$I_b$  – bazinių metų išdirbis.

Remiantis 10 lentelės duomenimis, apskaičiuojamas vidutinis metinis produkcijos išdirbio augimo koeficientas:

$$X_1 = \sqrt[4-1]{4984,7 \div 3571,7} = 1,12 \text{ (arba 12 proc.)}.$$



Kompleksinio išdirbio augimo vidutinis metinis koeficientas sudarys:

$$X_3 = \sqrt[4]{498,3 \div 414,7} = 1,06 \text{ (arba 6 proc.)}$$

Taip apskaičiuotus darbo našumo augimo tempus reikia palyginti su plane numatyta užduotimi. Jeigu jie mažesni, reikia išanalizuoti priežastis ir numatyti papildomas priemones darbo našumui didinti.

#### 4.5. Apsirūpinimo darbuotojais analizė

Apsirūpinimas kvalifikuotais darbuotojais, racionalus jų skaičiaus, pareigų bei atsakomybės paskirstymas ir veiksmingas naudojimas – būtina bet kurios įmonės konkurencingumo sąlyga. Analizuojant įmonės darbuotojų skaičių būtina:

- nustatyti įmonės apsirūpinimą kvalifikuotais darbuotojais;
- išanalizuoti nuolatinių ir sezoninių darbininkų skaičiaus kitimą;
- apskaičiuoti darbuotojų kaitos koeficiento kitimo tendencijas;
- atlikti darbuotojų skaičiaus struktūros pagal amžių, kvalifikaciją ir praktinio darbo patirtį duomenų analizę.

11 lentelė. Įmonės apsirūpinimo darbininkais apskaičiavimas

		A įmonė	B įmonė
1.	Parduota produkcijos tūkst. Lt		
	a) planas	644,0	1983,0
	b) ataskaita	698,0	2095,0
	c) plano įvykdymas (proc.)	108,4	105,6
2.	Parduota miško medžiagos tūkst. ktm		
	a) planas	50,0	150,0
	b) ataskaita	51,8	157,1
	c) plano įvykdymas (proc.)	103,6	104,7
3.	Vidutinis darbininkų skaičius		
	a) planuotas	135	434
	b) faktiškas	141	463
	c) perskaičiuotas pagal produkcijos plano įvykdymą, (3a·1c)	146	458
4.	Absolūtus darbininkų skaičiaus perteklius (+), trūkumas (-), (3a – 3b)	+6	+29
5.	Santykinis darbininkų skaičiaus perteklius (+), trūkumas (-), (3c – 3b)	-5	

6.	Vidutinis, esančių sąraše, darbininkų skaičius		
	a) planuotas	117	390
	b) faktiškas	119	415
	c) perskaičiuotas pagal miško medžiagos pardavimo plano įvykdymą (6c-2c)	121	408
7.	Absoliutus darbininkų skaičiaus perteklius (+), trūkumas (-), (6a – 6b)	+2	+25
8.	Santykinis darbininkų skaičiaus perteklius (+), trūkumas (-), (6c – 6b)	-2	+7

Absoliutus darbininkų skaičiaus perteklius įmonėje rodo, kad ji gerai apsirūpinusi darbininkais, nepriklausomai nuo produkcijos gamybos plano įvykdymo. Absoliutus darbininkų skaičiaus trūkumas, kad įmonė neapsirūpinusi darbininkais, rodo tik tada, kai neįvykdytas produkcijos gamybos ir pardavimo planas. Santykinė darbininkų skaičiaus ekonomija rodo darbo našumo įtaką darbininkų skaičiui.

Atliekant įmonės apsirūpinimo darbininkais analizę, nepakanka apsiriboti tik metiniais duomenimis įmonės mastu, būtina dar išanalizuoti kaip atskiri padaliniai yra apsirūpinę darbininkais.

Nuolatinių ir sezoninių darbininkų skaičiaus kitimas analizuojamas 12 lentelėje nurodyta tvarka.

12 lentelė. Nuolatinių ir sezoninių darbininkų skaičiaus kitimas

	Mat. vnt.	I.1	IV.1	Ir t. t.	I.1	IV.1	VII.1	I.1	IV.1	VII.1
Esančių sąraše darbininkų skaičius	žm.	222	237	-	214	228	-	196	209	-
Iš jų:										
a) nuolatiniai darbininkai	žm.	178	178	-	148	149	-	149	149	-
Jų lyginamasis svoris	proc.	80,1	75,1	-	69,1	65,3	-	76	71,3	-
b) sezoniniai darbininkai	proc.	44	59	-	66	79	-	47	60	-
Jų lyginamasis svoris	proc.	19,9	24,9	-	30,9	34,7	-	24	28,7	-

#### 4.6. Darbuotojų kaitos analizė

Darbuotojų kaita apibūdinama jų kaitos koeficientu, kurio mažinimas yra svarbus kiekvienos įmonės uždavinys. *Darbuotojų kaitos koeficientas – tai atleistų patieks prašant ir atleistų už darbo įstatymų ar vidaus tvarkos taisyklių pažeidimus žmonių skaičiaus santykis su vidutiniu visų darbuotojų skaičiumi.* Atskleisti rezervus šio rodiklio lygiui gerinti, galima tik analizuojant darbuotojų kaitos priežastis ir darbo santykių valdymo kokybę. Įmonės vadovas, atsižvelgdamas į analizės rezultatus, turėtų kartu su padalinių vadovais surasti darbuotojų kaitos mažinimo būdus.

Darbuotojų požiūris į darbą, lojalumas darbdaviui, sąžiningumas priklauso nuo to, kokias vertybes puoselėja jų vadovai. Jei pastarieji sąžiningai elgiasi su visais, neslepia informacijos, vertina žmonių pastangas, padeda ir pataria, tai ir darbuotojai elgiasi lygiai taip pat. Tačiau, kai įmonėje pelno siekiama bet kuria kaina, kai žmonės nevertinami nei kaip darbuotojai, nei kaip asmenybės, kai yra išnaudojami, auga nepasitenkinimas, blogėja darbo santykių kokybė, dėl to iš darbo išeina kompetentingi darbuotojai. Kadruų kaita didėja dar ir dėl netinkamų darbo sąlygų. Daugiausiai nelaimingų atsitikimų darbe įvyksta antroje pamainos pusėje bei dirbant daugiau nei 8 val. per parą. Tarp pasitenkinimo darbo santykiais rodiklių (tikslų pasiekimo, pripažinimo, patrauklaus darbo, atsakomybės, karjeros) vyrauja tikslo siekimo ir atsakomybės veiksniai, kurie susiję su darbo prasmingumu, patrauklumu, turiningumu. Nepasitenkinimo darbo santykiais veiksniai: įžeidžianti kontrolė, blogos darbo sąlygos, pataikavimas, pastangų ir kompetencijos neatitinkantis darbo užmokestis, turi neigiamą įtaką skatinimo aplinkai sudaryti, tačiau jie nėra visą laiką pastovūs. Organizaciniai veiksniai, padedantys geriau ir našiau dirbti, yra: aiški vertybių sistema, darbuotojų informavimas apie tikslus, rezultatus, jų laimėjimus ir nesėkmes, karjeros galimybes, darbo rezultatus, pastangas bei kompetenciją atitinkantis atlyginimas. Labai didelę įtaką veiklos rezultatams turi iniciatyvių, kūrybingų ir kompetentingų darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimo, planavimo procesą. Tačiau, kai sudarant planus, ar priimant svarbius visai įmonei sprendimus, nesitariama su žemesnio valdymo lygio darbuotojais, gerai žinančiais tikrąją padėtį ir potencialias viso įmonės kolektyvo galimybes, gali kilti tokie pavojai:

- nerealiai aukšti tikslai nesutampa su potencialiomis įmonės galimybėmis, dėl to gali likti nepasiekti;
- per menki tikslai neatitinka realių galimybių, dėl to darbuotojai gali pernelyg atsipalaiduoti;
- našiai ir profesionaliai dirbantys žmonės gali pradėti dirbti inertiškai,

tapti abejingas viso kolektyvo laimėjimams, dėl to gali nukentėti kolektyvo darba, padidėti kadrų kaita.

#### **4.7. Darbo įvertinimo ir apmokėjimo analizė**

Pagrindinis instrumentas, kuriuo galima gerai valdyti darbo santykius ir neprarasti kvalifikuotų darbuotojų yra skaidri ir objektyvi „Darbo vertinimo ir apmokėjimo sistema“, pagrįsta reikalavimų teisingumo, socialinio teisingumo, rinkos teisingumo, darbo įvertinimo teisingumo principais. Jais remiantis ir turėtų būti sudaroma bendrojo atlygio struktūra, į kurią įeina pagrindinis atlyginimas, paskatos pavieniams darbuotojams už ypatingą indėlį, strateginės paskatos, orientuotos į visus rezultatus, socialinės ir kitos naudos.

Atlygio dydžio ir diferenciacijos, leistinų jo lygio svyravimų rinkimosi galimybės privačiame sektoriuje atspindi įmonės vadovybės sprendimus apie tai kas kiek laiko ir dėl kokių priežasčių galima jį keisti: Ar patobulėjus įgūdžiams? Ar pakėlus kvalifikaciją? Ar pagerinus visos įmonės rezultatus? Į ką atsižvelgti? Ar į individo, ar į komandos, ar grupės, ar į visos įmonės rezultatus, ar tik įvykdžius svarbią užduotį? Keisti pagrindinį atlyginimą, ar ir papildomą? Darbo rinka struktūrizuojama profesijų klasifikacijomis. Jos padeda nustatyti įvairių darbų, profesijų ir specialybių ryšius.

Atsižvelgiant į tai ir į svarbiausius veiksnius darbų sudėtingumui, saugumui, patrauklumui apibūdinti ir išmatuoti įvairiais aspektais ir, norint turėti išeities duomenis, reikalingus kolektyvinėse sutartyse numatytiems tarifiniams susitarimams pagrįsti, įmonėse reikia įdiegti moksliskai pagrįstą „Darbo vertinimo ir apmokėjimo sistemą“.

Vienas esminių šios sistemos pranašumų, palyginus su dabartine (vis dar pasitaikančia „atlyginimų vokeliuose“ sistema), yra tas, kad atsiranda galimybė ne tik teisingai įvertinti atliekamo darbo sudėtingumą, bet ir atlyginti kiekvienam žmogui pagal jo gebėjimus, susieti atlygio dydį su dirbtu laiku, atlikto darbo kiekiu ir kokybe bei darbuotojo kvalifikacija. Sudarant tarifinius susitarimus laimi abi šalys: ir darbuotojas, ir darbdavys.

Atlyginant tik pagal darbų sudėtingumą, būtų išspręstas darbuotojų (ypač aukštos kvalifikacijos) nepasitenkinimo atlyginimo dydžiu klausimas. Įmonės vadovas, vidaus kontrolės sistemos pagalba, galėtų lengvai nustatyti, kokių darbuotojų paslaugų, kokių darbo vietų būtų verta atsisakyti. Tam reikalingas darbų vertinimo modelis.

13 lentelė. Darbų vertinimo modelis

	Sintetiniai kriterijai	Elementarūs kriterijai	Maksimalus įvertinimas balais
A.	Darbų sudėtingumas (lyg. svoris 36 proc., balų skaičius – 225)	1. Profesinis išsilavinimas	75
		2. Profesinė patirtis	55
		3. Kūrybiškumas	45
		4. Reakcija, spontaniškumas	25
		5. Santykiai su darbuotojais	25
B.	Atsakomybė (lyg. svoris 29 proc., balų skaičius – 180)	1. Darbo rezultatai	60
		2. Sprendimų kokybė	50
		3. Darbo priemonės	25
		4. Darbo sauga	25
		5. Bendradarbiavimas	20
C.	Darbo sunkumas (lyg. svoris 21 proc., balų skaičius – 135)	1. Fizinės pastangos	45
		2. Nervinė įtampa	25
		3. Intensyvumas	25
		4. Monotoniškumas	20
		5. Neprestižinis darbas	20
D.	Darbo sąlygos (lyg. svoris 14 proc., balų skaičius - 90)	1. Mikroklimatas	10
		2. Triukšmas	25
		3. Vibracija	10
		4. Apšvietimas	25
		5. Užterštumas	20
	Bendras rezultatas A+B+C+D (lyg. svoris 100 proc., balų skaičius - 630)		630

Tokie modeliai, parengti atskiroms ūkio šakoms su kategorijų ir tarifų sistema, yra išeities taškas nustatant pradinį derybų objekto, atlyginimo, dydį, sudarant kolektyvines ir individualias darbo sutartis. Be to, *siekiant įvertinti samdomų darbuotojų indėlį į bendrus rezultatus, o taip pat darbdavių ir vadovų pastangas tinkamai atlyginti žmonėms už jų darbą, reikėtų apskaičiuoti samdomų darbuotojų išnaudojimo lygį. Jį galima išreikšti pelno (iki jo apmokestinimo) santykiu su darbo užmokesčio samdomiems darbuotojams suma ir tą rodiklį susieti su darbo našumo ir vidutinio uždarbio kitimo tempais. Gautų rezultatų ir jų kitimo tendencijų analizė padės atskleisti naujas galimybes konkurencinėje kovoje, siekiant atrasti naują konkurencingumo formulę.*

#### 4.8. Darbo užmokesčiui skirtų lėšų panaudojimo analizė

Planuojant darbo užmokesčio fondo dydį ateinantiems metams, remiamasi bazinių metų duomenimis apie produkcijos asortimentą, darbo imlumą, darbų sudėtingumą. Taip pat atsižvelgiama į rinkos tyrimų, išorinių sąlygų, darbo našumo, vidutinio uždarbio kitimo veiksnius bei į darbo užmokesčio dydį lemiančių rodiklių tarpusavio ryšį. Jis išreiškiamas tokia formule:

$$I_{duž} = (I_p \div I_{dn}) \cdot I_{viduž}.$$

T. y. planinio darbo užmokesčio fondo pakitimo indeksas ( $I_{duž}$ ), lygus – produkcijos ( $I_p$ ) ir darbo našumo ( $I_{dn}$ ) pakitimų indeksų santykiui, padaugintam iš vidutinio uždarbio pakitimo indekso ( $I_{viduž}$ ). Gamybos personalo maksimalus planinis darbo užmokesčio fondas apskaičiuojamas taip:

$$DUF_{pl} = DUF_b \cdot \frac{I_{pr}}{I_{dn}} \cdot I_{viduž}.$$

Iš šios lygties matyti, kad planuojamųjų metų darbo užmokesčio fondas ( $DUF_{pl}$ ) lygus bazinių metų darbo užmokesčio fondui ( $DUF_b$ ), padaugintam iš produkcijos ir darbo našumo kitimo indeksų santykio bei iš vidutinio uždarbio pakitimo indekso.

Kai apskaičiuotas darbo užmokesčio fondas ( $DUF_{apšk}$ ) yra didesnis už planuotąjį, įmonė turi numatyti priemones produkcijos gamybos darbo imlumui mažinti ir apskaičiuoti, kiek reikės dar didinti darbo našumą, kad nebūtų viršytos planuotos, darbo užmokesčiui skirtos, lėšos. Darbo imlumo pakitimo procentas apskaičiuojamas pagal šią formulę:

$$D_{iml} = ((DUF_{apšk} \div DUF_{pl}) \cdot 100) - 100.$$

Po to apskaičiuojamas papildomo darbo našumo padidinimo procentas:

$$D_{npakit} = \frac{D_{imlpakit} \cdot 100}{100 - D_{imlpakit}}.$$

Visa tai apskaičiavus, numatoma, kaip šią papildomą darbo našumo užduotį įvykdyti. Kai apskaičiuotas darbo užmokesčio fondas – mažesnis už planuotą, įmonė, jeigu turi užsakyimų ir išteklių, gali ir viršyti produkcijos pardavimo planą. Remiantis turima „laisva“ darbo užmokesčio fondo suma, vidutiniu planiniu vieno darbuotojo uždarbiu ir vidutiniu išdirbiu, apskaičiuojama kiek įmonė galės dar pagaminti produkcijos papildomai. Tą galima išreikšti formule:

$$P_{papild} = ((DUF_p - DUF_{apšk}) V_{užpl}) \cdot D_{npl}.$$

Pagal šias, aukščiau pateiktas formules, apskaičiuojama, kiek įmonė galėjo papildomai didinti darbo našumą, neviršydamą darbo užmokesčiui skirtų lėšų sumos. Tuo tikslu įmonėje reikėtų mažinti produkcijos darbo imlumą ir papildomai didinti produkcijos išdirbį.

Faktiško darbo apmokėjimo analizė atliekama tokia tvarka:

- apskaičiuojamas darbo užmokesčio fondo lėšų naudojimo rezultatas (pereikvojimas, ekonomija);
- nustatoma darbuotojų skaičiaus, jų vidutinio uždarbio ir kitų veiksnių įtaka tam rezultatui;
- išanalizuojami darbo našumo ir vidutinio uždarbio augimo tempai;
- apskaičiuojamas darbo užmokesčio išlaidų, tenkančių produkcijos vienetui, plano įvykdymas;
- išanalizuojamas kitų, ne pagrindinės veiklos, darbų apmokėjimas.

Kadangi absoliutus, darbo apmokėjimui skirtų lėšų, fondo faktiško nukrypimo nuo planinio dydis neparodo šių lėšų naudojimo veiksmingumo, skaičiuojamas santykinis nukrypimas, atsižvelgiant į produkcijos gamybos (pardavimo) plano įvykdymą. Viso gamybos personalo darbo užmokesčiui skirtų lėšų naudojimo rezultatas apskaičiuojamas iš faktiško darbo užmokesčio sumos ( $DUF_f$ ) atimant numatytą skirti (planinę) ( $DUF_{pl}$ ) sumą, perskaičiuotą pagal koreguotą produkcijos plano įvykdymo procentą:  $DUF_f - DUF_{pl} = \pm DUF$  (- DUF ekonomija, + DUF pereikvojimas).

Koregavimo koeficientas – normatyvas apskaičiuojamas remiantis darbininkų-vienetininkų (kintamojo) darbo užmokesčio, tiesiogiai susieto su produkcijos gamybos plano įvykdymu, lyginamuoju svoriu. Darbo apmokėjimo išlaidų sumą galima išreikšti darbuotojų skaičiaus ( $N_f$ ) ir vidutinio vieno darbuotojo uždarbio ( $V_{uzdf}$ ) sandauga:

$$(N_f \cdot V_{uzdf}) - (N_{pl} \cdot V_{uzdpl}) = \pm DUF.$$

Remiantis šia lygtimi, grandininių sukeitimų metodu, galima apskaičiuoti darbuotojų skaičiaus ir jų vidutinio uždarbio pakitimo įtaką darbo užmokesčio fondo naudojimo rezultatui.

Kartais taip apskaičiuota darbo užmokesčio fondo naudojimo rezultatų suma nesutampa su viso faktiško ir perskaičiuoto planinio darbo užmokesčio fondo skirtumu. Pagrindinės šio nesutapimo priežastys yra:

- faktiški darbuotojų skaičiaus struktūros pokyčiai;
- perskaičiavimo koeficientas – normatyvas neatitinka tikrojo kintamojo darbo užmokesčio fondo (darbininkų-vienetininkų) lyginamojo svorio.

Svarbiausieji veiksniai, dėl kurių poveikio pakinta vidutinis atlyginimas yra šie:

- darbininkų kvalifikacijos lygio pakitimas;
- darbininkų skaičiaus struktūros pokyčiai. Pavyzdžiui, padidėjus darbininkų-vienetininkų skaičiaus lyginamajam svoriui, padidėja ir vidutinis visų darbininkų uždarbis, nes darbininkų-laikininkų tarifinis dienos atlygis yra mažesnis už darbininkų-vienetininkų tarifinį dienos atlygį.
- darbininkų, dirbančių kenksmingomis sąlygomis, skaičiaus pakitimas;
- racionalesnis darbininkų darbo laiko naudojimas (mažinant prastovas, pravaikštas ir kitus darbo laiko nuostolius);
- darbo užmokesčio minimumo (minimalios algos) didėjimas (Vyriausybės nutarimu);
- premijavimo ar kitokių priemonių pakitimas;
- išdirbio normų viršijimas (arba neįvykdymas);
- darbų sudėtingumo, atsakomybės laipsnio, darbo sąlygų pokyčiai, įdiegus naujas technologijas, sukūrus naują produktą, ar paslaugą.



## 5. TRANSPORTO PRIEMONIŲ NAUDOJIMO ANALIZĖ

### 5.1. Medvežių automobilių naudojimo analizė

Krovinių transportavimui skirtų automobilių kiekis ir kokybė turi lemiamą, reikšmę miško medžiagos išvežimo plano vykdymui, todėl reikia nuolat ir visapusiškai analizuoti jų naudojimo rodiklius. Pagrindiniai šių automobilių naudojimo rodikliai yra:

1. Vidutinis automobilių skaičius, kuris nustatomas dalijant automobilių dienas ūkyje iš analizuojamo laikotarpio kalendorinių dienų skaičiaus.
2. Automobilių techninės parengties koeficientas apskaičiuojamas techniškai tvarkingų automobilių dienas ūkyje dalijant iš visų automobilių kalendorinių dienų skaičiaus.
3. Techniškai tvarkingų automobilių naudojimo koeficientas apskaičiuojamas automobilių darbo dienas dalijant iš techniškai tvarkingų automobilių dienų ūkyje.
4. Pamainumo koeficientas – tai dirbtų pamainų ir dirbtų dienų santykis.
5. Panaudojimo pagrindiniuose darbuose koeficientas apskaičiuojamas kaip pagrindiniuose darbuose dirbtų dienų ir visų pamainų santykis.
6. Ridos naudojimo koeficientas apskaičiuojamas kaip automobilių nuvažiuotų su kroviniu kilometrų skaičiaus ir bendro nuvažiuotų kilometrų skaičiaus santykis.
7. Keliamosios galios naudojimo koeficientas apskaičiuojamas bendrą tonų kilometrų (be priekabų) skaičių padalijus iš bendro nuvažiuotų kilometrų skaičiaus ir vieno automobilio vidutinės keliamosios galios sandaugos.

Medvežių automobilių pagrindiniai darbo rodikliai pateikiami 14 lentelėje. Šių automobilių darbo analizės tikslas yra nustatyti įvairių veiksnių kitimo poveikį miško medžiagos išvežimo mastui. Tam tikslui galima naudoti grandininį sukeitimų metodą, kai palaipsniui tarpusavyje palyginami rodikliai, parodantys atskirų veiksnių įtaką darbų apimčiai. Šie rodikliai – tai: automobilių skaičius ūkyje –  $S_a$ , kalendorinių analizuojamo laikotarpio dienų skaičius –  $S_d$ , techninės parengties koeficientas –  $K_{tp}$ , techniškai tvarkingų automobilių naudojimo koeficientas –  $K_{ttvp}$ , pamainumo koeficientas –  $K_{pam}$ , automobilių naudojimo pagrindiniuose darbuose koeficientas –  $K_{ppd}$ , našumas per pamainą –  $I_{pam}$ . Visų šių rodiklių sandauga yra lygi automobiliais išvežtos medienos kiekiui (darbų apimčiai) ir išreiškiama tokia

lygtimi:

$$Q = S_a \cdot S_d \cdot K_{tp} \cdot K_{ttvp} \cdot K_{pam} \cdot K_{ppd} \cdot I_{pam}$$

14 lentelėje pateikti duomenys rodo, kad praėjusiais metais buvo išvežta 3,5 tūkst. ktm miško medžiagos mažiau negu buvo planuota.

*14 lentelė. Medvežių automobilių pagrindiniai darbo rodikliai*

Eil. Nr.	Rodikliai	Mat. vnt.	Planas	Ataskaita
1.	Vidutinis automobilių skaičius	vnt.	11	11
2.	Automobilių dienos ūkyje	d.	4015	4015
3.	Automobilių remonto dienos	d.	440	366
4.	Techniškai tvarkingų automobilių buvimo ūkyje dienos	d.	3575	3649
5.	Techninės parengties koeficientas	k	0,890	0,910
6.	Automobilių prastovos	d.		170
7.	Automobilių darbo dienos	d.	2365	2269
8.	Techniškai tvarkingų automobilių naudojimo koeficientas (7:4)	k	0,660	0,620
9.	Automobilių pamainų skaičius	pam.	2656	2269
10.	Pamainumo koeficientas (9:7)	k	1,12	1,00
11.	Pagrindinių darbų pamainos	pam.	2656	2269
12.	Pagalbinių darbų pamainos	pam.	-	-
13.	Automobilių naudojimo pagrindiniuose darbuose koeficientas (11 :9)	k	1	1
14.	Darbų apimtis:			
	a) faktiška (tikroji)	tūkst. ktm	51	47,5
	b) apskaičiuota	tūkst. ktm	50,7	47,3
15.	Išdirbis per pamainą (14:11)	ktm	19,2	20,9
16.	Vidutinis transportavimo atstumas	km	32	31
17.	Vidutinis automobilio išdirbis per metus	ktm	4636	4320

Remiantis aukščiau pateikta lygtimi, reikia nustatyti kiekvieno veiksnio (daugiklio) pakitimo įtaką darbų apimčiai.

Planinių darbų apimtis šioje įmonėje lygi sandaugai:

$$11 \cdot 356 \cdot 0,89 \cdot 0,66 \cdot 1,12 \cdot 19,2 = 50,7 \text{ (tūkst. ktm).} \quad (1)$$

Kadangi pirmasis ir antrasis daugikliai faktiškai buvo lygūs planiniams, įvykdytų darbų apimčiai jie įtakos neturėjo.

Techninės parengties koeficiento pakitimo įtaka išvežtos medienos kiekiui apskaičiuojama taip:

$$11 \cdot 356 \cdot 0,91 \cdot 0,66 \cdot 1,12 \cdot 19,2 = 51,8 \text{ (tūkst. ktm),} \quad (2)$$

$$51,8 - 50,7 = + 1,1 \text{ (tūkst. ktm).}$$

Techniškai tvarkingų automobilių naudojimo koeficiento pakitimo įtaka apskaičiuojama remiantis (3) sandaugos rezultatais:

$$11 \cdot 356 \cdot 0,91 \cdot 0,62 \cdot 1,12 \cdot 19,2 = 48,7 \text{ (tūkst. ktm),} \quad (3)$$

$$48,7 - 51,8 = - 3,1 \text{ (tūkst. ktm).}$$

Pamainumo koeficiento pakitimo įtaka apskaičiuojama iš (4) sandaugos:

$$11 \cdot 356 \cdot 0,91 \cdot 0,62 \cdot 1 \cdot 19,2 = 43,5 \text{ (tūkst. ktm),} \quad (4)$$

$$43,5 - 48,7 = - 5,2 \text{ (tūkst. ktm).}$$

Pamainos išdirbio pakitimo įtaka apskaičiuojama iš (5) sandaugos:

$$11 \cdot 356 \cdot 0,91 \cdot 0,62 \cdot 1 \cdot 20,9 = 47,3 \text{ (tūkst. ktm),} \quad (5)$$

$$47,3 - 43,5 = + 3,8 \text{ (tūkst. ktm).}$$

Apskaičiavus kiekvieno veiksnio pakitimo įtaką medienos išvežimo mastui, susumuojamas bendras jų poveikio rezultatas:

$$+ 1,1 - 3,1 - 5,2 + 3,8 = - 3,5 \text{ (tūkst. ktm).}$$

Skaičiavimai rodo, kad darbų apimtį lėmė neigiami veiksniai: mažesni už planinius automobilių faktiški naudojimo ir jų pamainumo koeficientai. Automobilių naudojimo koeficiento įtaką darbų apimčiai ir išvežtos medienos 1 ktm savikainai galima apskaičiuoti ir palyginimo metodu. Iš 14 lentelės matyti, kad faktiškas techniškai tvarkingų automobilių naudojimo koeficientas įmonėje buvo 4% mažesnis už planinį, nes techniškai tvarkingi automobiliai neturėjo darbo 170 d. Jei tų prastovų nebūtų buvę, automobilių naudojimo koeficientas būtų bu-

vęs lygus 0,67 ( $2269 + 170 \div 3649$ ) arba 1 proc. didesnis už planinį. Dėl prastovų nebuvo išvežta 3,6 tūkst. ktm planuoto išvežti medienos kiekio ( $170 \text{ d. d.} \cdot 20,9 \text{ ktm} = 3553 \text{ ktm}$ ). Tokiu pat metodu išanalizuojami ūkinių, savivarčių, kitokių automobilių, autokranų, įvairių transporto priemonių naudojimo rodikliai. Analizės rezultatai rodo, kad šių krovinį transportavimo automobilių darbo rodiklių gerinimo rezervai yra pamainumo ir naudojimo koeficientų bei išdirbio per pamainą didinimas.

Baigiamasis transporto priemonių naudojimo analizės etapas yra jų išlaikymo išlaidų analizė. Šių išlaidų struktūra pateikiama 15 lentelėje.

Iš 15 lentelės matyti, kad nerealiai planuotos atsarginių dalių suvartojimo ir einamojo remonto išlaidos.

*15 lentelė. Medvežių automobilių pamainos išlaidų struktūra*

Rodikliai	Praėjusių metų ataskaita	Ataskaitinių metų planas	Ataskaitinių metų plano įvykdymas
Iš viso išlaidų. Iš jų:	27,96	19,46	22,28
degalams	6,90	5,64	5,68
atsarginėms dalims	4,24	1,52	6,21
einamajam remontui	-	6,19	3,87
amortizacijai	6,32	6,11	6,52
pagrindiniam darbo užmokesčiui	10,50	-	-
aptarnaujančios gamybos paslaugoms	-	-	-

Analizuojant automobilių pamainos išlaidas, pirmiausia reikia nustatyti, ar vienoda planinių ir faktiškų išlaidų paskirstymo metodologija. Po to analizuojami atskiri išlaidų straipsniai. Jų plano viršijimo priežastys nustatomos analizuojant automobilių darbo, degalų, atsarginių dalių kitų medžiagų suvartojimo bei einamojo remonto darbų apskaitos duomenis. Automobilių pamainos išlaidas galima mažinti, gerinant jų darbo rodiklius, kokybiškai ir laiku juos remontuojant, taupant degalus.

## *5.2. Medvežių traktorių naudojimo analizė*

Medvežių ir kitokių traktorių naudojimą galima išanalizuoti tokiu pat nesudėtingu metodu, kuris buvo taikytas automobilių darbui įvertinti. Tam tikslui, iš plano ir iš traktorių darbo apskaitos suvestinių duomenų, kiekvienai traktorių grupei

(dirbantiems miško medžiagos gamyboje, žemės ūkio, miškų ūkio, kelių remonto darbuose) sudaroma jų darbo rodiklių 16 lentelė.

16 lentelė. Medvežių traktorių naudojimo rodikliai

Eil. Nr.	Rodikliai	Mat. vnt.	Planas	Ataskaita
1.	Vidutinis traktorių skaičius	vnt.	2	2
2.	Traktorių dienos ūkyje	d.	730	730
3.	Traktorių dienos remonte	d.	80	73
4.	Traktorių dienos darbe	d.	410	324
5.	Traktorių pamainų skaičius. Iš jų:	pam.	410	324
	a) pagrindinių darbų pamainos	pam.	367	284
	b) kitų darbų pamainos		43	40
6.	Techniškai tvarkingi traktoriai nebuvo aprūpinti darbu	d.	20	113
7.	Pagrindinių darbų apimtis	tūkst. ktm	11	10,2
8.	Techninės parengties koeficientas (2-3):2	k	0,89	0,90
9.	Techniškai tvarkingų traktorių naudojimo koeficientas 4:(2-3)	k	0,63	0,49
10.	Pamainumo koeficientas	k	1	1
11.	Naudojimo pagrindiniuose darbuose koeficientas	pam.	0,90	0,90
12.	Vidutinis pamainos išdirbis	ktm	30,0	35,9
13.	Vidutinis vieno traktoriaus metinis išdirbis	ktm	5500	5100
14.	Vidutinė traktoriaus pamainos savikaina	Lt	20,98	25,00

Paprastu palyginimu iš 16 lentelės duomenų matyti, kad techniškai tvarkingi traktoriai nebuvo aprūpinti darbu net 113 dienų, todėl faktiškas jų naudojimo koeficientas buvo gerokai mažesnis už plane numatytą dydį. Nors faktiškas vidutinis išdirbis per pamainą buvo 5,9 ktm didesnis, bet per metus vienas traktorius vidutiškai ištraukė iš miško į sandėlį 400 ktm medienos mažiau.

## 6. PRODUKCIJOS SAVIKAINOS ANALIZĖ

Savikaina yra vienas iš svarbiausių veiklos rodiklių, apibendrinančių įmonės išlaidas, susijusias su produkcijos gamyba ir pardavimu. Įmonės suinteresuotos mažinti savikainą, nes ji buvo, yra ir bus svarbiausiu pelno didinimo šaltiniu.

Pagrindiniai savikainos mažinimo keliai yra racionalus žaliavų, medžiagų, kuro, degalų ir kitų gamybos veiksnių vartojimas, įrenginių, mechanizmų, transporto priemonių, darbininkų darbo laiko fondo naudojimo gerinimas, darbo našumo didinimas. Ši analizė turi padėti nustatyti faktiškų išlaidų pokyčių priežastis ir atskirų veiksnių įtakos dydį. Norint nustatyti pagrindines faktiškos savikainos pakitimo priežastis, palyginus su praėjusių ar einamųjų metų lygiu, reikia išanalizuoti atskirus išlaidų straipsnius. Daugelyje ūkio šakų, o ypač miško medžiagos gamyboje, gaminamos produkcijos savikainoje didžiausias lyginamasis svoris tenka pagrindinio ir papildomo darbo užmokesčio bei įrenginių, mechanizmų, transporto priemonių eksploatavimo išlaidoms. Todėl šių išlaidų analizei reikia skirti daugiausia dėmesio, nes kaip tik čia slypi svarbiausieji savikainos mažinimo rezervai. Norint išanalizuoti kiekvieno išlaidų straipsnio pakitimo priežastis, naudojami visų rūšių pirminių dokumentų suvestiniai duomenys, kuriais remiantis reikia atskirai analizuoti ne tik vertinius, bet ir kiekinius rodiklius.

Analizuojant materialines sąnaudas, reikia išaiškinti, kaip faktišką produkcijos savikainos lygį įtakoja suvartoto materialinių išteklių kiekio ir jų kainų nukrypimai nuo nustatytų parametrų (žaliavų, kuro suvartojimo normų, plane numatyto kainų lygio). Tokią analizę atlikti yra nesudėtinga, kai gaminama produkcija yra palyginamoji, t. y. tokia, kokia buvo gaminama ir praėjusiais metais. Nepalyginamoji vadinama tokia produkcija, kuri pradėta gaminti tik analizuojamais metais.

Analizuojami atskiri įrenginių, mechanizmų, transporto priemonių eksploatavimo išlaidų straipsniai. Reikia išanalizuoti kiekvienos įrenginių, transporto priemonių grupės (traktorių, autokranų, buldozerių ir t. t.) einamojo remonto, eksploatavimo, kitas išlaidas ir nustatyti jų pakitimo priežastis. Dažniausiai šios išlaidos didėja dėl pakitusių gamybos sąlygų, prastai organizuojant darbą, dėl nepakankamos darbininkų kvalifikacijos ir dėl įvairių kitų veiksnių poveikio. Analizuojant einamojo remonto išlaidų kitimo priežastis, reikia išaiškinti jų pokyčius dėl dažnų įrenginių, transporto priemonių gedimų, kurie atsiranda prastai juos prižiūrint, nesilaikant eksploatavimo taisyklių. Šių išlaidų analizę reikia susieti su kapitalinio remonto plano įvykdymu, einamojo remonto darbų apmokėjimo lygiu.

Valdymo ir administravimo išlaidos, didėjant produkcijos gamybos apimčiai, dažniausiai išlieka nepakitusios, todėl jos vadinamos sąlyginai pastoviomis. Ana-

lizuojant šias išlaidas, reikia atkreipti dėmesį į tai, kad atskirų išlaidų straipsnių ekonomija nevisada yra teigiamas reiškinys. Kai kuriais atvejais tai – blogo įmonės darbo rezultatas. Nepateisinama yra einamojo remonto išlaidų ekonomija, atsiradusi dėl neatliktų remonto darbų, arba darbuotojų mokymo išlaidų ekonomija, kuri susidarė dėl mažesnio, negu buvo numatyta mokyti, faktiško darbuotojų skaičiaus. Darbų saugos išlaidų ekonomija pateisinama tik tuo atveju, kai visi darbai buvo atlikti kokybiškai, nevirsijant jiems skirtų normatyvinių (planinių) darbo ir materialinių sąnaudų. Kaip jau buvo minėta, kuo didesnė produkcijos gamybos apimtis, tuo mažesnės, kitoms sąlygoms esant vienodoms, turi būti netiesioginės išlaidos, tenkančios vienam produkcijos pardavimui litui, nors jų absoliutus dydis gali ir didėti. Iš šių rodiklių galima spręsti, kaip įmonė vykdo planinę netiesioginių kompleksinių išlaidų mažinimo užduotį.

Medvežių automobilių ir miško kelių priežiūros išlaidų įtaka apskaičiuojama iš 17 lentelės duomenų. Ši lentelė užpildoma remiantis automobilių darbo analizės duomenimis.

*17 lentelė. Medvežių automobilių ir miško kelių priežiūros išlaidų įtaka savikainai*

	Rodikliai	Mat. vnt	Planas	Ataskaita	Nukrypimai (+, -)
1.	Automobilio pamainos savikaina	Lt	19,46	22,28	+2,82
2.	Vidutinis automobilio išdirbis per pamainą	ktm	19,20	20,90	+1,70
3.	Išlaidos 1 ktm (1 eil. ÷ 2 eil.)	Lt	1,01	1,07	+0,06
4.	Miško kelių priežiūros išlaidų suma	tūkst. Lt	20	22,60	+2,60
5.	Išvežta miško medžiagos	tūkst. ktm	150,00	157,10	+7,10
6.	Išlaidos, tenkančios 1 ktm išvežtos miško medžiagos (4 eil. ÷ 5 eil.)	Lt	0,13	0,14	+0,01
	Iš viso išlaidų, tenkančių 1 ktm išvežtos miško medžiagos (3 eil.+ 6 eil.)	Lt	1,14	1,21	+0,07

Grandinių sukeitimų metodu galima apskaičiuoti kiekvieno iš šioje lentelėje pateiktų veiksnių pakitimo įtakos dydį, tenkantį parduotos miško medžiagos 1 ktm savikainai.

Pvz. automobilių pamainos išlaidų pakitimo įtaka skaičiuojama taip:

$$19,46 \div 19,20 = 1,01,$$

$$22,28 \div 19,20 = 1,16,$$

$$1,16 - 1,01 = +0,15.$$

Šis apskaičiavimas rodo, kad dėl didesnių, negu buvo planuotos, automobilių pamainos išlaidų, parduotos miško medžiagos savikaina padidėjo 0,15 Lt.

Automobilio vidutinio išdirbio per pamainą pakitimo įtaka 1 ktm savikainai apskaičiuojama taip:

$$22,28 \div 20,90 = 1,07,$$

$$1,07 - 1,16 = - 0,09.$$

Dėl našesnio automobilių darbo pamainos metu, vieno 1 ktm miško medžiagos savikaina sumažėjo 0,09 Lt.

Susumavus šių veiksnių kitimo įtakos dydžius matyti, kad parduotos miško medžiagos 1 ktm savikainos didėjimą 0,06 Lt lėmė didesnės, negu buvo planuotos, automobilių vienos pamainos išlaidos. Tokiu pat metodu apskaičiuojama miško kelių priežiūros išlaidų pokyčio įtaka savikainai.

Valdymo ir administravimo išlaidų įtaka 1 ktm savikainai priklauso nuo trijų pagrindinių veiksnių kitimo: visų išlaidų sumos, bendrųjų išlaidų paskirstymo metodologijos, produkcijos savikainos dydžio ir parduoto miško medžiagos kiekio.

*18 lentelė. Valdymo ir administravimo išlaidų įtaka miško medžiagos savikainai*

Eil. Nr.	Rodikliai	Mat. vnt.	Planas	Ataskaita	Nukrypimai
1.	Išlaidų suma	tūkst. Lt	68,8	65	- 3,8
	a) iš viso				
	b) tenkančios parduotai (išvežtai vartotojams) miško medžiagai	tūkst. Lt	53,5	49,7	- 3,8
2.	Jų lyginamasis svoris	proc.	77,8	76,4	- 1,4
3.	Parduotos miško medžiagos kiekis	tūkst. ktm	50,0	51,8	+ 1,8
4.	Išlaidos 1 ktm miško medžiagos	Lt	1,07	0,96	- 0,11

Negamybinių faktiškų išlaidų nukrypimo nuo planinių priežastys surandamos analizuojant analitinius buhalterinės apskaitos duomenis. Šių išlaidų plano įvykdymo rezultatą lemia 1 ktm miško medžiagos krovimo savikaina ir pakrautas jos kiekis. Negamybinėms išlaidoms analizuoti sudaroma tokia duomenų lentelė:



19 lentelė. Negamybinių išlaidų įtaka miško medžiagos 1 ktm savikainai

Eil. Nr.	Rodikliai	Mat. vnt.	Planas	Ataskaita	Nukrypimai
1.	Pakrauta miško medžiagos į vagonus	tūkst. ktm	188,5	199,5	+11
2.	Lyginamasis svoris nuo viso parduoto miško medžiagos kiekio	proc.	72,4	73,6	+1,2
3.	Krovimo išlaidos	tūkst. Lt	78	60,8	-17,2
4.	1 ktm krovimo savikaina	Lt	0,41	0,31	-0,10
5.	Krovimo išlaidos, tenkančios 1 ktm visos parduotos miško medžiagos	Lt	0,30	0,22	-0,08

Grandinių sukeitimų metodu apskaičiuojami miško medžiagos pardavimo, medienos gaminių ir miško medžiagos plovimo faktiškos savikainos pokyčiai, palyginus su plane numatytu jos dydžiu.

Tačiau faktiškos savikainos nukrypimo nuo planinės skirtumų apskaičiavimu analizė neapsiriboja. Reikia dar išanalizuoti ar faktiška atskirų gaminių produkcijos vieneto savikaina skyrėsi nuo plane numatyto jos lygio.

#### *Išvežtos miško medžiagos 1 ktm savikainos analizė*

Pirmiausia, remiantis šios produkcijos plano įvykdymo duomenimis, apskaičiuojamas bendras miško medžiagos savikainos plano įvykdymo rezultatas: planinė 1 ktm miško medžiagos savikaina dauginama iš planuoto parduoti kiekio ir plano įvykdymo procento. Gauta sandauga išminusuojama iš visos faktiškos savikainos sumos. Gaunamas bendrasis savikainos plano įvykdymo rezultatas, kuris skirstomas į dvi dalis. Pirmąją dalį sudaro rezultatas, gautas, kai faktiška miško medžiagos 1 ktm savikaina neatitinka planuoto jos lygio. Šis rezultatas apskaičiuojamas faktiškos ir planinės išvežtos medienos 1 ktm savikainos skirtumą padauginus iš faktiškai išvežto medienos kiekio. Antrąją dalį sudaro rezultatas gautas pakitus šios produkcijos sortimentinei ir rūšinei struktūrai. Jis apskaičiuojamas iš bendrojo rezultato išminusuojant pirmąją to rezultato dalį, gautą pakitus išvežtos medienos 1 ktm savikainai. Antroji rezultato dalis su neigiamu ženklu rodo savikainos ekonomiją, o su teigiamu – planuoto savikainos dydžio viršijimą, gautą dėl pakitusios miško medžiagos sortimentinės ir rūšinės struktūros.

Pavyzdys:

Kai viso miško medžiagos kiekio planinė savikaina, perskaičiuota pagal plano įvykdymą, yra 381,5 tūkst. Lt,

faktiška savikaina – 388,7 tūkst. Lt,

planinė miško medžiagos 1 ktm savikaina – 7,40 Lt,

faktiška miško medžiagos 1 ktm savikaina – 7,61 Lt,

faktiškas parduotas šios produkcijos kiekis – 51 tūkst. ktm, tai bendras savikainos plano įvykdymo rezultatas lygus + 7,2 tūkst. Lt (388,7 – 381,5 = +7,2). Iš jo dėl pakitusios miško medžiagos sortimentinės ir rūšinės struktūros, lyginant ją su planuota, šios produkcijos savikaina sutaupyta 3,5 tūkst. Lt

$$(7,61 - 7,40) \cdot 51\,000 = 10,7 \text{ tūkst. Lt, } (7,2 - 10,7 = - 3,5).$$

Darbo užmokesčio sąnaudų, tenkančių 1 ktm parduotos miško medžiagos, nukrypimo nuo planinių priežastys nustatomos analizuojant viso šioje gamyboje dirbusių darbininkų darbo užmokesčio fondo naudojimą.

Gamybos paruošimo išlaidos skirstomos į dvi dalis: einamųjų metų išlaidas gamybinės programos vykdymui ir praėjusių metų išlaidas, skirtas šių (analizuojamų) metų darbams. Einamųjų (ataskaitinių) metų išlaidos gali būti sutaupytos tik mažinant jas, tenkančias 1 ktm išvežtos vartotojams miško medžiagos. Jų ekonomija, susidariusi esant mažesnei, negu planinė, darbų apimčiai, turi neigiamą įtaką gamybinės programos vykdymui. Teisingai įvertinti faktiškų gamybos paruošimo išlaidų nukrypimą nuo planinių galima tik išsamiai išanalizavus jų analitinės apskaitos duomenis.

Įrenginių, mechanizmų, transporto priemonių eksploatavimo išlaidos, tenkančios parduotos miško medžiagos 1 ktm savikainai, analizuojamos pagal atskiras jų grupes. Šios išlaidos, tenkančios 1 ktm, apskaičiuojamos išsprendus tokią lygtį:

$$S_i = \frac{SM \cdot U}{I_p \cdot 100} \text{ (Lt/ktm),}$$

čia:

$S_i$  – įrenginių, mechanizmų, transporto eksploatavimo išlaidos, tenkančios 1 ktm parduotos miško medžiagos,

$SM$  – įrenginių, mechanizmų, transporto vienos pamainos savikaina Lt,

$U$  – atliktų darbų kiekis procentais, palyginus su visu parduotu kiekiu,

$I_p$  – vidutinis įrenginio, mechanizmo, transporto priemonės išdirbis per pamainą ktm.

Norint apskaičiuoti šių išlaidų įtaką 1 ktm savikainai kiekvienai įrenginių, mechanizmų grupei iš jų darbo apskaitos dokumentų suvestinių duomenų sudaroma tokia lentelė:

20 lentelė. Medvežių traktorių eksploataavimo išlaidų pakitimo įtaka išvežtos miško medžiagos 1 ktm savikainai

		Mat. vnt	Planas	Ataskaita	Nukrypimai (+, -)
1.	Vidutinė traktoriaus pamainos savikaina	Lt	15,40	18,50	+3,10
2.	Vidutinis traktoriaus išdirbis per pamainą	ktm	16,70	18,50	+1,80
3.	Išlaidos, skirtos ištrauktos miško medžiagos 1 ktm (1 eil. : 2 eil.)	Lt	0,92	1,00	+0,08
4.	Ištraukta miško medžiagos	tūkst. ktm	38,0	40,2	+2,2
5.	Ištrauktos miško medžiagos lyginamasis svoris, apskaičiuotas atsižvelgiant į išvežtą jos kiekį	proc.	76,0	77,6	+1,6
6.	Išlaidos, skirtos 1 ktm parduotos miško medžiagos (3 eil. · 5 eil.)	Lt	0,70	0,78	+0,08

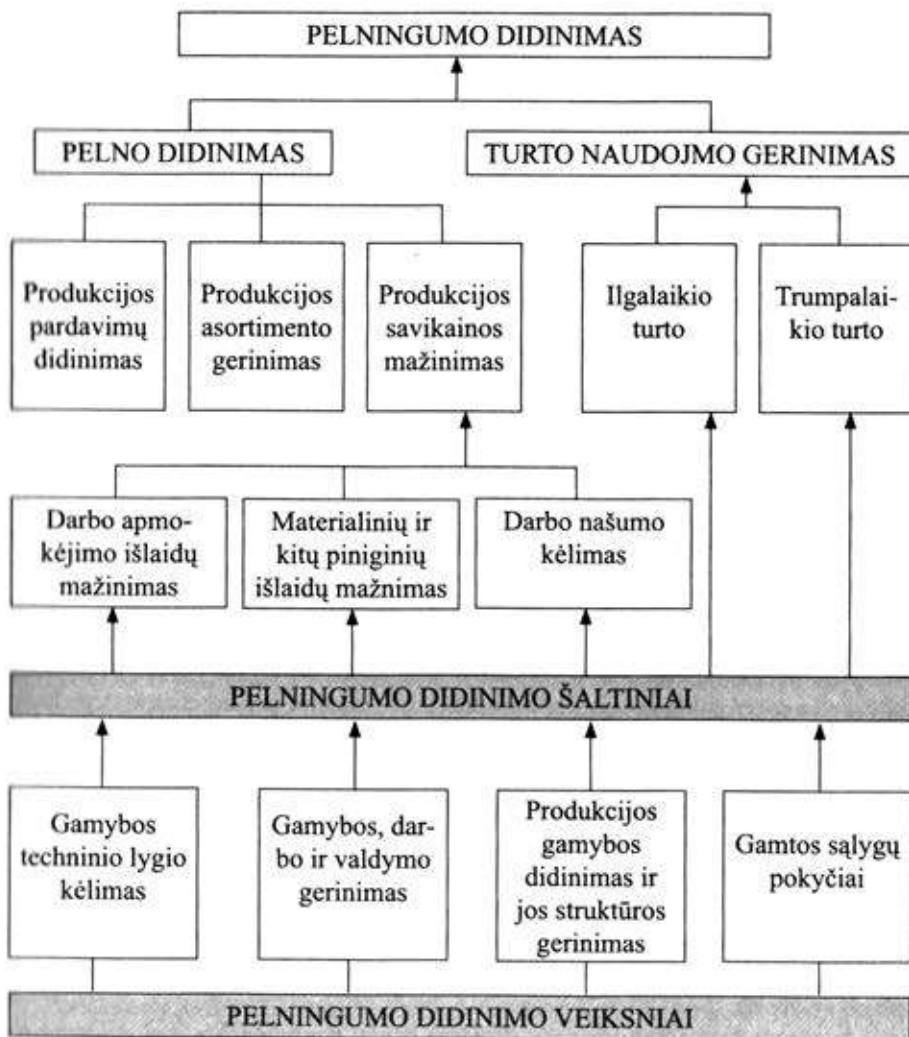
Iš šios lentelės 6 eilutės duomenų matyti, kad, esant didesnėms medvežių traktorių eksploataavimo išlaidoms, parduotos miško medžiagos 1 ktm savikaina padidėjo 0,08 Lt.

## 7. PELNO IR PELNINGUMO ANALIZĖ

Produkcijos pardavimo pelno dydis priklauso nuo daugelio veiksnių. Analizuojant pelno plano įvykdymą ir pokyčius, kartais pakanka apskaičiuoti tik produkcijos struktūros ir kiekio, savikainos ir pardavimo kainų pakitimo įtakos dydį (palyginimo arba grandininio sukeitimų metodu). Pelno susidarymo šaltiniai, jo skirstymas ir naudojimas yra pavaizduotas 7 pav., o pelningumo (pelnas padalintas iš pardavimų arba pelnas padalintas iš viso turto) didinimo šaltiniai ir veiksniai pateikiami 8 pav.



7 pav. Pelno susidarymo šaltiniai ir veiksniai.



8 pav. Pelningumo didinimo šaltiniai ir veiksniai

## 8. KRIZINIŲ SITUACIJŲ SPRENDIMAI

Krizinės situacijos įmonėje gali susidaryti ne tik dėl ūkio šakos transformacijos, bet ir dėl inertiško vadovavimo, trukdančio greitai ir ryžtingai pakeisti išorės aplinkos pokyčių neatitinkančią strategiją.

Iškilus krizės grėsmei, būtina sutelkti darbuotojus, o ypač netradiciškai mąstančius žmones – novatorius, kurie patys rodo naujo vadovavimo pavyzdį. Sudaryti iš jų ir iš pačių kūrybingiausių ir labiausiai atsidavusių įmonei profesionalų krizinių situacijų valdymo ir strateginės plėtros komandas, kurios kartu su įvairių lygių vadovais turėtų parengti trumpalaikę ir ilgalaikę krizinės situacijos likvidavimo ir finansinio pajėgumo stabilizavimo strategijas.

Skubios priemonės, reikalingos minimaliam pelnui gauti ir greitai stabilizuoti finansinę būklę, galėtų būti tokios: surasti rezervus tiesioginėms ir pridėtinėms išlaidoms mažinti, peržiūrėti pardavimų masto ir produkto ar paslaugos kainų didinimo bei naujų vartotojų pritraukimo galimybes. Tai galėtų būti ir greitas bei lankstus tiekimo ir gamybos procesų pertvarkymas: sumažinant operacijų ir grandžių skaičių, sutvarkant tiekimų į rinką dažnumą bei partijų dydį, įdiegiant „gamybos pačiu laiku“ sistemą. Tokia sistema įvairiose pramonės šakose taikoma skirtingai, bet visur svarbiausias šio metodo diegimo tikslas yra pertvarkyti įmonę taip, kad nepertraukiamas gaminių srautas leistų mažinti produkcijos atsargų kiekį ir trumpinti gamybos proceso trukmę. Tam gali prireikti ne tik daug pastangų, bet ir pasiukojimo. Pramonės šakoje, kurioje tą metodą taiko visi konkurentai, jis tampa būtina, nors ir nepakankama, santykinio konkurencinio pranašumo sąlyga. Visų šių priemonių parinkimas ir taikymas labai daug priklauso nuo vadybos kultūros lygio, gamybos proceso pobūdžio ir integruotos valdymo sistemos. Teigiamiausias šios sistemos bruožas yra paprasta, skaidri „nuo apačios į viršų“ perduodama informacija ką ir kada gaminti, kaip naudotis problemų sprendimo ir nuolatinio tobulėjimo metodais, kaip racionaliai dalytis duomenimis apie gamybos planų vykdymą.

*Antikrizinė strategija susideda iš dviejų etapų: konsolidacijos, kai siekiama tik trumpalaikio pelno, ir transformacijos, kai visas pastangas reikia skirti klientų lojalumui išlaikyti. Konsolidacijos etape būtina parengti ir įgyvendinti priemones, skirtas minimaliam pelningumo lygiui ir teigiamiems pinigų srautams užtikrinti, mažai panaudojamam turtui parduoti. Transformacijos etapas iš esmės yra ilgalaikio bendrovės finansinio stabilumo užtikrinimo būdų ir priemonių visuma.*

*Pagerinti veiklos rezultatus ir neprarasti pozicijų rinkoje taps įmanoma tik parengus ir įdiegus ilgalaikę strategiją. Šios strategijos pagrindas yra viso turto, o ne tik*

gamybos išteklių, racionalių naudojimu pagrįstas optimalaus finansinio plano sudarymas. Šis planas skirtas pagrindiniam finansiniam strateginiam uždaviniui: pelno, tenkančio akciniam kapitalui, atitinkamam lygiui išlaikyti ir padidinti, palyginus jį su kitų tos šakos įmonių lygiu. Pirmiausia reikėtų nustatyti viso kapitalo pelningumo rodiklio kitimo tendencijas. Kadangi jo lygis kinta atsižvelgiant į tai, kaip kinta gamybos rezultatyvumo (grynųjų pajamų dalis visose pajamose) ir rinkodaros veiksmingumo (visų pajamų dalis viso turto vertėje) rodikliai. Turto panaudojimo pelnui gautas rodiklis gali būti išreikštas kaip gamybos rezultatyvumo ir rinkodaros veiksmingumo rodiklių sandauga. Įmonių vadovai turi nuolat stebėti, kaip kinta šių rodiklių lygis, nes jų mažėjimo tendencija jau gali būti krizės grėsmė. Apskaičiuotus kelerių metų turto panaudojimo pelnui gauti kitimo tendenciją, reikia nuspręsti, koku būdu stabilizuoti pelno ir pardavimų masto mažėjimą: ar imtis mažinti sąnaudas, ar didinti pardavimus, ar keisti kainas. Sąnaudos yra įmonės vidaus reikalas, o kainos lemia išorės aplinkos pokyčius, todėl jų padidinimas gali sukelti neigiamą pirkėjų reakciją ir sumažinti pardavimų mastą.

Siekiant išvengti krizės, būtina nuolat analizuoti ir vertinti informaciją apie visus išorės aplinkos veiksnius ir procesus, sudaryti jų įtakos prognozes, išsiaiškinti ar darbuotojai atitinka naujausios dalykinės kompetencijos lygį, ar galimas svarbios ir slaptos informacijos „nutekėjimas“, kokia yra debitorinio ir kreditorinio įsiskolinimo kokybė, koks beviltiškų skolų dydis, kokia įmonės veiklos priklausomybė nuo licencijų, kiek prarasta grynųjų pajamų dėl neprofesionalių sprendimų ir prasto darbo organizavimo. Būtina pažinti konkurentus ir atkreipti dėmesį į jų skelbiamus „netikro pavojaus“ signalus, numatyti reagavimo į galimus konkurentų veiksmus būdus ir priemones. Labai svarbu laiku pastebėti tiesioginių išlaidų augimą, darbo produktyvumo mažėjimą, pernelyg ilgą gamybos ar lėšų apytakos ciklą.

Neretai bendrovės vienu metu taiko visus įmanomus veiklos stabilizavimo būdus ir priemones, neįvertinusios jų galimo įdiegimo teigiamo ir neigiamo poveikio. Nei vieno iš siūlomų metodų negalima pervertinti. Skirtingomis aplinkybėmis taikomi skirtingi pertvarkos ir pokyčių keliai. Yra labai svarbu sutelkti visą įmonės kolektyvą atkreipti dėmesį į pertvarkos būtinumą kaip į išeitį iš krizinės būklės.

Krizės sąlygomis pertvarkos procesas yra daug sudėtingesnis, nes galinga pokyčių jėga sukelia smarkaus verslo nuosmukio grėsmę arba suteikia galimybę padidinti veiklos rezultatyvumą, jeigu darbuotojai teisingai supranta ir nesipriešina pokyčiams. Tai kaip stipriai priešinamasi pokyčiams priklauso nuo įmonės mentaliteto. Jeigu joje yra daug kūrybingų žmonių-novatorių, tai didelio pasipriešinimo nebus, o jeigu tokių mažai, tai kolektyvas stipriai priešinsis permainoms. Tokiu atveju reikia neutralizuoti radikalių permainų priešininkus: arba jie prisideda, arba išsina. Išėjusius būtina pakeisti kompetentingais žmonėmis-novatoriais iš kitur ir

transformuoti valdymo struktūrą. Be abejojimo, reikia daug laiko, kad pasikeistų kolektyvo mentalitetas. Todėl kartais išjudinti krizės apimtą įmonę galima tik nuosaisiais eksperimentais, gamybos tikslą suderinant su verslo strategija, o technologiją, personalo politiką ir vadybos sistemas susiejant su gamybai keliamais uždaviniais: lankstumu, paprastumu (dizaino, medžiagų ir informacijos srautų). Paprastumas ir drausmė lemia pasaulinio lygio gamybos lankstumą, nes didelė gaminių linijų ir gamybos barų įvairovė trukdo greitai persiorientuoti ir dažniausiai tokia veikla nepasiteisina, tampa nekonkurencinga.

Reorganizavimas, lygio kartelės nustatymas ir nuolatinio tobulėjimo programos padeda pasiekti aukštesnį konkurencingumo lygį, sumažinti išlaidas, pagerinti kokybę, sutrumpinti naujo produkto diegimo laiką, bet ne visada. Praktika ir įvairių mokslininkų atlikti tyrimai parodė, kad daugiau kaip 50 proc. tokios pertvarkos projektų žlunga. Todėl labai svarbu gerai apskaičiuoti ir pagrįsti kokiais atvejais kokius metodus ir kokius projektus reikia naudoti, kokių rezultatų iš to galima tikėtis. Netikro pavojaus signalai yra tiesioginių išlaidų ir darbo efektyvumo kitimo rodikliai. Tikrąjį pavojų kelia neaktyvus (ar net visiškai) darbuotojų nedalyvavimas pertvarkoje, blogas naujo produkto pristatymas, klientų nepasitenkinimas.

Ilgalaikio tobulinimo prioritetai turėtų būti šie: klientų reikmių tenkinimas, kokybės gerinimas, pridėtinių išlaidų mažinimas, gamybos masto lankstumas, gamybos proceso trukmės mažinimas, darbuotojų įtraukimas priimanant svarbius operatyvius ir strateginius sprendimus, kurie turi įtakos ne tik visos įmonės, bet ir jų pačių ateičiai.

Strateginiai sprendimai dėl rinkų, prekių ir paskirstymo kanalų, kurie bus naudingi ateityje, valdymo sprendimai, susiję su naujų galimybių atradimu, kuo geriausiai naudojant savo naujas dalykines kompetencijas konkurenciniam pranašumui sukurti, turi būti pagrįsti ilgalaikiu kapitalo pelningumu. Jo dydžiui neturi neigiamos įtakos išteklių panaudojimas: rinkoms įsisavinti, naujai paklausai formuoti ir tirti, produkcijai modifikuoti, dalykinėms kompetencijoms išsaugoti ir naujiems įgūdžiams ugdyti, reklamai, investicijoms į naujas technologijas ar įrenginius, kurie padėtų pelningiau panaudoti turtą (kapitalą) ateityje.

Labai svarbu pasiekti tinkamą keliamų ilgalaikių ir trumpalaikių tikslų pusiausvyrą. Ją turi atrasti pati „novatorių“ ir strateginės plėtros komanda, atsižvelgdama į situacijos sudėtingumą ir laiko iškilusiai grėsmei įveikti limitą, parengdama bendrovės pertvarkos projektą, kuriame numatyta augimo tempų ir likvidumo lygio pusiausvyra, nes, augant pardavimų mastui, atitinkamai didėja gamybos atsargų kiekis, dėl to gali pritrūkti lėšų investicijoms, padidėti debitorinis įsiskolinimas, o jeigu paskolos kainuoja brangiai, įmonę gali ištikti ne tik krizė, bet ir bankrotas.

Labai svarbu apibrėžti informacijos, reikalingos valdymo sprendimams priimti, apimtį ir struktūrą, nes vien tik finansinės atskaitomybės duomenų antikrizi-



nei strategijai pagrįsti nepakanka. Tam reikia įdiegti papildomą kontrolės sistemą, užtikrinančią diferencijuotą informacijos apie planų vykdymo kontrolę pateikimą kiekvienam valdymo lygiui.

*Neperkrauta ir ne per skurdi duomenų bazė yra sėkmės pagrindas. Ji turi būti sukurta remiantis rinkodaros principais: klientai suskirstyti į prarastus, esamus ir potencialius, nustatyta kliento vertė neribotam laikui, užtikrinti prasmingi ryšiai tarp padalinių, atsakingų už rinkodarą, ir tų, kurie kuria produktą ar paslaugą. Būtina įvesti griežtą ir centralizuotą duomenų bazės kontrolę ir valdymą. Duomenų bazė turėtų būti vertinama ir valdoma kaip visos įmonės turtas. Visų valdymo lygių darbuotojams laiku suteikiant kokybišką informaciją apie būsimas priimtų sprendimų pasekmes galima laiku prognozuoti labiausiai tikėtinus konkurencinės kovos pokyčius, įveikti susidariusią krizinę situaciją ir išvengti bankroto.*

Krizines situacijas valdyti yra įmanoma tik tada, kai įmonei vadovauja lyderis, ištvermingas, reiklus, ryžtingas, toliaregiškas, gebantis užmegzti ir palaikyti dalykinius ryšius, rengiant ir įgyvendinant tiek trumpalaikę, tiek ilgalaikę strategiją. Svarbiausia sąlyga, galinti užtikrinti ilgalaikę sėkmę: vadovas lyderis turi būti ne tik aukštos moralės, bet ir gerai žinoti vadybos kultūrą, sugebėti sutelkti kolektyvą naujai konkurencingumo formulėi atrasti ir pritaikyti. *Konkurencingumo formulės lėdis yra autentiški strateginiai sprendimai, priimami pačiame aukščiausiame valdymo lygyje, parengti strateginės plėtros skyriaus darbuotojų. Svarbiausi konkurencingumo formulės elementai yra: staigus savo gamybos linijų pritaikymas pakitusios rinkos poreikiams, greitas ir veiksmingas tiekimo sistemos pertvarkymas, suvienytos visos informacinės sistemos, veikiančios greitai ir tiksliai. Greitis – labai svarbus strategijos elementas, nes naujovės ir greitas reagavimas yra naujas konkurencinės kovos ginklas. Tačiau reikia gerai suvokti kokio konkurencinio pranašumo siekia įmonė, tam reikalinga duomenų kaupimo ir rinkos žvalgybos infrastruktūra.*

## LITERATŪRA:

1. Buškevičiūtė E., Mačerinskienė I. Finansų analizė. – Kaunas: Technologija, 1999.
2. Jėčiuvienė M. Metodinės rekomendacijos miškų įmonių ekonominiams rodikliams analizuoti. – Vilnius: Miškų ūkio ir miško pramonės ministerija, 1987.
3. Jėčiuvienė M. Gamybos efektyvumo didinimas Lietuvos miško pramonėje // Disertacija. – Vilnius: Lietuvos mokslų akademija, Ekonomikos institutas, 1990.
4. Jėčiuvienė M. Aspects of crisis management // Management and organizations: systematic research. – Kaunas: VDU, 2003, 26.
5. Jėčiuvienė M. Vadybos veiksmingumo patikrinimo metodika // Vadovo pasaulis: Pačiolis, 2005, 5.
6. Jėčiuvienė M. Darbo santykių kokybės valdymas // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – Kaunas: VDU, 2006, 39.
7. Mackevičius J. Įmonių veiklos analizė. Informacijos rinkimas, sisteminimas ir įvertinimas. Monografija. – Vilnius: TEV, 2005.
8. Mackevičius J., Radavičius S. Baltijos ir Europos Sąjungos šalių telekomunikacijų kompanijų svarbiausių finansinių rodiklių lyginamoji analizė // Ekonomika. – Vilnius: VU, 2002, 60.
9. Mackevičius V. Prekybos įmonių veiklos rezultatų analizės turinys, metodai ir atlikimo organizavimas. – Vilniaus universiteto leidykla, 1992.
10. Mackevičius V. Komercijos įmonių veiklos analizės objektas, turinys, metodai ir organizavimas. – Vilniaus universiteto leidykla, 1996.
11. Niels A. Skov. Finance & Management // Copyright by Niels A. Skov & PRET S. A. -Warszawa, 1994.
12. Гинсбург А. И. Экономический анализ. Краткий курс. Учебное пособие. – Питер, 2004.
13. Скрипкин К. Г. Финансовая информатика. Учебное пособие. - Москва: ТЕИС, 1997.
14. Чечевицына Л. Н., Чуев И. Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности. Учебник для экономических ВУЗ-ов. – Москва, 2004.

## ĮMONIŲ VEIKLOS EKONOMINĖ ANALIZĖ

*Mokomoji knyga*

Redaktorius prof. dr. Gediminas Dubauskas

2006 07 05. Tiražas 123 egz. Užs. GL-390.

Išleido Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija,

Šilo g. 5A, LT-10322 Vilnius

Maketavo Vaiva Šimonienė.

Spausdino Krašto apsaugos ministerijos  
Leidybos ir informacinio aprūpinimo tarnyba,

Totorių g. 25/3, LT-01121 Vilnius

005.3

Je-12