

## Valstybinių verslo įmonių valdymo tobulinimo galimybės

Milda Marčiulionytė  
Petras Oržekauskas, Algis Junevičius

*Kauno technologijos universitetas  
K. Donelaičio g. 20, LT-44239 Kaunas*

**crossref** <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ppa.12.1.4003>

**Anotacija.** *Valdymo bei administravimo principai yra svarbūs ne tik privačių, bet ir valstybinių įmonių veiklos rezultatams. Tačiau pastaruoju metu šios įmonės yra valdomos nepakankamai efektyviai, o tai sąlygoja ir neaukštus šių įmonių veiklos rodiklius. Straipsnyje, remiantis Lietuvos valstybinių verslo įmonių veiklos analize, LR Vyriausybės teikiamomis ataskaitomis ir nutarimais, Baltijos bendrovių valdymo instituto Baltijos šalyse (Baltic Corporate Governance Institute) bei VŠĮ „Organizacijų vertinimo agentūra“ atliktais tyrimais, analizuojama Lietuvoje valstybinių įmonių valdymo ir administravimo kokybė. Remiantis atlikta analize, straipsnyje teikiamos rekomendacijos, kaip tobulinti dabartinę Lietuvos valstybinių įmonių valdymo ir administravimo lygį, taikant Lietuvoje dar mažai naudojamą valdymo ir administravimo auditą.*

**Raktažodžiai:** *valstybinės verslo įmonės, valdymas, teisinė bazė, auditas, vertinimas, tobulinimas, privatus sektorius.*

**Keywords:** *government-owned enterprises, management, legislative framework, audit, evaluation, improving, private sector.*

### Įvadas

Šiandieninę verslo organizacijos sėkmę lemia daugybė veiksnių, kuriuos tinkamai ir racionaliai naudojant vykdoma tiksli, ekonomiška, efektyvi, svarbiausia pelninga veikla. Vienas iš tokių veiksnių yra organizacijų valdymas ir administravimas. Jis turi didelę įtaką veiklos rezultatams. Valdymo ir administravimo proceso kokybiškumas yra pagrindinis organizacijų sėkmės garantas. Analizė rodo, kad Lietuvoje verslo įmonių valdymas vis dar nėra pasiekęs reikiamo lygio, ypač valstybiniame sektoriuje. Atsižvelgiant į tai, tikslinga įvertinti Lietuvos valstybinių įmonių efektyvumą ir nustatyti problemas, su kuriomis dažniausiai susiduriama. Straipsnio objektas – valstybinių verslo įmonių valdymas. Straipsnio tikslas – išanalizuoti dabartinę valstybinių verslo įmonių veiklą Lietuvoje ir pateikti jų valdymo ir administravimo vertinimo bei tobulinimo modelį.

Pagrindžiant tyrimo kryptį, straipsnyje nustatomi įmonių veiklos efektyvumą lemiantys veiksniai, analizuojama tokių įmonių valdymo teisinė bazė, aptariama valdymo audito sąvoka. Straipsnyje pateikta analizė grindžiama 2011 m. atliktais tyrimais.

### **Lietuvos valstybinių verslo įmonių veiklos sritys ir valdymą reglamentuojanti teisinė bazė**

Pasaulinė patirtis rodo, kad valdymo bei administravimo efektyvumas yra svarbus ne tik privačių, bet ir valstybinių įmonių veiklos rezultatams. Kas yra valstybinės įmonės Lietuvoje ir koku pagrindu jos valdomos? Analizė rodo, kad Lietuvoje prie valstybinių verslo įmonių savo esme priskiriamos valstybės ir savivaldybių įmonės, kurių veiklą reglamentuoja 1994 m. gruodžio 21 d. Lietuvos Respublikos Valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymas [9]. Kartu prie valstybinių įmonių priskiriamos ir įmonės, valdomos akcinio kapitalo pagrindu (AB, UAB, SPUAB forma), kai valstybės akcijos sudaro ne mažiau kaip 51 proc. Tokių įmonių veiklą reglamentuoja 2000 m. liepos 13 d. Lietuvos Respublikos Akcinių bendrovių įstatymas [7].

Apie Lietuvos valstybinių verslo įmonių veiklos rezultatyvumo ir valdymo problemas aiškiai ir nedviprasmiškai savo kadencijos laikotarpiu skelbė 15-oji Vyriausybė. Ši Vyriausybė inicijavo daugybę nutarimų, kuriais buvo bandoma tobulinti valstybinių įmonių valdymą. Tuo tikslu buvo priimti LR Vyriausybės nutarimai dėl „Valstybės valdomų įmonių pertvarkos 2011–2012 metų programos“ [13], Valstybės valdomų įmonių efektyvumo didinimo koncepcija [11], dėl „Valstybės valdomų įmonių veiklos skaidrumo užtikrinimo gairių“ [12] ir kt. Analizė rodo, kad šie dokumentai buvo daugiau skirti siekiant pagerinti valstybinių verslo įmonių veiklos rezultatus, tačiau pateiktose rekomendacijose praktiškai nebuvo inicijuojama kardinali ir būtina šių įmonių valdymo bei administravimo pertvarka. Galima teigti, kad tokios Vyriausybės pastangos gerinti valstybinių verslo įmonių veiklos situaciją buvo tik deklaratyvaus pobūdžio. Lietuvoje valstybinių verslo įmonių veiklos neefektyvumui turi įtakos ir tai, kad šių įmonių valdymo organai (stebėtojų tarybos ir valdybos) dažnai formuojami politiniu, bet ne specialistų pagrindu. Šios verslo įmonės, kurių bendras kapitalas šiandieną sudaro apie 18 mlrd. litų, praktiškai neteikia valstybei tokios naudos, kokia yra gaunama iš privataus sektoriaus įmonių [15]. Be to, daugelio Lietuvos valstybinių verslo įmonių valdymo struktūros yra labai sudėtingos, daugiausia veikiančios nemažai administruojančių darbuotojų. Kai kurios valstybinės verslo įmonės yra dotuojamos valstybės. Patys tokių įmonių steigėjai dažnai kiek reikia neprižiūri ir nekontroliuoja šių įmonių valdymo ir organizavimo.

Daugelyje ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) šalių valstybė tebėra didelė komercinių įmonių savininkė, kuri veikia konkurencinės rinkos sąlygomis [16, p. 12]. EBPO patirtis rodo, kad valstybinės verslo įmonės ir toliau atlieka svarbų vaidmenį daugelyje šios organizacijos šalių pagrindiniuose infrastruktūros

sektoriuose. EBPO šalys skiria didelį dėmesį šių įmonių valdymo kokybei užtikrinti [17, p. 3]. Šios organizacijos atliktoje valstybinių verslo įmonių studijoje [16] atskleidžiama, kad ne tik Lietuva susiduria su valstybinių verslo įmonių valdymo problemomis, tačiau ir EBPO šalių valstybinės verslo įmonės patiria sunkumų valdymo srityje. Lietuvoje valstybinės verslo įmonės tam tikrais atvejais tapo finansine ir politine našta [2, p. 12–13]. Remiantis užsienio šalių tyrimo rezultatais, pagal įmonių skaičių ir valdomo turto dydį pasaulio valstybinių įmonių vaidmuo yra didžiausias energetikos, transporto, telekomunikacijų, gamybos, naftos ir dujų sektoriuose [5, p. 8].

Lietuvoje pagrindiniai sektoriai, kuriuose veikia valstybinės įmonės, yra šie: energetika, miškininkystė, transportas ir kt. [21]. Lietuvos valstybės valdomo komercinio turto studijoje pateikiama, kad energetikos sektorius yra didžiausias sektorius apyvartos, viso turto, viso nuosavo kapitalo ir viso finansinio įsiskolinimo atžvilgiu [15, p. 12–16]. Taip pat yra ir kitos paskirties valstybės valdomų įmonių, kurios nepriskiriamos prie atskirai nagrinėtų sektorių (energetikos, transporto), atliekančių įvairias funkcijas: kelių valdymo, profesionalių paslaugų, leidybos ir informacijos, sveikatos apsaugos ir vaistinių veiklos [15, p. 29]. Remiantis 2011 metų valstybės valdomų įmonių veiklos ataskaita, valstybė yra 145 įmonių pagrindinė akcininkė ar savininkė (iš kurių 55 yra akcinės bendrovės ar uždarnosios akcinės bendrovės ir 90 – valstybės įmonės) [16]. 2012 metų duomenimis, didžiausios Lietuvos valstybinės verslo įmonės yra AB „LESTO“, AB „Lietuvos Energija“, AB „Litgrid“, VĮ „Klaipėdos uostas“, AB „Lietuvos Geležinkelis“ [2, p. 17].

Lietuvoje valstybinių įmonių savininko teises ir pareigas valstybė įgyvendina padedama Vyriausybės arba jos įgaliotų valstybės valdymo institucijų, remiantis LR valstybės ir savivaldybės įmonių [9, 3 str., 2 d.] bei Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo [10, 7 str., 1 d.] įstatymais. Taip pat būtina pažymėti, kad pastaruoju metu Lietuvos valstybiniame verslo sektoriuje, ypač savivaldybėse, formuojasi nauja tendencija – plėtoti verslą viešųjų įstaigų pagrindu, kas finansine prasme nėra naudinga valstybei, nes tuomet neveikia dividendų mechanizmas ir dėl to valstybė gali negauti naudos iš investuoto į tokios rūšies ūkio subjektą turto bei lėšų.

Nors įstatyminė bazė, reglamentuojanti valstybinių verslo įmonių veiklą ir valdymą, yra labiau išplėsta nei privataus verslo įmonių, tačiau, tai, dar negarantuoja, kad valstybinės verslo įmonės bus valdomos efektyviai ir kokybiškai. Būtina pažymėti, kad tam turi įtakos ir kai kurie LR Valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymo neaiškumai [9]. Vienas iš minusų šiame įstatyme – jame nėra visiškai tiksliai ir apibrėžtai reglamentuoti valstybinių įmonių valdymo organai. Šiame įstatyme nėra aiškiai nustatyta įmonės vadovo skyrimo procedūra, ir neapibrėžta valdybos sudarymo tvarka. Įstatyme nėra numatyta, kad formuojama stebėtojų taryba, tačiau, vertinant tikrąją padėtį, kai kuriose valstybės įmonėse stebėtojų taryba visgi sudaryta. Lietuvos teisinė bazė detaliai nereglamentuoja ir valstybinių įmonių valdymo struktūrų bei jos veikimo priežiūros sistemos vadybos efektyvumo prasme.

Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos 2011 metų Lietuvos valstybės valdomų įmonių veiklos ataskaitoje pateikta, kad viso portfelio valstybinių verslo įmonių turto grąža nuo 0,1 iki 0,2 proc. augo tik 2010 metais, o 2011 metais ji nepakito. Nuosavo

kapitalo gražos rodiklis 2010 metais padidėjo nuo 0,1 iki 0,4 proc., o 2011 metais sumažėjo 0,1 procentinio punkto ir sudarė 0,3 proc. [8].

### **Valdymo tobulinimas, pagrįstas valdymo auditu**

Teorinė ir praktinė įmonių bei organizacijų vadybos pasaulinė patirtis rodo, kad, norint sėkmingai patobulinti šią sritį, visų pirma būtina kompleksiskai įvertinti įmonės vadybą ir jos sudėtines dalis bei procesus, taikant valdymo ir administravimo audito principus. „Audito“ sąvokos lyginamoji analizė parodė, kad audito apibrėžimai siejami su finansinės veiklos vertinimu. Audito kaip kontrolės ir vertinimo mechanizmo įteisinimo pradžia – 1845 metai, kai Didžiojoje Britanijoje buvo priimti įstatymai, kuriais remiantis kompanijos privalo pavesti nepriklausomiems buhalteriams patikrinti jų buhalterines knygas ir sąskaitas, o tikrinimo rezultatus vėliau pateikti akcininkams. Audito taikymas pradėtas reglamentuoti JAV nuo 1887 m., įkūrus Auditorių asociaciją ir Niujorko valstijoje įstatymiškai 1896 m pradėjus reglamentuoti auditorių veiklą [1]. Teorijoje ir praktikoje dažniausiai sutinkama labiausiai paplitusi „audito“ (angl. *audit activity*, *audit* – „tikrinimas, „revizija“) samprata – tai įmonės finansinių ataskaitų nepriklausomas patikrinimas (ekspertizė) ir nuomonės apie jas suformavimas [20; 22]. Panaši „audito“ samprata pateikiama ir 1999 m. birželio 15 d. LR Seimo priimtame audito įstatyme. Auditas yra procesas, sumažinantis informacinę vartotojų riziką [20]. Teigiama, kad auditas – tai sisteminis procesas, objektyviai įvertinantis ekonominius įvykius [23]. Dažnai „audito“ sąvoka yra tiesiogiai vartojama kaip „kontrolės“ (angl. *control* – „kontrolė“, „kontroliavimas“, „patikrinimas“), „revizijos“, „tikrinimo“ sinonimas.

Remiantis dabartinės audito, kaip veiklos vertinimo metodo, taikymo praktika, taip pat teoriniais darbais, galima teigti, kad ši nuostata jau seniai nebeatitinka realios situacijos, nes finansinis auditas yra tik viena iš audito rūšių [19, p. 1164]. Tai aktualu ir Lietuvos atveju, nes šiuo metu Lietuvoje veikiančys auditą reglamentuojantys įstatymai daugiau pristato ir reglamentuoja finansinę kontrolę. Tačiau esant pastarųjų metų situacijai, kai vis labiau reikšmingesnė vadyba ir jos aktualumas bei įtaka įmonių veiklos rezultatams, aktualizuojamas ir skatinamas valdymo ir administravimo vadybos auditas (arba vadybos auditas bendrąja prasme).

Nepaisant didelių pokyčių Lietuvos audito veikloje, teorinės ir praktinės patirties analizė rodo [3], kad visgi dabartinė „audito“ samprata jau yra pasenusi, visų pirma savo siaura pritaikymo ir naudojimo sritimi. Ji daugiausia orientuota į finansų sritį, ir neleidžia nustatyti tikrąsias blogų ūkinės ir finansinės veiklos rezultatų priežastis, kurias dažniausiai ir lemia valdymo bei administravimo klaidos.

Valdymo ir administravimo audito pagrindinis tikslas – patikrinti organizacijos vadybos sistemą, metodus ir jų veikimo įtaką veiklos rezultatams [14, p. 45]. Tačiau tokio audito atlikimas yra gerokai sudėtingesnis procesas nei finansinio audito. Vadybos audito, apimančio valdymo ir administravimo organizacijos sritis [6], pagrindiniai tikslai yra šie:

- užfiksuoti esamą organizacijos valdymo struktūros ir administravimo sistemos bei jų pagrindų vykdomų ir vykstančių valdymo bei administravimo procesų lygį ir būseną;

- fiksuojant jų įtaką visai organizacijos veiklai ir jos rezultatams, kartu analizuoti bei vertinti organizacijos, jos struktūrinių padalinių bei darbuotojų valdymo ir administravimo dokumentus bei jų veikimą;

- analizuoti ir vertinti visus teisiškai įteisintus bei taikomus organizacijoje išorinės bei vidinės kilmės dokumentus, reglamentuojančius organizacijos valdymą, administravimą ir veiklą;

- fiksuoti, analizuojant ir vertinant realų organizacijos valdymo ir administravimo lygius, jų būseną, veiksmingumą ir pagrįstumą;

- išanalizuoti, įvertinti ir nustatyti esamo vadybos lygio ir būsenos priežastis, valdymo struktūros ir administravimo sistemos tikslingumą, būtinumą, pagrįstumą ir veiksmingumą bei parengti reikalingų pokyčių ir veiksmų programą, kuria remiantis būtų galima optimizuoti organizacijos vadybą jos siekiamo (ar jai nustatyto) naudingumo ir vadybai naudojamų (skiriamų) lėšų santykio pagrindu [19, p. 1166–1168].

Analizė rodo, kad vadybos auditas Lietuvos verslo įmonių ir ypač valstybinių veikloje kol kas yra retai atliekamas. Tokią situaciją lemia keli veiksniai. Visų pirma, nėra apibrėžta tokia audito rūšies samprata [18]. Pagrindinė kliūtis šios rūšies auditui atlikti, yra ta, kad nėra valstybės nustatytos tvarkos bei sistemos.

### **Valstybinių verslo įmonių valdymo lygio tyrimai**

Valstybinių verslo įmonių valdymui daugelyje šalių yra skiriamas išskirtinis dėmesys. Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (EBPO) nuolat atlieka savo šalių narių valstybinių įmonių veiklos analizę ir skelbia apibendrinamųjų dokumentų rinkinius, kuriuose yra pateikiama šių šalių patirtis, vykdamas valstybinių įmonių valdymo ir veiklos tobulinimo projektus bei reformas [17].

Baltijos bendrovių valdymo instituto Baltijos šalyse (Baltic Corporate Governance Institute) atliktas tyrimas parodė, kad Lietuvos įmonių valdymo kokybė vis dar gerokai atsilieka nuo gerosios pasaulinės praktikos [2]. Paašškėjo, kad savo valstybinės įmonės už Lietuvą geriau valdo ne tik Skandinavijos valstybės, kurios turi sukaupusios ilgametę valstybinių verslo įmonių valdymo patirtį, bet ir Latvija bei Estija.

2011 metais VšĮ „Organizacijų vertinimo agentūra“, vykdamas projektą „Valstybinių įmonių valdymo pranašumų ir trūkumų analizė“, taip pat atskleidė daugybę šių įmonių vadybos trūkumų [4]. Tyrimas buvo vykdomas valstybių įmonių (VĮ, UAB ir AB) ir šių įmonių steigėjų: ministerijų, savivaldybių bei Valstybės Turto Fondo pagrindu. Pasirinktas aprašomasis tyrimas, naudojant anketinę apklausą el. paštu (elektroninė apklausa) ir faksu. Tyrimas buvo atliekamas remiantis dviem anketomis, kurių viena buvo skirta valstybinėms įmonėms (VĮ, UAB ir AB), o kita – šių įmonių steigėjams (ministerijoms, savivaldybėms ir Valstybės turto fondui). Iš 144

išsiųstų anketų valstybinėms verslo įmonėms buvo užpildytos 30, iš 69 išsiųstų anketų steigėjams buvo užpildytos 17. Tyrimas parodė, kad daugelis valstybinių įmonių nebuvo linkusios dalyvauti atliekamo jų valdymo ir administravimo vertinimo procese. Tai parodė ir anketų grįžtamumas. Pirmoje lentelėje pateikti duomenys rodo valstybinių įmonių atstovų ir jų steigėjų požiūrį į valdymo ir administravimo sistemos trūkumus.

*1 lentelė. Valdymo ir administravimo sistemos trūkumai pagal valstybinių verslo įmonių atstovų ir šių įmonių steigėjų vertinimą*

Valdymo ir administravimo sistemos trūkumai	Valstybinių įmonių atsakymai (%)	Steigėjų atsakymai (%)
Nėra aiškios, logiškos ir suprantamos valdymo ir administravimo sistemos.	0	6
Valdymo struktūra pasenusi, neatitinka dabartinės situacijos.	0	12
Neužtikrinamas profesionalus vadovavimas.	7	18
Neefektyvi valdymo ir veiklos informacinė sistema, apimanti duomenų bazes ir jų valdymą.	3	24
Neefektyvus veiklos ir darbų planavimas, organizavimas, valdymas, priežiūra ir kontrolė.	0	12
Neužtikrinamas efektyvus vidinis ir išorinis komunikavimo procesas.	3	18
Komunikacinės kliūtys tarp vadovų ir pavaldinių, sudėtingai veikia informacijos perdavimo kanalai ir tai mažina valdymo efektyvumą.	0	12
Neužtikrinamos įmonės valdymo ir veiklos vieningumo, sistemingumo, perimamumo ir tęstinumo galimybės.	0	12
Neužtikrinama efektyvi valdymo ir administravimo matavimo, vertinimo ir analizės sistema.	0	6
Neefektyviai veikia darbuotojų atsakomybės ir savikontrolės sistema.	13	24
Darbuotojai nėra atsakingi už bendrus įmonės rezultatus.	7	29
Neefektyvi motyvacijos sistema.	27	35
Neefektyvi personalo vadyba.	0	35
Neefektyviai veikia kokybės vadybos sistema.	10	0
Neužtikrinamas efektyvus darbų ir funkcijų paskirstymas.	0	6
Valdymo ir administravimo sistema neužtikrina efektyvaus turimų žmogiškųjų, finansinių, techninių ir technologinių išteklių valdymo.	3	6
Valdymo ir administravimo sistema neužtikrina įmonės strategijos įgyvendinimo.	0	6
Neužtikrinamas visų darbuotojų įtraukimas į įmonės valdymą ir veiklą.	7	0
Trūksta darbuotojų, gerai išmanančių vadybą ir gebančių dirbti komandoje.	17	12
Darbuotojai nerodo iniciatyvos valdymo sistemai tobulinti.	13	29
Darbuotojų rodoma iniciatyva valdymo sistemai tobulinti priimama neigiamai ir nėra skatinama.	10	41

Šaltinis: Sudaryta autorių pagal tyrimo duomenis.



Palyginus valstybinių įmonių atstovų ir šių įmonių steigėjų atsakymus, galima pastebėti, kad steigėjai, vertindami valstybinių verslo įmonių valdymo ir administravimo sistemų trūkumus, jų nurodė daugiau nei pačios valstybinės įmonės. Valstybinių įmonių atstovų požiūris buvo ne toks kritiškas. Steigėjai nurodo šiuos pagrindinius trūkumus: neužtikrinamas profesionalus vadovavimas – 18 proc., neefektyviai veikia darbuotojų atsakomybės ir savikontrolės sistema – 24 proc., darbuotojai nėra atsakingi už bendrus įmonės rezultatus – 29 proc., neefektyvi motyvacijos sistema – 35 proc., neefektyvi personalo vadyba – 35 proc. Būtina pažymėti, kad valstybinių įmonių atstovai personalo vadyboje neįžvelgė jokių trūkumų – 0 proc. Steigėjai taip pat nurodė, kad trūksta darbuotojų, gerai išmanančių vadybą ir gebančių dirbti komandoje – 12 proc. Tam pritaria ir valstybinių įmonių atstovai (17 proc.). Taip pat, steigėjų nuomone (29 proc.), darbuotojai nerodo iniciatyvos valdymo sistemai tobulinti. Kritiškiausiai steigėjai įvertino darbuotojų rodomą iniciatyvą valdymo sistemai tobulinti. Jie teigė, kad ji priimama neigiamai ir nėra skatinama – 41 proc. Iš valstybinių verslo įmonių atstovų šią situaciją neigiamai vertina tik 10 proc. Vertinant gautus tyrimo rezultatus, galima teigti, kad valstybinių verslo įmonių atstovai nėra linkę kritiškai vertinti savo veiklą. Motyvacijos sistemą jie vertina labai neigiamai – 27 proc. Apibendrinat gautus vertinimo rezultatus, vertinant valstybinių verslo įmonių valdymo ir administravimo sistemas, visgi labiau reikėtų pasitikėti steigėjų vertinimu, nes visais aspektais jie linkę mažiau slėpti esamus trūkumus.

Kita klausimų grupė buvo skirta tam, kaip valstybinių įmonių atstovai ir jų steigėjai vertina valstybinių verslo įmonių valdymo ir administravimo sistemą ir jos sudėtines dalis (2 lent.). Vertinant gautus rezultatus apibendrinant penkiabalęje sistemoje (vienetas – žemiausias vertinimas, penketas – aukščiausias), galima teigti, kad tiek valstybinių įmonių atstovai, tiek steigėjai, vertindami valstybinių verslo įmonių valdymo ir administravimo sistemų atskiras dalis, buvo pakankamai kritiški – jų efektyvumas mažesnis nei 4 balai. Valstybinių įmonių atstovų vertinimo vidurkis yra tik 3,89, o steigėjų – net 3,27 balo. Palyginus valstybinių įmonių atstovų ir šių įmonių steigėjų atsakymus, galima pastebėti, kad steigėjai, vertindami valstybinių verslo įmonių valdymo ir administravimo sistemų atskiras dalis, kaip ir vertindami sistemų trūkumus, buvo kritiškesni nei valstybinių įmonių atstovai.

Steigėjai pakankamai kritiškai vertina daugelį valdymo ir administravimo sistemų dalių: valdymo ir veiklos informacinę sistemą – tik 3,19 balo; įmonės veiklos ir darbų planavimo, organizavimo, valdymo, priežiūros, analizės ir kontrolės sistemą – 3,24 balo; vidinio ir išorinio komunikavimo sistemą – 3,18 balo; personalo vadybą – 3,35 balo; darbuotojų kompetenciją ir gebėjimus vadybos srityje – 3,29 balo. Dar kritiškiau buvo įvertintos dalys, kurių vertinimas buvo 3 ir mažiau balų. Pvz., valdymo ir administravimo matavimo, vertinimo ir analizės sistema buvo įvertinta tik 3,00 balais; darbuotojų atsakomybės ir savikontrolės sistema – 2,94 balo; visų lygių darbuotojų įtraukimas į įmonės valdymą ir veiklą – 3,00 balais. Steigėjai, vertindami valdymo ir administravimo sistemą apskritai, ją įvertino tik 3,47 balo. Panašiai buvo įvertinta valdymo struktūra (3,59 balo) ir vadovavimo profesionalumas (3,59 balo). Valstybinių

įmonių atstovai praktiškai visas pozicijas, išskyrus motyvacijos sistemą, vertino daug geriau – didesniais balais su skirtumu nuo 0,31 ir daugiau. Tačiau vėlgi, kaip ir esant pirmosios krypties vertinimui, daugiau objektyvumo, vertinant valstybinių verslo įmonių valdymo ir administravimo sistemas ir jų sudėtinės dalis, išreiškė steigėjai – mažiau suinteresuoti slėpti trūkumus.

2 lentelė. Valdymo ir administravimo sistemos dalių vertinimas  
(vertinama balais nuo 1 iki 5)

Valdymo ir administravimo sistemos dalys	Valstybinių įmonių apibendrinti vidurkiai	Steigėjų apibendrinti vidurkiai
Valdymo ir administravimo sistema	4,13	3,47
Valdymo struktūra	4,20	3,59
Vadovavimo profesionalumas	4,27	3,59
Valdymo ir veiklos informacinė sistema	3,83	3,19
Įmonės veiklos ir darbų planavimo, organizavimo, valdymo, priežiūros, analizės ir kontrolės sistema	4,07	3,24
Vidinio ir išorinio komunikavimo sistema	3,83	3,18
Įmonės valdymo ir veiklos vieningumo, sistemingumo, perimamumo bei tęstinumo galimybės	4,07	3,59
Valdymo ir administravimo matavimo, vertinimo ir analizės sistema	3,69	3,00
Darbuotojų atsakomybės ir savikontrolės sistema	3,63	3,00
Darbuotojų atsakomybė už bendrus įmonės rezultatus	3,67	2,94
Personalo vadyba	4,03	3,35
Motyvacijos sistema	3,37	3,12
Darbų ir funkcijų paskirstymas	4,14	3,41
Turimų žmogiškųjų, finansinių, techninių ir technologinių išteklių valdymas	3,90	3,41
Visų lygių darbuotojų įtraukimas į įmonės valdymą ir veiklą	3,50	3,00
Darbuotojų kompetencija ir gebėjimai vadybos srityje	3,97	3,29
<b>Apibendrintas vidurkis</b>	<b>3,89</b>	<b>3,27</b>

Šaltinis: Sudaryta autorių pagal tyrimo duomenis.

Atliekant tyrimą, taip pat buvo siekiama įvertinti valstybinių įmonių atstovų ir jų steigėjų nuomonę, ką reikėtų tobulinti valstybinių verslo įmonių valdymo ir administravimo sistemose. Kaip matyti iš vertinimo rezultatų, pateiktų 3 lentelėje, galima teigti, kad valstybinių įmonių atstovai, vertindami, kokias sritis reikėtų tobulinti valstybinių verslo įmonių valdymo ir administravimo sistemose, išreiškė didesnę būtinybę nei steigėjai. Būtinybei tobulinti valdymo ir veiklos informacinę sistemą, apimančią duomenų bazes ir jų valdymą (nuolatos diegti naujas informacines technologijas), pritarė net 53 proc. valstybinių įmonių atstovų, o steigėjų – tik 41 proc. Už tai, kad reikia labiau skatinti darbuotojų atsakomybę ir savikontrolę už bendrus įmonės veiklos rezultatus, taip pat pasisakė net 53 proc. valstybinių įmonių atstovų, o steigėjų – tik 29 proc. Būtinybei tobulinti darbų ir funkcijų paskirstymą pritarė 40



proc. valstybinių įmonių atstovų, o būtinybei vykdyti darbuotojų mokymus kompetencijai vadybos srityje didinti bei komandiniam darbui parengti – 43 proc. valstybinių įmonių atstovų. Vertinant šios srities rezultatus, galima teigti, jog tiek daug valstybinių įmonių atstovų pritarė sistemos tobulinimo būtinybei (atskirose pozicijose daugiau kaip 53 proc.) dėl to, kad šiuo atveju kalbama apie tobulinimą, bet ne apie savos sistemos, kurios vertintojai patys yra aktyvūs veikiantys elementai, trūkumų pripažinimą, kas Lietuvos vadybos kontekste kol kas yra sunkiai priimtina.

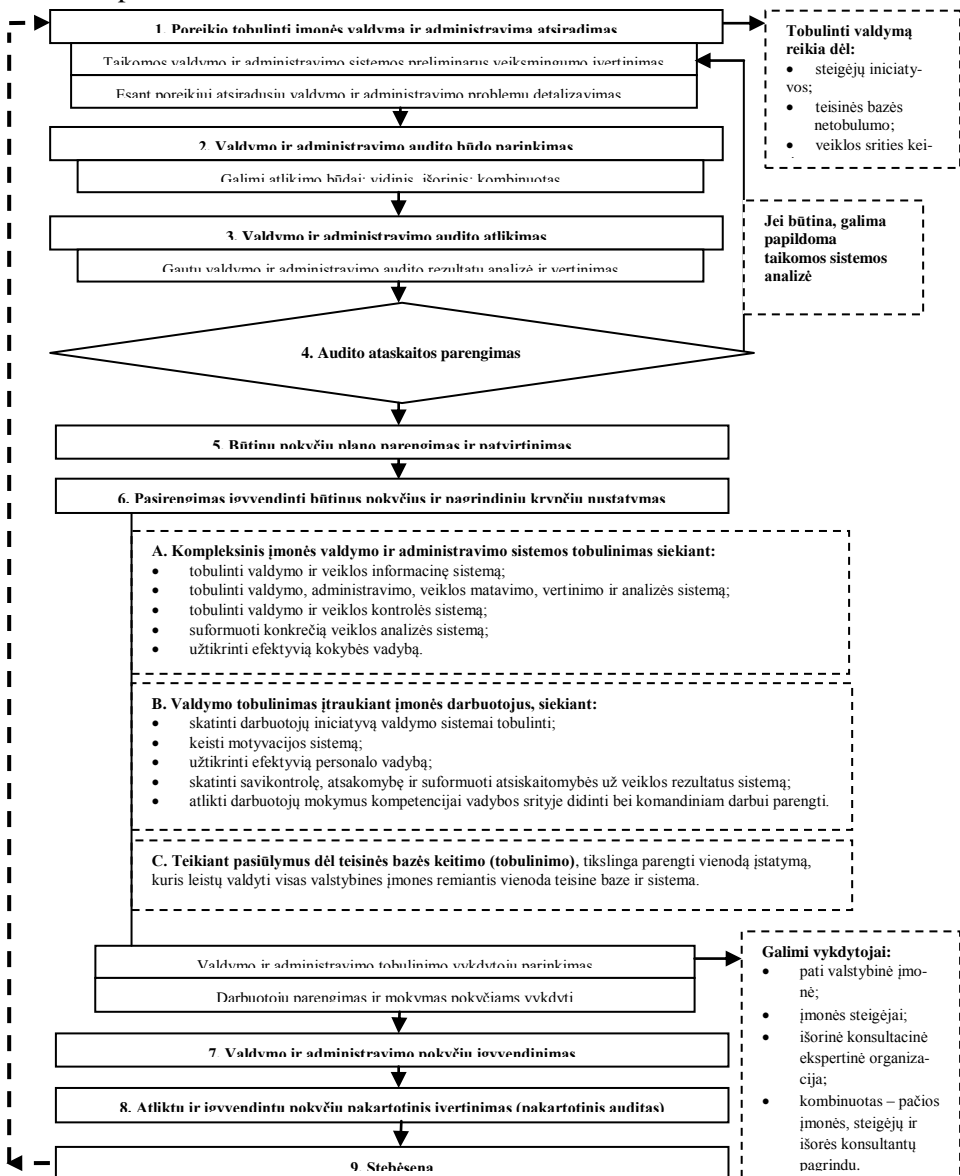
3 lentelė. Valdymo ir administravimo sistemos tobulinimo sritys

Norimos tobulinti valdymo ir administravimo sistemos sritys	Valstybinių įmonių atstovų atsakymai (%)	Steigėjų atsakymai (%)
Kompleksiškai tobulinti visos organizacijos valdymo ir administravimo sistemą.	27	35
Tobulinti vadovavimo profesionalumą.	20	35
Tobulinti valdymo ir veiklos informacinę sistemą, apimančią duomenų bazes ir jų valdymą (nuolatos diegti naujas informacines technologijas).	53	41
Tobulinti veiklos ir darbų planavimo, organizavimo, valdymo, priežiūros ir kontrolės sistemą ir užtikrinti jos veikimo efektyvumą.	17	47
Tobulinti vidinę ir išorinę komunikavimo sistemą.	20	18
Tobulinti įmonės valdymo ir veiklos vieningumo, sistemingumo, perimamumo ir tęstinumo galimybes.	10	18
Tobulinti valdymo, administravimo, veiklos matavimo, vertinimo ir analizės sistemą.	17	35
Stiprinti valdymo ir administravimo kontrolę, jos veikimą grindžiant atsiskaitomybės ir savikontrolės principu.	13	29
Labiau skatinti darbuotojų atsakomybę ir savikontrolę už bendrus įmonės veiklos rezultatus.	53	29
Keisti įmonėje veikiančią motyvacijos sistemą.	17	24
Tobulinti darbų ir funkcijų paskirstymą.	40	12
Tobulinti kokybės vadybos sistemą.	20	0
Didinti visų darbuotojų įtraukimą į įmonės valdymą ir veiklą.	20	12
Vykdyti darbuotojų mokymus kompetencijai vadybos srityje didinti bei komandiniam darbui parengti.	43	24

Šaltinis: Sudaryta autorių pagal tyrimo duomenis.

## Valstybinių verslo įmonių valdymo ir administravimo tobulinimo modelis

Remiantis šiame straipsnyje atlikta analize ir gautais tyrimo rezultatais, galima teigti, kad, norint tobulinti valstybinių įmonių valdymą ir administravimą, būtina atlikti kompleksinį vadybos auditą, kurio modelis yra patektas 1 paveiksle. Jis apima tam tikrus etapus.



1 pav. Įmonės valdymo ir administravimo vertinimo bei tobulinimo modelis

Šaltinis: Sudaryta autorių

Valdymo tobulinimo procesas turi prasidėti nuo poreikio tobulinti įmonės valdymą ir administravimą atsiradimo. Jį gali inicijuoti įmonės steigėjai arba jos vadovai. Atsiradus poreikiui keisti ar tobulinti šiuo metu veikiančią įmonės valdymo ir administravimo sistemą, tikslinga preliminariai įvertinti įmonėje taikomą valdymo ir administravimo sistemos tinkamumą bei veiksmingumą, nustatyti konkrečias valdymo bei administravimo problemas. Antrame etape būtina nuspręsti, kas atliks numatytą valdymo ir administravimo auditą. Auditas gali būti atliekamas savomis jėgomis, pritraukiant išorės specialistus, arba kombinuotu būdu, sukuriant jungtinę komandą.

Trečiame etape yra tikslinga vykdyti valdymo ir administravimo auditą. Šis etapas yra labai svarbus. Jo metu yra surenkama visa su įmonės valdymu ir administravimu susijusi informacija, ji vertinama ir analizuojama. Išanalizavus ir įvertinus gautus valdymo ir administravimo audito rezultatus, ketvirtame etape yra parengiama audito ataskaita. Ja remiantis penktame etape yra sudaromas ir patvirtinamas būtinų pokyčių planas. Šeštame etape patvirtinamas būtinų pokyčių ir pasirengimo juos įgyvendinti planas. Jis apima valdymo ir administravimo tobulinimo vykdytojų parinkimą, darbuotojų parengimą ir apmokymą. Šiame etape išskirtinį dėmesį būtina skirti darbuotojų psichologinio klimato sukūrimui ir nusiteikimui būsiamiems pokyčiams. Tobulinti valdymą ir administravimą bei įgyvendinti pokyčius gali pačios įmonės, šių įmonių steigėjos, pasitelkdamos išorinę konsultacinę įmonę arba tam tikslui sukurdamos jungtinę komandą. Bet kuriuo atveju yra labai svarbu užtikrinti, kad įmonės valdymo ir administravimo pokyčiai būtų atliekami maksimaliai įtraukiant visus įmonės darbuotojus. Septintame etape yra įgyvendinami numatyti valdymo ir administravimo pokyčiai. Įgyvendinus juos būtina dar kartą įvertinti atliktus ir įgyvendintus valdymo pakeitimus, siekiant nustatyti atliktų pokyčių efektyvumą ir naudingumą. Aštuntas etapas yra siejamas su atliktų ir įgyvendintų pokyčių įmonėje pakartotiniu įvertinimu. Paskutinis – stebėsenos etapas – vykdomas su tikslu norint išvengti pasiektos įmonėje valdymo ir administravimo sistemos deformavimo. Parengtas modelis yra universalus ir gali būti taikomas visoms valstybinėms verslo įmonėms, nepaisant valdymo formos ir priklausomybės. Tačiau, jei būtina, šį modelį galima ir kartu tikslinga individualizuoti pagal konkrečios įmonės konkrečius poreikius, darbuotojų gebėjimus ir kompetenciją bei kitas įmonės sąlygas.

## Išvados

1. Teorinė ir praktinė vadybos srities analizė parodė, kad organizacijų valdymas ir administravimas yra labai svarbus procesas, turintis didelę įtaką veiklos rezultatams. Šio proceso kokybiškumas yra pagrindinis organizacijų sėkmės garantas. Tik efektyvus valdymas ir administravimas gali garantuoti gerus veiklos rezultatus, o tai, kaip rodo remiantis šiuo straipsniu atlikta analizė, yra ypač aktualus Lietuvos valstybinėms įmonėms.

2. Tyrimų rezultatai rodo, kad Lietuvoje valstybės komercinio naudojimo turtas kol kas yra valdomas nepakankamai efektyviai, o tai daugeliu atvejų yra sąlygojama

nekokybišku įmonių valdymu ir administravimu. Lietuvos valstybės verslo įmonės praktiškai neteikia valstybei tokios naudos, kokia yra gaunama iš privataus sektoriaus įmonių. Norint šią situaciją keisti iš esmės, būtina tobulinti jų valdymą ir administravimą. Lietuvos valstybinėse įmonėse valdymas ir administravimas turi būti efektyvesnis, inovatyvesnis, skaidresnis, patikimesnis, veikiantis pagal minimalias valdymo struktūras. Jis turi remtis vadybos specialistais, o ne politinės valdančiųjų partijų priklausomybės atstovais.

3. Siekiant efektyvių pokyčių Lietuvos valstybinių įmonių vadybos srityje, visų pirma būtina įvertinti jų valdymo ir administravimo esamą lygį, taikant kompleksinį metodą, pagrįstą vadybos auditu. Tai gali būti atliekama taikant pagal šį straipsnį parengtą įmonės valdymo ir administravimo vertinimo bei tobulinimo modelį. Siūlomas modelis yra universalus ir gali būti taikomas visoms valstybinėms verslo įmonėms, nepaisant valdymo formos ir priklausomybės.

### Literatūra

1. Arens, A. A., Lemon, W. M., Loebbecke, J. K. *Auditing: An Integrated Approach*. Canada, 1984.
2. Baltic Institute of Corporate Governance and Frederick W. Governance of State-owned Enterprises in the Baltic States, 2012 gegužė, p. 5–13. <http://corporategovernance.lt/uploads/docs/Governance%20of%20State-owned%20Enterprises%20in%20the%20Baltic%20States.pdf> [2012-10-03].
3. Budbergytė R., Kodėl reikia kurti bendrą sistemą? *Mokesčių žinios*, Nr. 3 (515), 2007.
4. Projekto „Valstybinių įmonių valdymo privalumų ir trūkumų analizė“ ataskaita, Kaunas, 2011.
5. Ernst & Young. Government as best in class shareholder, 2010, p. 8. [http://www.lesechos-conferences.fr/data/classes/produit\\_partenaire/fichier\\_2150\\_361.pdf](http://www.lesechos-conferences.fr/data/classes/produit_partenaire/fichier_2150_361.pdf) [2012-10-05].
6. Hale, R., Whitlam P. *Efektyvus veiklos vertinimas*. Vilnius, 2009.
7. Lietuvos Respublikos Akcinių bendrovių įstatymas. *Valstybės žinios*, 2000. Nr. 64-1914 (su vėlesnėmis aktualiomis redakcijomis).
8. Lietuvos Respublikos ūkio ministerija. Lietuvos valstybės valdomų įmonių veikla 2011 metais, 2011. Prieiga internete: <http://vvi.ukmin.lt/index.php?r=document/view&id=1576> [2012-09-10].
9. Lietuvos Respublikos Valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymas. *Valstybės žinios*, 1994, Nr. 102-2049 (su vėlesnėmis aktualiomis redakcijomis).
10. Lietuvos Respublikos Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymas. *Valstybės žinios*, 1998, Nr. 54-1492 (su vėlesnėmis aktualiomis redakcijomis).
11. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. gruodžio 1 d. nutarimas Nr. 1731 *Dėl Valstybės valdomų įmonių efektyvumo didinimo koncepcijos patvirtinimo*. *Valstybės žinios*, 2010, Nr. 145-7447. (su vėlesnėmis aktualiomis redakcijomis).

12. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. liepos 14 d. nutarimas Nr. 1052 *Dėl valstybės valdomų įmonių veiklos skaidrumo gairių patvirtinimo ir koordinuojančios institucijos paskyrimo*. *Valstybės žinios*, 2010, Nr. 88-4637 (su vėlesnėmis aktualiomis redakcijomis).
13. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. vasario 9 d. nutarimas Nr. 172 *Dėl valstybės valdomų įmonių pertvarkos 2011–2012 metų programos patvirtinimo*. *Valstybės žinios*, 2011, Nr. 21-1028.
14. Mackevičius J., Raziunienė D. *Auditas*. Vilniaus universitetas, 2011.
15. Metinė apžvalga. Lietuvos valstybės valdomas komercinio naudojimo turtas, 2009. Prieiga internete: <http://vvi.ukmin.lt/index.php?r=document/view&id=821> [2012-09-15].
16. OECD. A survey of OECD countries. OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2005, p. 12–15. <http://www.oecd.org/corporate/corporateaffairs/corporategovernanceofstate-ownedenterprises/34803211.pdf> [2012-09-28].
17. OECD. Principles of Corporate Governance, 2004. <http://www.oecd.org/daf/corporateaffairs/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf> [2012-09-28].
18. Oržekauskas P. *Valdymo ir veiklos audito pagrindai: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija, 2012.
19. Oržekauskas P., Šmaižienė I. Organizacijų valdymo ir administravimo audito modeliavimas. *Ekonomika ir vadyba*, 2009, Nr. 14, p. 1163–1169.
20. Робертсон, Дж. *Аудит*. Москва, 1993.
21. Sektoriai, kuriuose veikia valstybinės įmonės. Prieiga internete: <http://vvi.ukmin.lt/informacija-apie-vvi> [2012-10-08].
22. Шеремет, А. Д., Суйц, В. П. *Аудит*. Москва, 1995.
23. Taylor, D., Glezen, G. *Auditing: Integrated Concepts and Procedures*. New York, 1988.
24. Trimbel V., Juodka R, Dailidėnaitė G., Baikštys L., Milukaitė I. Galimybių studija *Valstybės valdomų įmonių nuosavybės teisės įgyvendinimas*, Vilnius, 2011 spalio 31 d., p. 45. Prieiga internete: <http://vvi.ukmin.lt/index.php?r=document/view&id=1069> [2012-10-01].

Milda Marčiulionytė, Petras Oržekauskas Algis Junevičius

### **Preconditions for Improving Management of Government-owned Enterprises**

#### **Abstract**

Principles and techniques of management and administration are essential not only in the private sector, but in the public enterprises as well. However, nowadays such government-owned companies often face the critics for lacking effectiveness and having low performance results. The paper presents the analysis of management and administration quality in Lithuania's Government-owned enterprises. The analysis is based upon the Lithuanian Government-owned Business Companies performance analysis, the reports and resolutions of the Government of the Lithuanian Republic, statistical data, the study reports of the Baltic Institute of Corporate Governance in the Baltic countries (Baltic Institute of Corporate Governance) and Lithuanian Public Institution "Organization Evaluation Agency". On the

basis of this analysis, recommendations for improving management and administration of the Lithuanian Government-owned enterprises are provided and possibilities for applying management and administration audit are discussed.

*Milda Marčiulionytė* – Kauno technologijos universiteto Prof. K. Baršausko ultragarso mokslo instituto vyresnioji vadybininkė, verslo administravimo magistrė.

E. paštas: milda.marciulionyte@ktu.lt

*Petras Oržekauskas* – Kauno technologijos universiteto Socialinių mokslų fakulteto Strateginio valdymo katedros docentas, technikos mokslų daktaras.

E. paštas: petras.orzekauskas@ktu.lt

*Algis Junevičius* – Kauno technologijos universiteto Socialinių mokslų fakulteto Viešojo administravimo katedros profesorius, socialinių mokslų daktaras.

E. paštas: algis.junevicius@ktu.lt

*Milda Marčiulionytė*, Master in Business Administration, is a Senior Manager at Prof. K. Barsausko Ultrasound Research Institute, Kaunas University of Technology.

E-mail: milda.marciulionyte@ktu.lt

*Petras Oržekauskas*, Doctor of Technical Sciences, is a an Associate Professor at the Department of Business Administration, Faculty of Social Sciences, Kaunas University of Technology.

E-mail: petras.orzekauskas@ktu.lt

*Algis Junevičius*, Doctor of Social Sciences, is a Professor at the Department of Public Administration of the Faculty of Social Sciences, Kaunas University of Technology.

E-mail: algis.junevicius@ktu.lt

Straipsnis įteiktas redakcijai 2012 m. gruodžio mėn.; recenzuotas; parengtas spaudai 2013 m. vasario mėn.



Reproduced with permission of the copyright owner. Further reproduction prohibited without permission.