MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

EMILIJA UŽPALYTĖ

VEIKLOS EFEKTYVUMO VERTINIMAS KROVOS PASLAUGAS TEIKIANČIOSE ĮMONĖSE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Prof. dr. Lukas Giriūnas

KLAIPĖDA, 2019

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

VEIKLOS EFEKTYVUMO VERTINIMAS KROVOS PASLAUGAS TEIKIANČIOSE ĮMONĖSE

Logistikos vadybos magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 6211LX068

Konsultantas

Vadovas

Prof. dr. Lukas Giriūnas

2019 11 18

Recenzentas

Atliko

LVAImis17-1 gr. stud.

E. Užpalytė

2019 11 18

KLAIPĖDA, 2019

TURINYS

ĮVADAS 8
1. ĮMONIŲ VEIKLOS EFEKTYVUMAS IR JO TEORINIAI ASPEKTAI 11
1.1. Įmonių veiklos efektyvumo samprata 11
1.2. Įmonių veiklos efektyvumo rūšys 15
1.3. Įmonių veiklos efektyvumą formuojantys veiksniai 20
1.4. Prielaidos krovos paslaugas teikiančių įmonių veiklos efektyvumo vertinimui 25
2. KROVOS PASLAUGAS TEIKIANČIŲ ĮMONIŲ VEIKLOS EFEKTYVUMO VERTINIMO METODOLOGIJA 31
2.1. Krovos paslaugas teikiančių įmonių veiklos efektyvumo finansinis ir logistinis vertinimas 31
2.2. Krovos paslaugas teikiančių įmonių veiklos efektyvumo kompleksinis vertinimas 44
2.3. Siūlymų, krovos paslaugas teikiančių įmonių veiklos efektyvumo analizės, vertinimas . 48
3. AB "KLAIPĖDOS NAFTA" VEIKLOS EFEKTYVUMO VERTINIMO TYRIMAS 51
3.1. AB „Klaipėdos nafta“ veiklos efektyvumą formuojantys veiksniai 51
3.2. AB „Klaipėdos nafta“ finansinio ir logistinio efektyvumo vertinimas 59
3.3. AB „Klaipėdos nafta“ tobulinimo sričių nustatymas analizuojant veiklos efektyvumą kompleksinio metodo pagrindu 76
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI 83
LITERATŪRA 85
ANOTACIJA 90
ANNOTATION 91
SANTRAUKA 92
SUMMARY 93
PRIEDAI 94

PRIEDAI

1 PRIEDAS Tradicinio veiklos efektyvumo vertinimo metodo formulės 95
2 PRIEDAS Finansinių rodiklių vertinimo lygiai 97
3 PRIEDAS Integruoto vertinimo metodo trečio etapo veiksmų apskaičiavimo formulės 98
4 PRIEDAS Kompleksinio metodo veiksmų apskaičiavimo formulės 99
5 PRIEDAS AB „Klaipėdos nafta“ balanso ataskaitos 2014-2018 m., Eur 100
6 PRIEDAS AB „Klaipėdos nafta“ pelno (nuostolių) ataskaitos, 2014-2018 m., Eur 102
7 PRIEDAS AB „Klaipėdos nafta“ balanso pokyčiai 2014-2018 m., proc. 103
8 PRIEDAS AB „Klaipėdos nafta“ pelno (nuostolių) ataskaitos pokyčiai 2014-2018 m., proc. 104
9 PRIEDAS AB „Klaipėdos nafta“ finansinių santykinių rodiklių dinamika 2014-2018 m. 105
10 PRIEDAS AB „Klaipėdos nafta“ veiklos efektyvumo vertinimo tradiciniu metodu rodiklių reikšmė 108
11 PRIEDAS AB „Klaipėdos nafta“ santykiniai rodikliai 2014-2018 m. 109
12 PRIEDAS AB „Klaipėdos nafta“ santykinių rodiklių skaitinė, etaloninė reikšmė ir „normali būsena“ balais 110
13 PRIEDAS AB „Klaipėdos nafta“ santykinių rodiklių integruotas vertinimas 2014-2018 m. 111
14 PRIEDAS AB „Klaipėdos nafta“ santykinių rodiklių integruotas vertinimas 2014-2018 m. 112
15 PRIEDAS AB „Klaipėdos nafta“ ekspertų apklausa 113
16 PRIEDAS AB „Klaipėdos nafta“ ekspertų apklausos rezultatai 116
17 PRIEDAS AB „Klaipėdos nafta“ gamybinių, darbo ir rinkos rodiklių Vidurkiai (V), (H), (I) 117
18 PRIEDAS AB „Klaipėdos nafta“ gamybinių, darbo ir rinkos rodiklių įtakos veiklos efektyvumui skaičiavimai 118

LENTELĖS

1 lentelė. Finansinis veiklos efektyvumo sąvokos aiškinimas 11
2 lentelė. Veiklos efektyvumo sąvokos aiškinimas vadovavimo aspektu 14
3 lentelė. Tiekimo grandinės sąvokos aiškinimas 39
4 lentelė. Krovos paslaugas teikiančios įmonės tiekimo grandinės vertinimo kriterijai 41
5 lentelė. AB „Klaipėdos nafta“ techniniai reikalavimai ir pajėgumas, 2014-2018 m. 58
6 lentelė. AB „Klaipėdos nafta“ tiekimo grandinės vertinimas pagal kriterijus 73
7 lentelė AB „Klaipėdos nafta“ santykinių rodiklių etaloninės reikšmės ir santykiniai nuokrypiai, 2014-2018 m. 79
8 lentelė AB „Klaipėdos nafta“ santykinių rodiklių faktinė būsena, balais ir nuokrypis, 2014-2018 m. 80

PAVEIKSLAI

1 pav. Veiklos efektyvumo klasifikavimas (1) 15
2 pav. Veiklos efektyvumo klasifikavimas (2) 18
3 pav. Veiklos efektyvumą formuojančių veiksnių klasifikavimas 20
4 pav. Veiklos efektyvumą formuojančių veiksnių klasifikavimas 21
5 pav. Terminalo efektyvumą formuojantys vidiniai veiksniai 22
6 pav. Skystų krovinių krovos procesas 22
7 pav. Palankių prielaidų skirstymas pagal bendruosius aplinkos veiksnius 26
8 pav. Nepalankių prielaidų skirstymas pagal bendruosius aplinkos veiksnius 28
9 pav. Veiklos finansinio efektyvumo rodiklių analizė 31
10 pav. Trumpalaikio turto apyvartumo rodiklių analizė 33
11 pav. Sąnaudų lygio analizė 35
12 pav. Įmonės veiklos efektyvumo vertinimas tradiciniu metodu 36
13 pav. Standartinė tiekimo grandinė 39
14 pav. Krovos paslaugas teikiančių įmonių tiekimo grandinė 40
15 pav. Krovos paslaugas teikiančių įmonių veiklos efektyvumo vertinimas kompleksiniu metodu ... 45
16 pav. Integruoto vertinimo metodo veiksmų eiga 45
17 pav. Integruoto vertinimo metodo trečio etapo veiksmų eiga 46
18 pav. Ekonominio efektyvumo metodu analizuojamos rodiklių grupės 47
19 pav. Krovos paslaugas teikiančių įmonių veiklos efektyvumo kompleksinio vertinimo modelis 48
20 pav. Lietuvos BVP vienam gyventojui dinamika, tūkst. Eur, Lietuvos infliacijos dinamika, proc. 2014-2018 m. 51
21 pav. AB „Klaipėdos nafta“ eksporto, importo ir tranzito dinamika, mln. t. 2014-2018 m. 52
22 pav. AB „Klaipėdos nafta“ klientų struktūra pagal perkrautus krovinius, mln. t. 2014-2018 m. 53
23 pav. AB „Klaipėdos nafta“ darbuotojai pagal kategorijas, 2014-2018 m. 55
24 pav. AB „Klaipėdos nafta“ darbuotojų darbo stažas, proc. 2018 m. 56
25 pav. AB „Klaipėdos nafta“ darbuotojų išsilavinimas, proc. 2018 m. 56
26 pav. AB „Klaipėdos nafta“ investicijų į ilgalaikį turtą pagal segmentus, proc. 2017 m. 57
27 pav. AB „Klaipėdos nafta“ investicijų į ilgalaikį turtą pagal segmentus, proc. 2018 m. 57
28 pav. AB „Klaipėdos nafta“ bendrojo pelno, grynojo pelno ir pardavimo pajamų dinamika, mln. Eur, 2014-2018 m. 60
29 pav. AB „Klaipėdos nafta“ viso turto struktūra ir dinamika, mln. Eur, 2014-2018 m. 61
30 pav. AB „Klaipėdos nafta“ viso turto apyvartumo dinamika, koeficientu, 2014-2018 m. 61

31 pav. AB „Klaipėdos nafta“ ilgalaikio turto ir materialiojo turto dinamika, koeficientu, 2014-2018 m. 62
32 pav. AB „Klaipėdos nafta“ apyvartinio kapitalo apyvartumo ir trumpalaikio turto apyvartumo dinamika, koeficientu, 2014-2018 m. 63
33 pav. AB „Klaipėdos nafta“ debitorinio įsiskolinimo apyvartumo dinamika, dienomis, 2014-2018 m. 64
34 pav. AB „Klaipėdos nafta“ nuosavo kapitalo struktūra ir dinamika, mln. Eur, 2014-2018 m. 65
35 pav. AB „Klaipėdos nafta“ grynojo pardavimo pelningumo, nuosavo kapitalo pelningumo ir bendrojo pardavimo pelningumo dinamika, koeficientu, 2014-2018 m. 66
36 pav. AB „Klaipėdos nafta“ viso turto pelningumo dinamika, proc., 2014-2018 m. 67
37 pav. AB „Klaipėdos nafta“ ilgalaikio turto, trumpalaikio turto ir materialaus turto grynojo pelningumo dinamika, koeficientu, 2014-2018 m. 68
38 pav. AB „Klaipėdos nafta“ pardavimo savikainos lygio dinamika, koeficientu, 2014-2018 m. 69
39 pav. AB „Klaipėdos nafta“ veiklos sąnaudų lygio dinamika, koeficientu, 2014-2018 m. 70
40 pav. AB „Klaipėdos nafta“ naftos ir naftos produktų tiekimo grandinė 71
41 pav. AB „Klaipėdos nafta“ suskystintų gamtinių dujų tiekimo grandinė 72
42 pav. AB „Klaipėdos nafta“ turto absoliučiųjų rodiklių dinamika, mln. Eur, 2014-2018 m. 76
43 pav. AB „Klaipėdos nafta“ įsipareigojimų absoliučiųjų rodiklių dinamika, mln. Eur, 2014-2018 m. 77
44 pav. AB „Klaipėdos nafta“ grynojo ir bendrojo pelno bei pardavimo pajamų dinamika, mln. Eur, 2014-2018 m. 77
45 pav. AB „Klaipėdos nafta“ mokumo rodiklių ir bendrojo skolos koeficiento dinamika, koeficientu, 2014-2018 m. 78
46 pav. AB „Klaipėdos nafta“ pelningumo rodiklių dinamika, koeficientu, 2014-2018 m. 78
47 pav. AB „Klaipėdos nafta“ viso turto apyvartumo, ilgalaikio turto apyvartumo ir pardavimo savikainos lygio dinamika, koeficientu, 2014-2018 m. 79
48 pav. AB „Klaipėdos nafta“ santykinių rodiklių faktinė būsena, balais, 2014-2018 m. 81
49 pav. AB „Klaipėdos nafta“ gamybinių, darbo, rinkos rodiklių įtaka finansiniams rodikliams, 2014-2018 m. 82

ĮVADAS

Temos aktualumas. Kiekviena kompanija turi vertinti savo galimybes - vykdyti verslą ir plėsti veiklą, taikant įvairius metodus. Kad įvykdyti visus šiuos tikslus įmonės neretai turi priimti rizikingus sprendimus, kuriuos taip pat reikia įvertinti analizuojant visą įmonės veiklą bei galimybes, įvairiais vertinimo metodais. Vis dažniau naudojamas metodas, kuriuo vertinant galima nustatyti tikslias išvadas ir pasiūlymus konkrečioms įmonės sritims, tai veiklos efektyvumo vertinimas.

Įmonės veiklą geriausiai apibūdina įmonės finansiniai rodikliai, finansinės ataskaitos. Tačiau konkrečiais atvejais neužtenka įvertinti tik finansinių įmonės rodiklių, o būtina atsižvelgti ir į įmonės specifiką, veiklą, kitus – nefinansinius rodiklius. Vertinant įmonės veiklos efektyvumą galima suderinti šių skirtingų tipų rodiklius – finansinius ir nefinansinius, o atlikus tokį vertinimą nustatyti tikslias įmonės problemines sritis. Kompanijoms privalu atsižvelgti į specifinius veiksnius, kurie formuoja veiklos efektyvumą, taip pat į veiksnius susijusius su produkto gamyba ar prekyba, darbuotojais, rinka. Atliekant veiklos efektyvumo vertinimą būtina nustatyti ir specifinę analizuojamos įmonės veiklą, kad būtų tinkamai nustatyti reikalingi vertinimui nefinansiniai rodikliai.

Tyrimo problema. Kaip teigia Kotane (2015) vertinant įmonių veiklos efektyvumą būtina įvertinti ne tik įmonės finansinius rodiklius, bet ir nefinansinius, o atliekant analizę neatsiejama dalis yra gautų rezultatų lyginimas su nustatytais standartais, kaip teigia Homer (2013). Analizuojant finansinius duomenis, galima atlikti tradicinį veiklos efektyvumo vertinimą, tiriant turto apyvartumą ir sąnaudų lygį (Mackevičius, Giriūnas ir Valkauskas, 2014). Norint įvertinti veiklos efektyvumą tradiciniu metodu, skirtingi autoriai pateikia skirtingas veiksmų eigas šiam vertinimui.

Gudaitis ir Žagūnytė (2013) pateikia atskiras efektyvumo grupes, kurias būtina išnagrinėti norint įvertinti visą įmonės veiklos efektyvumą. Taip pat būtina išanalizuoti veiklos efektyvumą formuojančius veiksnius, kurie kaip teigia Gudaitis ir Žagunytė (2013) gali būti bendri, tinkantys įvairioms įmonėms, nepriklausomai nuo jų veiklos ir pagal Belovą ir Mickienę (2012) išskiriami veiksniai uosto įmonėms, nuo kurių priklauso įmonių logistinės sritys, darančios didelę įtaką įmonių veiklos efektyvumui. Kaip teigia Talley (2009) didelę reikšmę krovos įmonėms turi specializuoti įrengimai, o Burns (2015) nurodo žmogiškųjų faktorių, tokių kaip darbuotojų kvalifikacija, svarbą. Visi su laivų krovos terminalais susiję veiksniai daro didelę įtaką krovos įmonių veiklos efektyvumui, kadangi norint pasiekti kuo geresnių rezultatų įmonės turi plėsti tiek logistines sritis tiek visą terminalą, kaip teigia Alderton (2008). Taip pat vienas iš metodų, kaip teigia Mackevičius ir Valkauskas (2012) vertinant įmonių veiklos efektyvumą yra integruotas metodas. Kitas metodas, kaip teigia Popovas (2014), tikslingam įmonių veiklos efektyvumo vertinimui, analizuojant tokius rodiklius kaip gamybinius, darbo bei rinkos yra ekonominio efektyvumo vertinimas. Taigi, kyla klausimas kaip

įvertinti krovos paslaugas teikiančių įmonių veiklos efektyvumą, analizuojant ne tik finansinius rodiklius tačiau ir logistinius?

Darbo objektas. AB „Klaipėdos nafta" veiklos efektyvumo kompleksinis vertinimas.

Tyrimo tikslas. Įvertinti AB „Klaipėdos nafta" veiklos efektyvumą kompleksinio metodo pagrindu.

Tyrimo uždaviniai:

1. Remiantis moksliniais literatūros šaltiniais, išanalizuoti krovos paslaugas teikiančių įmonių veiklos efektyvumo teorinius aspektus.
2. Išanalizuoti krovos paslaugas teikiančių įmonių veiklos efektyvumo finansinį ir logistinį vertinimą.
3. Sudaryti krovos paslaugas teikiančių įmonių veiklos efektyvumo kompleksinio vertinimo metodiką.
4. Įvertinti AB „Klaipėdos nafta" veiklos efektyvumą finansiniu ir logistiniu pagrindu.
5. Atlikti AB „Klaipėdos nafta" veiklos efektyvumo kompleksinį vertinimą.

Hipotezė – Vertinant krovos paslaugas teikiančių įmonių veiklos efektyvumą būtina išanalizuoti ne tik finansinius rodiklius, bet ir logistinius.

Darbe taikomi **tyrimo metodai:**

Sisteminė, palyginamoji mokslinės literatūros analizė; AB „Klaipėdos nafta" finansinės veiklos ataskaitų ir įmonės statistinių duomenų tyrimas, grupavimo, lyginamosios, horizontaliosios analizės metodais; tradiciniai tyrimo būdai, tokie kaip duomenų lyginimas, grupavimas, analizavimas ir grafinis informacijos pateikimas. PEST, SWOT analizės; tradicinis finansinis veiklos efektyvumo vertinimo metodas; logistinis tiekimo grandinės pagal 9 kriterijus vertinimo metodas; integruotas veiklos efektyvumo vertinimo metodas; ekonominio efektyvumo vertinimo metodas; veiklos efektyvumo koeficientų analizė; ekspertų apklausa. Dokumentų turinio analizė: LR buhalterinės apskaitos įstatymas, LR verslo apskaitos standartai, LR Klaipėdos valstybinio jūrų uosto įstatymas, LR pelno mokesčio įstatymas, LR Susisiekimo ministro įsakymas Dėl Klaipėdos valstybinio jūrų uosto naudojimo taisyklių patvirtinimo, LR Susisiekimo ministro įsakymas Klaipėdos valstybinio jūrų uosto laivybos taisyklės. Gautų rezultatų interpretavimas ir apibendrinimas.

Tyrimo struktūra. Magistro baigiamąjį darbą sudaro teorinė, metodologinė ir analitinė dalys.

Pirmojoje dalyje pateikiami įmonių veiklos efektyvumo ir jo teoriniai aspektai. Šioje dalyje pateikiama įmonių veiklos efektyvumo samprata, įmonių veiklos efektyvumo rūšys, įmonių veiklos efektyvumą formuojantys veiksniai. Taip pat pateikiamos prielaidos krovos paslaugas teikiančių įmonių veiklos efektyvumo vertinimui.

Antroje darbo dalyje pateikiama krovos paslaugas teikiančių įmonių veiklos efektyvumo vertinimo metodologija: pagrindinės formulės ir rezultato vertinimo kriterijai, kuriais remiantis

analitinėje dalyje buvo atliekamas krovos paslaugas teikiančių įmonių veiklos efektyvumo finansinis, logistinis ir kompleksinis vertinimas. Taip pat pasiūlymai, krovos paslaugas teikiančių įmonių veiklos efektyvumo analizės, vertinimui.

Trečioji darbo dalis – analitinė. Šioje magistro darbo dalyje remiantis teorinėje dalyje paminėtais aspektais bei metodologinėje dalyje pateiktomis krovos paslaugas teikiančių įmonių veiklos efektyvumo vertinimo metodikomis atliekama analizė. Vertinami AB „Klaipėdos nafta“ veiklos efektyvumą formuojantys veiksniai, bei atliekamas AB „Klaipėdos nafta“ veiklos efektyvumo finansinis ir logistinis vertinimas. Taip pat atliktas AB „Klaipėdos nafta“ tobulinimo sričių nustatymas analizuojant veiklos efektyvumą kompleksinio metodo pagrindu, remiantis AB „Klaipėdos nafta“ finansiniais, logistiniais, gamybiniais, darbo, rinkos vertinimo rodikliais bei ekspertų, dirbančių AB „Klaipėdos nafta“ apklausos gautais rezultatais.

Darbas baigiamas suformulavus išvadas ir pasiūlymus.

Darbą sudaro 72 lapai, 18 priedų, 8 lentelės, 49 paveikslai.

1. ĮMONIŲ VEIKLOS EFEKTYVUMAS IR JO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Įmonių veiklos efektyvumo samprata

„Efektyvumo“ terminas (angl. *efficiency*), kilęs iš lotyniško žodžio „efficientia“, kuris reiškia sugebėjimą atitikti kažkokį laipsnį. Termino vartojimo pradžia stebima nuo 1630 metų. Nuo XIX a. vidurio terminui „efektyvumas“ vis dažniau priskiriama prasmė, siejama su naudingo atlikto darbo ir sunaudotos jam, energijos kiekio santykiu. Tai galima pritaikyti ir ekonomikoje kai vertinamas veiklos efektyvumas parodo kiek mažiausiai sunaudojama išteklių, kad pasiekti norimą rezultatą.

Autorės Valančienė ir Gimžauskienė (2009) teigia, kad nėra tokios verslo sferos, kurios nepaliestų veiklos efektyvumo aspektas, yra daroma prielaida, kad norint įvertinti įmonių veiklos efektyvumą reikia remtis įmonių rodikliais ir jų interpretavimu. Pirmiausia reikia nustatyti kaip skirtingi autoriai pateikia skirtingus veiklos efektyvumo sąvokos paaiškinimus. Nagrinėjant skirtingus autorius, pastebėta, kad vieni autoriai veiklos efektyvumo apibrėžimą pateikia kaip finansinę išraišką, o kiti – įmonės veiklos aspektą (tikslai, vadovo kompetencija). Veiklos efektyvumo sąvokos aiškinimas finansiniu aspektu pateikiamas 1 lentelėje.

1 lentelė. Finansinis veiklos efektyvumo sąvokos aiškinimas

Autorius	Apibrėžimas	Pastabos
Puškorius, S., 2002	Santykis tarp pageidautino veiklos rezultato ir panaudotų tiems rezultatams pasiekti kompleksinių išteklių, indėlio, išlaidų bei kitų resursų.	Santykis.
Mescon, M., 2007	Geriausias išteklių panaudojimas, siekiant rezultato.	Išteklių panaudojimas.
Vaitkevičiūtė, V., 2007	Rezultatų ir sąnaudų (lėšų, resursų, energijos) palyginimo laipsnis.	Palyginimo laipsnis.
Piliponis, A., 2007	Veikloje naudojamas rodiklis, kuris apibūdina kokybiško rezultato ir sąnaudų santykį arba jų atitikimo laipsnį.	Atitikimo laipsnis.

1 lentelės tęsinys kitame puslapyje

1 lentelės tęsinys

Autorius	Apibrėžimas	Pastabos
Drucker, P., 2008	Rezultatas (efektas) optimalaus išteklių panaudojimo požiūriu.	Optimalus išteklių panaudojimas.
Vainienė, R., 2008	Išteklių panaudojimo veiksmingumas, kai norimas rezultatas pasiekiamas mažiausiomis įmanomomis sąnaudomis arba naudojant turimus išteklius pasiekiamas maksimalus įmanomas rezultatas.	Veiksmingumas.
Pyzdek, T. ir Keller, P., 2009	Rezultatyvumas, kuris apibrėžiamas kaip rezultato ir išlaidų, kurios užtikrino šį rezultatą, santykis.	Rezultatyvumas.
Richard, P., 2009	Sukurtos vertės ir jai sukurti panaudotų išteklių apimčių santykis.	Santykis.
Mackevičius, J., Giriūnas, L. ir Valkauskas, R., 2014	Racionalus lėšų cirkuliavimas gamybos procese, kuris užtikrina greitą gamybos proceso ciklą.	Lėšų cirkuliavimas.
Antanavičienė, J. ir Šimelytė, A., 2014	Nuosavų ir skolintų lėšų valdymo rezultatas.	Valdymo rezultatas.
Dudzevičiūtė, G., 2015	Ribotų išteklių panaudojimas, siekiant gauti kuo daugiau naudos.	Ribotų išteklių panaudojimas.

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis Puškorius, 2002; Mescon 2007; Vaitkevičiūtė, 2007; Piliponis, 2007; Drucker, 2008; Vainienė, 2008; Pyzdek & Keller, 2008; Richard, 2009; Mackevičius, Giriūnas ir Valkauskas, 2014; Antanavičienė ir Šimelytė, 2014; Dudzevičiūtė, 2015.

Veiklos efektyvumą galima apibūdinti skirtingai, teikiami keleto pasirinktų autorių variantai. Puškorius (2002) veiklos efektyvumo sąvoką aiškina kaip santykį. Jis pabrėžia, kad įmonės pirmiausia turi nusistatyti, kokio rezultato jos nori pasiekti. Ir tada tas pageidautinas rezultatas turi būti gautas naudojant kompleksinius išteklius, resursus, indėlius. Apskaičiavus santykį tarp užsibrėžto ir gauto rezultato bei sunaudotų išteklių ir resursų sužinome ar įmonė išsikėlusi konkretų rezultatą dirbo efektyviai ar ne.

Autorius Mescon (2007) veiklos efektyvumą apibūdina kaip geriausią išteklių panaudojimą, siekiant rezultato. Lyginant su Puškoriumi (2002) autorius nepabrėžia, kad išteklių panaudojimas siejamas su pageidautinu veiklos rezultatu. Galima teigti, kad Mescon (2007), kad gaunamas rezultatas ne visada yra toks kokį vadovai išsikelia, tačiau ištekliai turi būti lygiagretūs pasiekus ir ne patį optimaliausią rezultatą.

Vaitkevičiūtės (2007) teigimu veiklos efektyvumo sąvoka apibrėžiama kaip palyginimo laipsnis. Apibrėžimas parodo, kad veiklos efektyvumą galima įvertinti palyginant gautą rezultatą su visomis

sąnaudomis, lėšomis, resursais, sunaudotais siekiant rezultato. Nustačius palyginimo laipsnį bus žinoma ar įmonės veiklos efektyvumas didėja ar mažėja.

Panašiai veiklos efektyvumą apibrėžia ir Piliponis (2007). Autorius nurodo, kad veiklos efektyvumas tai atitikimo laipsnis – rezultato palyginimas su sąnaudomis skirtomis tam rezultatui gauti. Tačiau autorius pabrėžia, kad nustatant veiklos efektyvumo atitikimo laipsnį turi būti analizuojamas kokybiškas rezultatas ir jam atitinkantis sąnaudų santykis.

Drucker (2008) veiklos efektyvumą apibūdina kaip rezultatą (efektą). Tačiau pagal autorių, rezultatas turi būti gaunamas išteklius panaudojant kuo optimaliau. Jeigu rezultatas bus patenkinamas, tačiau išnaudota pernelyg daug resursų ir išteklių, optimalus veiklos efektyvumas nebus pasiektas nors ir bus fiksuojamas padidėjęs veiklos efektyvumas.

Vainienė (2008) ekonomikos terminų žodyne, aiškindama veiklos efektyvumo sąvoką pabrėžia veiksmingumą. Ji teigia, kad veiklos efektyvumas yra ne tik santykis ar palyginimas tarp gauto rezultato ir sunaudotų išteklių bei kitų resursų, o tai, kad svarbiausia mokėti panaudoti savo išteklius veiksmingai. Jei visi reikalingi, norimam rezultatui gauti, resursai naudojami tinkamai tikslas bus gaunamas mažiausiomis sąnaudomis, taip pat jei turimas išteklių kiekis ribotas - kaip juos panaudoti, kad gauti geriausią rezultatą?

Pyzdek & Keller (2008) bei kitas autorius Richard (2009) veiklos efektyvumą apibūdina labai panašiai. Jie mano, kad įmonės rezultatyvumas bei sukurta vertė turi būti apibrėžiama kaip rezultato ir išlaidų, kurios užtikrino šį rezultatą, santykis arba kaip sukurtai vertei panaudotų išteklių apimčių santykis. Bet kokiu atveju autoriai veiklos efektyvumą apibūdina kaip teigiamo rezultato ir jam sunaudotų išteklių santykį. Jie teigia, kad vertinant veiklos efektyvumą yra svarbu gauti norimą ir teigiamą rezultatą, o ne apskaičiuoti išlaidų ir neigiamo rezultato santykį. Jei rezultatas yra gautas neoptimalus, tai jei ir išnaudota minimaliai išlaidų, galima teigti, kad įmonė dirba neefektyviai.

Kitas veiklos efektyvumo apibūdinimas yra siūlomas kelių autorių knygoje „Finansinė analizė“, kurią parašė Mackevičius, Giriūnas ir Valkauskas (2014) . Autoriai veiklos efektyvumą apibūdina gamybinės įmonės aspektu. Jie teigia, kad gamybinėje įmonėje vertinant veiklos efektyvumą svarbiausia yra lėšų cirkuliavimas. Jei turimos lėšos cirkuliuoja tinkamai bus pasiektas greitas gamybos proceso ciklas, taip bus pagamina daugiau prekių, kas didins gamybinės įmonės veiklos efektyvumą.

Sekantis pateikiamas veiklos efektyvumo apibrėžimas autorių Antanavičienės ir Šimelytės (2014). Jos pabrėžia, kad svarbiausia yra valdymo rezultatas. Nagrinėdamos gamybinių, prekybos bei paslaugų teikimo įmonių veiklos efektyvumo vertinimo analizes autorės teigia, kad veiklos efektyvumas apibrėžia nuosavas bei skolintas įmonės lėšas. Pagal autores pagrindinis veiklos efektyvumo vertinimo aspektas yra nuosavos, investuotojų ar gautos iš bankų (paskolos) lėšos, tačiau

jas reikia tikslingai bei kryptingai valdyti. Taip bus gaunamas nuosavų bei skolintų lėšų valdymo optimalus rezultatas – didės įmonių veiklos efektyvumas.

Paskutinis veiklos efektyvumo sąvokos aiškinimas pateikiamas autorės Dudzevičiūtės (2015). Autorė pabrėžia ribotus išteklius bei jų panaudojimą. Jos teigimu pagrindinis šio aspekto tikslas yra gauti kuo daugiau naudos – kuo geresnį veiklos rezultatą, panaudojant kuo mažesnius išteklius. Pasiekti padidėjusį veiklos efektyvumą, tačiau išnaudojant labai daug resursų yra netikslinga. Būtina įvertinti savo kaštus, jų sunaudoti kiek įmanoma mažiau ir taip pasiekti patį geriausią rezultatą.

Veiklos efektyvumas gali būti apibūdinamas ne tik iš finansinės pusės, analizuojant finansinius rodiklius, bet ir kaip jau minėta, kai kurie autoriai veiklos efektyvumą apibūdina vadovavimo aspektu - vadovo gebėjimą pasiekti įmonės tikslus, tinkamai priimti sprendimus ir kitus su vadovavimu susijusius aspektus. Šių autorių veiklos efektyvumo sąvokos apibūdinimas pateikiamas 2 lentelėje.

2 lentelė. Veiklos efektyvumo sąvokos aiškinimas vadovavimo aspektu

Autorius	Apibrėžimas	Pastabos
Dolan, S., 2006	Teisingų tikslų pasirinkimas, į kuriuos fokusuojama visa energija.	Tikslų pasirinkimas.
Alinaitwe, H., Mwakali, J. A. & Hansson, B., 2009	Organizacijos galimybė įgyvendinti misiją per stiprų vadovų valdymą bei vadovavimą.	Organizacijos galimybė.
Certo, S., Certo, C. & Trevis, S., 2011	Vadovų sugebėjimas priimti organizacijai teisingus sprendimus.	Vadovų sugebėjimai.
Manzoor, Q., 2012	Sąvoka apibrėžianti kaip efektyviai yra pasiekiami įmonės tikslai.	Įmonės tikslai.

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis Dolan, 2006; Vainienė, 2008; Alinaitve, Mwakali & Hansson, 2009; Certo, Certo & Trevis, 2011; Manzoor, 2012.

Pagal Dolan (2006) įmonės veiklos efektyvumas yra teisingų tikslų pasirinkimas. Vadovas turi prisiimti visą atsakomybę už priimtus sprendimus ir kokie jie bebūtų, kas išsiaiškinama gavus rezultatus, reikia šitų tikslų įgyvendinimui sutelkti visą savo energiją. Išsikeltas tikslas gali būti vertinamas nelabai teigiamai, tačiau jei į jį bus sutelkta visa energija bei dėmesys, galima pasiekti labai optimalių rezultatų.

Autoriai Alinaitwe et al. (2009) nenurodo veiklos efektyvumo kaip finansinių rodiklių santykiu, atitikimu ar kitokiu apskaičiavimo apibrėžimu. Jie teigia, kad įmonės veiklos efektyvumas tai įmonės stipraus vadovo tinkamas valdymas ir vadovavimas, kuris padeda organizacijai įgyvendinti jos misiją. O misijos pasiekimas parodo, kad įmonė dirba efektyviai ir pasiekia optimalių rezultatų.

Panašiai veiklos efektyvumo sąvoką apibrėžia autoriai Certo et al. (2011) ir Manzoor (2012). Certo et al. (2011) veiklos efektyvumą nurodo kaip teisingą organizacijos sprendimų priėmimą,

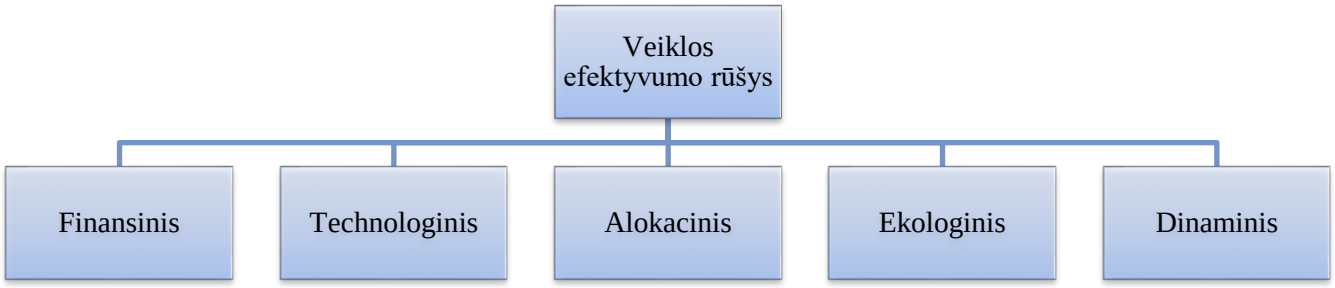
kuriuos atlieka organizacijų vadovai. Autoriai taip pat nekalba apie finansines analizes, tačiau įmonės vadovui priėmus tinkamą sprendimą, įmonės veiklos efektyvumas didėja.

Panašiai masto ir Manzoor (2012). Autorius teigia, kad svarbiausia yra išanalizuoti kaip efektyviai pasiekiami įmonės tikslai. Jei tikslai, kuriuos įmonė išsikelia sau yra pasiekiami efektyviai, tai įmonės veiklos efektyvumas taip pat didėja. Tikslai turi būti vertinami ir siekiami visų įmonėje dirbančių darbuotojų. Įmonės vadovas turi sudominti ir motyvuoti savo darbuotojus, kad būtų gaunami kuo geresni rezultatai ir įmonė, siekdama savo tikslų, vykdytų savo veiklą efektyviai.

Apibendrinant galima teigti, kad veiklos efektyvumo sąvokų aiškinimų yra daug, kaip pateikia skirtingi autoriai. Šaltiniuose pastebima, kad kai kurie autoriai veiklos efektyvumą pateikia ne tik iš finansinės pusės, tačiau ir kaip vadovavimo aspektą, dėl to išanalizuoti dviejų tipų veiklos efektyvumo sąvokų aiškinimai – finansinis ir vadovavimo. Analizuojant iš finansinės pusės visų autorių aiškinimai atitinka vieną apibrėžimą – geriausio rezultato siekimas mažiausiomis sąnaudomis. Nagrinėjant vadovavimo aspektu – optimalus įmonės išsikeltų tikslų pasiekimas vadovų bei darbuotojų energija. Taip pat skirtingas autorių veiklos efektyvumo apibūdinimas siejamas su tuo, kad remiantis literatūra galima išanalizuoti veiklos efektyvumą ne tik jo skirtingu aiškinimu, bet ir atsirandančiu veiklos efektyvumo klasifikavimu, priklausančiu nuo veiklos rūšies, kurią norima įvertinti.

1.2. Veiklos efektyvumo rūšys

Analizuojant įmonių veiklos efektyvumą būtina žinoti ne tik jo sampratą, kokios sąvokos jį apibrėžia, bet ir tai kokios yra veiklos efektyvumo rūšys. Kaip ir veiklos efektyvumo sampratos sąvokas taip ir veiklos efektyvumo rūšių yra daug ir skirtingi autoriai jas pateikia skirtingai. Autorių Gudaičio ir Žagūnytės (2013) siūlomas įmonių veiklos efektyvumo klasifikavimas pateikiamas 1 paveiksle.



Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis Gudaitis ir Žagūnytė, 2013.

1 pav. Veiklos efektyvumo klasifikavimas (1)

Pagal autorius įmonių veiklos efektyvumas skirstomas į 6 atskiras grupes: technologinį, finansinį, alokacinį, ekologinį bei dinaminį.

Finansinis efektyvumas – geresnių rezultatų siekimas, kuo mažesnėmis sąnaudomis. Išteklių kiekis turi būti derinamas su jų produktyviu panaudojimu. Įmonei naudojant per didelius išteklius veikla tampa finansiškai neefektyvi, daroma didelė įtaka finansiniam rezultatui. Nuolat būtinas rezultato ir sąnaudų vertinimas, santykio lygio pokyčių bei veiksnių, darančių įtaką šiam pokyčiui, analizės.

Pagal autorius Žvirblis, Mačerinskienė ir Buračas (2008) norint įvertinti potencialių konkurentų būklę vienas iš pagrindinių vertinamų aspektų yra finansinis efektyvumas.

Įmonėms, kraunančioms skystus krovinius būtina apibrėžti tinkamą išteklių panaudojimą: įrenginius, krantines. Turi būti vertinami skirtingi atvejai kaip efektyviau vykdyti veiklą, pavyzdžiui priimti laivą su didesniu kroviniu, ar du mažesnius, gabenančius mažiau krovinio. Tai vertinti būtina, nes nuo to priklauso įmonės finansinis rezultatas. Ištyrus finansinį efektyvumą išanalizuojami tam tikri aspektai, kuriuose įmonei reikėtų daryti pakeitimus ir taip optimaliai vykdyti savo veiklą.

Technologinis arba techninis efektyvumas apibrėžiamas kaip visiškas nuostolių nebuvimas. Šį tipą dar galima apibūdinti kai pagal tą pačią gamybos technologiją, toks pat produkcijos kiekis pagaminamas mažesnėmis sąnaudomis.

Autoriai Baliukonis ir Čiarnienė (2014) technologinį efektyvumą aiškina kaip geriausią išteklių panaudojimą, matuojamą sąnaudomis produkcijos vienetui pagaminti arba produkcijos apimtimi sąnaudų vienetui.

Technologinis neefektyvumas pasireiškia tada kai yra nepagrįstai naudojami dideli kaštai. Kai įmonės veikla neefektyvi ir ji gamina brangesnę produkciją, ji negali konkuruoti su techniškai efektyviomis įmonėmis. Atsižvelgiant į tai skystus krovinius kraunančioms įmonėms reikia prižiūrėti savo technologijas, kad jos būtų tinkamos atlikti krovos darbus, pavyzdžiui vamzdynų ilgis.

Alokacinis efektyvumas apibrėžiamas kaip užtikrinimas, kad racionalūs ištekliai būtų išdėstyti pagal konkrečias išteklių grupes. Tai tinkamo prekių derinimo, mažiausiais kaštais arba optimaliai paskirsčius ekonominius išteklius gaminimas. Šis efektyvumas taip pat reiškia, kad naudojamas geriausias turimų išteklių derinys.

Skystų krovinių krovos įmonėse pagrindiniai ištekliai tenka investicijoms į technologijas arba į darbuotojus, jų kvalifikaciją, skatinimą. Vertinant alokacinį efektyvumą gali būti nustatomas šių dviejų išteklių grupių santykis, vertinamas lyginant su pelnu, kuris parodo kas įmonei efektyviau – kiek lėšų skirti technologijoms ir kiek darbuotojams. Atnaujinant technologijas būtina apmokyti darbuotojus dirbti su jomis, siunčiant juos į mokymus ar seminarus, dėl to reikia paskaičiuoti ar investuojant į technologijas liks lėšų investicijoms ir į darbuotojus.

Autorės Turkina ir Belova (2009) teigia, kad būtina pasirinkti kaip bus vertinami pelno rodikliai. Būtina atsižvelgti į tai, kad ištekliai turi tam tikrą prigimtį. Vertinant veiklos pelną reikia atkreipti dėmesį ir į kitus kaštus, ne vien susijusius su gamyba, tokius kaip rinkodaros ar administravimo

išlaidos (Turkina ir Belova, 2009). Dauguma išteklių yra neatsiejami nuo pelno, ir jų mažinimas gali daryti tiesioginę įtaką pelnui, tačiau kai kurie gali būti optimizuojami išlaikant pelną bent jau tokį patį, o geriausiu rezultatu – didėjantį.

Ekologinis efektyvumas - tai optimalus visų technologinių procesų suderinimas, panaudojant naujausius technologinius įrenginius, ekologiškai švarias, užtikrinančias technologinių procesų reikalavimus, technologijas. Bei darbuotojų supažindinimą su ekologinėmis naujovėmis, darbu su naujaisiais techniniais įrenginiais, reikalaujamais pagal ekologinius standartus ir konvencijas.

Kraunant skystus krovinius, o ypač naftos produktus būtina atsižvelgti į ekologiją. Įrenginiai turi būti ekologiškai tinkami vykdyti veiklą. Yra išleistos konvencijos, kurios reglamentuoja naftos produktų krovos bei gabenimo veiklą. Būtina atsižvelgti, kad galimi naftos išsiliejimo atvejai, kai padariniai turi būti kuo skubiau likviduojami. Taip pat būtina tinkamai parengti darbuotojus, kad jie ne tik mokėtų dirbti su šiais produktais, bet ir žinotų ką daryti atsitikus nelaimei (Tarptautinė konvencija dėl parengties, veiksmų ir bendradarbiavimo įvykus taršos nafta incidentams, 1990). Darbuotojams turi būti organizuojami pasikartojantys mokymai kaip elgtis konkrečiose situacijose, kad įgūdžiai nebūtų prarasti. Būtina užtikrinti saugias darbo sąlygas dirbant su naftos produktais, ypač dažnos nelaimės fiksuojamos susijusios su gaisrais, todėl būtina įrengti tam tikras gaisrų prevencines sistemas.

Skystų krovinių terminaluose rizika yra vertinama labai rimtai, nes kroviniai dažniausiai būna kenksmingi, cheminiai. Kaip teigia Stasytytė ir Aleksienė (2015) įvertinus riziką adekvačiai yra išvengiama galimų nuostolių. Todėl krovos įmonės kuria rizikos valdymo sistemas remiantis ISO 31000 standartu. Šis standartas yra plačiausiai naudojamas Europoje. Kaip teigiama standarte tam tikri įvykiai gali turėti teigiamą arba neigiamą poveikį, arba juos abu. Dėl to reikia įvertinti galimus vidinius ir išorinius rizikos veiksnius, kad neigiamo poveikio būtų kuo mažiau (ISO 31000, 2009).

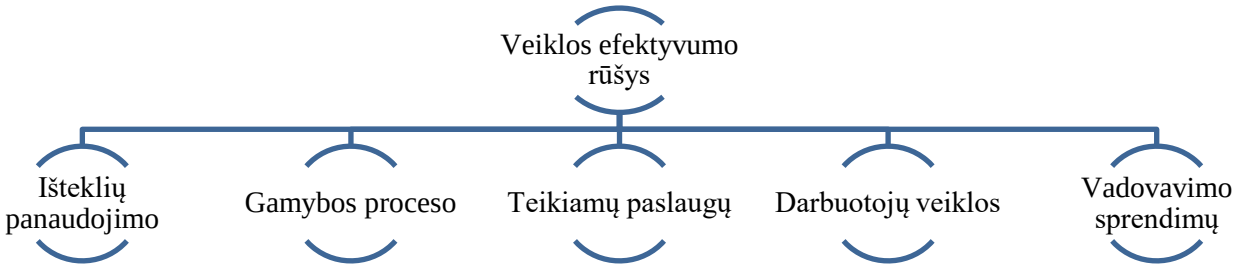
Dinaminis efektyvumas – tai apibūdinimas kai inovaciniai pokyčiai atsiranda greitai bei tinkamu laiku. Šio tipo efektyvumas lemiamas kai konkurencija verčia įmones įdiegti naujas technologijas, šie pasikeitimai turi įvykti greitai ir tinkamu laiku. Įmonės įdiegusios naujas technologijas siekia geriausio rezultato: sumažina kaštus, o kainos paliekamos tokios pačios – gaunamas ekonominis pelnas, didinama konkurencija.

Pagal Baliukonis ir Čiarnienė (2014) dinaminis efektyvumas tai kriterijus, kuris išreiškia maksimalų techninės ar technologinės pažangos skatinimą. Dažniausiai tai pasireiškia gamybos kaštų sumažėjimu, nes technologijos tobulinimas leidžia racionaliau naudoti išteklius ir pasiekti efektyvesnį gamybos lygį ateityje. Dinaminis efektyvumas labiau pasireiškia gamybos sferoje, mažiau – paslaugų.

Konkurencija vyrauja ir tarp įmonių, kurių veikla krauti skystus produktus. Inovaciniai sprendimai turi būti priimami kiekvienoje iš jų, kad būtų pasiektas dinaminis efektyvumas. Įmonės visada turi atnaujinti savo technologijas, statyti naujas estakadas, gilinti krantines, didinti vamzdynų

ilgį, kad būtų galima priimti kuo daugiau ir didesnių laivų, siekti tokių tikslų technologijose, kokių konkurentai dar neturi įsidiegti, pavyzdžiui suskystintų gamtinių dujų perkrovos stotelės.

Kitas veiklos efektyvumo klasifikavimo būdas pateikiamas autorių Bagdonienės, Daunorienės ir Simanavičienės, (2011) 2 paveiksle.



Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis Bagdonienė, Daunorienė ir Simanavičienė, 2011.

2 pav. Veiklos efektyvumo klasifikavimas (2)

Pagal autores, norint įvertinti veiklos efektyvumą būtina įvertinti skirtingus įmonės aspektus:

Išteklių panaudojimas. Kiekviena įmonė, nesvarbu ar tai gamybinė, prekybinė ar paslaugų teikimo, naudoja, savo veiklai įvykdyti ir tikslams pasiekti, tam tikrus išteklius bei resursus. Mackevičius ir Subačienė (2016) tirdami atsakomybės apskaitos sandarą ir jos informacijos naudojimą pabrėžia, kad vadovams yra svarbu įgyvendinti svarbiausius įmonės tikslus, taip pasiekiant gerų finansinių rezultatų bei taupiai naudoti įmonės išteklius. Jei įmonė pasieks gerų rezultatų bei gaus daug pajamų, tačiau bus neapgalvotai ir netaupant naudojami ištekliai, įmonės veikla bus neefektyvi, kadangi galutinis pelnas neatitiks norimo rezultato.

Gamybos procesas. Išskiriant gamybines įmones, pagal Zakarevičių ir Burgį (2015) labai svarbu įmonėse diegti pažangias planavimo sistemas. Kas liečia gamybą, svarbiausia yra per kiek laiko bus pagaminamos tam tikros prekės. Jei gamybos procesas užsitęsia per ilgai, o pagamintos prekės parduodamos pigiai, galima teigti, kad įmonė dirba neefektyviai. Gamybos įmonėms svarbiausia yra trumpinti gamybos procesą, planuoti laiką.

Teikiamos paslaugos. Autorius Kaziliūnas (2014) nagrinėdamas visuomenei teikiamų paslaugų kokybę ir organizacinės kultūros sąveiką pabrėžia, kad įmonės teikdamos paslaugas turi atsižvelgti į jų kokybę. Tai yra pagrindinis aspektas kaip yra vertinamos paslaugos, ir kokią įtaką jos daro įmonių veiklos efektyvumui. Jei paslaugos bus pigios, greitos ir nekokybiškos ilgainiui jos nebeturės tokios vertės, nes visuomenei besivystant kuo toliau yra vertinama būtent paslaugų kokybė.

Darbuotojų veikla. Vertinant darbuotojų veiklą reikia išanalizuoti jų darbo kultūrą – kaip jie vertina darbo aplinką, kurioje dirba, taip pat jų kultūrines vertybes. Vadovai privalo darbuotojus supažindinti su įmonės, kurioje jie dirba, kultūra, tikslais bei misija. Jei darbuotojas nesupranta kodėl įmonė užsiima būtent šita veikla ir kodėl, manoma, kad jo tiesioginis darbas nebus toks efektyvus ir įmonės veiklos efektyvumas mažės. Vadovai turi suprasti, kad tai labai atsakinga įmonės valdymo

dalis ir tai, kad jei darbuotojai nebus tinkamai motyvuoti bei supažindinti su įmonės tikslais, jų požiūris į darbą bus menkavertis.

Taip pat darbuotojai turi būti vertinami pagal jų kompetenciją bei kvalifikaciją. Kaip teigia Tamaševičius (2015) labai didelė problema organizacijose yra kai darbuotojas atlieka kelias funkcijas, pavyzdžiui krovos įmonėje darbuotojas dirba ir krovėju ir atsakingu už gaisrų prevenciją terminale. Tokiu atveju darbuotojas negali įsisavinti į abi sferas visiškai, nes tai labai skirtingo pobūdžio funkcijas keliančios darbo vietos. Tokiu atveju rekomenduojama pasamdyti daugiau darbuotojų arba priskirti dvi panašias pareigybes, iš tos pačios darbo srities.

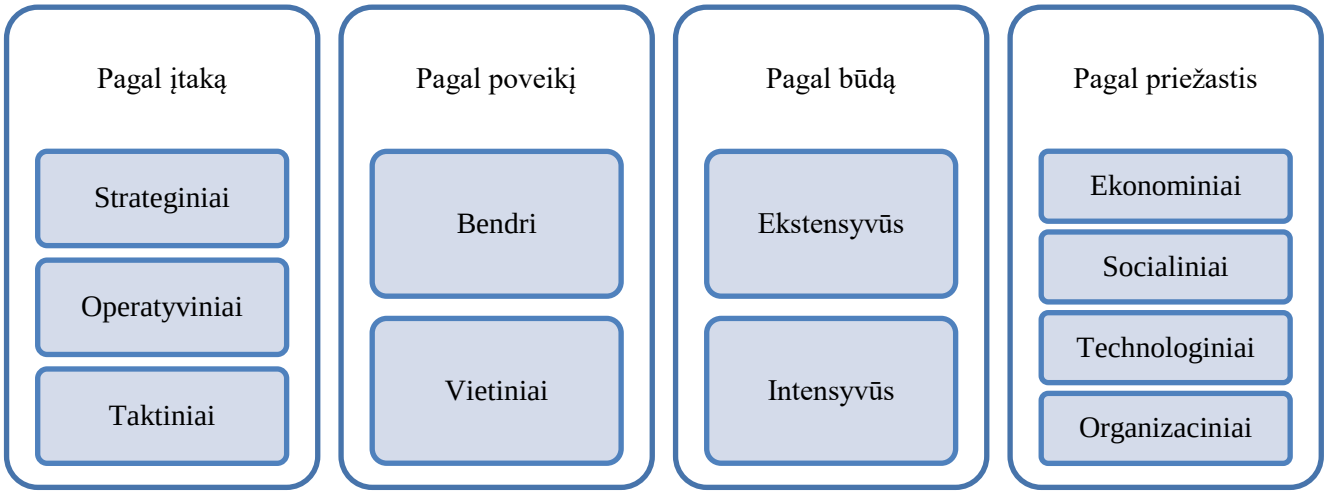
Autoriai Puškorius ir Raipa (2002) analizuodami viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo vertinimą pabrėžia, kad norint efektyvesnės veiklos reikia vertinti darbuotojų efektyvumą. Dėmesys nukreipiamas paremti darbuotojų pastangas, ypač orientuotas į žmogiškąsias savybes, atsižvelgiant į poreikius ir stiprinant jų motyvaciją. Darbuotojų skatinimas yra ne tik didinant atlyginimą ar mokant premijas, bet ir gerinant jų socialinį gyvenimą. Vis labiau pasaulyje didėja įmonių, kurios savo darbuotojus skatina sudarydamos jiems papildomus sveikatos, poilsio ar kitos veiklos planus. Taip pat pabrėžiama, kad būtina sutelkti pastangas į darbuotojų mokymą, jų veiklos vertinimą, taip pat įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą bei karjeros galimybių plėtrą organizacijoje.

Vadovavimo sprendimai. Ši efektyvumo rūšis glaudžiai susijusi su kitais, jau aprašytais, efektyvumo tipais. Visi įmonės rezultatai, nauji projektai, problemos yra glaudžiai susijusios su įmonės vadovų sprendimais. Autorės Stelmokienė ir Endriulaitienė (2015) analizuodamos vadovavimo efektyvumo vertinimą psichologiniu aspektu pabrėžia, kad vadovavimas priklauso nuo įtakos ir autoriteto. Jei įmonės vadovas neturės darbuotojų autoriteto ir įtakos, priimdamas sprendimus, darbuotojai netikės jo užsibrėžtu tikslu bei nustatomais rezultatais. Įmonės vadovas privalo būti ryžtingas, gebėti priimti sprendimus. Dėl ko įmonių numatyti optimaliausi rezultatai gali būti nepasiekti.

Apibendrinant galima teigti, kad įmonėms, norinčioms pasiekti kuo geresnių rezultatų, būtina tirti visus šiuos efektyvumus. Dauguma iš jų glaudžiai susiję tarpusavyje, pavyzdžiui technologinis bei dinaminis – siekiant dinaminio efektyvumo rezultatas taps optimalesnis ir technologiniame efektyvume. Taip pat kiekvienas iš jų yra neatsiejamas nuo finansinio efektyvumo. Siekiant bet kokio patobulinimo reikia investuoti lėšas, kas daro įtaką finansiniam efektyvumui ir jis kinta. Pagal analizuojamą literatūrą pastebima, kad svarbu vertinti ir smulkesnes efektyvumo rūšis, tokias kaip gamybos procesą ar darbuotojų bei vadovavimo problemas, kurios taip pat prisideda prie veiklos efektyvumo didinimo. Taip pat kiekvienas iš šių efektyvumo rūšių yra veikiami tam tikrų veiksnių, kurie daro įtaką norint pasiekti kuo optimalesnį rezultatą. Būtina įvertinti jų įtaką, rūšis, bendrąja prasme bei specifine, priklausančia nuo analizuojamos veiklos tipo.

1.3. Veiklos efektyvumą formuojantys veiksniai

Ekonomikoje išskiriami bendri, visom įmonėms tinkantys, nepriklausomai nuo jų veiklos, veiklos efektyvumą formuojantys veiksniai - 3 pav.



Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis Gudaitis ir Žagūnytė, 2013, p. 89-95.

3 pav. Veiklos efektyvumą formuojančių veiksnių klasifikavimas

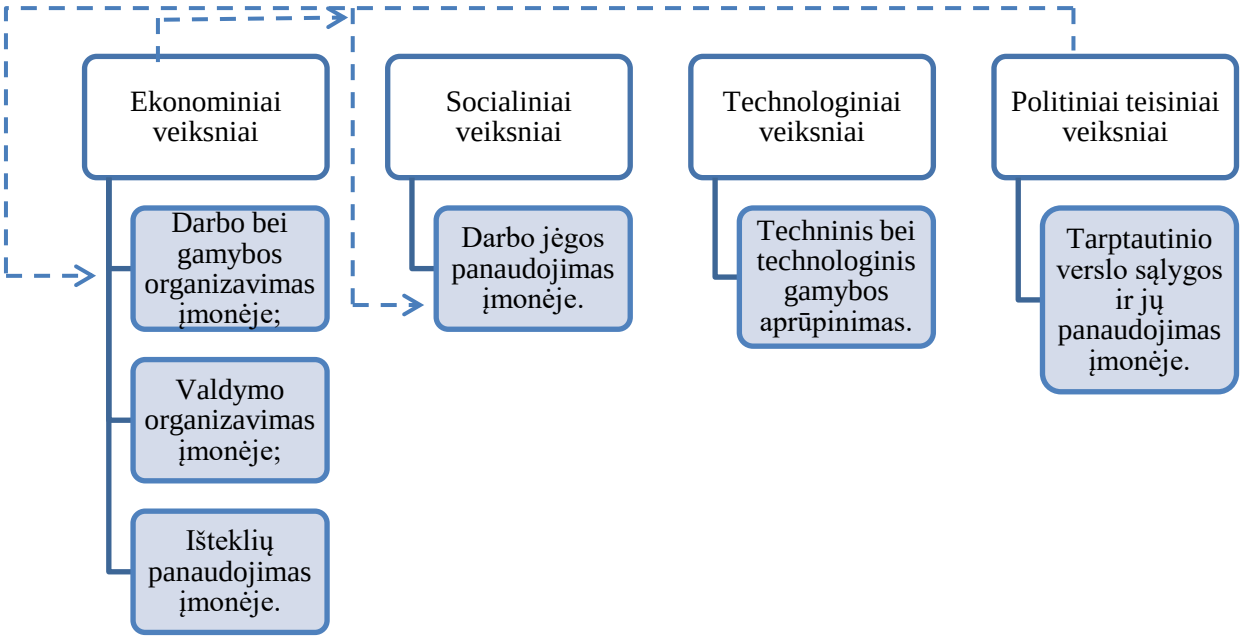
Pagal įtaką išskiriami strateginiai, taktiniai ir operatyviniai veiksniai. Strateginiai veiksniai yra patys svarbiausi iš šių trijų, kadangi jie turi ilgalaikę įtaką įmonės veiklos efektyvumui, pavyzdžiui: cisternų trūkumas sandėliuoti skystus krovinius. Operatyviniai veiksniai trumpalaikiai, dažniausiai susiję su atsargų klausimais, pavyzdžiui kaip greitai keičiasi skysti kroviniai perkraunami į geležinkelių vagonus ir autocisternas. Taktiniai veiksniai daro įtaką ilgesniam laikui nei operatyviniai, tačiau jų trukmė neviršija vienerių metų.

Pagal poveikį išskiriami bendri ir vietiniai veiksniai. Bendri veiksniai atsiranda iš išorės, pavyzdžiui: socialinės aplinkos, ekonominės aplinkos, gamybinės aplinkos. Išskiriami bendrų veiksnių pavyzdžiai: ūkio politika, aplinkos apsauga, mokesčių įstatymas, rinkų apimtys. Skystus krovinius kraunančioms įmonėms, o kaip minėta anksčiu ypač naftos produktus kraunantiems terminalams svarbus veiksnys yra ekologija arba aplinkos apsauga. Vietinių veiksnių pavyzdžiai: įmonės tikslų turėjimas, materialiniai, darbo bei finansiniai ištekliai, perspektyvumas. Įmonės turi numatyti savo investicijas: darbuotojų kvalifikacijos kėlimas, terminalų technologijų atnaujinimas. Giedraitis ir Viningienė (2017) nagrinėdami gamybos įmonės įvaizdžio trūkumus klientų požiūriu pabrėžia, kad technologijų atnaujinimas yra vienas iš daugelio aspektų, kuris įmonę daro patrauklią klientams, stiprina verslo įvaizdį taip pat kaip ir darbuotojai stengdamiesi išlaikyti gerą savo įvaizdį daro įtaką ir organizacijos įvaizdžio kūrime.

Pagal būdą išskiriami dviejų rūšių veiksniai: ekstensyvūs ir intensyvūs. Ekstensyvūs veiksniai reiškia, kad įmonei reikia didinti resursų skaičių ir apimtį. Šie veiksniai atsiranda kai gamybinių veiksnių plėtra vyksta lėtai, esant tai pačiai techniniai gamybos bazei. Jiems įtaką daro: dirbančiųjų skaičiaus didėjimas, investicijų augimas, didėjantis naudojamų išteklių kiekis. Vienas iš pavyzdžių - krantinės prailginimas. Intensyvūs veiksniai yra kai įmonė didina resursų panaudojimo kokybę, pavyzdžiui apyvartos didinimas. Kai produkcijos gamyba yra paremta tobulesniais gamybos veiksniais ir geresniu gamybinio potencialo panaudojimu.

Pagal priežastis išskiriami šie veiksniai: ekonominiai, socialiniai, technologiniai ir organizaciniai. Ekonominiai veiksniai yra kai įtaką daro įvairūs makroekonominiai rodikliai, kurie paminėti jau anksčiau. Socialiniai veiksniai susidaro analizuojant darbo užimtumą, vidutinį darbo užmokestį. Krovos įmonėse dirbantys specialistai turi būti tinkamai apmokomi, tai pat būtina suteikti galimybę kelti kvalifikaciją. Technologiniai veiksniai, išsiskiria tuo, kad įmonėje reikia didinti technologinį produktyvumą, pavyzdžiui investuoti į krovos technologijas. Organizaciniai veiksniai apibūdina įmonės skaidymą arba sujungimą.

Autorius Ginevičius (2010) nagrinėdamas pramonės įmonių veiklos efektyvumą pabrėžia jį veikiančių veiksnių klasifikavimą į išorinius ir vidinius veiksnius. Pastebima, kad išoriniai veiksniai turi tiesioginės įtakos vidiniams veiksniams (žr. 4 pav.).



Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis Ginevičius, 2010, p. 283-296.

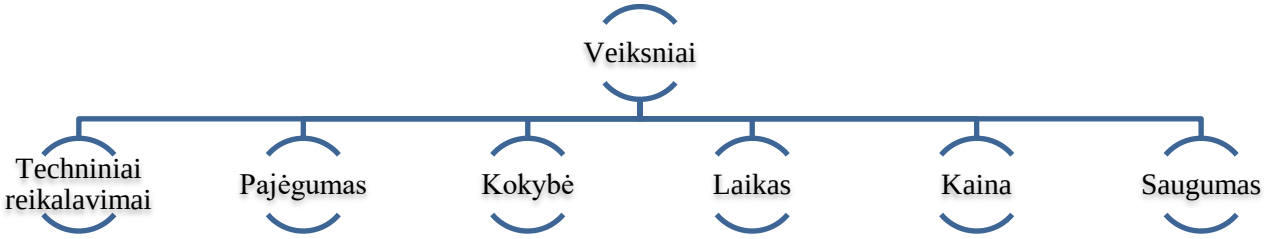
4 pav. Veiklos efektyvumą formuojančių veiksnių klasifikavimas

Autorius išorinius veiksnius išskirstė į ekonominius, politinius, technologinius bei politinius teisinius. Pagal kiekvieną išorinių veiksnių grupę priskiriami smulkesni, tiesioginę įtaką turintys nuo išorinių veiksnių, vidiniai veiksniai. Pagal paveikslą galime teigti, kad politiniai teisiniai veiksniai daro įtaką ne tik tarptautinio verslo sąlygos ir jų panaudojimo įmonėje vidiniam veiksniui, bet ir darbo bei

gamybos organizavime įmonėje bei darbo jėgos panaudojimą, kas liečia teisinius aspektus susijusius su darbo ištekliais, tokiais kaip darbo užmokesti.

Taip pat pastebima, kad tiesioginę įtaką socialiniams vidiniams veiksniams turi ir ekonominiai išoriniai veiksniai. Kaip minėtam anksčiau, darbo jėgos panaudojimui įmonėje įtaką daro ne tik politiniai teisiniai veiksniai, o taip pat ir ekonominiai.

Veiksniai taip pat priklauso ir nuo tiriamos įmonės veiklos bei specifikos. Tyrime atsižvelgiama į tuos veiksnius, kurie daro įtaką skystus krovinius kraunančių įmonių veiklos efektyvumui (žr. 5 pav.).



Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis Belova ir Mickienė, 2012.

5 pav. Terminalo efektyvumą formuojantys vidiniai veiksniai

Pagal Belovos ir Mickienės (2012) atliktą tyrimą išskiriami keli veiksniai nuo kurių priklauso terminalų paslaugų efektyvumas (5 pav.). Autorės teigia, kad lygindamas su kitais uostais ir pasirinkdamas konkretų uostą, klientas visų pirma įvertina šiuos veiksnius.

Pirmiausia klientai atkreipia dėmesį ar terminalas atitinka būtinus techninius reikalavimus, ar terminale bus jų kroviniui būtinų įrengimų. Skystus krovinius kraunančioms įmonėms būtina turėti specialius vamzdynus, sandėliavimo talpyklas bei perkrovimo mechanizmus. Taip pat galimybę juos krauti į geležinkelių transportą bei autotransportą.

Skystų krovinių krova yra specifinė. Atsižvelgiant į tai, būtina pabrėžti kokie įrenginiai suteikia įmonėms galimybę techniškai efektyviai veikti - 6 pav.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis AB „Klaipėdos nafta“ finansinės ataskaitos.

6 pav. Skystų krovinių krovos procesas

Į terminalą skysti kroviniai atgabenami tanklaiviais. Norint juos perkrauti reikalingi specialūs vamzdynai, kurie turi būti atitinkamo ilgio. Taip pat talpyklos, į kurias krovinys kraunamas vamzdynais iš tanklaivio, jei reikiama krovinys talpyklose sandėliuojamas. Kraunant skystą krovinį iš talpyklų į geležinkelio ar autotransporto cisternas terminalas turi turėti specialias cisternų pildymo stoteles. Taip krovinys pasiekia geležinkelio transportą ar autotransportą, kuriuo bus toliau gabenamas.

Šios technologijos turi būti kuo optimaliau išplėtotos, bei techniškai ir ekologiškai tinkamos, kad veikla būtų vykdoma efektyviai.

Kitas svarbas terminalo veiksnys pagal autores yra terminalo pajėgumas. Pagal autorius Katkevičių ir Baublį (2008) labai svarbu terminalų krantinių konstrukcijos nuo ko priklauso ar terminalas turi galimybę priimti atitinkamo dydžio laivus, kas tiesiogiai priklauso nuo krantinės techninių duomenų, kurioje yra įsikūręs terminalas:

1. Krantinės ilgis;
2. Krantinės gylis;
3. Krantinės techninė būklė (laivo atmušų pakabinimo galimybė);
4. Elektros prijungimo nuo krantinės galimybė;
5. Vandens prijungimo nuo krantinės galimybė.

Kitas išskiriamas veiksnys yra kokybė. Laivai turi būti aptarnauti tinkamai ir jiems suteiktos paslaugos turi būti geros kokybės. Krovos įmonėms būtina investuoti į terminalų atnaujinimą, kad jie būtų patrauklesni klientams ir teiktų kokybiškesnes paslaugas. Tačiau Talley (2009) analizuodamas terminalų inventorių teigia, kad jie turi būti atnaujinami tik tiek, kiek reikia. Jei įmonė įsigys nereikalingų įrengimų, tai jau darys įtaką kitam veiksniui – kainai (Talley, 2009). Darbdaviams būtina atkreipti dėmesį ne tik į įrangos tobulinimą, bet ir į darbuotojų išsilavinimą. Reikia atsižvelgti į darbuotojų kvalifikaciją, žmogiškieji faktoriai turi būti kuo labiau išplėtoti (Burns, 2015). Šitie trys veiksniai labai veikia tarpusavyje, jei yra atnaujinamos technologijos analogiškai reikia kelti darbuotojų kvalifikaciją, kad jie mokėtų naudotis tomis technologijomis, taip pat nepadidinti kainos, dėl investicijų, tiek, kad konkurencija nugalės terminalą ir visi klientais kraus savo krovinį konkurentų terminaluose.

Paskutiniai trys siūlomi veiksniai pagrindiniai. Tai yra trys kriterijai, kurie vertinami maksimizavimo ar minimizavimo būdu, ir sudaroma terminalo efektyvumo išvada. Kaina visada turi atitikti įrenginių darbą, laiko atžvilgiu. Tačiau vertinant laiką būtina atsižvelgti į saugumą. Krovos darbų aplinka turi būti saugi ir darbuotojų atžvilgiu, kraunamo krovinio bei terminalo atžvilgiu. Terminalas turi būti tinkamoje vietoje bei atitinkamai paruoštas, kad laivui atgabenančiam krovinį būtų saugu įeiti į uostą (Cristopher, 2015). Vertinant šiuos kriterijus dažniausiai pasirenkamos kelios konkurencingos alternatyvos ir išsirenkama viena iš jų.

Taip pat Belova ir Mickienė (2012) teigia, kad būtina atsižvelgti ir į mikroekonominius ir makroekonominius veiksnius:

1. navigacinės aplinkos būklė;
2. politika;
3. darbo teisinė bazė;
4. terminalo charakteristika.

Navigacinės aplinkos būklės analizė būtina krovinio pristatymo laikotarpiui. Kiekvieno terminalo būklė skiriasi, kaip ir geografinė padėtis, ji gali būti apribota tam tikrais punktais, pagal kuriuos klientai ir atsirenka patrauklų terminalą. Vienas iš dažniausiai pasitaikančių atvejų kai per mažas terminalo gylis. Todėl terminalai turi būti įrengti tokioje geografinėje padėtyje, kuri tenkintų aptarnaujamus tanklaivius, arba krantinės turėtų būti gilinamos kuo daugiau.

Į krovos terminalus atvyksta laivai iš viso pasaulio, skystų krovinių terminalai krauna įvežamus (importuojamus) krovinius, taip pat pakrauna laivus (eksportuoja) produktus. Galima teigti, kad krovos įmonės yra viena iš grandžių tarptautinėje prekyboje. Autorius, nagrinėjantis tarptautinę prekybą ir finansus, teigia, kad tarptautinėje prekyboje nėra bendrų įstatymų, kas padėtų ją plėtoti, kaip prekyboje valstybės viduje (Grath, 2016). Valstybės *politinė būklė* yra svarbus veiksnys terminalams, nes laivas įėjęs į tam tikros valstybės uostą, turi laikytis tos valstybės įstatymų, taip pat visi tanklaiviai įeidami ir išeidami iš uostų turi vadovautis nustatytais teisiniais įstatymais, pavyzdžiui išversti visus laive esančius dokumentus į nacionalinę kalbą, laikytis nustatytų teritorinės jūros, išskirtinės ekonominės zonos ribų (Jungtinių Tautų jūrų teisės konvencija, 2003).

Nagrinėjant *darbo teisinę bazę* reikia pabrėžti, kad kiekvienos šalies uostai ir joje esančios įmonės dirba pagal tos šalies darbo teisės įstatymus. Remiantis galiojančiais įstatymais kiekvienas terminalas turi nustatytą darbo laiką, kada jie galės aptarnauti tanklaivius. Nuo šio laiko priklauso laivui tenkančių prastovų suma pagal kuriuos laivas gali turėti daug prastovų, o tai daro įtaką išlaidoms. Tačiau terminalai vadovaujantis nustatyta, tos šalies, kurioje yra įrengti, darbo teisine baze negali atsižvelgti į laivų prastovas ir juo krauti ne pagal nustatytą tvarką. Dėl to tanklaiviai turi apskaičiuoti ir pasirinkti, kuriame terminale būtų mažiausiai prastovų ar jų iš vis nebūtų, kas yra tiesiogiai priklausoma nuo darbo teisinės bazės.

Kiekvienas terminalas turi savo *charakteristiką*, pavyzdžiui rinkliavų dydžius, nuo ko taip pat priklauso išlaidų dydis laivams, todėl šį veiksnį taip pat būtina įvertinti, analizuojant terminalų patrauklumą klientams. Ypač kai krovinys yra naftos produktai, kas yra prilyginama kaip pavojingas ir aplinką teršiantis krovinys (MARPOL 73/78, 1992). Taip pat kiekvienam uoste yra atskiros uosto taisyklės ir įstatymai, kurie nurodo būvimo uoste, einant į terminalą, tvarką (Dėl Klaipėdos valstybinio jūrų uosto naudojimo taisyklių patvirtinimo, 2014) bei kokius dokumentus laivai, taip pat ir tanklaiviai turi turėti norėdami užeiti į uostą (Klaipėdos valstybinio jūrų uosto laivybos taisyklės, 2008).

Taip pat išskiriamas dar vienas veiksnys darantis įtaką krovos įmonių veiklos efektyvumui – terminalų plėtra. Terminalai norintys efektyviai vykdyti savo veiklą, privalo ją plėsti teritoriniu aspektu, krovos kompanijos išsiplečia ir į miesto dalį. Vasiliauskas (2013) analizuodamas krovinių vežimo technologijas teigia: „Iš esmės, ką mes dabar vadiname tokiu jūrų uostu, yra ne jūrų transporto terminalai, bet pramoniniai rajonai, kur teritorija, skiriama tik uosto darbams, sudaro nedidelę viso komplekso dalį“ (Vasiliauskas, 2013). Galima teigti, kad terminalai yra kaip ir kitos komercinės

įmonės. Keičiasi jų technologijos, išsidėstymas. O terminalų plėtra yra labai svarbi norint kuo efektyviau vykdyti veiklą (Alderton, 2008).

Apibendrinant galima teigti, kad veiklos efektyvumą formuojančių veiksnių klasifikavimas gali būti labai platus. Pradedant nuo išorinių ir vidinių veiksnių, galima smulkinti iki darbo jėgos panaudojimo įmonėje. Išskirti veiksniai esantys naftą ir naftos produktus kraunančiose krovos įmonėse. Pastebima, kad dauguma veiksniu priklausomi nuo teisinės bei politinės bazės, ir viena iš priežasčių, kad Klaipėdos uostas yra valstybės nuosavybė, pagal nuomos sutartis nuomojamos uosto teritorijos krovos įmonėms. Tačiau šioms įmonėms išlieka dideli apribojimai įvairių įstatymų, konvencijų bei standartų kas tikėtina apriboja uosto patrauklumą ateinantiems laivams, dėl ko krova terminaluose gali mažėti taip krovos įmonėse bus fiksuojamas veiklos neefektyvumas.

1.4. Prielaidos krovos paslaugas teikiančių įmonių veiklos efektyvumo vertinimui

Vertinant prielaidas krovos paslaugas teikiančių įmonių veiklos vertinimui, būtina atsižvelgti į tai, kad krovos paslaugas teikiančios įmonės yra valstybinio jūrų uosto dalis. Taigi krovos paslaugas teikiančios įmonės, tuo pačiu yra ir jūrų transporto sektoriaus dalis, o vertinant visos šalies ir regiono transporto sektoriaus veiklos požiūriu, tai sudaro prielaidą krovos paslaugas teikiančioms įmonėms gerinti jūrinių valstybių tarptautines, politines ir ekonomines pozicijas įsitvirtinant regione (Notteboom, 2010). Dėl to, valstybinio jūrų uosto valdymo, taip pat ir krovos paslaugas teikiančių įmonių valdymo efektyvumas yra pripažįstamas jūrų transporto sektoriaus patrauklumo regione požiūriu, tiesiogiai veikiančiu visos šalies ekonomikos konkurencingumą. *Atsižvelgiant į tai, daroma prielaida, kad šalies ekonominis efektyvumas tiesiogiai priklausantis nuo daugelio aspektų, o didelę dalį priklausomybės sudaro valstybinio jūrų uosto ekonominis efektyvumas.*

Daugelyje šaltinių analizuojama, kad krovos paslaugas teikiančių įmonių valdymo efektyvumas yra orientuotas į pridėtinės vertės kūrimą (Sanchez, Adolf & Garcia - Alonso, 2011). Pagrindinė problema valstybiniame jūrų uosto bei krovos paslaugas teikiančiose įmonėse tai, kad jūrų transporto regioninio patrauklumo požiūriu problematika pateikiama analizuojant kompleksiškai. Tai įmanoma apibūdinti tik trimis požymiais – optimalus ir efektyvus valdomų išteklių paskirstymas bei jų eksploatavimas; efektyvus kapitalo įtraukimas stiprinant suprastruktūrinę valstybinio jūrų uosto dalį, ir terminalo patrauklumas krovinio siuntėjo bei gavėjo požiūriu (Mickienė ir Valionienė, 2018). Dėl pasaulinės tiekimo grandinės liberalizavimo bei unifikavimo globalizacijos įtakoje, fiksuojamas jūrų uosto reikšmės didėjimas užtikrinant logistinį visos grandinės jungiamumą. Siejant su pirmąja minėta prielaida, norint pasiekti maksimalaus teigiamo poveikio šalies ekonomikai dėl jūrų uosto veiklos, daroma prielaida, kad terminalų darbo bei veiklos misija pradėjo keistis – *produktyvumo*

maksimizavimas perkraunant vis daugiau krovinių keičiasi į siekį kurti kuo daugiau pridėtinės vertės priimant krovinius iš suinteresuotų šalių.

Analizuojant klasikines ekonomikos teorijas susijusias su uosto veikla ir laisva rinka, globalia jūrų sektoriaus veikla, susidaro prielaida išplėtoti jūrų uosto bei terminalų veiklos rezultatų vertinimo metodiką. Vertinant būtina atsižvelgti į uosto, uostamiesčio, privataus verslo ir valstybės strateginių interesų sąveiką. *Taip pat galima daryti prielaidą, kad šiuolaikinėmis rinkos ekonomikos sąlygomis, norint įvertinti jūrų uosto veiklą būtina išskirti gerovės ekonomikos ir naujosios ekonomikos veiksnius, taip pat analizuoti ne tik finansinius rodiklius tačiau ir socialinius bei gyvenimo kokybės* (Yang & Guy, 2011).

Norint išanalizuoti prielaidas krovos paslaugas teikiančių įmonių veiklos efektyvumo vertinimui pirmiausia reikia jas suskirstyti į teigiamas ar neigiamas (Viederytė, 2014). 7 paveiksle pateikiamos palankios prielaidos bei jų skirstymas pagal bendruosius aplinkos veiksnius.

Bendra ekonominė aplinka	•Makroekenominis stabilumas; •Ekonominis augimas.
Verslo aplinka	•Palankios sąlygos verslo informacijos prieinamumui, technologijų ir žinių perdavimui, mokymams ir kvalifikacijos kėlimui.
Inovacijų aplinka	•Sparčiai tobulinama inovacijų plėtrai reikalinga infrastruktūra, technologijos, įskaitant institucinę infrastruktūrą. Palyginti geras aukštos kvalifikacijos specialistų pasiekiamumas
Infrastruktūra	•Gerai išplėtota susisiekimo infrastruktūra, suprastruktūra ir informacinės technologijos.

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis Viederytė, 2014.

7 pav. Palankių prielaidų skirstymas pagal bendruosius aplinkos veiksnius

Palankių prielaidų klasifikavimas apibrėžiamas keturiais aspektais: bendra ekonominė aplinka, verslo aplinka, inovacijų aplinka ir infrastruktūra. Bendra ekonominė aplinka krovos įmonės taip pat labai svarbi kaip ir kitų sferų įmonėms. Makroekonominis stabilumas bei valstybės ekonominis augimas daro didelę įtaką krovos paslaugas teikiančioms įmonėms. Kadangi Klaipėdos jūrų uostas yra valstybinis, krovos įmonės esančios Klaipėdos jūrų uoste yra tiesiogiai priklausančios nuo vyriausybės priimamų sprendimų, kuriuos, susijusius su Klaipėdos uostu, koordinuoja Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija. Klaipėdos uostas 2018 m. sukūrė 6,13 proc. viso Lietuvoje sukuriamo BVP (Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcijos statistikos archyvas). Šituos rezultatus sukuria visos Klaipėdos uoste veikiančio krovos įmonės bei kitos įmonės susijusios su krova, pavyzdžiui agentavimo arba muitinės tarpininkų įmonės.

Kita prielaida verslo aplinkos. Visų įmonių siekiamybė yra plėsti verslą, tobulėti, bet tam reikia tam tikrų žinių bei informacijos. Taip pat ir krovos įmonės, plėsdamos veiklą jos turi atnaujinti

technologijas, ruošti kvalifikuotus specialistus dirbti su naujausiomis technologijomis. Šitų žinių ir informacijos prieinamumas daro prielaidą, kad krovos įmonių verslas gali plėstis, vertindamas vis mažesnę riziką.

Inovacijų aplinka ypač svarbi įmonėms, kurių pagrindinis pelno siekimas yra tiesiogiai susijęs su technologijomis. Krovos įmonių darbas yra atliekamas pasitelkus technologijas bei kvalifikuotus specialistus. Naftą ir naftos produktus kraunančioms įmonėms ypač svarbu, kad terminaluose įrengtos ir naudojamos technologijos būtų atitinkančios aplinkos apsaugos reikalavimus, bei atitiktų nustatytus aplinkos apsaugos standartus (ISO 14001, 2015). Taip pat terminalai turi atsižvelgti ir į tai jei terminalo technologijos bus išplėtotos per daug, kaina teikiamų paslaugų padidės ir bus ženkliai didesnė nei konkurentų, o dėl investicijų į technologijas neliks išteklių apmokyti darbuotojus dirbti su naujomis technologijomis.

Infrastruktūra taip pat turi būti gerai išplėtota, kadangi krovos procesas nesibaigia vien prišvartavus laivą prie krantinės (o tai reikalauja ir suprastruktūros priežiūros) bei perkrovus krovinį į saugojimo cisternas. Taip pat turi būti išplėtotas geležinkelio tinklas, kadangi didžioji dalis krovinių gabenama geležinkeliais. Kitas krovinių tolimesnis gabenimo būdas autocisternomis, taigi terminaluose turi būti išplėtotos autocisternų pildymo stotelės. Nagrinėjant konteinerių terminalų efektyvumą, išskiriamos pagrindinės, tipinio jūrų uosto, veikiančio efektyviai, infrastruktūros funkcinės sritys (Wisnicki, Chybowski & Czarnecki, 2017):

1. Krantinė aprūpinta krovos, iš laivo į krantą bei iš kranto į laivą, įrenginiais;
2. Galimybė transporto priemonių judėjimui terminale, kranto zonoje;
3. Terminalas aprūpintas saugojimo įrenginiais;
4. Autotransporto pakrovimo galimybės;
5. Intermodalinio gabenimo galimybė;
6. Terminalas aprūpintas tikrinimo bei stebėjimo įranga.

Palanki prielaida krovos įmonėms yra, kad visos šios funkcijų sritys bus įrengtos. Terminalai turi turėti galimybę ne tik iškrauti krovinį iš laivo, bet ir pakrauti, kadangi laivams vykdant tranzitą nebūtų efektyvu kurią nors tranzito dalį negabenti krovinio. Todėl jei laivas išeina iš uosto pilnai pakrautas ir nuėjęs į kitą uostą visą krovinį iškrauna, turi nors dalį turimos vietos pakrauti nauju kroviniu.

Taip pat terminalai turi turėti galimybę kranto zonoje transporto priemonių judėjimui. Minimos transporto priemonės ne sunkvežimiai į kurios bus kraunamas krovinys, o kitas transportas, pavyzdžiui galimybė laivo agentui atvykti su automobiliu iki laivo.

Terminaluose būtina įrengti saugojimo įrenginius - sandėliavimui, nes krovinys negali būti kraunamas iš karto į kitą gabenimo transportą, pavyzdžiui geležinkelio transportą. Skystiems kroviniams turi būti įrengtos skystų krovinių saugojimo talpyklos/cisternos, biriems – birių krovinių saugojimo talpyklos, konteineriams – saugojimo aikštelės ar sandėliai.

Autotransporto pakrovimui užtikrinti (krova iš sandėliavimo vietos) būtina įrengti stoteles, kuriose sumontuotos reikalingos technologijos, tokios kaip vamzdynai, skirti krauti skystus krovinius, ar specialūs kranai – konteineriams.

Intermodaliniam gabenimui užtikrinti būtina atsižvelgti į tai, kad ne visi kroviniai, iškrauti iš laivo, gabenami autotransportu, kiti perkraunami į geležinkelio transportą. Kad tai užtikrinti terminaluose turi būti įrengti geležinkelio tinklai, bei perkrovimo technologijos.

Taip pat terminalai turi būti aprūpinti tikrinimo bei stebėjimo įranga. Atgabentas krovinys turi būti patikrintas muitinės darbuotojų, taip pat dėl krovinio saugumo įrengiamos stebėjimo sistemos norint išvengti grobstymo bei vagysčių.

Nagrinėjant prielaidas, vertinamos ir neigiamos prielaidos, kurios klasifikuojamos pagal tuos pačius, kaip ir teigiamos prielaidos, bendruosius aplinkos veiksnius (žr. 8 pav.).

Bendra ekonominė aplinka	•Maža moderniomis technologijomis ir į mokslinius tyrimus ir eksperimentinę veiklą orientuotos pramonės dalis.
Verslo aplinka	•Rizikos kapitalo stoka.
Inovacijų aplinka	•Menkas mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros finansavimas Menki inovacinės veiklos rezultatų (pvz. patentų skaičius ir pan.) rezultatai, „Protų nutekėjimo“ problema.
Infrastruktūra	•Žemas skaitmeninės infrastruktūros pritaikymo lygisdaug technologijų nenaudojama, tačiau dalyvauja apskaitoje.

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis Viederytė, 2014.

8 pav. Nepalankių prielaidų skirstymas pagal bendruosius aplinkos veiksnius

Kaip ir palankios prielaidos nepalankios skirstomos pagal šiuos klasifikatorius – bendra ekonominė aplinka, verslo aplinka, inovacijų aplinka ir infrastruktūra. Bendra verslo aplinka pasižymi tuo, kad norint išplėsti verslą krovos įmonėms reikia didinti investicijas į technologijas. Norint atnaujinti šias technologijas būtina atlikti daug eksperimentų bei laboratorinių tyrimų, kad sukurti pačias naujausias technologijas. Nepalanki prielaida yra tai, kad labai mažai įmonių yra orientuotos atlikti mokslinius tyrimus dėl technologijų modernumo. Norint, kad terminaluose būtų naudojamos pačios naujausios technologijos būtina atlikti reikiamus tyrimus, tačiau tik maža dalis pramonės juos daro.

Klaipėdos uoste veikia kelios didžiausios krovos įmonės, susiskirsčiusios pagal kraunamą produktą. Todėl labai sunku naujoms, mažesnėms įmonėms ateiti į rinką. Taip pat tai riboja ir Klaipėdos uosto teritorijos trūkumas – naujai besikuriančios įmonės neturi galimybės išsinuomoti iš valstybės krantines, kuriose vykdytų krovą. Prielaida, kad vyrauja rizikos kapitalo stoka yra tikėtina įrodo tai, kad šios srities versle yra labai mažai įmonių, kurios pradeda šitą veiklą.

Prielaidos susijusios su inovacijų aplinka yra glaudžiai susijusios su bendra ekonomine aplinka. Trūksta reikalingų mokslinių tyrimų, eksperimentų, kad terminalai būtų inovaciniai. Šitų tyrimų trūkumas atsiranda dėl mažo finansavimo. Mažės patentų, technologijos pasens – mažės konkurencingumas. Taip pat reali „protų nutekėjimo“ problema. Tai viena iš aukštos kvalifikacijos darbo jėgos migracijos formų. Autorės Solnyškienė ir Adamonienė (2017) atlikdamos migracijos procesus formuojančių veiksnių Lietuvoje vertinimą teigia, kad „Protų nutekėjimas“ tai aukštos kvalifikacijos specialistų emigravimas į ekonomiškai stipresnes šalis. Pagrindinis ekonominis veiksnys dėl „Protų nutekėjimo“ tai nevienodas šalių išsivystymo lygis socialiniu, ekonominiu, moksliniu – techniniu požiūriu.

Nepalankios prielaidos dėl infrastruktūros – didelė dalis technologijų nenaudojamos, tačiau dalyvauja apskaitoje. Krovos įmonėse didelę dalį ilgalaikio turto sudaro technologiniai krovos įrenginiai. Norint atnaujinti technologijas terminaluose dažniausiai negalima atnaujinti jau esančius įrenginius, būtina statyti naujus. Dėl šios priežasties labai didelė dalis įrenginių yra nenaudojama, tačiau yra įtraukta į įmonės apskaitą, o tai gali iškreipti įmonių finansinius rodiklius.

Šiame tyrime vertinant krovos paslaugas teikiančių įmonių veiklos efektyvumą bus analizuojamas finansinis ir technologinis efektyvumas. Taip pat teikiamų paslaugų ir darbuotojų veiklos efektyvumas. Pagal anksčiau aprašytą veiklos efektyvumo klasifikavimą, analizei pasirinkti būtent šie efektyvumai kadangi atlikus jų vertinimą bei veiksnių įtaką, bus galima nustatyti tikslias, problemines bei tobulintinas veiklos sritis krovos paslaugas teikiančiai įmonei – šiuo atveju naftos terminalui.

Veiksnių įtakai nustatyti taip pat pasirinkti naftos terminalui būdingiausi išoriniai bei vidiniai veiksniai. Kaip jau minėta anksčiau šiame skyriuje, teikiama prielaida, kad jūrų uostas daro didelę įtaką šalies ekonomikai, todėl išorinių veiksnių analizei tikslinga pasirinkti tam tikrus Lietuvos valstybės ekonominius rodiklius. Vidinių veiksnių analizei tikslinga pasirinkti krovos paslaugas teikiančios įmonės klientų struktūrą, darbuotojų vertinimą, bei technologinius veiksnius susijusius su naftos terminale esančiomis technologijomis.

Kad atlikti krovos paslaugas teikiančios įmonės veiklos efektyvumo vertinimą tikslinga sudaryti vertinimo metodologiją (žiūrėti 2 skyrių), kurią sudaro finansinio efektyvumo vertinimas, bei technologinis (logistinis) efektyvumas – logistinės tiekimo grandinės efektyvumo vertinimas bei kompleksinis veiklos efektyvumo vertinimas, kuriame taip pat nustatoma ir veiklos efektyvumui darančių veiksnių įtaka.

Apibendrinant galima teigti, kad prielaidos krovos įmonės veiklos efektyvumo vertinimui skirstomos į palankias ir nepalankias. Taip pat pagal bendruosius aplinkos veiksnius skirstomos į prielaidas atsižvelgiant į bendrą ekonominę aplinką, verslo aplinką, inovacijas ir infrastruktūrą. Pagrindinės ir teigiamos ir neigiamos prielaidos krovos įmonėms susijusios su technologijomis, jų

atnaujinimu ir specialistų ruošimu, išsaugojimu bei jų trukumu, darbui su naujausiomis technologijomis. Taip pat viena iš prielaidų susijusi su kapitalo stoka. O tai priežastis kodėl Klaipėdos uoste nėra naujų, nedidelių besikuriančių įmonių darbui uoste, dėl ko yra mažinama konkurencija.

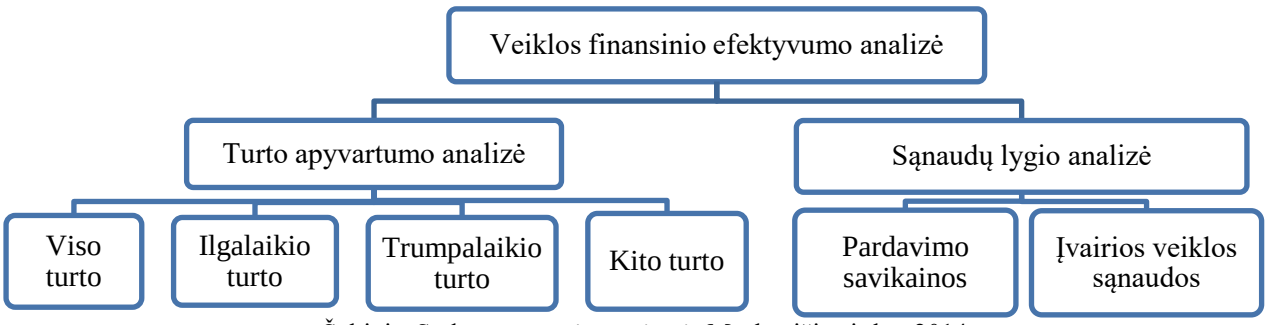
2. KROVOS PASLAUGAS TEIKIANČIŲ ĮMONIŲ VEIKLOS EFEKTYVUMO VERTINIMO METODOLOGIJA

2.1. Krovos paslaugas teikiančių įmonių veiklos efektyvumo finansinis ir logistinis vertinimas

Krovos paslaugas teikiančios įmonės, vertinančios savo veiklą bei norinčios ją išplėsti, naudoja įvairius metodus, kad tai pasiektų kuo optimaliau. Vienas dažniausių metodų yra veiklos efektyvumo vertinimas. Kaip minėta 1 skyriuje šio metodo apibūdinimų yra daug. Veiklos finansinio efektyvumo vertinimą galima atlikti įvairiais būdais. Dažniausiai naudojami yra tradiciniai vertinimo metodai. Atliekant įvairias analizes, įmonės veiklos tyrimuose gali būti vertinami finansiniai ir nefinansiniai rodikliai. Tačiau vertinant įmonės finansinį efektyvumą tradiciniais metodais, naudojami tik finansiniai rodikliai.

Kotane (2015) atliko tyrimą, kuriame analizavo finansinių ir nefinansinių rodiklių įtaką įmonės veiklai. Autorė nagrinėjo, kuriuos rodiklius tirti būtų optimaliau analizuojant įmonės veiklą. Atlikus analizę, regresijos metodu išsiaiškinta, kad didžiausią reikšmę turi nefinansinis rodiklis - darbuotojų motyvacija, tačiau kiti svarbiausi rodikliai buvo finansiniai – ROA ir skola iš viso. Taip pat labai svarbu vertinant įvairius rodiklius, gautus rezultatus lyginti su nustatytais standartais ar standartiniais nuokrypiais. Horner (2013) knygoje „Accounting for non Accountants“ teigia, kad yra grįžtamieji ryšiai atliekant analizes: nustatytų standartų analizė, vertinami realūs rezultatai, standartų ir gautų rezultatų lyginimas, situacijos optimizavimo veiksmai.

Finansinio efektyvumo vertinimą tradiciniu metodu siūlo skirtingi autoriai, kurių pastebėjimai šiek tiek skiriasi. Autoriai Mackevičius ir kt. (2014) išskiria dvi rodiklių grupes: turto apyvartumo ir sąnaudų lygio (žiūrėti 9 pav.).



Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis Mackevičius ir kt., 2014

9 pav. Veiklos finansinio efektyvumo rodiklių analizė

Atliekant tradicinio metodo analizę būtina susisteminti rodiklių grupes. Vertinant turtą, labai svarbus atliekamų analizių eiliškumas. Krovos paslaugas teikiančios įmonės, remiantis Verslo

apskaitos standartais sudaro „Balanso“ bei „Pelno (nuostolių)“ ataskaitas. Balanso ataskaitoje galima pastebėti, kokio turto (ilgalaikio ar trumpalaikio) įmonėje yra daugiau. Jei įmonė gamybinė - daugiau bus ilgalaikio turto ir jį daugiausiai sudarys įvairūs įrengimai skirti prekei gaminti, jei prekybinė – trumpalaikio. Atsižvelgiant į tai tikslinga nuspręsti, kurį turtą nagrinėti būtų optimaliau. Galima nagrinėti ir abu, tokiu atveju atlikus tyrimą bus atsižvelgiama į tuos rezultatus, kurio turto įmonėje daugiau.

Krovos paslaugas teikiančios įmonės negamina jokio produkto, o labiau prilyginamos prekybinėms įmonėms, tačiau jų veikla specifinė, todėl atsižvelgiant į gaunamus rezultatus ir siūlomas normas, jos visgi priskiriamos gamybinių įmonių grupei. Šios įmonės, dėl specialių technologijų, krovai skirtų įrenginių, krovinių perpylimo stotelių, turi ženkliai didesnį kiekį ilgalaikio turto nei trumpalaikio.

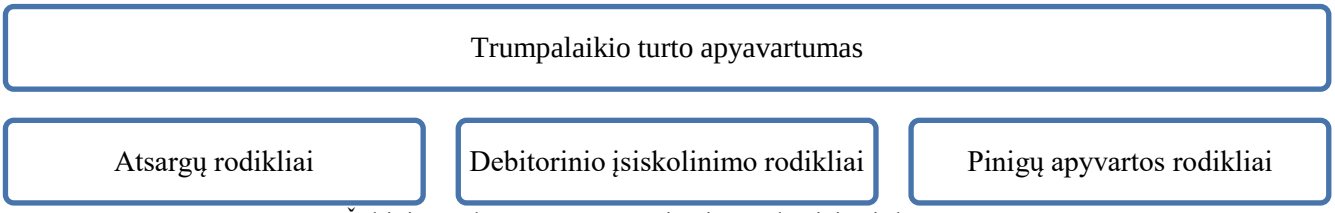
Šiose įmonėse turto apyvartumas parodo krovos įmonės gebėjimą teikti krovos paslaugas (Belova, Kalvaitienė ir Mickienė, 2014). Atliekant turto apyvartumo analizes, rezultatai gali atspindėti ar įmonėje yra nekokybiško, nebenaudojamo, tačiau apskaitoje esančio turto. Viso turto apyvartumas dažniausiai skaičiuojamas kartais, bet gali būti išreiškiamas ir dienomis arba mėnesiais, pagal formulę (1), 1 priedas. Atlikus šiuos skaičiavimus, gautas koeficientas parodo kiek vienas turto euras sukuria pardavimo pajamų. Taip pat išskiriamos ir rodiklio rekomenduojamos normos, 2 priedas. Atliekant turto analizes yra vertinamas santykis tarp gauto rezultato ir jam naudojamų tam tikrų išteklių, šiuo atveju viso turto. Kadangi krovos įmonės priskiriamos gamybinėms tai galima teigti, kad didelę dalį viso turto apyvartumui daro ilgalaikis turtas: įrenginiai skirti krovai – vamzdynai, saugojimo cisternos, geležinkelių estakados.

Įvertinus viso turto apyvartumą siūloma atlikti analizę, kuri parodytų apyvartinio kapitalo apyvartumą. Rodiklis priklauso nuo turto apyvartumo ir turto struktūros, kadangi įmonė gali naudoti ir nuosavą kapitalą ir skolintą. Koeficientas skaičiuojamas kartais, bei parodo kiek apyvartinis kapitalas padaro apyvartų per ataskaitinį laikotarpį, formulė (2), 1 priedas, rekomenduojamos normos 2 priede. Atlikus apyvartinio kapitalo apyvartumo analizę tikslinga gautus rezultatus palyginti su trumpalaikio turto apyvartumo koeficientais, formulė (3), 1 priedas, rekomenduojamos normos - 2 priedas.

Trumpalaikio turto apyvartumo koeficientas parodo kiek pajamų tenka kiekvienam trumpalaikio turto eurui. Rodiklis didžiausią įtaką daro prekybinėms įmonėms, nes parodo kiek trumpalaikis turtas uždirbo pajamų iš pardavimų. Kad kuo optimaliau ištirti įmonės veiklą, pastarieji rodikliai yra lyginami. Atsižvelgiama į veiksnius, kurie daro jiems įtaką, tokius kaip: apskaitos politika (LR buhalterinės apskaitos įstatymas, 2001), trumpalaikio turto vertinimo metodas bei įmonės veiklos pobūdis ir apimtis.

Šiame tyrime vertinamos skystus krovinius kraunančios įmonės, kuriose trumpalaikis turtas sudaro mažesnę dalį nei ilgalaikis. Tačiau trumpalaikį turtą taip pat tikslinga vertinti, kadangi analizę

sudaro dar trys šios grupės analizuojami rodikliai: atsargų, debitorinio įsiskolinimo ir pinigų apyvartos (žiūrėti 10 pav.).



Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis Mackevičius ir kt., 2014

10 pav. Trumpalaikio turto apyvartumo rodiklių analizė

Lukic (2013) nagrinėdamas darbo išteklių efektyvumo įtaką pelningumui teigia, kad prekybos įmonėms labai svarbu nagrinėti trumpalaikio turto apyvartumą, nes jis užima didžiausią dalį turto, pavyzdžiui atsargos. Formulė gali būti sudaryta dviem atvejais, dažniausiai rodikliams apskaičiuoti pasirenkamas pardavimų pajamų rodiklis, tačiau įvertinus tai, kad atsargos balanse fiksuojamos įsigijimo savikaina, tikslinga naudoti pardavimo savikainos rodiklį, formulė (4), 1 priedas, rekomenduojamos normos - 2 priedas. Kuo atsargų apyvartumo rodiklis didesnis tuo geriau, nes tai reiškia, kad atsargos greitai parduodamos ir tampa pinige forma. Tačiau būtina atsižvelgti ir į tai, jei atsargų apyvartumas mažas, ar nėra pasenusių ar užsigulėjusių atsargų. Kaip ir vertinant trumpalaikį turtą, svarbus atsargų vertinimo metodas: LIFO (angl. *last in first out*) ar FIFO (angl. *first in first out*) (Mackevičius ir kt., 2014).

Kitas siūlomas vertinti trumpalaikio turto apyvartumo rodiklis - debitorinio įsiskolinimo apyvartumas, dar kitaip vadinamas gautinų sumų apyvartumas. Koeficientai gali būti apskaičiuojami kartais arba dienomis, atitinkamai formulė (5) ir (6), 1 priedas, rekomenduojamos normos - 2 priedas. Atliekant šią analizę yra nustatoma mokėjimų politika, tačiau ne įmonės atžvilgiu, o vartotojų. Rodiklis parodo kiek kartų įmonė surenka savo lėšas kai atsiskaito klientai, atitinkamai skaičiuojant dienomis – kiek dienų. Teigiamas šio rodiklio koeficientas yra kai skolos išieškojimas vyksta 1-2 mėnesius. Jei šios ribos yra viršijamos įsiskolinimai yra kaupiami.

Vertinant rodiklį dienomis, kuo jis mažesnis tuo geriau. Tačiau vertinant kartais atvirkščiai, kuo didesnis tuo geriau. Bet reikėtų atkreipti dėmesį ir į ankstesnius šio rodiklio koeficientus kartais. Jei jis didesnis nei praeitą ataskaitinį laikotarpį yra tikimybė kaupti įsiskolinimą, kas reikštų gręsiantį nuostolį.

Debitorinio įsiskolinimo apyvartumas dažnai lyginamas su kreditorinio įsiskolinimo rodikliais. Formulė skiriasi tiek, kad prie pardavimo savikainos pridedamos atsargos laikotarpio pabaigoje ir atimamos atsargos laikotarpio pradžioje. Šis koeficientas parodo kaip greitai įmonė atsiskaito su tiekėjais. Kuo koeficientas mažesnis tuo geriau, jei jis vis dėl to didelis galimi du atvejai (Mackevičius ir kt., 2014):

1. Įmonė delsia atsiskaityti su tiekėjais;

2. Tiekėjai pasitiki įmone, ir žino, kad ji vis tiek atsiskaitys.

Dar viena trumpalaikio turto sudedamoji dalis yra pinigų apyvartos ciklas. Tikslinga įvertinti du rodiklius: pinigų apyvartos ciklo trukmę, formulė (7), 1 priedas bei pinigų apyvartumą, formulė (8), 1 priedas, rekomenduojamos rodiklių normos - 2 priedas. Vertinant pinigų apyvartos ciklo trukmę reikia nuspręsti, koks laikotarpis bus analizuojamas. Dažniausiai pasirenkama 360 dienų arba 30 dienų. Rodiklis parodo kiek užtrunka kai pinigai panaudojami po jų gavimo. Jei tai įvyksta labai greitai įmonė gali pritrūkti lėšų. Jei laikotarpis per ilgas – prarandamos lėšos.

Teigiama, kad kuo didesnė pinigų apyvartumo reikšmė, tuo mažiau pinigų reikia laikyti įšaldžius įmonėje. Šie du rodikliai susiję tuo, kad kuo trumpesnis pinigų ciklas, tuo didesnis pinigų apyvartumas.

Išanalizavus trumpalaikį turtą tiriamas ilgalaikis turtas. Ilgalaikio turto apyvartumas skaičiuojamas kartais ir dienomis, formulės (9) ir (10), 1 priedas, rekomenduojamos normos - 2 priedas. Labai svarbu stebėti kaip kinta šis rodiklis, jei kitimas mažas - siejama su pardavimo pajamomis, jei didelis – su ilgalaikio turto vertės pasikeitimu. Taip pat būtina atsižvelgti į veiksnius, kurie nulemia šiuos pokyčius, kadangi tai gali lemti ir seni neveikiantys įrenginiai ir nauji didelės vertės įrenginiai. Šis rodiklis taip pat gali būti vertinamas grandininių keitimų būdu. Kaip teigia Mackevičius ir Valkauskas (2012), būtina analizuoti veiksnius, kurie turi įtakos rodiklių nuokrypiams, o geriausias vertinimas yra atliekant grandininių keitimų būdą. Teoriškai ilgalaikis turtas, kai jo įmonėje fiksuojama didelė dalis, turi ženkliai didinti ir pelną, tačiau išanalizavus veiksnius, kurie daro įtaką tokio ilgalaikio turto atsipirkimui gali būti nustatoma, kad specializuotose įmonėse, tokiose kaip jūrų paslaugas teikiančiose įmonėse, ilgalaikio turto atsipirkimas yra labai didelis, tačiau be jo įmonė visiškai negalėtų vykdyti savo veiklos.

Atsižvelgiant į tai, krovos paslaugas teikiančiose įmonėse atliekant ilgalaikio turto apyvartumo analizę, nustatoma, kad ilgalaikio turto apyvartumas yra mažas, o tai gali būti dėl kelių priežasčių:

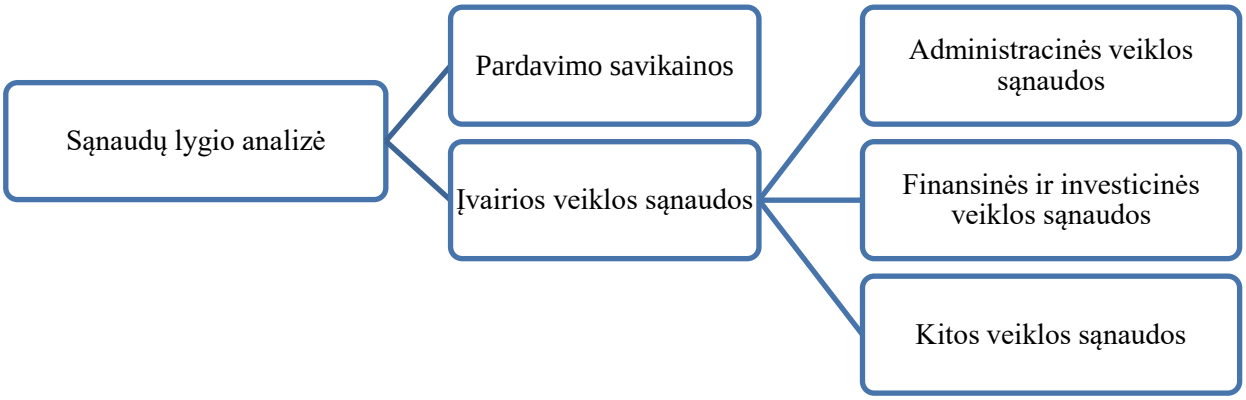
1. Įmonė yra sukaupusi didelę dalį apskaitoje egzistuojančio, bet fiziškai nebenaudojamo turto;
2. Ilgalaikio turto atsiperkamumas labai lėtas;
3. Netinkamas įmonės naujų projektų rizikos vertinimas. Taip įsigyjamas vertingas ilgalaiki turtas, kuris projekto eigoje nustačius, neatneša pridėtinės vertės.

Kito turto vertinimas parodo kiek pajamų tenka kitam turtui, formulė - (11), 1 priedas, rekomenduojama norma - 2 priedas. Analogiškai galima apskaičiuoti kokį norime turto apyvartumą, pvz.: finansinio turto apyvartumą.

Nuosavo kapitalo apyvartumo rodiklis skaičiuojamas kartais, formulė (12), 1 priedas, rekomenduojama norma - 2 priedas. Rodiklis parodo kiek savininkų nuosavybės euras uždirba pardavimo pajamų. Būtina šį rodiklį palyginti su grynojo pelningumo rodikliu, formulė (13), 1 priedas,

rekomenduojama norma - 2 priedas. Lyginama todėl, nes savininkai gali uždirbti daugiau pelno nei pati įmonė, kurioje didelis grynasis pelningumas, tačiau mažas nuosavo kapitalo apyvartumas.

Atliekant sąnaudų lygio analizę (žiūrėti 11 pav.) vertinami du sąnaudų lygio rodikliai: pardavimų savikainos ir įvairios veiklos sąnaudos.



Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis Mackevičius ir kt., 2014

11 pav. Sąnaudų lygio analizė

Sąnaudų lygio analizė taip pat susisteminta kaip ir turto analizė - išskiriamos rodiklių grupės. Pirmiausia vertinama pardavimo savikaina, po to įvairios veiklos sąnaudos. Pastarosios susideda iš kelių skirtingų rodiklių:

1. Administracinės veiklos sąnaudos;
2. Finansinės veiklos sąnaudos;
3. Kitos veiklos sąnaudos.

Pardavimo savikainos lygio rodiklio apskaičiavimas parodo kiek įmonės pagrindinių išlaidų tenka vienam pardavimo pajamų eurui, formulė (14), 1 priedas. Apskaičiavimas padeda vertinti kaip įmonė sugeba kontroliuoti savo išlaidas. Rodiklio ribos yra nuo 50% iki 90%. Prilyginus eurams reikštų 50-90 centų vienam pardavimo pajamų eurui.

Vertinant įvairių veiklų sąnaudas jos yra dalinamos iš pardavimo pajamų, pavyzdžiui analizuojant administracinių sąnaudų lygį, yra skaičiuojamas santykis tarp šių sąnaudų ir pardavimo pajamų, formulė (15), 1 priedas, rekomenduojama norma - 2 priedas. Kad rodiklis mažėtų įmonė turėtų gerai parengti išlaidų mažinimo politiką įvairiuose įmonės padaliniuose. Taip pat svarbu atskirti kokios sąnaudos yra įtrauktos į pardavimo sąnaudas ir kokios į administracines bei bendrąsias sąnaudas.

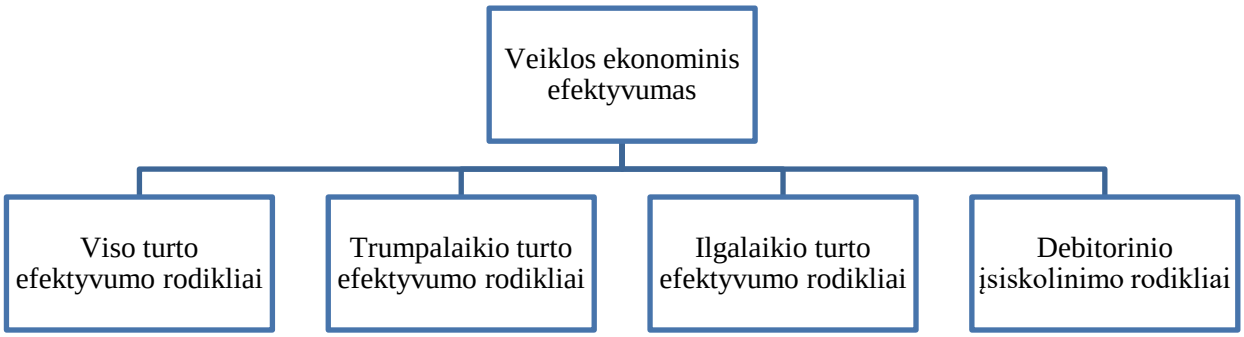
Atitinkamai kiekvienos sąnaudos parodo kiek jų tenka vykdant pardavimus. Analizuojant finansinės ir investicinės veiklos sąnaudų lygį, pajamos prilyginamos tam tikrai vertinamai veiklai, jei vertinamos administracinės sąnaudos, pajamos turi būti administracinės, jei finansinės sąnaudos – pajamos finansinės, formulė (16), 1 priedas, rekomenduojama norma - 2 priedas.

Autorė Aleknevičienė knygoje „Įmonės finansų valdymas“ teigia, kad reikia naudoti vidutinius turto ir kreditinių skolų dydžius norint apskaičiuoti veiklos efektyvumo rodiklius (Aleknevičienė, 2011). Dažniausiai skaičiuojami veiklos efektyvumo rodikliai yra:

1. Gautinų sumų apyvartumas;
2. Mokėtinų sumų apyvartumas;
3. Atsargų apyvartumas;
4. Turto apyvartumas;
5. Ilgalaikio turto apyvartumas;
6. Nuosavo kapitalo apyvartumas;
7. Savikainos santykis su pardavimų pajamomis;
8. Veiklos sąnaudų santykis su pardavimų pajamomis.

Pastebima, kad autorės į analizę įtraukia sąnaudų vertinimą, tačiau neanalizuoja debitorinių įsiskolinimų - daugiau gilinamasi į gautinas ir mokėtinas sumas.

Kad sudaryti finansinio efektyvumo vertinimo metodologiją tradiciniais metodais taip pat atsižvelgiama ir į autorių Antanavičienės ir Šimelytės teiginius (2014). Minėtos autorės naudoja kitokį finansinio efektyvumo apibrėžimą – veiklos ekonominis efektyvumas. Pagal autores analizės metu rodikliai taip pat suskirstomi į skirtingas grupes (žiūrėti 12 pav.). Pagrindiniai siūlomi rodikliai susiję su turto analize, kadangi įmonės turtas priskiriamas kaip nauda, kad gauti pelną, o pelnas - pagrindinis įmonės veiklos tikslas (Rimkuvienė ir Tamošaitienė, 2012).



Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis Antanavičienė ir Šimelytė, 2014

12 pav. Įmonės veiklos efektyvumo vertinimas tradiciniu metodu

Pateiktų rodiklių apskaičiavimo metodika atitinka anksčiau pateiktas formules 1 priede ir jų rekomenduojamas normas 2 priede. Pastebima, kad autorės siūlo analizuoti tik turto apyvartumo rodiklius, o sąnaudų lygio analizės nereikia.

Kiek kitaip finansinį efektyvumą vertina autoriai Rumšaitė ir Krušinskas (2012). Analizuodami finansų pagrindus jie teigia, kad apyvartumo rodikliai padeda įmonės vadybininkui stebėti, kaip valdomos nuosavos ir skolintos įmonės lėšos. Autoriai išskiria kelis veiklos efektyvumo rodiklius:

1. Ilgalaikio turto apyvartumas;
2. Viso turto apyvartumas;
3. Atsargų apyvartumas;
4. Pirkėjų skolų apmokėjimo laikas.

Lyginant su pasirinkta pagrindine tradicine analize, šiuo atveju autoriai neišskiria debitorinio įsiskolinimo, taip pat neanalizuoja sąnaudų lygio. Tačiau daugiau dėmesio skiriama pirkėjų skolų apmokėjimo laikui. Taip pat neanalizuojamas trumpalaikis turtas, o tai reiškia, kad šis analizės vertinimas skirtas ne prekybinėms įmonėms, o gamybinėms. Kadangi krovos paslaugas teikiančios įmonės turi didelę dalį ilgalaikio turto, o trumpalaikio – nedidelę, joms taip pat rekomenduojama netirti trumpalaikio turto.

Rodiklių apskaičiavimo formulės atitinka anksčiau pateiktas, išskyrus skaičiuojant ilgalaikio turto apyvartumą autoriai siūlo naudoti ne vidutinę ilgalaikio turto vertę, o visą ilgalaikį turtą, formulė (17), 1 priedas. Taip pat ir analizuojant viso turto apyvartumą, formulė (18), 1 priedas, rekomenduojamos rodiklių normos pateikiamos 2 priede.

Vertinant atsargų apyvartumą, skaičiuojamas pardavimo pajamų ir atsargų santykis, formulė (19), 1 priedas, rekomenduojama norma – 2 priede. Šis gautas santykis parodo kokios yra prekių ir gamybos apimtys per metus. Jei rodiklio reikšmė yra didesnė, vertinama, kad didesnė turimų atsargų apyvarta per metus. Tačiau jei rodiklio reikšmė didelė, tai gali reikšti ir mažas atsargas bei didelį pakartotinų užsakymų skaičių.

Autoriai Agha ir Mphil (2014) atsargų apyvartumo koeficientą vertina taip, kad jei gautas rodiklis didelis - atsargų judėjimas greitas, nes žemas rodiklio koeficientas nurodo lėtai judančias ir pasenusias atsargas. Rodiklis dažniau vertinamas prekybinėse įmonėse, nes jose atsargos turi keistis greitai.

Vertinant įmonės finansinį efektyvumą, taip pat privalu įvertinti pirkėjų skolų apmokėjimo laiką, formulė (20), 1 priedas, rekomenduojama norma - 2 priedas. Kadangi skaičiuojamas vienos dienos pardavimo pajamų santykis, reikia pardavimo pajamas padalinti iš 360. Rodiklio apskaičiavimas parodo per kiek dienų vidutiniškai pirkėjai, gavę prekinį kreditą, įvykdo savo įsipareigojimus.

Vertinant finansinį efektyvumą tradiciniu metodu nagrinėjami ne tik apyvartumo rodikliai tačiau ir pelningumo rodikliai (Bagdonas ir Railienė, 2013). Jie įvertinami sudarant Du Ponto modelį. Pagrindinė esmė sudaryti formulę ROE, kuri susideda iš trijų dalių, formulė (21), 1 priedas. Modelis padeda įvertinti tris aspektus įmonėje: finansinę politiką bei visą finansinę struktūrą, pardavimų politiką ir gamybinę politiką (Gudaitis ir Žagunytė, 2013).

Dažniausiai vertinami pelningumo rodikliai yra: bendrasis pardavimo pelningumas, grynasis pardavimo pelningumas, turto grynasis pelningumas, taip pat ilgalaikio, trumpalaikio ar materialiojo turto grynasis pelningumas. Šiame tyrime įvertintas bendrasis pardavimo pelningumas – formulė (22), grynasis pardavimo pelningumas ir nuosavo kapitalo pelningumas (atitinkamai į formulę įrašomas ne bendrasis pelnas, o grynasis pelnas ar nuosavas kapitalas) 1 priedas. Taip pat turto grynasis pelningumas – formulė (23), 1 priedas (atitinkamai formulėje – visas turtas, ilgalaikis turtas, trumpalaikis turtas ar materialusis turtas).

Kaip jau minėta anksčiau norint atlikti tikslingą krovos paslaugas teikiančių įmonių veiklos efektyvumo vertinimą būtina išanalizuoti ne tik įmonių finansinius rodiklius, bet ir logistinius bei darbo. Atliekant logistinį efektyvumo vertinimą pirmiausia reikia nusistatyti pagal kokius kriterijus bus atliekama analizė, kadangi nuo vertinamos įmonės specifikos priklauso atliekamo vertinimo koncepcija.

Gabenti krovinius galima įvairiais būdais: autotransportu, vandens transportu, oro transportu. Analizuojant visų krovinių transportavimo būdų pranašumą ir trūkumus nustatyta, kad visame pasaulyje vyrauja gabenimas autotransportu. Tačiau lyginant santykį tarp krovinių gabenimo nacionaliniu lygmeniu bei tarptautiniu, gabenimas autotransportu sumažėja apie 30%, o tai reiškia, kad įmonės užsiimančios tarptautiniu krovinių gabenimu ieško galimybių krovinius pristatyti efektyviau (Langvinienė, 2005).

Taip pat nustatyta, kad efektyviau yra gabenti didelį kiekį krovinio vienu metu, o tai padaryti galima naudojant jūrų transportą. Vis didėjant krovinių, gabenamų jūrų transportu, kiekiui, didėja ir krovos paslaugas teikiančių įmonių reikalingumas. Krovos paslaugas teikiančios įmonės nėra logistinės įmonės užsiimančios viena logistine funkcija. Tai įmonės, kurių teikiamos paslaugos susideda iš daug logistinių sferų:

1. Sandėliavimas;
2. Krovinių paskirstymas;
3. Terminalų valdymas;
4. Krova.

Būtent dėl to yra sudėtinga pritaikyti tikslią logistinę analizę krovos paslaugas teikiančių įmonių vertinimui. Šiame darbe pasirinkta atlikti tiekimo grandinės vertinimą, kadangi tiekimo grandinė tai daugelio procesų visuma, kaip ir krovos paslaugas teikiančių įmonių funkcijų visuma.

Logistika yra neatsiejama dalis nuo tiekimo grandinės, kurios yra aprašomos jau 1898 m. kariniuose straipsniuose, kur tai prilyginama menui ir strategijai, sugebėti valdyti karines pajėgas ir jas skirstyti į dalinius (Beniušienė ir Stankevičienė, 2007). Taip pat išskiriama ir tiekimo grandinė, kur teigiama, kad pagrindinė karo laimėjimo priežastis yra tinkamas priimančiosios šalies logistinės paramos teikimas. Kariai atlikdavo savo funkcijas tinkamai kai jiems būdavo laiku pristatomas būtinasis aprūpinimas:

1. Ginklai ir šaudmenys;
2. Maistas;
3. Vanduo;
4. Medicininė pagalba.

Nuo to laiko ir menama, kad tiekimo grandinė nuo žaliavų iki galutinio vartotojo yra labai svarbus ir neatsiejamas aspektas nuo visos logistikos.

Kaip ir veiklos efektyvumo sąvoka, kurios analizė atlikta 1.1. poskyryje, tiekimo grandinę skirtingi autoriai apibūdina skirtingais apibrėžimais (žiūrėti 3 lentelę).

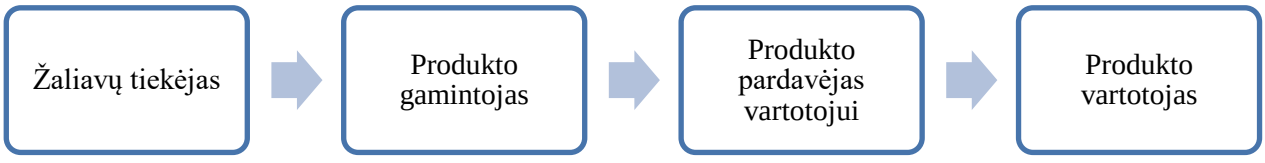
3 lentelė. Tiekimo grandinės sąvokos aiškinimas

Autorius	Apibrėžimas	Pastabos
Beniušienė, I. ir Stankevičienė, J., 2007	Įvykių seka, kurie turi įvykti, kad būtų patenkinti vartotojų poreikiai.	Įvykių seka.
Sarulienė, A. ir Vilkas, M., 2011	Visos veiklos kuriant pridėtinę vertę vartotojui – nuo žaliavų tiekėjų iki galutinio prekės vartotojo.	Veiklų visuma.
Gargasas, A. ir Mūgienė, I., 2018	Veiksmų grandinė, kur su kiekvienu veiksmu produktas įgyja didesnę vertę.	Veiksmų grandinė.

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis Beniušienė ir Stankevičienė, 2007; Sarulienė ir Vilkas, 2011; Gargasas ir Mūgienė, 2018.

Pagal 3 lentelėje pateiktus skirtingų autorių apibrėžimus galima vertinti, kad tiekimo grandinę autoriai nurodo kaip veiksmų ar įvykių procesą. Beniušienė ir Stankevičienė (2007) teigia, kad tiekimo grandinėje svarbiausia yra galutinis vartotojas. Visa įvykių seka tiekimo grandinėje yra skirta patenkinti vartotojo poreikius. Sarulienė ir Vilkas (2011) savo apibrėžime jau mini ir pradinį tiekimo grandinė tašką – žaliavos tiekėją. Tačiau vis vien svarbiausia išlieka sukurti pridėtinę vertę vartotojui. Gargasas ir Mūgienė (2018) didesnį dėmesį skiria pačiam produktui, o ne jo vartotojui. Autoriai teigia, kad tiekimo grandinė yra visų veiksmų grandinė orientuota į produkto vertės kūrimą, kai kiekvienas atskiras veiksmas produktui prideda vis didesnę vertę.

Nors skirtingi autoriai pateikia skirtingus tiekimo grandinės apibrėžimus, pagrindinė tiekimo grandinės esmė yra procesas (žiūrėti 13 pav.).



Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis Lodienė, 2012

13 pav. Standartinė tiekimo grandinė

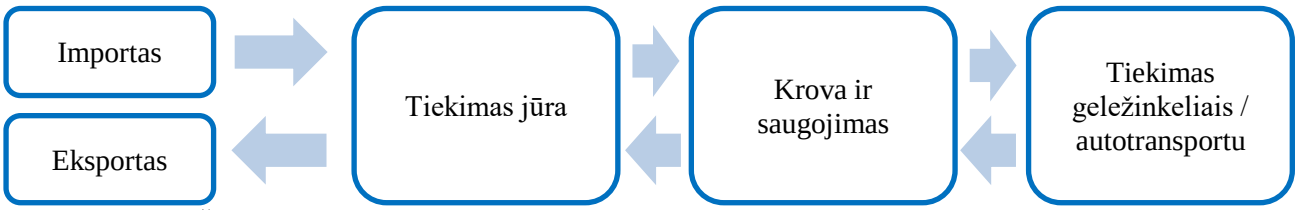
Visoms įmonės, neišskiriant pagal veiklos pobūdį, galima taikyti standartinę tiekimo grandinę. Vienas iš svarbiausių konkurencinių pranašumų tiekimo grandinėje yra laiko valdymas (Lodienė, 2012). Kai atsiranda tušti laiko tarpai – tiekimo grandinė pradeda veikti neefektyviai. Norint vykdyti

efektyvią įmonės veiklą būtina turėti veikiantį laiko valdymo elementą ir atsiradus tuščioms laiko ertmėms - jas naikinti.

Dažniausiai tušti laiko tarpai atsiranda dėl produktų gabenimo neatitikimų, kuriems įtaką gali daryti įvairūs aspektai. Vienas iš jų nepakankamas darbuotojų pasirengimas, pavyzdžiui netinkamai išanalizavus muitinės sistemą, gabenant produktus tarptautinių mastu, dėl trūkstamų ar netinkamai paruoštų dokumentų transporto priemonė su visais gabenamais produktais stabdoma ir nepraleidžiama pro muitinės punktą kol reikalingi dokumentai bus sutvarkyti.

Taip pat analizuojant tuščių laiko tarpų atsiradimą turi būti įvertinami ir nenuspėjami trukdžiai, tokie kaip oro sąlygos. Šiais laikais technologijos yra išvystytos ir vis labiau prisitaikoma prie galimų grėsmių, tačiau atsiranda atvejų kai to išvengti neįmanoma, pavyzdžiui gabenant krovinį šaltuoju metų sezonu dėl padidėjusių kritulių ar sniego, pravažumas transporto priemonėms gali būti ribojamas arba visiškai stabdomas, kol pagerės oro sąlygos – neterminuotam laikotarpiui.

Krovos paslaugas teikiančių įmonių tiekimo grandinė šiek tiek skiriasi nuo standartinės tiekimo grandinės (žiūrėti 14 pav.).



Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis AB „Klaipėdos nafta“ finansinė ataskaita, 2018

14 pav. Krovos paslaugas teikiančių įmonių tiekimo grandinė

Kroviniai į/iš krovos paslaugas teikiančias įmones yra importuojami ir eksportuojami laivais. Pagal krovinio tipą atitinkamas laivas: skystiems kroviniams – tanklaivis; biriems kroviniams – balkeriai; dujoms – dujovežiai; konteineriams – konteineriniai laivai; generaliniams kroviniams – sausakrūviai laivai; šaldytiems produktams – laivai refrižeratoriai.

Atvykus laivui prie specializuoto terminalo (pagal krovinio tipą) krovinys yra perkraunamas iš laivo į geležinkelio transportą, autotransportą arba į saugojimo talpyklas, kur sandėliuojamas iki perkrovimo į kitą transportą. Perkrautas krovinys toliau tiekiamas iki vartotojo. Taip pat ši tiekimo grandinė atliekama ir atvirkštine tvarka kai kroviniai yra eksportuojami.

Logistinė tiekimo grandinė krovos paslaugas teikiančiose įmonėse turi būti ne tik pagal sudarytą standartą, bet ir kuo lankstesnė. Krovos paslaugas teikiančioms įmonėms būtina sudaryti tam tikrą mechanizmą, kurio pagalba tiekimo grandinė taptų lanksti, veikiant aplinkos nepastovumui (Sarulienė ir Vilkas, 2011).

Taip pat tikslinga tiekimo grandinę daryti kuo judresnę. Kaip jau minėta anksčiau, tiekimo grandinėje svarbiausia yra laikas ir tuščios laiko ertmės, kurias būtina kuo skubiau panaikinti. Pavertus tiekimo grandinę judria reiškia, kad ji konkurencinga (Sarulienė ir Vilkas, 2010). Tačiau vertinant

tiekimo grandinės judrumą, ir gerinant jos būklę prie to turi prisidėti ne tik viena įmonė, bet visi tiekimo grandinės dalyviai.

Norint įvertinti krovos paslaugas teikiančių įmonių tiekimo grandinės logistinį efektyvumą būtina išanalizuoti tiekimo grandinę pagal kriterijus krovos paslaugas teikiančios įmonės veiklos atžvilgiu (žiūrėti 4 lentelę).

4 lentelė. Krovos paslaugas teikiančios įmonės tiekimo grandinės vertinimo kriterijai

Eil. Nr.	Kriterijus	Vertinimas	Pastabos
1	Nepertraukiamai pateikiami duomenys partneriams apie pokyčius.	+/-	Veiklos rezultatų informacinės sistemos, akcijų biržos.
2	Bendradarbiavimo su klientais ir tiekėjais plėtojimas.	+/-	Konferencijos, seminarai.
3	Produktų pritaikymas siauram rinkos segmentui.	+/-	Išskirtinumas tarp rinkos dalyvių.
4	Organizacijos gebėjimas persigrupuoti ir prisitaikyti prie neprognozuotų poreikių.	+/-	Ekonominės situacijos pasikeitimas.
5	Informacinių technologijų sistema prieinama visiems tiekimo grandinės dalyviams apie realią situaciją.	+/-	Duomenys apie realią paklausą/pasiūlą visiems tiekimo grandinės dalyviams.
6	Organizacijos konkurencingumas rinkoje.	+/-	Inovatyvumas.
7	Interakcija su vartotojais.	+/-	Poreikių identifikavimas.
8	Turto perskirstymas.	+/-	Išteklių sujungimas su partneriais.
9	Santykių su partneriais valdymas.	+/-	Lankstumas sprendžiant įvairias problemas.

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis Sarulienė ir Vilkas, 2010.

Vertinant krovos paslaugas teikiančių įmonių tiekimo grandinę išskiriami 9 kriterijai, pagal kuriuos nustatoma tiekimo grandinės efektyvumas krovos paslaugas teikiančios įmonės atžvilgiu. Nustatyta 9 kriterijai, kurių vertinamo lygis teigiamas arba neigiamas, išskiriant pastabas, argumentuojančias vertinimo lygį.

Nepertraukiamai pateikiami duomenys partneriams apie pokyčius. Vykdant krovos veiklą yra tarpininkaujama su daug įmonių, krovos paslaugas teikiančios įmonės privalo turėti daug partnerių, kadangi kroviniai yra vežami multimodaliniu gabenimu. Norint vykdyti veiklą skaidriai ir efektyviai, bendradarbiaujant su įvairiomis įmonėmis, duomenys apie krovos veiklą turi būti skelbiami visiems partneriams, o geriausia kai jie yra prieinami viešai, taip suteikiant informaciją galimiems naujiems investuotojams. Kad informacija būtų pasidalinta, yra naudojami įvairūs informaciniai šaltiniai,

duomenų bazės ar net akcijų biržos. Juose pateikiami duomenys apie veiklos rezultatus, esamą situaciją ir planuojamas investicijas ar naujus projektus. Jei informacinėje sistemoje pateikiamų duomenų kiekis nepakankamas ar nėra visiškai išsamus yra tikslinga nurodyti už tam tikras veiklas atsakingus asmenis, su kuriais, partneriai ar būsimi nauji investuotojai gali susisieki.

Bendradarbiavimo su klientais ir tiekėjais plėtojimas. Labai didelė dalis įmonių skiria dėmesį tik naujų investuotojų ar partnerių paieškai, tačiau pamiršta plėtoti santykius su jau esamais partneriais. Norint, kad tiekimo grandinė būtų judri ir efektyvi, krovos paslaugas teikiančios įmonės privalo visada bendrauti su visais tiekimo grandinės dalyviais, nepriklausomai nuo to ar jie yra tik vienkartiniai ar daugiamečiai tiekimo grandinės dalyviai. Tačiau, kad pasiekti optimaliausią rezultatą, bendradarbiavimo turi siekti ne vienas iš dalyvių, o visi, taip suvokdami visų dalyvių interesus ir žinoti, kad tinkamai ir kokybiškai atlikus tiekimo grandinės dalyvio funkcijas jam bus atlyginta (Puškorius, 2007). Bendradarbiavimo forma gali skirtis nuo informacijos pasidalinimo iki bendrų seminarų ar konferencijų vykdymo.

Produktų pritaikymas siauram rinkos segmentui. Krovos paslaugas teikiančios įmonės vykdydamos veiklą turi plėtoti bendradarbiavimą ne tik su esančiais tiekimo grandinės dalyviais, tačiau ir ieškoti naujų. Skiriant papildomas lėšas naujiems projektams būtina įvertinti galbūt yra tikslinga, turint užtikrintus, pakankamą pridėtinę vertę kuriančius, tiekimo dalyvius, orientuotis į siauresnę rinką. Krovos paslaugas teikiančios įmonės turi būti pasirengusios tobulinti savo siūlomas paslaugas, jas keisti įvairioms modifikacijomis ir netgi pereiti prie naujų paslaugų teikimo siauresnėms rinkoms (Zakarevičius, 2012). Taip būtų didinamas krovos paslaugas teikiančios įmonės konkurencingumas, sukuriant išskirtinumą tarp vyraujančių rinkos dalyvių atitinkamame geografiniame regione. Siekiant naujų tiekimo grandinės dalyvių į rinką galima pritraukti visiškai naujos paslaugos įvedimą.

Organizacijos gebėjimas persigrupuoti ir prisitaikyti prie neprognozuotų poreikių. Krovos paslaugas teikiančiose įmonėse, priklausomai nuo kraunamo krovinio tipo (skysti, birūs, konteineriai, dujos) dirba kvalifikuoti specialistai. Įvedus į tiekimo grandinę naujų dalyvių krovos paslaugas teikiančioms įmonėms galimas persigrupavimas, ne tik žmogiškaisiais ištekliais, bet ir skiriant finansinius išteklius. Taip pat įtaką šitam kriterijui gali daryti šalies ekonominiai vyriausybės sprendimai, kadangi vertinant Lietuvos mastu, krovos paslaugas teikiančios įmonės yra įsikūrusios Klaipėdos uoste, kuris nuosavybės teise priklauso valstybei. Vyriausybei priimant tam tikrus sprendimus krovos paslaugas teikiančios įmonės turi būti pasiruošusios atlikti atitinkamus veiksmus, kad prisitaikytų prie papildomų ar norimų sumažinti valstybės poreikių.

Informacinių technologijų sistema prieinama visiems tiekimo grandinės dalyviams apie realią situaciją. Tai kriterijus apimantis realią situaciją apie esamą paklausą ir pasiūlą visiems tiekimo grandinės dalyviams. Sukūrus bendrą informacinę sistemą, kurioje dalyvautų ir informacija dalintųsi

visi tiekimo grandinės dalyviai, galimas kitų administracinių lėšų sutaupymas krovos paslaugas teikiančiose įmonėse. Pagrindinis skirtumas su informacinėms sistemoms ar duomenų bazėmis apie kurias minėta anksčiau tai, kad šitą informacinę sistemą valdytų ne tik krovos paslaugas teikianti įmonė, bet informacija dalintųsi visi tiekimo grandinės dalyviai. Visi turėtų galimybę pateikti realios situacijos būklę, taip sutrumpinant užsakymų ir veiklos pradžios laiką.

Organizacijos konkurencingumas rinkoje. Tvaraus konkurencinio pranašumo įgijimas yra pagrindinis įmonių tikslas, joms siekiant išsilaikyti ilgaamžiškoms ir ilgo gyvavimo (Mickevičienė, 2011). Konkurencingumo vertinimo bei didinimo galimybių yra daug. Tačiau efektyviausias būdas išlikti konkurencingam yra inovatyvumas, kuris gali pasireikšti visose krovos paslaugas teikiančių įmonių srityse, tačiau dažniausias inovacijų požymis yra naudojamose technologijose.

Norint pradėti naujus inovatyvius projektus, kurie darytų krovos paslaugas teikiančią įmonę konkurencingą, būtinos investicijos į technologijas. Kiekvienas galimas naujas paslaugų paketas (naujos rūšies krovinių krova, naujų krovos stočių galimybė) reikalauja investicijų į technologijas. Todėl siekiant tiekimo grandinę išlaikyti konkurencingą būtina numatyti reikiamus finansinius išteklius į technologijas terminaluose.

Interakcija su vartotojais. Labai svarbus kriterijus yra poreikių identifikavimas, kadangi neįvertinus galimybių patenkinti visus vartotojų poreikius, krovos paslaugas teikiančios įmonės gali tapti nekonkurencingomis ir prarasti tiekimo dalyvius, kurie pasinaudotų kitų rinkos dalyvių siūlomomis paslaugomis. Šitas kriterijus yra glaudžiai susijęs su kitais, kadangi iš neigiamo į teigiamą jį galima paversti naudojantis kitais, jau minėtais įrankiais, tokiais kaip konferencijos, seminarai, kuriamos bendros informacinės sistemos tarp tiekimo grandinės dalyvių.

Turto perskirstymas. Kadangi krovos paslaugas teikiančių įmonių terminalų teritorija yra ribota ir norint plėtoti veiklą, kuriant naujus paslaugų paketus yra būtinas naujų technologijų įvedimas į terminalą, galimas variantas yra turto perskirstymas su partneriais. Tokiais atvejais krovos paslaugas teikiančios įmonės turi galimybę ne tik sutaupyti lėšas perskirstant turtą su partneriais, bet ir sudaryti bendradarbiavimo sutartis dėl tam tikrų inžinerinių įrengimų ar technologijų naudojimo, pavyzdžiui perskirstant krovos paslaugas teikiančios įmonės turtą su partneriais, kurių veikla krauti tokio pat ar panašaus tipo krovinius.

Santykių su partneriais valdymas. Kriterijus, kuris taip pat glaudžiai susijęs su tam tikrais kitais kriterijais, apimančiais bendradarbiavimą su visais tiekimo grandinės dalyviais. Santykių su partneriais valdymas skiriasi tuo, kad tai ne tik dalinimasis tam tikra informacija, veiklos rezultatais, o pastovus ir nenutrūkstamas iškilusių problemų sprendimas, krovos paslaugas teikiančias įmones darančias lanksčiomis. Problemos gali atsirasti ne tik jau kraunant krovinį – vykstant pagrindinei krovos paslaugas teikiančių įmonių veiklai, tačiau ir vykstant kitai veiklai, pavyzdžiui laivui gabenant krovinį atviroje jūroje gali atsirasti tam tikros techninės problemos, arba laivui įeinant į uostą, atsiradus

administracinėms problemoms, krovinio pristatymas krovai vėluoja. Lankstumas dažniausiai pasireiškia mažose arba vidutinio dydžio įmonėse. Jos taip pat pasižymi greitu sprendimų priėmimu, tačiau joms iškyla problemos susijusiais su nepakankamais ištekliais (Šimanskienė, Paužuolienė ir Paužuolis, 2015). Vienas iš būdų paversti šito kriterijaus vertinimo lygį teigiamu taip pat gali būti bendra informacinė sistema, kuri būtų aktyvi visada, taip palengvinant susisiekimą su reikiamomis tarnybomis ar atitinkamais atstovais, kad kuo skubiau išspręsti susidariusią situaciją.

Apibendrinant galima teigti, kad norint įvertinti krovos paslaugas teikiančių įmonių veiklos efektyvumą reikia atlikti finansinį veiklos vertinimą ir logistinį. Atliekant finansinį veiklos efektyvumo vertinimą naudojamas tradicinis vertinimo metodas. Remiantis skirtingų autorių siūlymais svarbiausia yra atskirti analizuojamos įmonės tipą: gamybinė, prekybinė, o šiuo atveju krovos paslaugas teikianti įmonė. Nuo įmonės pagrindinės veiklos priklauso ir vertinimo metodo analizės. Autorių siūlymai daug nesiskiria – analizuojami įmonių finansiniai absoliutieji ir santykiniai rodikliai. Įvertinus apyvartumo rodiklius, sąnaudų lygio, taip pat įvertinami skirtingų aspektų pelningumo rodikliai, tokie kaip bendrasis pardavimo pelningumas ar turto grynasis pelningumas.

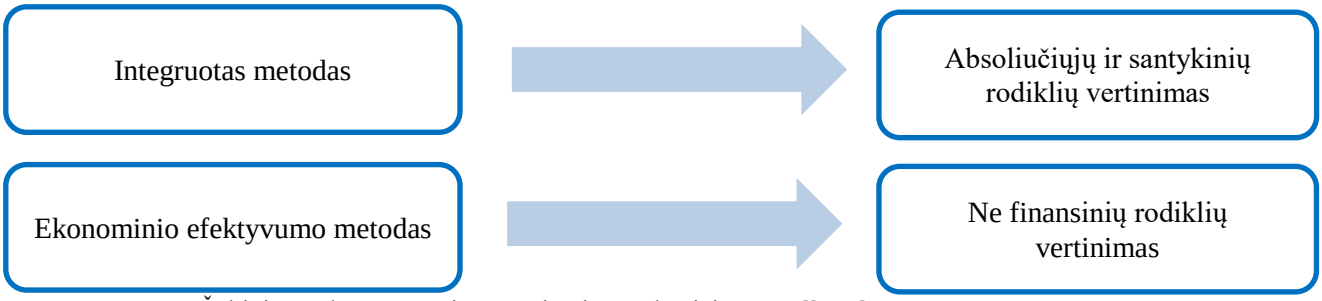
Atliekant krovos paslaugas teikiančios įmonės logistinį efektyvumo vertinimą analizuojama tiekimo grandinė. Išanalizuota standartinė tiekimo grandinė, taikoma visoms įmonėms neatsižvelgiant į jų veiklą ir specifinė, krovos paslaugas teikiančių įmonių tiekimo grandinė. Nustatyti pagrindiniai kriterijai tiekimo grandinės vertinimui, iš kurių daugumos teigiamo lygio įvertinimas atsirastų krovos paslaugas teikiančiose įmonėse įdiegus tam tikras technologijas bei informacines sistemas.

2.2. Krovos paslaugas teikiančių įmonių veiklos efektyvumo kompleksinis vertinimas

Krovos paslaugas teikiančios įmonės, kad optimaliai vykdytų savo veiklą turi ją plėsti bei užtikrinti darnų vystymąsi. Darni krovos paslaugas teikiančios įmonės veikla pasižymi ne tik nauda pačiai įmonei, bet taip pat ir nauda ir visuomenei, darbuotojams, dirbantiems toje įmonėje, tačiau tai pamatuoti yra daug sudėtingiau nei finansinį ar logistinį krovos paslaugas teikiančios įmonės vystymąsi (Oželienė ir Drejeris, 2015). Kaip jau minėta anksčiau, vienas dažniausių vertinimo metodų analizuojant įmonės veiklą yra veiklos efektyvumo vertinimas. 2.1. poskyryje paminėti dažniausiai atliekami veiklos efektyvumo vertinimo metodai:

1. Finansinis vertinimas – krovos paslaugas teikiančios įmonės tradicinis veiklos efektyvumo vertinimo metodas;
2. Logistinis vertinimas – krovos paslaugas teikiančių įmonių tiekimo grandinės analizė.

Tačiau norint atlikti kuo optimalesnį krovos paslaugas teikiančių įmonių veiklos efektyvumo vertinimą reikia atlikti sudėtingesnes analizes, taip pat įvertinti ir kitus logistinius rodiklius susijusius su technologiniais, rinkos, darbuotojų bei kitos veiklos aspektais – atlikti kompleksinį veiklos efektyvumo vertinimą (žiūrėti 15 pav.).

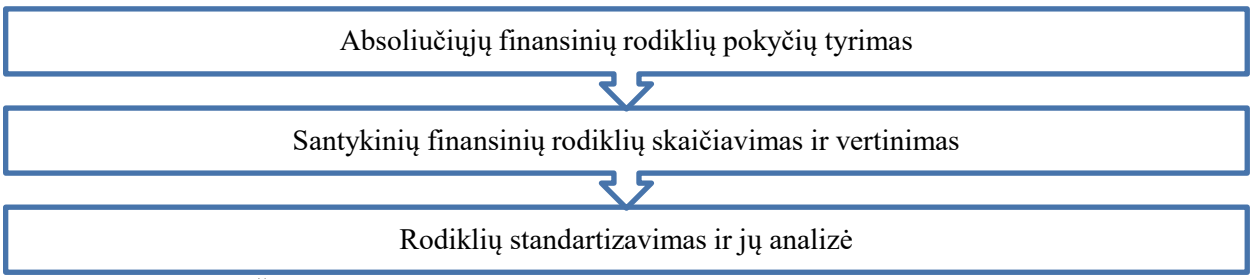


Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis Mackevičius ir Valkauskas, 2010; Popovas 2014.

15 pav. Krovos paslaugas teikiančių įmonių veiklos efektyvumo vertinimas kompleksiniu metodu

Atliekant integruoto metodo vertinimą analizuojami absoliutieji ir santykiniai įmonių finansiniai rodikliai. Analizės metodika leidžia apskaičiuoti absoliučiųjų rodiklių pokyčius bei nustatyti priežastis dėl jų pasikeitimo. Taip pat apskaičiavus santykinius rodiklius nustatyti gerą arba blogą rodiklių „būseną“, kurios pagalba būtų priimti sprendimai, kad ištaisyti tam tikras problemas susidariusias krovos paslaugas teikiančiose įmonėse.

Pirmiausia nustatomas pasirinktos analizuoti krovos paslaugas teikiančios įmonės dydis. Pagal tai bus pasirenkamas reikiamas išanalizuoti rodiklių kiekis: mažos ir vidutinės įmonės – 8-10 rodiklių, didelės įmonės – 15-20 rodiklių (Mackevičius ir Valkauskas, 2010). Nustačius įmonės dydį reikia nuspręsti tikslų skaičių kiek rodiklių bus analizuojama. Visą integruotą metodą galima suskaidyti į tris etapus (žiūrėti 16 pav.).



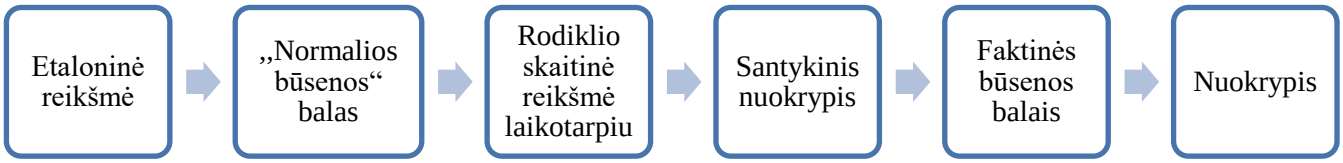
Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis Mackevičius ir Valkauskas, 2010.

16 pav. Integruoto vertinimo metodo veiksmų eiga

Pirmiausia atliekama absoliučiųjų rodiklių analizė – apskaičiuojamas analizuojamų laikotarpių pokytis. Vadovaujantis buhalterinės apskaitos duomenimis ieškoma priežasčių kodėl tam tikras rodiklis sumažėjo ar padidėjo bei įvertinami rodiklio nuokrypiai.

Antrame etape apskaičiuojami santykiniai rodikliai, bei jų pokytis analizuojamu laikotarpiu. Santykinius rodiklius būtina sulyginti su atitinkamų rodiklių rekomenduojamomis normomis.

Integruoto metodo trečiame etape yra atliekamas visų pasirinktų rodiklių standartizavimas bei jų analizė, o tai galima susiskirstyti į 6 pagrindinių veiksmų procesą (žiūrėti 17 pav.).



Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis Mackevičius ir Valkauskas, 2010.

17 pav. Integruoto vertinimo metodo trečio etapo veiksmų eiga

Pirmiausia apskaičiuojama rodiklio etaloninė reikšmė. Kitas veiksmas yra nustatyti „normalios būsenos“ balą, kuris dažniausiai yra prilyginamas 100. Nustatomas santykinis nuokrypis, kuris apskaičiuojamas sudarant santykį tarp rodiklių skaitinių reikšmių analizuojamu laikotarpiu ir etaloninių reikšmių. Nustatomas faktinės būsenos balas, kuris prilyginamas normalios būsenos balui. Nustatomas faktinės būsenos balo nuokrypis, kuriuo remiantis suformuojamos išvados ir pasiūlymai kaip efektyvinti krovos paslaugas teikiančių įmonių veiklą. Integruoto vertinimo metodo trečio etapo veiksmų apskaičiavimo formulės pateikiamos 3 priede, atitinkamai formulės nuo (24) iki (29).

Ekonominio efektyvumo metodo pagrindinė esmė yra tai, kad vertinant įmonės veiklos efektyvumą būtų remiamasi ne tik finansiniais rodikliais, bet ir kitais - logistiniais, susijusiais su darbo, rinkos bei technologiniais aspektais.

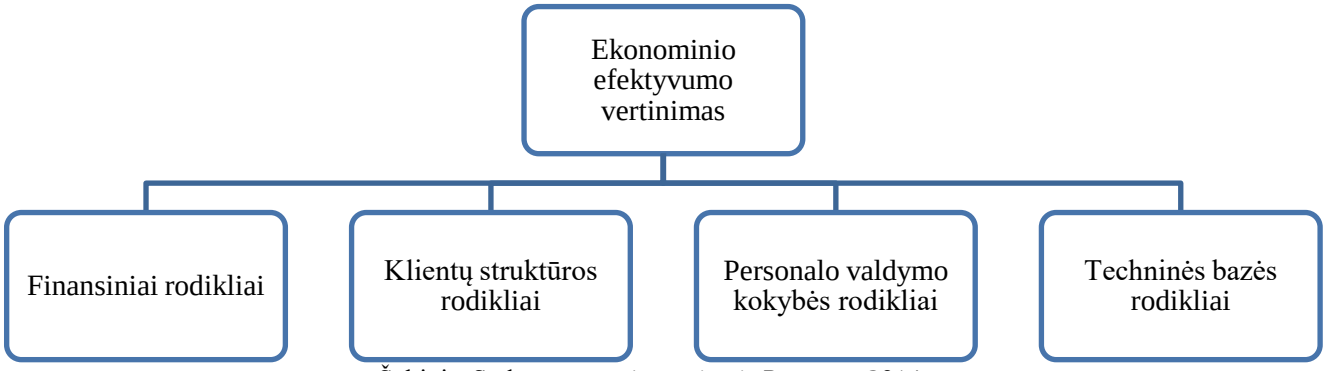
Kaip ir jau išnagrinėtu tradiciniu metodu 2.1. poskyryje, šiuo metodu taip pat yra vertinama nauda arba rezultatas su patirtais ištekliais, tačiau ekonominio efektyvumo vertinimo modelis turi atitikti įmonės valdymo struktūrą bei įmonės veiklos strateginius tikslus (Popovas, 2014). Kiekviena įmonė atlieka skirtingas funkcijas, taigi kiekvienai reikia skirtingo vertinimo modelio, kad atitiktų įmonės veiklą. Pagal tai, galima teigti, kad krovos paslaugas teikiančioms įmonėms taip pat būtinas atskiras rodiklių vertinimo metodas.

Išskiriami pagrindiniai reikalavimai, į kuriuos būtina atsižvelgti sudarant krovos paslaugas teikiančių įmonių ekonominio efektyvumo metodo rodiklių vertinimą:

1. Siejami finansiniai ir nefinansiniai rodikliai. Kiekis ribotas, nes rodikliai turi būti nuolat sekami ir kontroliuojami, iki 20 rodiklių;
2. Kiekvieną rodiklį lyginti 2-3 metų praėjusiais laikotarpiais, nes taip tyrimas apims buvusią ir esamą situaciją, rodikliai skaičiuojami ne rečiau kaip kartą per ketvirtį;
3. Rodikliai turi būti naudingi įmonės planams: pelno augimui, pardavimo apimties didėjimui;
4. Rodiklių grupės turėtų sietis su įmonės veiklos strategija, pasikeitus įmonės strateginiams tikslams turi pasikeisti ir ekonominio efektyvumo rodikliai;
5. Rodiklių sistema turėtų būti nuosekli, o jei keičiasi, tai keistis logiškai, taip įmonės darbuotojai gali laiku prisitaikyti prie pasikeitimų;

6. Reikiama informacija turi būti pasiekiama, vykdoma reikiamų rodiklių apskaita, kitu atveju rodiklių analizė negalima.

Atliekant šį vertinimą siūloma rodiklius suskirstyti į atitinkamas grupes, pagal kurias lengviau būtų išanalizuoti ir juos veikiančius veiksnius. Išskiriamos 4 rodiklių grupės iš kurių vieną sudaro finansiniai rodikliai, o kiti nefinansiniai (žiūrėti 18 pav.).



Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis Popovas, 2014.

18 pav. Ekonominio efektyvumo metodu analizuojamos rodiklių grupės

Nors metodas išskiriamas dėl nagrinėjamų nefinansinių rodiklių, tačiau nagrinėti *finansinius* taip pat labai svarbu. *Klientų struktūros rodikliai* svarbūs ne tik dėl pačios struktūros, bet tai parodo ir jų aptarnavimo lygį, kokybę. Šiuos rodiklius sunkiausia nagrinėti, kadangi jie sudaromi klientų požiūriu ir nėra tokie patikimi kaip finansiniai. Dažniausiai naudojami rodikliai: klientų kiekis, dinamika, augimas, struktūra. *Personalo valdymo kokybės rodikliai* labiau apibrėžia įmonės kultūrą bei valdymo kokybę. Dažniausiai naudojami rodikliai: darbuotojų kvalifikacijos lygis, darbuotojų motyvacijos lygis, strateginis personalo valdymas. *Techninė bazė ir jos tobulinimas bei modernizavimas* taip pat labai svarbu, nes techninę bazę krovos paslaugas teikiančiose įmonėse sudaro ilgalaikis turtas: vamzdynai, cisternos, kranai. Jos turi būti nuolat stebimos bei analizuojamos, kad nereikėtų apskaityti nebenaudojamo ar nereikalingo turto.

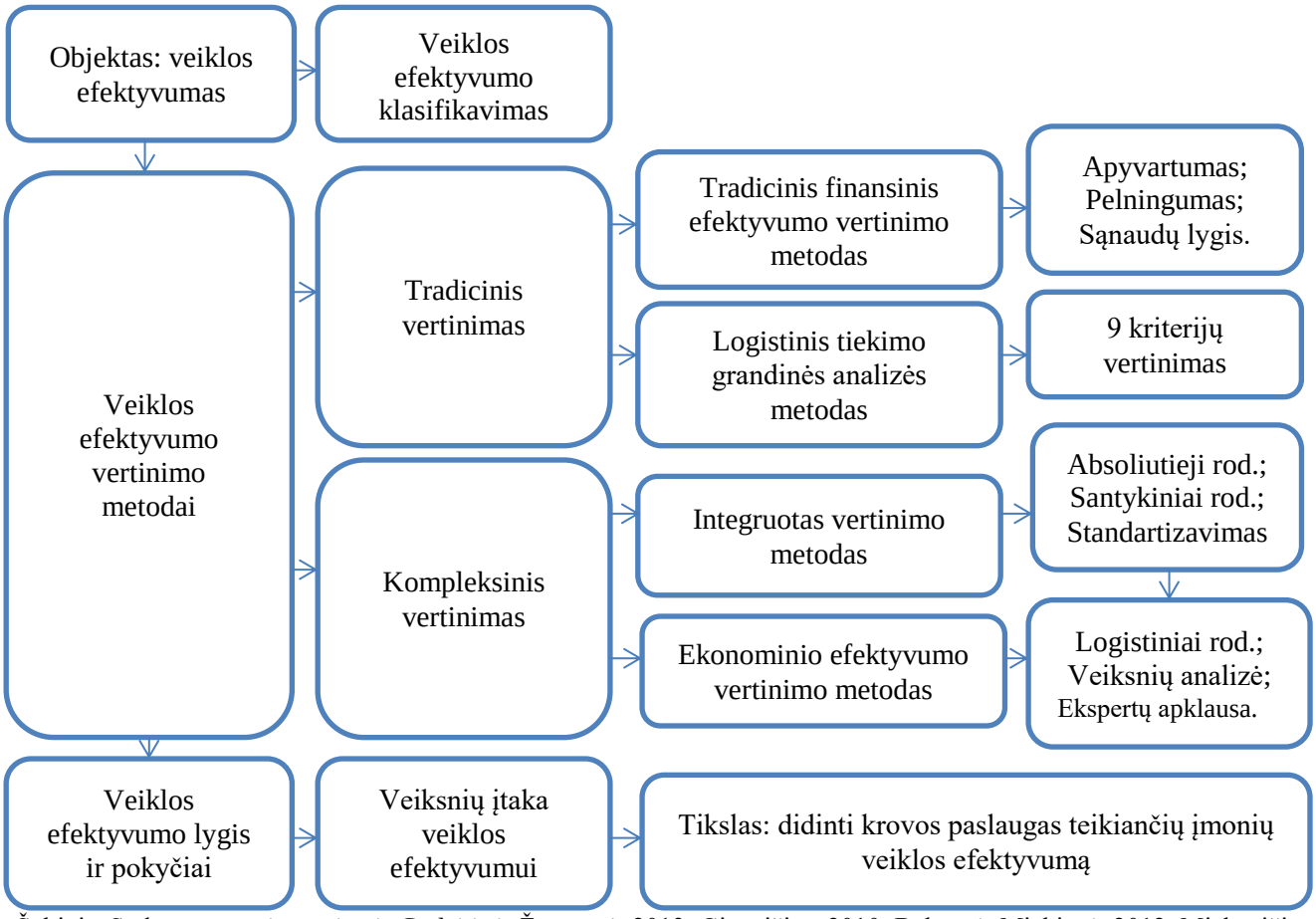
Sudarius rodiklių grupes bei atlikus jų apskaičiavimą, pateikiama apklausa įmonės skirtingų skyrių darbuotojams. Remiantis jų nuomone galima spręsti kokius rodiklius įmonėje būtų optimizuoti efektyviau. Apibendrinant ekonominio efektyvumo vertinimo esmė yra išanalizuoti pasirinktų nefinansinių rodiklių dinamiką bei krovos paslaugas teikiančių įmonių nuomonę, kurie pasirinkti nefinansiniai rodikliai daro didžiausią įtaką krovos paslaugas teikiančios įmonės finansiniam veiklos efektyvumui.

Apibendrinant galima teigti, kad pateiktos kompleksinio metodo analizės skirtos įvertinti krovos paslaugas teikiančių įmonių veiklos efektyvumą ne iš vieno vertinimo spektro – finansinio ar logistinio. Šie vertinimo metodai leidžia išanalizuoti krovos paslaugas teikiančių įmonių veiklos efektyvumą naudojant daugiau ir įvairesnius vertinimo kriterijus: finansiniai, ekonominiai, socialiniai, rinkos, darbo. Atliekant būtent tokį veiklos efektyvumo vertinimą nustatomos įvairialypės bei tikslesnės

problemos su kuriomis susiduria krovos paslaugas teikiančios įmonės. Tačiau, kad atlikti pilnavertį vertinimą būtina sujungti veiklos efektyvumo vertinimo metodų nagrinėjimą su jį formuojančių veiksnių analize.

2.3. Siūlymų, krovos paslaugas teikiančių įmonių veiklos efektyvumo analizės, vertinimas

Veiklos efektyvumo vertinimui yra daug metodų ir analizių, tačiau norint atlikti vertinimą tikslingai būtina atsižvelgti į analizuojamos įmonės veiklos sritį. Analizuojant krovos paslaugas teikiančių įmonių veiklos efektyvumą siūloma sudaryti modelį (žiūrėti 19 pav.), kurio pagrindu galima įvertinti krovos paslaugas teikiančių įmonių problemines sritis labai tiksliai.



Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis Gudaitis ir Žagunytė, 2013; Ginevičius, 2010; Belova ir Mickienė, 2012; Mickevičius ir kt., 2014; Sarulienė ir Vilkas, 2010; Mackevičius ir Valkauskas, 2010; Popovas, 2014.

19 pav. Krovos paslaugas teikiančių įmonių veiklos efektyvumo kompleksinio vertinimo modelis

Pateiktas modelis sudarytas iš trejų etapų. *Pirmas modelio etapas* yra nustatyti atliekamo vertinimo objektą – veiklos efektyvumas. Kad modelis būtų tikslingas reikia išanalizuoti ne tik vertinimui naudojamus vertinimo metodus, tačiau ir patį objektą – veiklos efektyvumo klasifikavimas.

Šitas etapas yra labai svarbus kadangi išanalizavus visas veiklos efektyvumo rūšis atsiranda galimybė pasirinkti pagal kokias rūšis norima atlikti visą veiklos efektyvumo vertinimą.

Antrame modelio etape pateikiamos naudojamų metodų rūšys – veiklos efektyvumo vertinimo metodai. Šiame darbe atliekami du vertinimai: tradicinis vertinimas ir kompleksinis vertinimas. Tradicinį vertinimą sudaro tradicinis finansinio efektyvumo vertinimo metodas ir logistinis tiekimo grandinės analizės metodas. Atliekant tradicinį finansinio efektyvumo vertinimo metodą išanalizuojami trejų rūšių finansiniai rodikliai: apyvartumas, pelningumas ir sąnaudų lygis. Kitas pasirinktas tradicinis vertinimas yra logistinis tiekimo grandinės analizės metodas. Šis metodas vertinimui pasirinktas dėl to, nes krovos paslaugas teikiančių įmonių tiekimo grandinė skiriasi nuo kitų gamybinių ar prekybinių, kitos veiklos įmonių. Logistinio tiekimo grandinės analizės metodo metu bus atliekama 9 pasirinktų, krovos paslaugas teikiančių įmonių tiekimo grandinės, kriterijų analizė.

Kaip jau minėta, antrame etape taip pat bus atliktas kompleksinis vertinimas. Kompleksinį vertinimą taip pat sudaro du metodai: integruotas vertinimo metodas ir ekonominio efektyvumo vertinimo metodas. Integruoto vertinimo metodo metu bus analizuojami absoliutieji finansiniai rodikliai, santykiniai finansiniai rodikliai bei atliekamas išanalizuotų rodiklių standartizavimas bei analizė. Atliekant vertinimą ekonominio efektyvumo vertinimo metodu analizuojami logistiniai rodikliai, tokie kaip infrastruktūra, technologijos, rinkos rodikliai, darbo bei personalo rodikliai. Šis vertinimas yra kompleksinis kadangi kitos dvi ekonominio efektyvumo vertinimo metodo analizės – veiksnių analizė ir ekspertų apklausa, bus atliekamos ieškant veiksnių reikšmingumo bei ekspertų nuomonės koreliuojant ne tik su minėtais logistiniais rodikliais, tačiau ir su prieš tai analizuotais finansiniais rodikliais.

Paskutinio, *trečio modelio etapo* metu, jau atlikus veiklos efektyvumo vertinimo metodus nustatomas veiklos efektyvumo lygis ir jo pokyčiai. Taip pat įvertinama veiksnių įtaka veiklos efektyvumui, kad pasiekti išsikeltą tikslą - didinti krovos paslaugas teikiančių įmonių veiklos efektyvumą.

Kad gauti optimaliausią norimą rezultatą visos šios analizės sujungiamos į vieną kompleksinį vertinimą, kuris atliekamas tokiu eiliškumu:

1. Tradiciniu finansiniu metodu apskaičiuojami absoliutieji ir santykiniai rodikliai;
2. Nustatomas logistinės tiekimo grandinės efektyvumas pagal 9 kriterijus;
3. Apskaičiuojamas santykinių rodiklių nuokrypis nuo normalios būsenos integruotu metodu;
4. Atliekama ekspertų apklausa: išskiriamos trys rodiklių grupės (gamybiniai rodikliai, darbo ir rinkos rodikliai) bei nustatoma kiekvieno iš jų įtaka pasirinktiems finansiniams rodikliams – bendrajam pelningumui, ROA, materialiojo turto apyvartumui, bendrajam likvidumui, EBITDA;

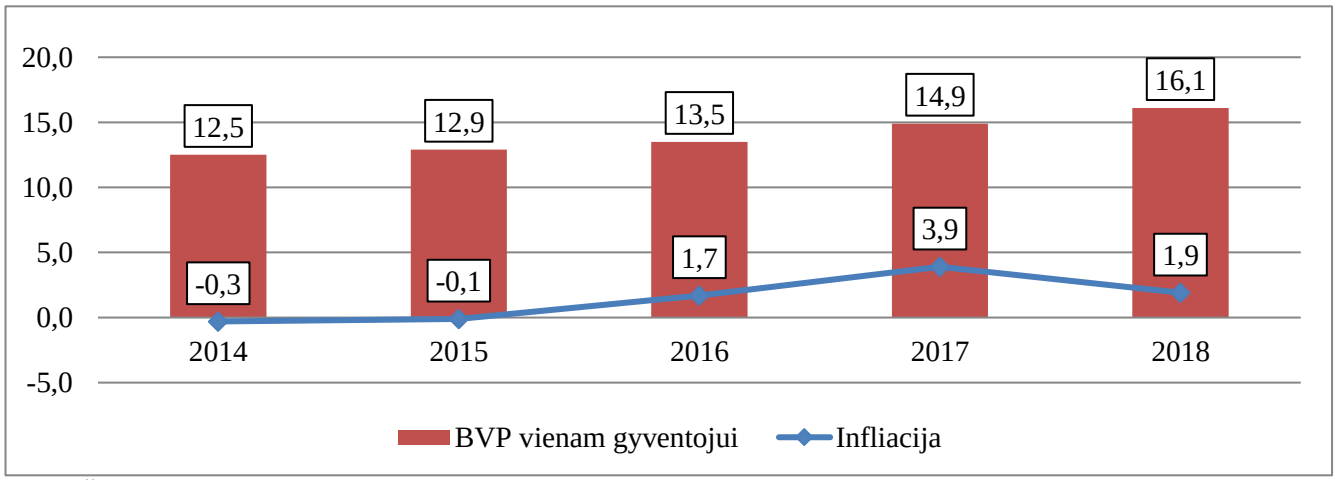
5. Atliekama kiekvieno iš rodiklių grupės rodiklių koreliacija su krovos paslaugas teikiančios įmonės veiklos rezultatu – metine krova, t.;
6. Apskaičiuojami apklausos metodo gautų rezultatų vidurkiai: Vidurkis H, Vidurkis V ir Vidurkis I (atitinkamai 4 priedas formulės 30, 31, 32);
7. Išrenkama po tris rodiklius iš kiekvienos rodiklių grupės, kurie pagal ekspertų apklausą daro didžiausią įtaką pasirinktiems finansiniams rodikliams;
8. Apskaičiuojama kiekvienos rodiklių grupės Vidurkiai I;
9. Apskaičiuojama Vidurkių I suma bei įtaka balais;
10. Pasirenkami trys integruoto metodo metu vertinti santykiniai rodikliai remiantis Vidurkiu (H);
11. Apskaičiuojama Vidurkių I įtakos balais ir santykinių rodiklių santykinių nuokrypių sandauga analizuojamu laikotarpiu;
12. Gauti rezultatai parodo kokią įtaką tam tikros rodiklių grupės daro krovos paslaugas teikiančios įmonės finansiniams rodikliams – veiklos efektyvumui;
13. Pagal gautus rezultatus nustatoma didžiausią įtaką daranti rodiklių grupė, veiksniai;
14. Suformuojama krovos paslaugas teikiančios įmonės problemos, jų sprendimo veiksmai bei sprendimo rezultatai.

Atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad galimų vertinimo metodų bei analizių veiklos efektyvumo vertinimui yra daug. Pirmiausia tikslinga nusistatyti analizuojamos įmonės dydį, o pagal tai pritaikyti tam tikrus vertinimo metodus. Didžioji dalis analizuotų autorių siūlo vertinant veiklos efektyvumą analizuoti krovos paslaugas teikiančių įmonių finansinius rodiklius, tačiau pastebima, kad vis labiau atsiranda nuomonės, kad objektyviai įvertinti veiklos efektyvumą būtina analizuoti ne tik krovos paslaugas teikiančių įmonių finansinių rodiklius, tačiau ir logistinius, susijusius su darbo, personalo, rinkos aspektais. Kad išanalizuoti krovos paslaugas teikiančios įmonės veiklos efektyvumą daugelio skirtingų rodiklių atžvilgiu neužtenka atlikti vieno rodiklių lygmens analizę, būtina taikyti kompleksinį vertinimą. Tokiu atveju tikslingiausia yra įsivertinus analizuojamos įmonės dydį bei veiklos kryptį susidaryti planuojamų atlikti vertinimo metodų bei analizių modelį, pagal kurį veiklos efektyvumo vertinimo rezultatai bus tikslesnis, nustatantys konkrečias problemines įmonės sritis bei reikiamus atlikti veiksmus, kad šitas probleminis sritis panaikinti.

3. AB „KLAIPĖDOS NAFTA“ VEIKLOS EFEKTYVUMO VERTINIMO TYRIMAS

3.1. AB „Klaipėdos nafta“ veiklos efektyvumą formuojantys veiksniai

Atsižvelgiant į AB „Klaipėdos nafta“ veiklos specifiką būtina išanalizuoti veiksnius, kurie daro įtaką įmonės veiklos efektyvumą. AB „Klaipėdos nafta“ veikla yra – naftos bei naftos produktų krova ir kitos susijusios paslaugos, tokios kaip saugojimas, suskystintų gamtinių dujų išdujinimas ir kt. Taip pat būtina atsižvelgti į tai, kad AB „Klaipėdos nafta“ veikla yra tarptautinė – įmonė prisideda prie naftos bei naftos produktų importo, eksporto bei tranzitinių krovinių. Todėl AB „Klaipėdos nafta“ veikdama tarptautiniame tinkle ir bendradarbiaudama su užsienio įmonėmis daro įtaką šalies ekonomikai. Pagal tai vertinant veiklos efektyvumą formuojančius veiksnius pirmiausia vertinami *išoriniai* veiksniai, tokie kaip BVP vienam gyventojui bei infliacija (žiūrėti 20 pav.).



Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis 2014-2018 m.

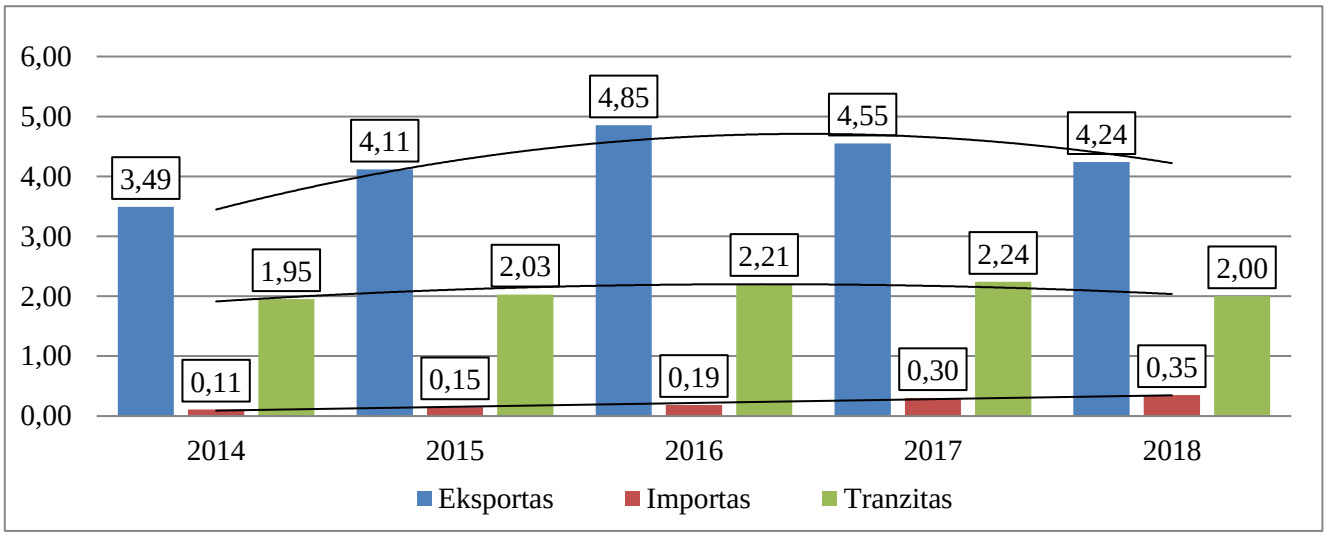
20 pav. Lietuvos BVP vienam gyventojui dinamika, tūkst. Eur, Lietuvos infliacijos dinamika, proc. 2014-2018 m.

Išanalizavus infliacijos tempą ir BVP vienam gyventojui, pastebėta, kad BVP vienam gyventojui visu tiriamu laikotarpiu didėjo ir nuo 2014 m. iki 2018 m. užfiksuotas 22% padidėjimas. BVP vienam gyventojui didelę įtaką daro šalies eksportas, o AB „Klaipėdos nafta“ 2016 m. 67% visų krovinių sudarė eksportuojami kroviniai, kas tikėtina darė įtaką didžiausiam, analizuojamu laikotarpiu, BVP vienam gyventojui pokyčiui – 1,4 tūkst. Eur.

2014-2015 m. laikotarpiu vyravo defliacija. Tačiau 2016 m. vėl atsinaujino infliacija, kuri 2017 m. padidėjo 2,3 karto. Tai siejama su padidėjusiomis paslaugų (5,3% padidėjimas) ir prekių (3,4% padidėjimas) kainomis. Tikėtinas ir AB „Klaipėdos nafta“ siūlomų paslaugų kainų didėjimas, kadangi dėl geopolitinių situacijų, kai Baltarusijos naftos perdirbimo gamyklos susidūrė su naftos produktų

srauto sumažėjimu, pristatyta mažiau naftos produktų. 2018 m. infliacija sumažėjo daugiau nei 50% lyginant su 2017 m. duomenimis, pagrindinė priežastis tai, kad 2018 m. užfiksuotas tik 1% prekių pabrangimas, o AB „Klaipėdos nafta“ nepaisant vyravusios geopolitinės situacijos 2017 m. pavyko išlaikyti beveik ta patį naftos produktų tranzito lygį.

Kaip jau minėta anksčiau AB „Klaipėdos nafta“ veikla susijusi su šalies eksporto bei importo rodikliais. Todėl aktualu nagrinėti politinius veiksnius, tokius kaip AB „Klaipėdos nafta“ krovinių pasiskirstymą – eksportą, importą ir tranzitą 2014-2018 m. laikotarpiu (žiūrėti 21 pav.).



Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis AB „Klaipėdos nafta“ finansinėmis ataskaitomis 2014-2018 m.

21 pav. AB „Klaipėdos nafta“ eksporto, importo ir tranzito dinamika, mln. t. 2014-2018 m.

Išanalizuota, kad didžiausią dalį krovinių sudaro eksportas. Iki 2016 m. eksportas didėjo, o tai lėmė 2014 m. pradėti nauji projektai, dauguma jų su eksportuotojais iš JAV, 2015 m. ir 2016 m. sudarytos naujos ilgalaikės sutartys dėl paslaugų teikimo su Baltarusijos naftos produktų eksportuotojais. Tačiau 2017-2018 m. laikotarpiu AB „Klaipėdos nafta“ eksportas mažėjo vidutiniškai 6 proc. kasmet lyginant su 2016 m. Didžiausią įtaką šiems pokyčiams darė tai, kad pagrindiniai Rusijos pagaminti eksportiniai naftos produktų srautai buvo nukreipiami per Rusijos uostus, esančius Suomijos įlankoje (Sankt Peterburgas, Primorskas, Ust Luga).

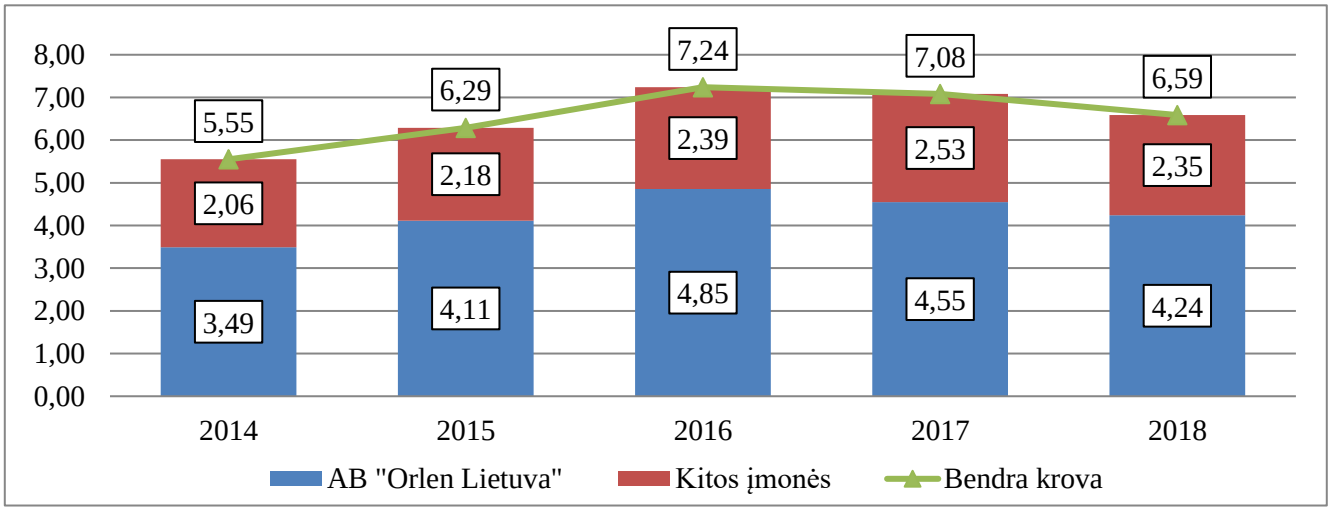
Taip pat pabrėžiama, kad Rusija siekia kuo daugiau naftos bei naftos produktų krauti tik per savo uostus. Visu analizuojamu laikotarpiu didžiausią eksportuojamų naftos bei naftos produktų krovinių srautus sudarė AB „Orlen Lietuva“ kroviniai.

AB „Klaipėdos nafta“ importo kroviniai sudaro mažiausią dalį visų krovinių – apie 3%. 2014 m. AB „Klaipėdos nafta“ įgyvendino svarbų degalų tiekimo autotransportu efektyvinimo projektą – pastatė naują degalų užpildymo į autocisternas technologinį mazgą, o tai lėmė importo krovinių didėjimą visu analizuojamu laikotarpiu. Taip pat 2016 m. buvo pradėtas sėkmingas bendradarbiavimas su Lietuvos benziną bei dyzeliną importuojančiais didmenininkais. 2017 m. importo kroviniai AB

„Klaipėdos nafta“ terminale padidėjo apie 1,5 karto ir tai sudarė net 18% viso Lietuvoje suvartojamo kuro (benzino bei dyzelino).

Tranzitiniai kroviniai analizuojamu laikotarpiu AB „Klaipėdos nafta“ terminale sudaro apie 30% visų krovinių, kadangi Baltarusija neturi tiesioginio išėjimo į jūrą, eksportuodama naftos produktus į Vakarų valstybes, ji privalo naudotis tranzitu per kaimynines šalis ir jų uostus – Klaipėdos uostą. Taip pat iki 2017 m. šis rodiklis didėjo dėl 2016 m. pritrauktų naujų AB „Klaipėdos nafta“ tranzitinių naftos produktų krovinių klientų iš Šveicarijos ir Jungtinės Karalystės. 2018 m. fiksuoti mažesni tranzitinių šviesiųjų naftos produktų srautai, o tam didelę įtaką darė didėjanti konkurencija naftos produktų perkrovimo rinkoje. 2018 m. AB „Klaipėdos nafta“ siekdama išvengti didesnio šio rodiklio mažėjimo, sudarė ilgalaikes, iki 2019 m. pabaigos galiojančias tranzitinių krovinių sutartis.

Taip pat vertinant AB „Klaipėdos nafta“ veiklos efektyvumą formuojančius veiksnius, būtina išanalizuoti *vidinius* įmonės veiksnius, tokius kaip klientų struktūra (žiūrėti 22 pav.).



Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis AB „Klaipėdos nafta“ finansinėmis ataskaitomis 2014-2018 m.

22 pav. AB „Klaipėdos nafta“ klientų struktūra pagal perkrautus krovinius, mln. t. 2014-2018 m.

Didžiausia, visu analizuojamu laikotarpiu, AB „Klaipėdos nafta“ klientė yra AB „Orlen Lietuva“. AB „Orlen Lietuva“ eksportuojami kroviniai AB „Klaipėdos nafta“ terminale sudaro apie 65 proc. kasmet. Didžiausią įtaką tokiai naftos bei naftos produktų krovos klientų struktūrai daro tai, kad AB „Orlen Lietuva“ ir AB „Klaipėdos nafta“ yra sudariusi ilgalaikę krovos sutartį iki 2024 m. Tačiau 2014 m. pasirodžius informacijai (oficialiai nepatvirtinta) dėl AB „Orlen Lietuva“ uždarymo arba veiklos sustabdymo AB „Klaipėdos nafta“ buvo priversta ieškoti kitų potencialių klientų, krovinių srautų bei alternatyvų, dėl ko iki 2016 m. klientų struktūroje fiksuojamas „Kitų įmonių“ didėjimas.

2017 m. AB „Orlen Lietuva“ krovinių srautai buvo 6 proc. mažesni lyginant su 2016 m. Pagrindinė priežastis lėmusi šiuos pokyčius buvo palankios rinkos sąlygos naftos produktų realizavime kitose rinkose bei planinis Mažeikių naftos produktų gamyklos remontas metų pradžioje. 2018 m. taip

pat fiksuotas AB „Orlen Lietuva“, taip pat ir kitų įmonių 2017-2018 m. laikotarpiu, naftos produktų krovinių srautų mažėjimas dėl palankių naftos produktų krovos rinkos sąlygų bei didelės konkurencijos krovos kompanijoms.

Kitos įmonės su kuriomis AB „Klaipėdos nafta“ sudariusi vienas iš didžiausias paslaugų teikimo sutarčių: BNK (UK) Limited, priklausanti didžiausiai Baltarusijos naftos produktų eksportuotojai – ZAT „Belaruskaja neftenaja kampanija“ (Baltarusijos naftos bendrovė – BNK) bei Šveicarijoje registruota bendrovė „Verum Plus“ AG. Bendrovė taip pat bendradarbiauja su Rusijos naftos perdirbimo gamyklomis, tačiau dėl geopolitinės situacijos tai neleidžia AB „Klaipėdos nafta“ būti garantuotai dėl pastovių krovinių srautų iš šio regiono.

Taip pat vertinami ir *teisiniai* bei *ekologinius* veiksnius, kurie daro įtaką AB „Klaipėdos nafta“ veiklos efektyvumui. Lietuvoje naftos bei naftos produktų gabenimą bei krovą reguliuoja įvairūs įstatymai. Pabrėžtina tai, kad nuo 2015 m. Lietuvoje pradėjo veikti Suskystintų gamtinių dujų terminalas, kurio veiklą kuruoja AB „Klaipėdos nafta“. Vienas iš pagrindinių teisinio reguliavimo priemonių šio terminalo veiklai yra Lietuvos Respublikos suskystintų gamtinių dujų terminalo įstatymas Nr. XI-2053. Pagrindinį ekologinį reguliavimą AB „Klaipėdos nafta“ atlieka vadovaujantis konvencijomis bei standartais, tokiais kaip MARPOL bei ISO 14001.

Taip pat būtina išanalizuoti ir technologinius išorinius veiksnius, tokius kaip gabenimo technologijos, laivų matmenys ar Klaipėdos uosto infrastruktūra. AB „Klaipėdos nafta“ terminalo charakteristiką sudaro:

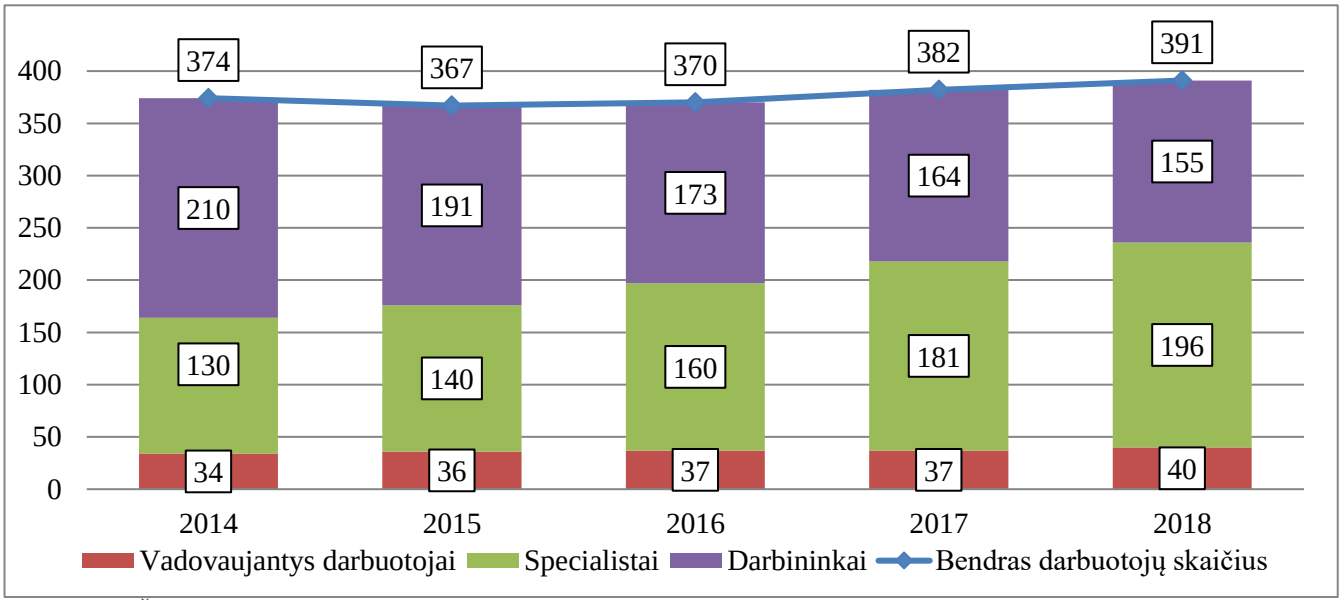
1. 35 naftos produktų talpyklos;
2. 461 tūkst. m^3 naftos produktų talpyklų parkas;
3. Naftos produktų terminalo pajėgumas iki 800 tūkst. t./mėn.;
4. Priimami laivai: iki 100 tūkst. t. su 12,5 m grimzle;
5. 2 geležinkelio estakados po 2 kelius: 2 keliai naftos produktams, kuriems nereikalingas temperatūrinis režimas ir 2 keliai naftos produktams, kuriems reikalingas pašildymas ir temperatūrinis režimas;
6. Vienu metu galima krauti iki 124 geležinkelio cisternų;
7. 4 autocisternų pildymo mechanizmai;
8. Biologiniai vandens valymo įrenginiai;
9. Nuosava katilinė.

Kadangi didžioji dalis krovinių AB „Klaipėdos nafta“ transportuoja geležinkelio cisternose, bendrovės teritorija išplėtotas geležinkelis, kuris jungia Klaipėdos uostą su kitomis šalimis, taip pat nuolat didinamas geležinkelio pralaidumas Klaipėdos uoste.

Labai svarbu kokie laivai gali įplaukti į Klaipėdos uostą, tuo pačiu atgabendami krovinį į terminalą. Uosto infrastruktūra turi būti nuolat plėtojama. Klaipėdos uosto įplaukos kanalo gylis yra

15,5 m, o vidinio kanalo gylis – 15 m. Taip pat labai svarbu tai, kad į uostą gali atplaukti didžiatonažiai laivai (tanklaiviai apie 170000 DWT).

Vidiniai AB „Klaipėdos nafta“ veiksniai taip pat daro didelę įtaką įmonės veiklos efektyvumui kaip ir išoriniai. Vidiniai veiksniai, tokie kaip bendrovės darbuotojų kaita, klasifikavimas pagal kategorijas (žiūrėti 23 pav.), amžių, taip pat turi būti išanalizuoti.



Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis AB „Klaipėdos nafta“ finansinėmis ataskaitomis 2014-2018 m.

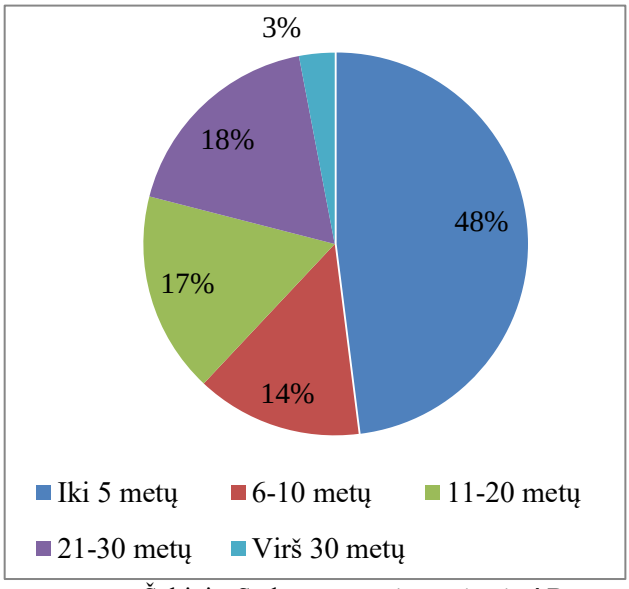
23 pav. AB „Klaipėdos nafta“ darbuotojai pagal kategorijas, 2014-2018 m.

Bendrovės darbuotojai klasifikuojami į tris grupes: vadovaujančius darbuotojus, specialistus ir darbininkus. Vadovaujančius darbuotojus sudaro generalinis direktorius, jo pavaduotojas, departamentų ir funkciniai direktoriai bei skyrių vadovai.

Analizuojant bendrą darbuotojų skaičių, nustatyta, kad 2014-2015 m. laikotarpiu bendras darbuotojų skaičius sumažėjo. Tai lėmė tuo metu AB „Klaipėdos nafta“ vykdyti reorganizaciniai pasikeitimai, kad būtų optimizuotos įmonės sąnaudos. Pabrėžtina tai, kad darbininkų mažėjimas visu analizuojamu laikotarpiu buvo sietinas su atnaujintomis technologijomis - bendrovei nebereikėjo tiek darbo jėgos. Tikėtina, kad ir artimiausiu laiku AB „Klaipėdos nafta“ vykdys vis didesnę modernizaciją, kad išliktų konkurencinga rinkoje.

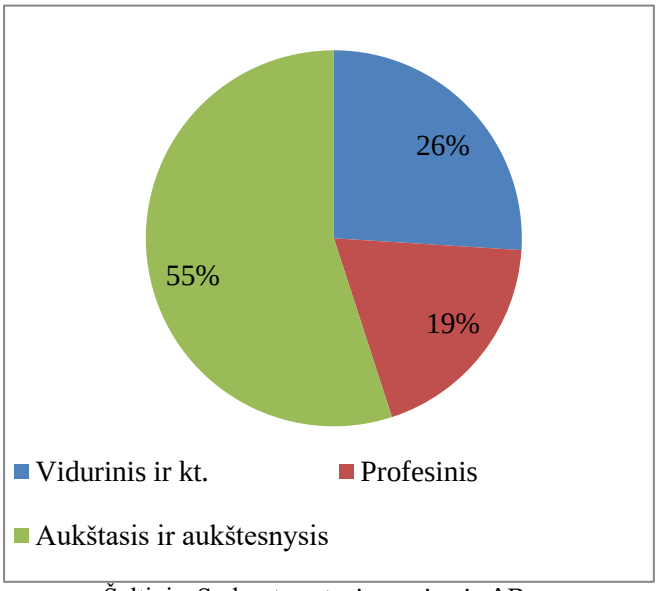
Vadovaujančių darbuotojų bei specialistų didėjimas visu analizuojamu laikotarpiu, ypač nuo 2015 m., yra siejamas su pradėta vykdyti suskystintų gamtinių dujų terminalo veikla. Išplėtus AB „Klaipėdos nafta“ veiklos spektrą, dėl suskystintų gamtinių dujų paskirstymo stoties bei kitų šios veiklos projektų, AB „Klaipėdos nafta“ privalėjo pasamdyti naujų šios srities kvalifikuotų specialistų, bei vadovaujančių darbuotojų, kurie būtų atsakingi būtent už šią sritį. Taip pat atitinkamai buvo pradėtas kai kurių, jau esamų darbuotojų kvalifikacijos didinimas įvairiuose seminaruose ir konferencijose bei mokymuose, kur jie išmoko vykdyti kai kurias naujas, jiems reikalingas atlikti funkcijas, susijusias su suskystintų dujų terminalo veikla.

Vertinant AB „Klaipėdos nafta“ veiklos efektyvumui įtaką darančiu veiksnius, susijusius su darbuotojais būtina išanalizuoti darbuotojų darbo stažą bei išsilavinimą 2018 m. duomenimis (žiūrėti 24 ir 25 pav.).



Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis AB „Klaipėdos nafta“ finansinėmis ataskaitomis 2018 m.

24 pav. AB „Klaipėdos nafta“ darbuotojų darbo stažas, proc. 2018 m.



Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis AB „Klaipėdos nafta“ finansinėmis ataskaitomis 2018 m.

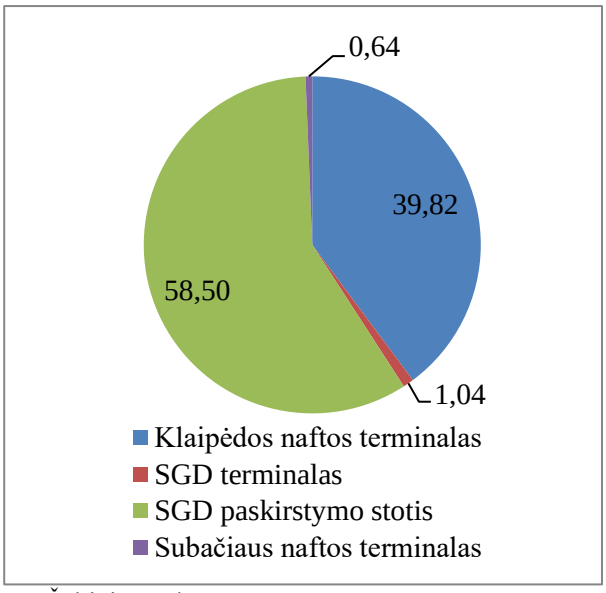
25 pav. AB „Klaipėdos nafta“ darbuotojų išsilavinimas, proc. 2018 m.

AB „Klaipėdos nafta“ darbuotojai taip pat yra skirstomi, pagal jų darbo stažą ir išsilavinimą. Didžiausią dalį (48%) sudaro darbuotojai, dirbantys iki 5 metų bendrovėje, mažiausią – dirbantys virš 30 metų (3%). Didžiausią dalį klasifikuojant darbuotojus pagal išsilavinimą sudaro darbuotojai turintys aukštąjį arba aukštesnįjį išsilavinimą – 55%, mažiausią – turintys profesinį išsilavinimą (3%).

Vidutinis AB „Klaipėdos nafta“ darbuotojų darbo užmokestis (bruto) priklauso nuo darbuotojo kategorijos: darbininkų – 1302 eurų, specialistų – 1794 eurų, vadovaujančių darbuotojų – 3921 eurų (2018 m. duomenimis). Pabrėžiama tai, kad lyginant su 2017 m. specialistų bei vadovaujančių darbuotojų darbo užmokestis sumažėjo atitinkamai 1 ir 3,2 proc., tačiau darbininkų padidėjo 4,3 proc. AB „Klaipėdos nafta“ darbuotojų darbo užmokestis susideda iš kelių elementų: fiksuoto atlyginimo, kintamo atlyginimo dalies, kuri gali būti mokama už trumpalaikius darbuotojo rezultatus arba už metinius AB „Klaipėdos nafta“ ir konkretaus darbuotojo veiklos rezultatus.

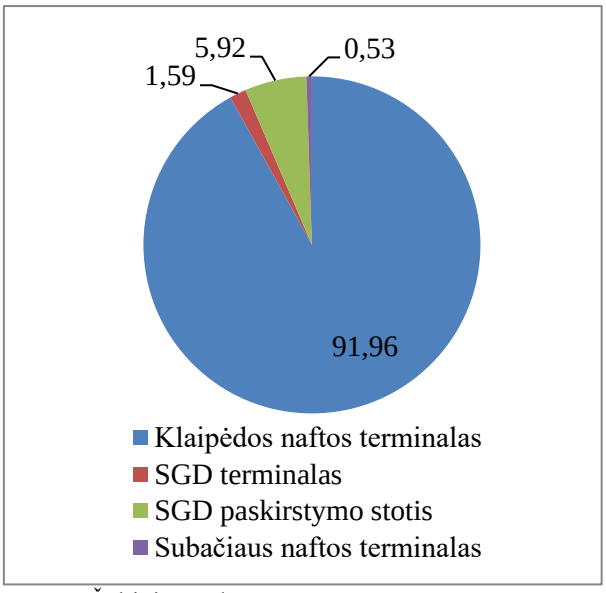
2018 m. AB „Klaipėdos nafta“ dirbo 76% vyrų ir 24% moterų. Vidutinis darbuotojų amžius taip pat svyruoja nuo 29 metų ir jaunesnių darbuotojų iki 60 metų darbuotojų. AB „Klaipėdos nafta“ nuolat organizuoja darbuotojų instruktavimą, kvalifikacinius bei kitus mokymus.

Taip pat labai svarbu įvertinti AB „Klaipėdos nafta“ finansinius veiksnius, kurie taip pat daro įtaką įmonės veiklos efektyvumui. Vienas iš finansinių veiksnių yra AB „Klaipėdos nafta“ investicijos į ilgalaikį turtą, jų struktūrą pagal įmonės segmentus 2017-2018 m. laikotarpiu (26 ir 27 pav.). Tai svarbus finansinis veiklos efektyvumą formuojantis veiksnys, kadangi investicijos gali lemti skirtingos veiklos rezultatus taip pat bendrovės plėtrą.



Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis AB „Klaipėdos nafta“ finansinėmis ataskaitomis 2017 m.

26 pav. AB „Klaipėdos nafta“ investicijų į ilgalaikį turtą pagal segmentus, proc. 2017 m.



Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis AB „Klaipėdos nafta“ finansinėmis ataskaitomis 2018 m.

27 pav. AB „Klaipėdos nafta“ investicijų į ilgalaikį turtą pagal segmentus, proc. 2018 m.

2017 m. AB „Klaipėdos nafta“ į ilgalaikį turtą iš viso investavo 32,87 mln. Eur., o 2018 m. – 13,18 mln. Eur. Pagrindinė priežastis dėl investicijų į ilgalaikį turtą sumažėjimo buvo tai, kad 2017 m. buvo plėtojamas ir užbaigtas naujos Suskystintų gamtinių dujų paskirstymo stoties statybų projektas, kuriam 2017 m. buvo skirta 58,5 proc. (19,23 mln. Eur.) visų investicijų į ilgalaikį turtą. Mažiausią dalį investicijų į ilgalaikį turtą 2017 m. ir 2018 m. skirta Subačiaus naftos terminalui, atitinkamai 0,64 ir 0,53 proc. Mažiausia AB „Klaipėdos nafta“ investicijų dalis šiam segmentui tenka dėl šio segmento siauros veiklos – naftos bei naftos produktų saugojimas. 2018 m. didžiausia investicijų į ilgalaikį turtą dalis buvo skirta Klaipėdos naftos terminalui – 91,96 proc. Vertinant procentais tai didžiausia metinė investicijų dalis pagal segmentus, tačiau vertinant mln. Eur. ir lyginant su 2017 m. investicijos į šio segmento ilgalaikį turtą sumažėjo (2017 m. – 13,09 mln. Eur., 2018 m. – 13,16 mln. Eur.).

Atliekant veiklos efektyvumą formuojančių veiksnių analizę taip pat svarbu įvertinti AB „Klaipėdos nafta“ technologinius veiksnius, išskirtus būtent skystus krovinius kraunančioms krovos kompanijoms, šiuo atveju kraunančioms naftą ir naftos produktus: terminalo techniniai reikalavimai

bei pajėgumas (žiūrėti 5 lentelę). Šie veiksniai tiesiogiai veikia AB „Klaipėdos nafta“ pajamas, o vėliau ir pelną bei veiklos efektyvumą.

5 lentelė. AB „Klaipėdos nafta“ techniniai reikalavimai ir pajėgumas, 2014-2018 m.

	Krantinių ilgis, m	Talpyklų sk. vnt.	Geležinkelio cisternų krova	Autocisternų užpildymas	Gylis	Talpyklų tūris, m^3	Naftos produktų gabenimas geležinkeliais, mln. t
2014	540	28	124	4	14	450000	5,44
2015	540	28	124	4	14	450000	6,12
2016	540	30	124	4	14	450000	6,98
2017	548	30	124	4	14	475000	6,51
2018	548	35	124	4	14	461000	6,07

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis AB „Klaipėdos nafta“ finansinėmis ataskaitomis 2014-2018 m.

Terminalo techniniai reikalavimai bei pajėgumas turi būti pakankami, kad į terminalą galėtų atvykti atitinkamo dydžio tanklaiviai su vis didesniu kroviniu. AB „Klaipėdos nafta“ yra 2 krantinės, kurių gylis 14 m., o ilgis 2014-2016 m. laikotarpiu kiekvienos po 270 m., 2017-2018 m. dėl atliktų krantinių įrengimo darbų – po 274 m. Įplaukimo į uostą gylis 14 m., tačiau dažniausiai priimami tanklaiviai su 12,5 m grimzle priklausomai nuo tanklaivio apkrovimo. Terminalas gali priimti laivus iki 100 tūkst. t. 2014-2015 m. laikotarpiu Klaipėdos naftos terminale buvo įrengta 28 talpyklos, kurių bendras tūris – 450 tūkst. m^3. 2016 m. buvo įrengtos dar dvi talpyklos, tačiau dėl techninių patikrų jos nebuvo pradėtos naudoti, dėl to Klaipėdos naftos terminale darbinis talpyklų tūris išliko 450 tūkst. m^3. 2017 m. pradėjus naudoti naująsias talpyklas bendras talpyklų tūris padidėjo iki 475 tūkst. m^3. Tačiau 2018 m. padidinus talpyklų skaičių iki 35, darbinis talpyklų tūris lyginant su 2017 m. sumažėjo, kadangi naujoms talpyklos buvo atliekama techninė patikra, o kai kurios jau veikusios talpyklos, dėl techninės priežiūros negalėjo būti naudojamos. AB „Klaipėdos nafta“ taip pat priklauso 338 tūkst. m^3 talpyklų Subačiaus kuro bazėje. Talpyklų parkuose būtini vandens valymo įrenginiai, kurie per metus terminale išvalo iki 400 tūkst. m^3 vandens, jų pajėgumas 160 m^3/val.

Naftos ir naftos produktų krova AB „Klaipėdos nafta“ terminale vykdomą iš/į geležinkelio cisternų ir autocisternų. Terminale įrengtos geležinkelio estakados, kurias sudaro 4 keliai: 2 keliai šviesiesiems naftos produktams – „ŠNP“ (vienu metu gali krauti iki 60 cisternų) ir 2 keliai tamsiesiems naftos produktams – „TNP“ (vienu metu gali krauti iki 64 cisternų). Iš viso vienu metu terminale gali būti kraunamos 124 geležinkelio cisternos, o taip pat 1 iš kelių pritaikytas tiek šviesiesiems, tiek tamsiesiems naftos produktams. Didžioji dalis perkrautų krovinių Klaipėdos nafta terminale yra gabenama geležinkeliais, kurių gabenimas 2014-2016 m. laikotarpiu didėjo, tačiau dėl jau minėtų priežasčių, susijusių su eksportu ir importu 2017-2018 m. laikotarpiu – mažėjo.

Taip pat Klaipėdos naftos terminale įrengtas autocisternų pakrovimo postas, kuris skirtas importuojamiems naftos produktams ir vienu metu gali būti pildomos 4 autocisternos.

Atsižvelgiant į veiklos specifiką, AB „Klaipėdos nafta“ privalo užtikrinti ne tik veiklos efektyvumą formuojančius veiksnius, tačiau taip pat vykdyti veiklą taip, kad būtų užtikrintas ekologinis efektyvumas. AB „Klaipėdos nafta“ yra įdiegtas ekologinio efektyvumo principas. Šiuo principu siekiama, kad tam pačiam skaičiui paslaugų būtų sunaudota vis mažiau energijos ir kitų gamtos išteklių.

Apibendrinant galima teigti, kad veiksniai formuojantys AB „Klaipėdos nafta“ veiklos efektyvumą išskirti į išorinius ir vidinius. Įvertinus išorinius veiksnius nustatyta, kad labai svarbu atsižvelgti į infliacijos tempą bei BVP vienam gyventojui, kadangi analizuojama įmonė veikia tarptautiniu mastu. Taip pat dėl šios priežasties tikslinga vertinti eksportą, importą bei tranzitinius krovinius. Vidiniai AB „Klaipėdos nafta“ veiksniai sudaro darbuotojų analizę bei terminalo techninių duomenų analizę. Įvertinti kiekvienos veiksnių grupės rodikliai, taip pat nustatyta, kad atsižvelgiant į AB „Klaipėdos nafta“ veiklos specifiką, privaloma užtikrinti ne tik veiklos efektyvumą, tačiau ir ekologinį efektyvumą, bei užtikrinti konvencijų, tokių kaip MARPOL bei priimtų standartų, tokių kaip ISO 14001 nustatytas normas.

3.2. AB „Klaipėdos nafta“ finansinio ir logistinio efektyvumo vertinimas

Dažniausiai naftos produktai naudojami energijai gaminti, kaip teigia Lietuvos Respublikos naftos produktų ir naftos valstybės atsargų įstatymas, naftos produktų ir naftos atsargų naudojimas yra naftos produktų ir naftos atsargų ėmimas energijai gaminti ar kitiems tikslams (LR naftos produktų ir naftos valstybės atsargų įstatymas, 2002). Ne kiekviena valstybė turi šių produktų tiek, kiek joms užtektų, dėl to naftą ir naftos produktus būtina importuoti iš kitų šalių.

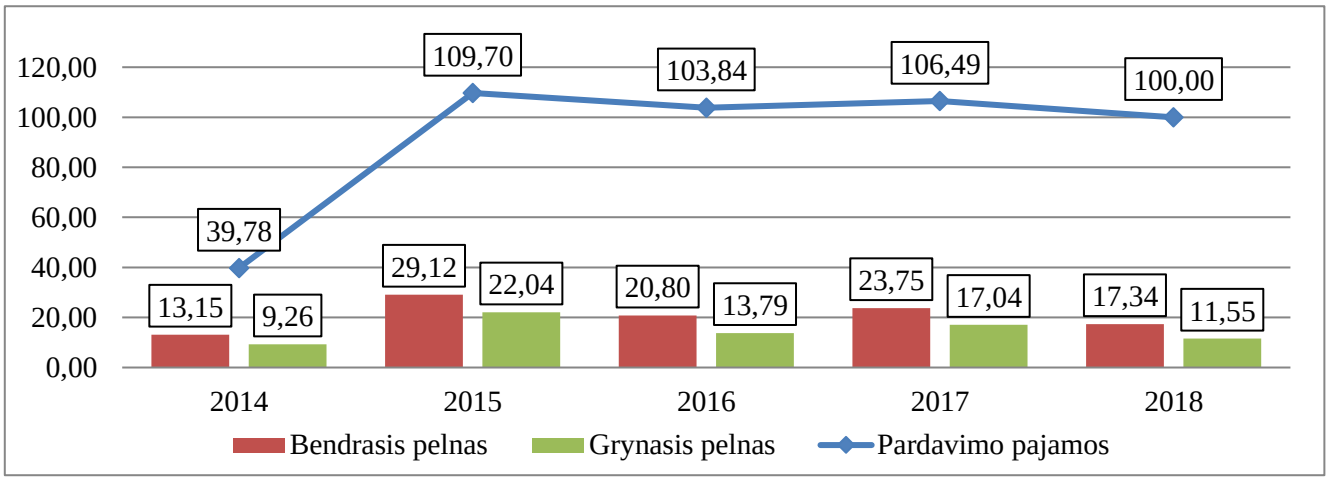
Akcinė bendrovė „Klaipėdos nafta“ įsteigta 1994 m. Tačiau, naftos terminalas Klaipėdoje veikė jau anksčiau, nuo 1959 m. AB „Klaipėdos naftai“ buvo patikėtos naftos terminalo funkcijos. Tai specializuota įmonė, kuri įsikūrusi uosto teritorijoje. Pagrindinė terminalo paskirtis yra perpilti iš geležinkelio cisternų į laivus eksportuojamus naftos produktus, kurie tiekiami iš Lietuvos, Rusijos, Baltarusijos bei kitų šalių. Taip pat terminalas turi galimybę aprūpinti Lietuvą importuojamais naftos produktais, kurie yra atgabenami į Klaipėdos uostą laivais. Bendrovė atsakinga už du naftos terminalus: Klaipėdos naftos terminalą ir Subačiaus naftos terminalą. Taip pat vykdo suskystintų gamtinių dujų (SGD) terminalo veiklą ir vadovauja Klaipėdos mažos apimties SGD terminalo veiklai.

Terminalas gali atlikti šias funkcijas:

1. Perpilti žalią naftą ir naftos produktus iš geležinkelio cisternų į tanklaivius;
2. Priimti žalią naftą ir naftos produktus iš tanklaivių į geležinkelio cisternas;

3. Perpilti naftos produktus į autocisternas;
4. Laikinai saugoti (kaupia) žalią naftą ir naftos produktus;
5. Priimti naftos produktais užterštą vandenį iš laivų;
6. Švartuoti laivus;
7. Nustatyti naftos produktų kokybės parametrus;
8. Parūpinti techniką, reikalingą įvesti cheminius priedus į naftos produktus;
9. Į naftos produktus įvesti cheminius priedus;
10. Aprūpinti laivus degalais ir vandeniu.

Pagrindiniai bendrovės veiklos rodikliai, kurie leidžia pristatyti bendrovę bei įvertinti veiklos efektyvumo pokyčius yra bendrasis pelnas, grynasis pelnas ir pardavimo pajamos (žiūrėti 28 pav.). AB „Klaipėdos nafta“ pelno (nuostolių) ataskaita pateikta 6 priede.

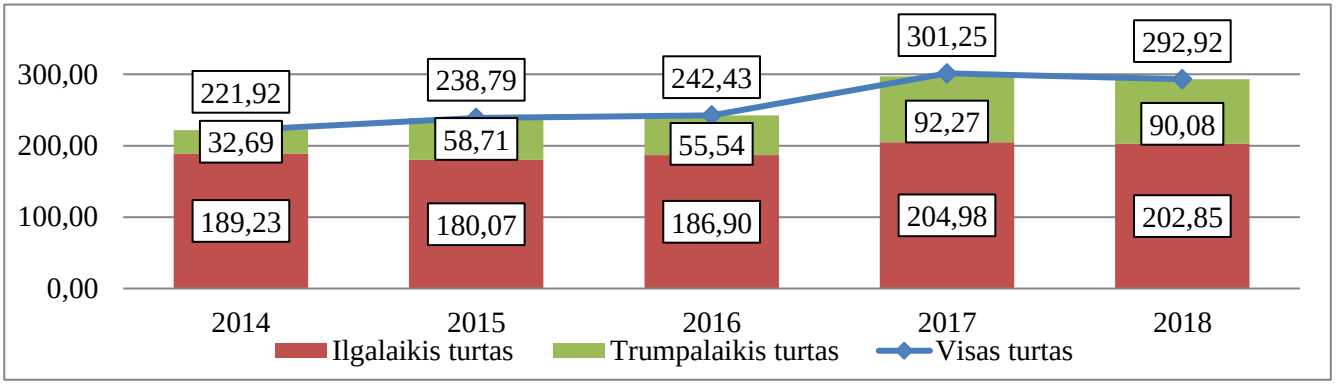


Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis AB „Klaipėdos nafta“ finansinėmis ataskaitomis 2014-2018 m.

28 pav. AB „Klaipėdos nafta“ bendrojo pelno, grynojo pelno ir pardavimo pajamų dinamika, mln. Eur, 2014-2018 m.

Išanalizavus šiuos absoliučiuosius rodiklius, didžiausias pokytis fiksuotas 2015 m. pardavimo pajamos padidėjo 176%, bendrasis pelnas – 121%, o grynasis pelnas 138%. Pagrindinė priežastis dėl ko įvyko toks didelis rodiklių padidėjimas yra tai, kad 2015 m. buvo pradėta vykdyti SGD veikla. 2016 m. visi analizuojami rodikliai mažėjo, o tam didžiausią įtaką darė kainodaros pokyčiai. Taip pat vertinant 2016 m. reikia pabrėžti, kad didelę įtaką šių rodiklių sumažėjimui darė finansinės veiklos rezultatas. 2016 m. buvo užregistruotas UAB LITGAS akcijų pardavimo pelnas, patirtas 79 tūkst. Eur nuostolis dėl valiutų kursų svyravimo. 2017 m. vėl fiksuotas visų šių rodiklių padidėjimas, o pagrindinė priežastis – pelno mokesčio įstatymo pasikeitimas, dėl ko buvo apskaitytas atidėtojo pelno mokesčio teigiamas pokytis. 2018 m. pagrindinės priežastys, dariusios įtaką AB „Klaipėdos nafta“ pardavimo pajamoms, bendrajam ir grynajam pelnui buvo naftos bei naftos produktų krovos sumažėjimas, dėl sumažėjusių naftos ir naftos produktų srautų iš AB „Orlen Lietuva“ perdirbimo gamyklos.

Atliekant AB „Klaipėdos nafta“ efektyvumo vertinimą tradiciniais metodais pirmiausia išanalizuojami apyvartumo rodikliai. Apyvartumo rodikliais analizuojamas visas, ilgalaikis ir trumpalaikis AB „Klaipėdos nafta“ turtas, todėl tikslinga pirmiausia atlikti AB „Klaipėdos nafta“ turto struktūros analizę (žiūrėti 29 pav.), AB „Klaipėdos nafta“ balansas pateiktas 5 priede.

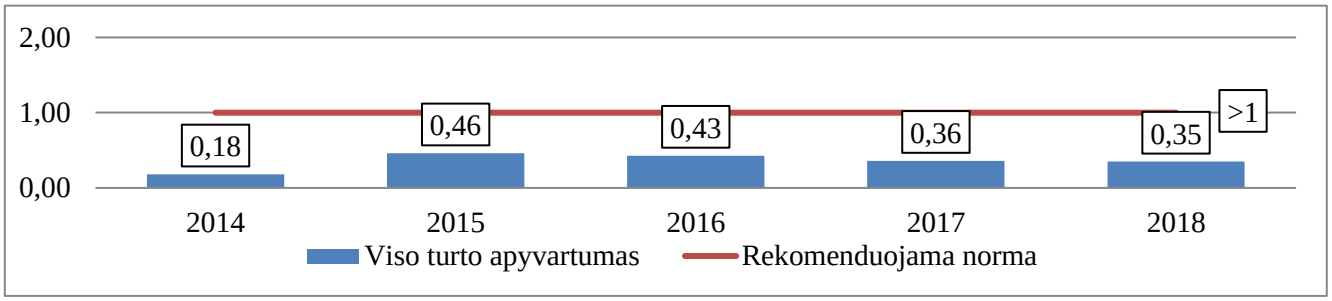


Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis AB „Klaipėdos nafta“ finansinėmis ataskaitomis 2014-2018 m.

29 pav. AB „Klaipėdos nafta“ viso turto struktūra ir dinamika, mln. Eur, 2014-2018 m.

Išanalizuota, kad didžiąją dalį AB „Klaipėdos nafta“ turto sudaro ilgalaikis turtas - vidutiniškai apie 80%. Iki 2016 m. fiksuotas viso turto didėjimas (išskyrus 2015 m. ilgalaikis turtas sumažėjo 4,8% ir 2016 m. trumpalaikis turtas sumažėjo 5,4%.) dėl pastovių investicijų į ilgalaikį ir trumpalaikį turtą. 2017 m. visas AB „Klaipėdos nafta“ turtas padidėjo beveik 25%, dėl investicijų į ilgalaikį (padidėjo beveik 10%) ir trumpalaikį (padidėjo 66%) turtą dėl investicijų į SGD paskirstymo stoties bei padidėjusių terminuotų indėlių banke. 2018 m. fiksuotas neženklus viso (sumažėjo 2,7%), ilgalaikio (sumažėjo 1%) ir trumpalaikio (sumažėjo 2,4%) turto sumažėjimas, dėl metinio turo nusidėvėjimo, bei mažesnių investicijų į turtą.

Įvertinus AB „Klaipėdos nafta“ turto struktūrą, jo dinamiką 2014-2018 m. bei pokyčių priežastis, analizuojamas viso turto apyvartumas bei jo dinamika 2014-2018 m. (žiūrėti 30 pav.), skaičiavimo duomenys pateikti 9 priede.



Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis AB „Klaipėdos nafta“ finansinėmis ataskaitomis 2014-2018 m.

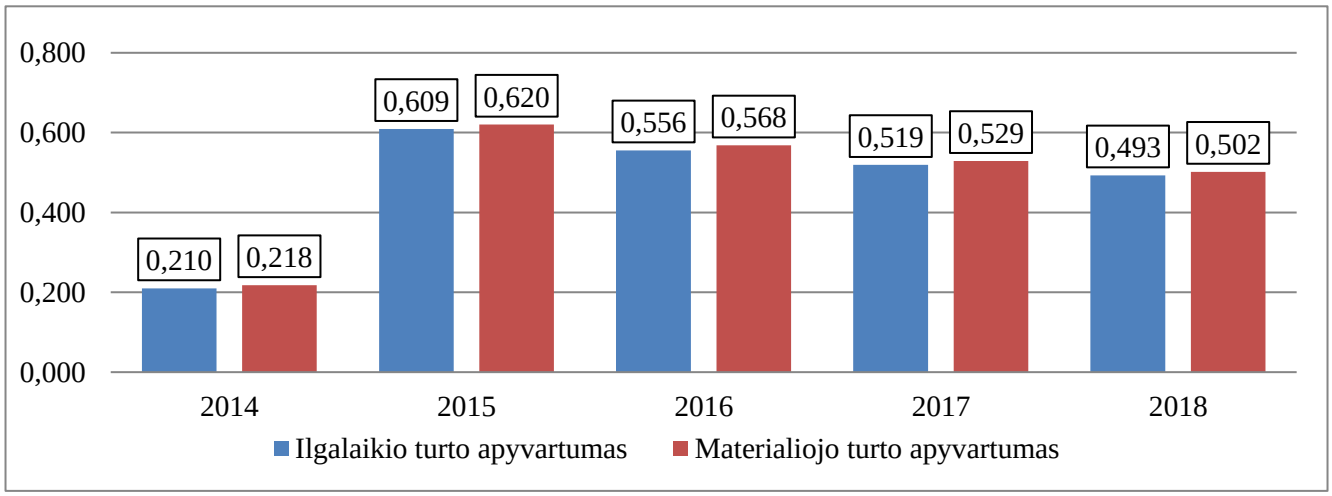
30 pav. AB „Klaipėdos nafta“ viso turto apyvartumo dinamika, koeficientu, 2014-2018 m.

Pirmiausia pabrėžtina tai, kad analizuojant viso turto apyvartumą koeficientu, rodiklio rekomenduojama reikšmė gamybinėse įmonėse yra daugiau arba lygu 1. AB „Klaipėdos nafta“ nėra

nei gamybinė nei prekybinė įmonė, tai naftos bei naftos produktų krovos įmonė. Tačiau pagal finansinius rezultatus, bei turto struktūrą, atliekant šią analizę, AB „Klaipėdos nafta“ bus priskirta gamybinių įmonių grupei, nes rekomenduojamas normos nėra išskirtos krovos įmonėms.

Visu analizuojamu laikotarpiu AB „Klaipėdos nafta“ viso turto apyvartumas buvo mažiau nei 1, o tai pagal 2 priede pateiktas rekomenduojamas finansinių rodiklių normas prilygintina „nepatenkinama“ vertinimui. Tačiau atsižvelgiant į AB „Klaipėdos nafta“ veiklos specifiką – jūrų krovos įmonė, ir tai, kad vykdant veiklą įmonė apskaito didelę dalį ilgalaikio turto (kuris, kaip jau minėta anksčiau, apima apie 80% viso įmonės turto) vertinant viso turto apyvartumą visu analizuojamu laikotarpiu jis prilyginamas normaliai būsenai.

Kadangi AB „Klaipėdos nafta“ didžiąją dalį viso turto sudaro ilgalaikis turtas, o jo – materialusis turtas, tikslinga įvertinti jų apyvartumą (žiūrėti 31 pav.), skaičiavimo duomenys pateikti 9 priede.



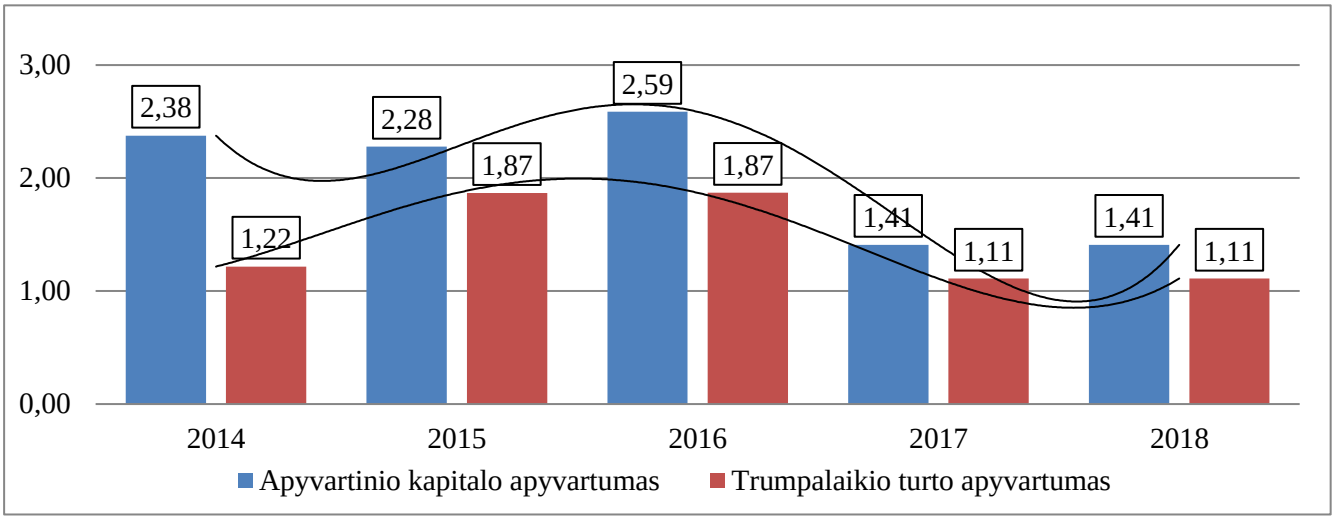
Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis AB „Klaipėdos nafta“ finansinėmis ataskaitomis 2014-2018 m.

31 pav. AB „Klaipėdos nafta“ ilgalaikio turto ir materialiojo turto dinamika, koeficientu, 2014-2018 m.

Kaip jau minėta anksčiau, didžiąją dalį ilgalaikio turto AB „Klaipėdos nafta“ sudaro materialusis turtas – 77%. Materialųjį turtą sudaro nekilnojamas turtas, įranga ir įrengimai. Būtent dėl šios priežasties visu analizuojamu laikotarpiu ilgalaikio ir materialiojo turto apyvartumas fiksuojamas tokio paties dydžio arba skiriasi neženkliai. Taip pat pabrėžtina tai, kad atsižvelgus į AB „Klaipėdos nafta“ veiklos specifiką rekomenduojama šių rodiklių norma nėra nustatoma, o geromis reikšmėmis laikomi rodiklių didėjantys pokyčiai.

Didžiausias materialiojo ir ilgalaikio turto apyvartumo pokytis fiksuojamas 2015 m., kai AB „Klaipėdos nafta“ pardavimo pajamos padidėjo daugiau nei 3 kartus, dėl ko fiksuojamas minėtų rodiklių didėjimas apie 190%. Pagrindinė šio pokyčio priežastis yra pradėta SGD terminalo veikla. 2016-2018 m. skaičiuojamas rodiklių mažėjimas vidutiniškai po 6,7% kasmet dėl skaičiuojamo metinio ilgalaikio turto nusidėvėjimo.

Analizuojant trumpalaikio turto apyvartumą, jo dinamika yra lyginama su apyvartinio kapitalo apyvartumo dinamika, kadangi apyvartinis kapitalas yra trumpalaikio turto dalis (trumpalaikio turto ir trumpalaikių įsipareigojimų santykis), ir parodo kaip įmonė geba vykdyti savo įsipareigojimus (žiūrėti 32 pav.). Skaičiavimo duomenys pateikti 9 priede.



Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis AB „Klaipėdos nafta“ finansinėmis ataskaitomis 2014-2018 m.

32 pav. AB „Klaipėdos nafta“ apyvartinio kapitalo apyvartumo ir trumpalaikio turto apyvartumo dinamika, koeficientu, 2014-2018 m.

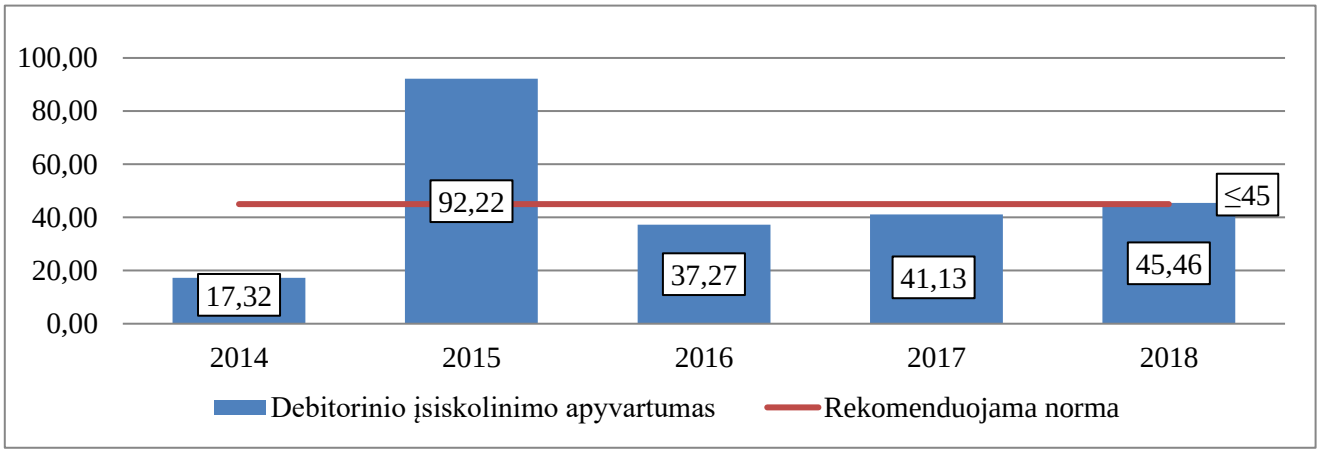
Vertinant apyvartinio kapitalo ir trumpalaikio turto apyvartumą, pabrėžtina tai, kad konkreti rodiklių rekomenduojama norma nėra nustatyta, tačiau laikoma geru vertinimu kai rodiklių reikšmės yra kuo didesnės arba jų tendencija didėjanti.

AB „Klaipėdos nafta“ analizuojamu laikotarpiu abu rodikliai kito netolygiai – nefiksuojama vien didėjanti arba tik mažėjanti tendencija.

Apyvartinio kapitalo apyvartumas svyravo netolygiai: 2014 – 2015 m. – mažėjo, 2016 m. – didėjo, 2017 – 2018 m. – lyginant su 2016 m. sumažėjo ir išliko pastovus. Vertinant pagal gautas rodiklių reikšmes, apyvartinio kapitalo apyvartumas išliko didelis. O tai reiškia, kad AB „Klaipėdos nafta“ padaro pakankamai apyvartų per ataskaitinį laikotarpį. Rodiklis pakankamai geras, todėl galima teigti, kad AB „Klaipėdos nafta“ gali įvykdyti savo įsipareigojimus, tačiau jie nėra per maži, nustatyti, kad bendrovė turi daug nenaudojamo trumpalaikio turto.

Didžiausią įtaką trumpalaikio turto apyvartumui darė netolygiai kintančios pardavimo pajamos. 2015 m. trumpalaikio turto apyvartumas padidėjo 53%, dėl 176% padidėjusių pardavimo pajamų, kurioms didelę įtaką turėjo pradėta vykdyti suskystintų gamtinių dujų terminalo veikla. 2016 m. trumpalaikis turto apyvartumas išliko nepakitęs. Taip pat pabrėžtina tai, kad 2017-2018 m. trumpalaikio turto apyvartumas, kaip ir apyvartinio kapitalo apyvartumas buvo vienodas ir nebemažėjo (kaip pastebima 2016 m.), o tai reiškia, kad AB „Klaipėdos nafta“ vis geriau gali įvykdyti savo įsipareigojimus.

Kitas analizuojamas finansinis rodiklis yra debitorinio įsiskolinimo (gautinų sumų) apyvartumas. Atliktas vertinimas analizuojamu laikotarpiu, pasirinkus rodiklio reikšmę dienomis (žiūrėti 33 pav.). Skaičiavimo duomenys pateikti 9 priede.



Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis AB „Klaipėdos nafta“ finansinėmis ataskaitomis 2014-2018 m.

33 pav. AB „Klaipėdos nafta“ debitorinio įsiskolinimo apyvartumo dinamika, dienomis, 2014-2018 m.

Visu tiriamu laikotarpiu AB „Klaipėdos nafta“ debitorinio įsiskolinimo apyvartumas buvo mažesni nei rekomenduojama norma, o tai yra gerai, nes rekomenduojama norma yra mažiau arba lygu 45. Tačiau 2015 m. kai 176% padidėjo pardavimo pajamos ir 1369% padidėjo debitoriniai įsiskolinimai. Visa tai įvyko dėl pradėtos vykdyti SGD terminalo veiklos ir investicijų į šį terminalą. 2016 m. ir 2017 m. analizuojamas rodiklis atitiko rekomenduojamą norma, tačiau 2018 m. jis vėl 0,46 dienos viršijo rekomenduojamą normą. Pagrindinė priežastis susijusi dėl ekologijos ir aplinkosaugos. Gautinos sumos iš „Luminor Bank AS“ banko yra apskaitomos pagal pasirašytą „Garantijos sutartį“. Pagal šią sutartį AB „Klaipėdos nafta“ „Luminor Bank AS“ bankui yra pateikusi garantijos užstatą, kurį atgaus 2020 m. jei įvykdys ir užtikrins teigiamą AB „Klaipėdos nafta“ aplinkosaugos plane numatytų taršos rodiklių laikymąsi.

Išanalizavus AB „Klaipėdos nafta“ turto apyvartumo rodiklių dinamiką 2014-2018 m., išskiriamos pagrindinės šių rodiklių kaitos priežastys:

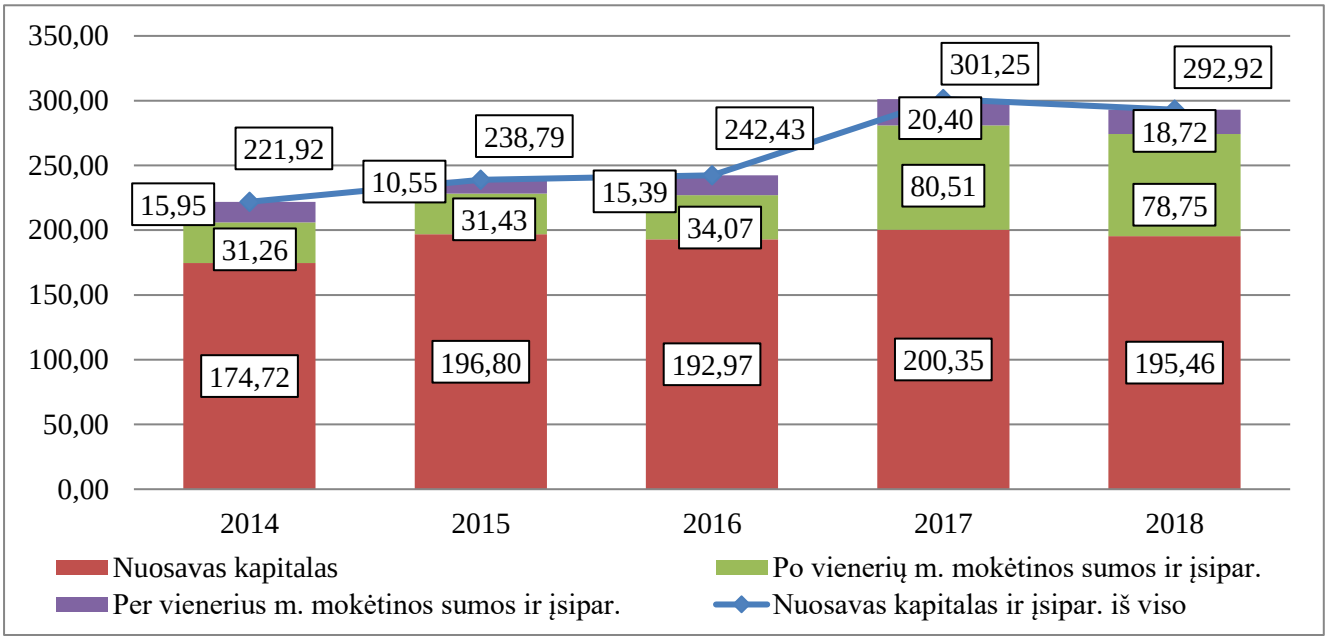
2014-2016 m.:

- pradėta vykdyti suskystintų gamtinių dujų (SGD) terminalo veikla;
- pastatyta nauja tamsiųjų naftos produktų talpykla;
- pinigų ir pinigų ekvivalentų likučių pasikeitimai;
- valiutų kursų svyravimai;
- akcijų pardavimo pelnas;
- krovos apimčių pokyčiai.

2017-2018 m.:

- pelno įstatymo pasikeitimas;
- produktų srautų iš AB „Orlen Lietuva“ sumažėjimas;
- ekologinių aplinkosaugos įsipareigojimų vykdymas;
- naujos suskystintų gamtinių dujų paskirstymo stoties įrengimas.

Atlikus AB „Klaipėdos nafta“ turto apyvartumo analizę, tikslinga atlikti nuosavo kapitalo vertinimą. Pirmiausia atliekama nuosavo kapitalo struktūros bei dinamikos analizuojamu laikotarpiu analizė (žiūrėti 34 pav.), AB „Klaipėdos nafta“ balansas pateiktas 5 priede.



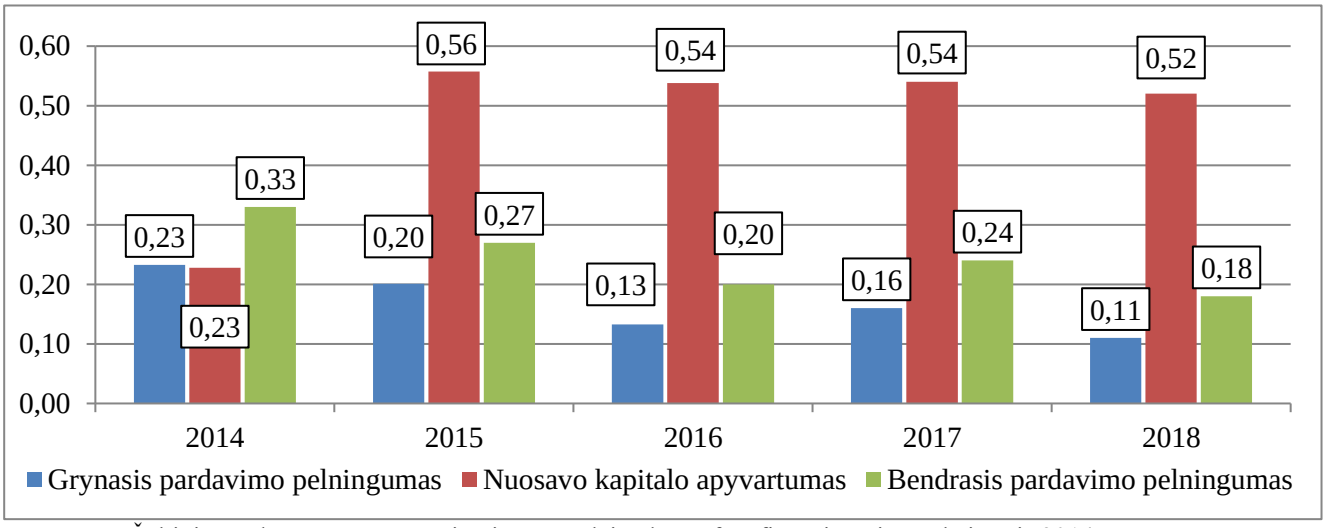
Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis AB „Klaipėdos nafta“ finansinėmis ataskaitomis 2014-2018 m.

34 pav. AB „Klaipėdos nafta“ nuosavo kapitalo struktūra ir dinamika, mln. Eur, 2014-2018 m.

Išanalizavus nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų struktūrą bei jo dinamiką galima teigti, kad visu analizuojamu laikotarpiu didžiausią dalį nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų sudaro nuosavas kapitalas, vidutiniškai 84% kasmet. Mažiausią dalį nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų sudaro per vienerius metus mokėtinos sumos ir įsipareigojimai, vidutiniškai 6% kasmet, kuriems didžiausią įtaką daro prekybos skolos ir gauti išankstiniai apmokėjimai.

Nuo 2014 m. iki 2017 m. visi nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų struktūros elementai didėjo (išskyrus 2015 m. įvykęs per vienerius metus mokėtinų sumų ir įsipareigojimų sumažėjimas dėl kitų trumpalaikių mokėtinų sumų ir įsipareigojimų, mokėtinų dividendų ir paskolų palūkanų sumažėjimo. Taip pat 2016 m. sumažėjo nuosavas kapitalas dėl nepaskirstyto pelno sumažėjimo). 2017 m. fiksuotas visų nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų elementų padidėjimas, ypač reikšmingas didėjimas fiksuotas po vienerių metų mokėtinų sumų ir įsipareigojimų – 236%. Tam didžiausią įtaką darė ilgalaikių išmokų darbuotojams įsipareigojimų, dotacijų susijusių su turtu ir paskolų didėjimas, susijęs su naujos suskystintų gamtinių dujų paskirstymo stoties projektu. 2018 m. vėl fiksuotas visų nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų elementų mažėjimas.

Kadangi nuosavas kapitalas sudaro didžiausią dalį nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų, tikslinga yra išanalizuoti jo apyvartumą. Rodiklis palygintas su grynojo pardavimo pelningumo rodikliu. Taip pat įvertintas bendrasis pardavimo pelningumas (žiūrėti 35 pav.). Skaičiavimų duomenys pateikti 9 priede.



Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis AB „Klaipėdos nafta“ finansinėmis ataskaitomis 2014-2018 m.

35 pav. AB „Klaipėdos nafta“ grynojo pardavimo pelningumo, nuosavo kapitalo pelningumo ir bendrojo pardavimo pelningumo dinamika, koeficientu, 2014-2018 m.

Nuosavo kapitalo apyvartumas yra vertinamas teigiamai kai jis yra kuo didesnis. Iki 2017 m. nuosavo kapitalo apyvartumas didėjo arba išliko nepakitęs, tačiau 2018 m. nuosavo kapitalo apyvartumas sumažėjo beveik 4%, o tam didžiausią įtaką darė ataskaitinių metų pelno suma bei dividendų išmokėjimas už praėjusius metus. Nors 2018 m. fiksuotas rodiklio sumažėjimas, tačiau palyginus 2018 m. rodiklio reikšmę su analizuojamo laikotarpio pradžioje užfiksuota reikšme, galima teigti, kad nuosavo kapitalo apyvartumas padidėjo 126%, o tai reiškia, kad savininkų lėšos uždirba vis daugiau pajamų.

Grynasis pardavimo pelningumas kasmet mažėjo vidutiniškai 18% (išskyrus 2017 m., fiksuojamas 23% padidėjimas), tačiau kaip jau minėta nuosavo kapitalo apyvartumas didėjo, o tai reiškia, kad uždirbamas vis didesnis pelnas. Tačiau vertinant grynąjį pardavimo pelningumo rodiklį atskirai, mažėjanti jo tendencija vertinama neigiamai, nes tai reiškia, kad pardavimo pajamos uždirba vis mažiau grynojo pelno. Grynojo pelningumo rodikliui priskiriama rekomenduojama norma lygi 0,1, o tai reiškia, kad visu tiriamu laikotarpiu rodiklis buvo didesnis už ją.

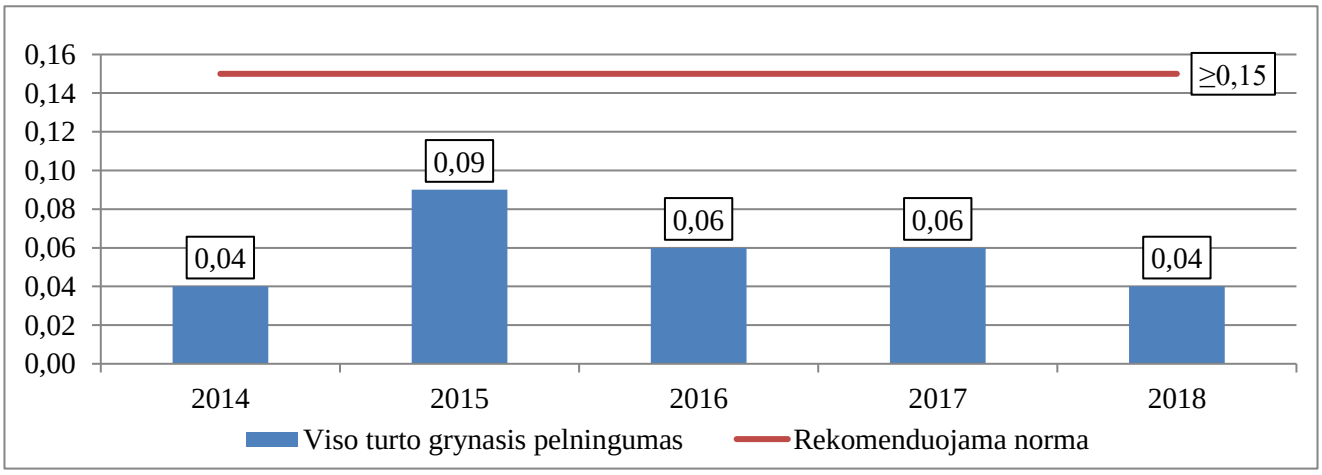
Bendrasis pardavimo pelningumas, daro įtaką AB „Klaipėdos nafta“ galimybei apmokėti veiklos ir investicines sąnaudas. Didžiausias bendrojo pardavimo pelningumo pokytis užfiksuotas 2015 m. kai rodiklis sumažėjo beveik 26%. Visu tiriamu laikotarpiu rodiklis išliko didesnis nei 0,15 rekomenduojamą normą, tačiau jei jis tendencingai mažės bendrovei reiktų analizuoti šias problemas:

1. Krovos apimčių kiekį;

2. Krovinių struktūrą ir asortimentą;
3. Atskirų gaminių savikainą;
4. Kainą.

Analizuojant krovos apimčių kiekį būtina atsižvelgti į tai, kad didinant krovos apimtis, nedidėtų kiti veiksniai, kitu atveju bendrasis pardavimo pelningumas nedidės. Jei problema susijusi su krovinių struktūra ir asortimentu, reikėtų rinktis kuo vertingesnį krovinį, nes padidėjus pelningesnių krovinių lyginamajai daliai, didėja ir bendrasis produktyvumas. Tikėtina, kad vertingiau rinktis yra didesnio tonažo laivus, su didesniu kiekiu krovinio, tačiau aptarnauti jų mažiau, nei daugiau mažesnio tonažo tanklaivių, arba atvirkščiai. Atskirų gaminių savikaina turėtų būti kuo mažesnė. Jei savikaina didėja automatiškai mažės pelnas, o tuo pačiu ir bendrasis pelningumas. Paskutinė priežastis gali būti kaina, jei kaina didės ir dėl to nesumažės krovos apimtys, didės ir bendrasis pelningumas. Vertinant kainą reikėtų nepamiršti atsižvelgti į regiono konkurencingumą – tame pačiame uosto regione esančių konkurentų kainą, kad nebūtų prarasta dalies klientų.

Išanalizavus nuosavą kapitalą, pagal sudarytą metodologiją, vertinami turto grynojo pelningumo rodikliai. Atliekant turto grynojo pelningumo rodiklių analizę, pirmiausiai vertinamas viso turto pelningumas (žiūrėti 36 pav.). Skaičiavimo duomenys pateikti 9 priede.



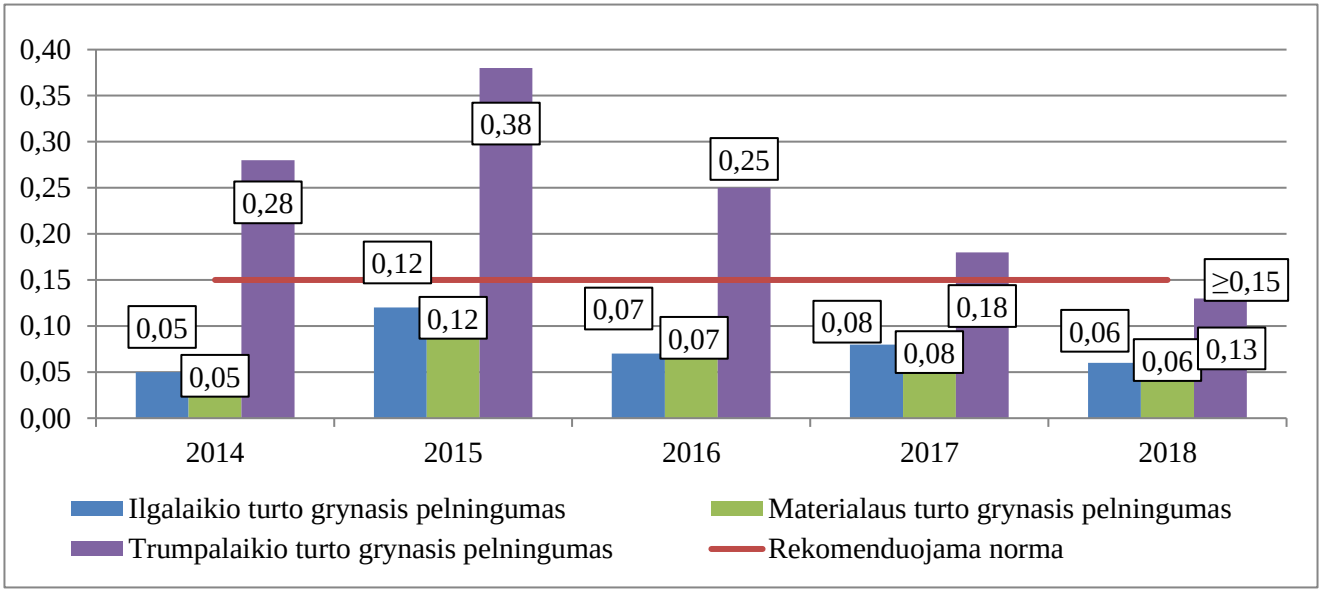
Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis AB „Klaipėdos nafta“ finansinėmis ataskaitomis 2014-2018 m.

36 pav. AB „Klaipėdos nafta“ viso turto pelningumo dinamika, proc., 2014-2018 m.

Viso turto grynasis pelningumas visu analizuojamu laikotarpiu išliko beveik toks pats, išskyrus 2015 m. kai jis padidėjo 125%. Tai įvyko dėl 13 mln. padidėjusio grynojo pelno iš pradėtos vykdyti SGD terminalo veiklos. 2016 m. viso turto grynasis pelningumas sumažėjo ir 2017 m. išliko nepakitęs, kas vertinama, kad AB „Klaipėdos nafta“ tikslingai išnaudojo turtą, ir sukūrė ne mažiau pridėtinės vertės nei 2016 m. Nepaisant to visu tiriamu laikotarpiu turto grynasis pelningumas nesiekė rekomenduojamos normos, o pagal metodologiją nurodoma, kad teigiama rodiklio būklė vertinama jei ji yra daugiau arba lygiu 0,15 koeficiento, tačiau kaip jau minėta anksčiau tai laikoma normalia būsena

jūrų krovos įmonėse dėl didelio ilgalaikio turto kiekio, kuris susideda iš specializuotų technologijų skirtų krovos procesams.

Kiti vertinami rodikliai yra ilgalaikio turto, materialiojo turto ir trumpalaikio turto pelningumas (žiūrėti 37 pav.). Skaičiavimo duomenys pateikti 9 priede.



Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis AB „Klaipėdos nafta“ finansinėmis ataskaitomis 2014-2018 m.

37 pav. AB „Klaipėdos nafta“ ilgalaikio turto, trumpalaikio turto ir materialaus turto grynojo pelningumo dinamika, koeficientu, 2014-2018 m.

AB „Klaipėdos nafta“ ilgalaikio turto pelningumas visu tiriamu laikotarpiu buvo mažesnis nei rekomenduojamos normos. Atsižvelgiant į AB „Klaipėdos nafta“ specifinę veiklą, rekomenduojamą normą galima išplėsti taip: nuo 5% iki 20%. Tokiu atveju, visu tiriamu laikotarpiu šis rodiklis atitiko rekomenduojamą normą. Didžiausias rodiklio pokytis įvyko 2015 m., kai rodiklis padidėjo 140%, kas siejama su pradėta vykdyti SGD terminalo veikla. Visu kitu analizuojamu laikotarpiu rodiklis mažėjo, tačiau neperžengė minimalios 5% ribos. Materialiojo turto grynasis pelningumas atitinka tokias pačias reikšmes kaip ir ilgalaikio turto grynasis pelningumas kadangi AB „Klaipėdos nafta“ ilgalaikį turtą beveik 80% sudaro materialusis turtas. Priežastys dėl kurių rodiklis nesiekia rekomenduojamos normos gali būti didėjanti turto vertė, kadangi turto vertę ir turto pelningumą sieja atvirkštinis ryšys. Taip pat viena iš priežasčių tai, kad AB „Klaipėdos nafta“ savo materialųjį turtą naudoja intensyviai, tačiau jo grąža nedidelė, dėl didelės materialaus turto vertės.

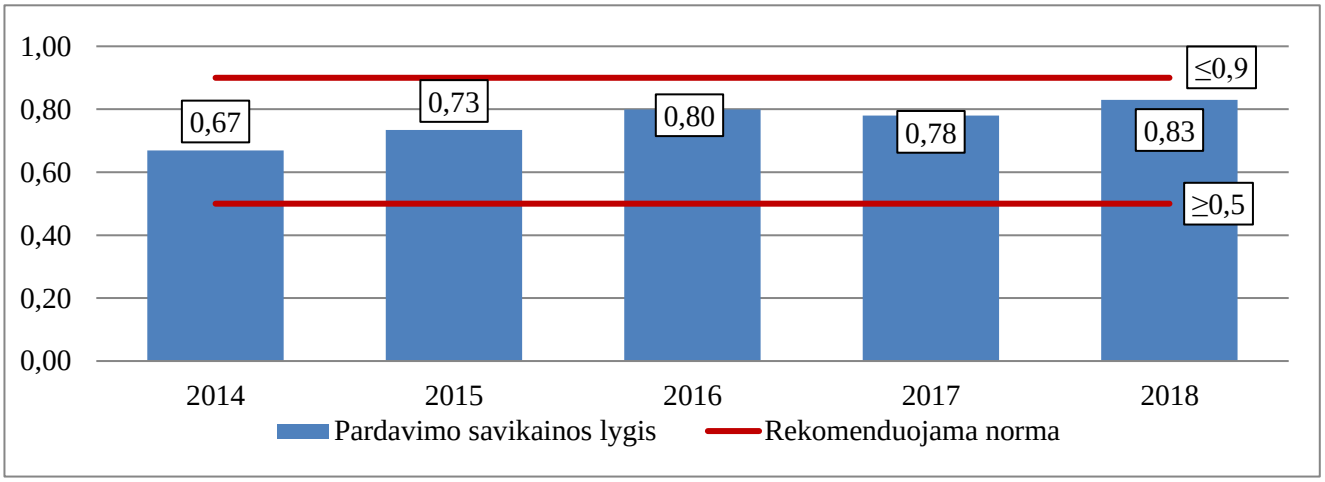
Trumpalaikio turto grynasis pelningumas visu tiriamu laikotarpiu kito netolygiai, ir 2014-2016 m. laikotarpiu viršijo rekomenduojamą normą. Didžiausia rodiklio reikšmė užfiksuota 2015 m., rekomenduojamą reikšmę viršijo 153%. Tačiau 2017-2018 m. laikotarpiu fiksuojamas trumpalaikio turto grynojo pelningumo sumažėjimas ir šiuo laikotarpiu rodiklis nesiekė rekomenduojamos normos.

Pagal tai, galima teigti, kad bendrovės mažesnės vertės turto pelningumo koeficientas yra didesnis nei didesnės vertės turto.

Atlikus vertinimą išskirtos AB „Klaipėdos nafta“ turto pelningumo rodiklių kaitos pagrindinės priežastys:

- dėl teikiamų paslaugų kainodaros bei perkrovos sutarčių struktūros pokyčių sumažėjo pardavimo pajamos;
- dėl mažo naftos perdirbimo pelningumo, šia veikla užsiimančios įmonės mažino žalios naftos perdirbimą, tai reiškia, kad įmonės gamino mažiau naftos produktų, o tai darė įtaką tanklaivių kiekiui terminale, žalios naftos ir pagamintų naftos produktų krovos apimtims bei krovos tarifams;
- dėl investicijų į suskystintų gamtinių dujų terminalą bei suskystintų gamtinių dujų išdujinimo stotelę didėjo pardavimo savikaina;
- didelė materialiojo turto vertė, būdinga jūrų krovinių kompanijoms, bei nedidelė jos grąža.

Atliekant tradicinį finansinio efektyvumo vertinimą taip pat yra tikslinga išanalizuoti sąnaudų lygio rodiklius. Pirmiausia analizuojamas pardavimo savikainos lygis (žiūrėti 38 pav.). Skaičiavimo duomenys pateikti 9 priede.

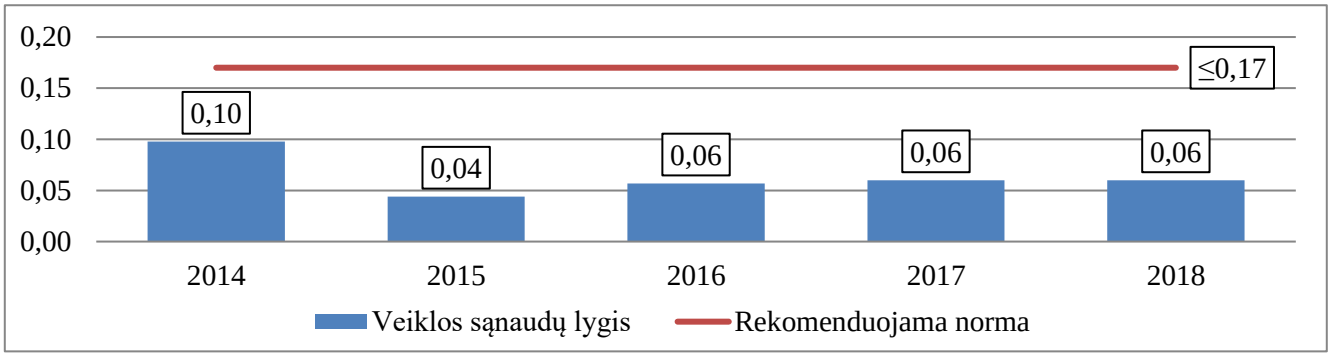


Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis AB „Klaipėdos nafta“ finansinėmis ataskaitomis 2014-2018 m.

38 pav. AB „Klaipėdos nafta“ pardavimo savikainos lygio dinamika, koeficientu, 2014-2018 m.

Pardavimo savikainos lygis kasmet didėjo vidutiniškai 8% (išskyrus 2017 m. kai rodiklis sumažėjo 2,5%) ir išliko rekomenduojamos normos ribose, kuri nurodo kiek vienam pardavimo pajamų eurui įmonė turi investuoti. Tačiau nuo 2014 iki 2016 m. pardavimo savikaina padidėjo beveik 20 centų, o tai reiškia, kad nors įmonė kasmet investuoja, tačiau dėl kintančių krovinių srautų, pajamos nedidėja tiek, kad būtų užtikrintas optimaliausias rezultatas. Nuo 2016 m. iki 2018 m. pardavimo savikainos lygis padidėjo 0,03 koeficiento, tačiau dar išliko rekomenduojamos normos ribose.

Paskutinis šios analizės vertinamas rodiklis yra veiklos sąnaudų lygis (žiūrėti 39 pav.). Skaičiavimų duomenys pateikti 9 priede.



Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis AB „Klaipėdos nafta“ finansinėmis ataskaitomis 2014-2018 m.

39 pav. AB „Klaipėdos nafta“ veiklos sąnaudų lygio dinamika, koeficientu, 2014-2018 m.

Veiklos sąnaudų lygis visu tiriamu laikotarpiu buvo mažesnis nei rekomenduojama norma 0,17. Tai prilyginama teigiamai dinamikai, nes kuo šis rodiklis mažesnis tuo mažesnės veiklos sąnaudos patiriamos per ataskaitinį laikotarpį. Reikšmingiausias veiklos sąnaudų lygio pokytis įvyko 2015 m. - sumažėjo 60%, dėl pradėtos vykdyti SGD veiklos. 2016 m. veiklos sąnaudų lygiui padidėjus 0,02 koeficiento, iki 2018 m. jis taip ir išliko nepakitęs.

AB „Klaipėdos nafta“ pagrindinės sąnaudų lygio rodiklių kaitos priežastys:

2014-2016 m.:

- pradėta vykdyti suskystintų gamtinių dujų (SGD) terminalo veikla;
- mažiau gauta pajamų iš naftos produktų perkrovimo ir saugojimo, kas sudaro 90% įmonės pajamų.
- sumažėjo mazuto krova AB „Klaipėdos naftos“ terminale Rusijai ėmus mažiau tiekti naftos Mozyrio gamyklai.
- dėl sumažėjusių AB „Orlen Lietuva“ krovos apimčių, koncernas didino savo eksportą į Baltarusiją ir Ukrainą, tuo pačiu mažindamas eksportą jūra per AB „Klaipėdos nafta“ terminalą.

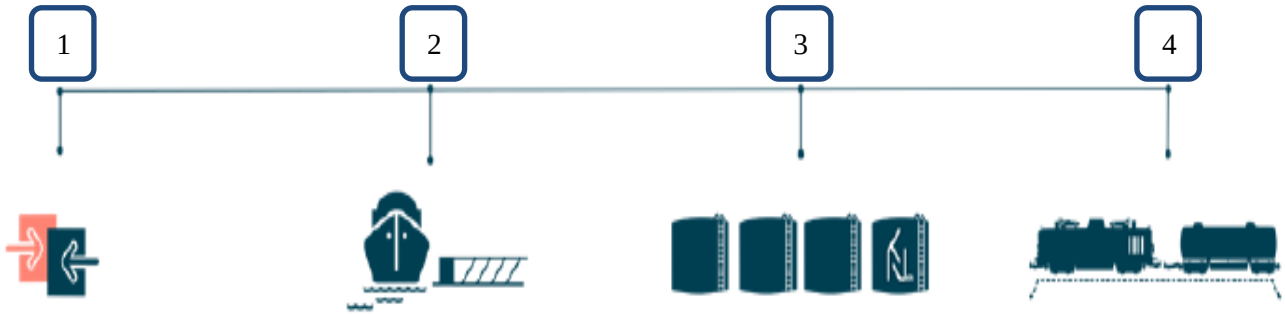
2017-2018 m.:

- valiutų kursų svyravimai;
- 24% sumažėjo Rusijos krovinių srautai, dėl to, kad Rusija yra suinteresuota krauti kuo daugiau krovinių per savo uostus;
- Investicijos į naftos terminalo lankstumo didinimą;
- Vidutinio atlyginimo bei darbuotojų skaičiaus didėjimas

Išanalizavus veiklos efektyvumo finansinius rodiklius sudaryta lentelė (10 priedas), kurioje nurodytas rodiklių reikšmės pokytis ir rodiklių reikšmės vertinimas. Pokytis priskirtas didėjančiai, mažėjančiai arba netolygiai tendencijai. Rodiklio reikšmės pokytis – geras arba blogas. Blogas

vertinimas priskirtas trims rodikliams: apyvartinio kapitalo apyvartumui, trumpalaikio turto apyvartumui ir viso turto pelningumui. Kitų rodiklių nors tendencija ir mažėjanti, bet jie atitinka rekomenduojamas normas.

Išanalizavus finansinį AB „Klaipėdos nafta“ efektyvumą ir norint atlikti optimaliausią AB „Klaipėdos nafta“ veiklos efektyvumo vertinimą būtina išanalizuoti logistinę tiekimo grandinę. Pirmiausia pabrėžtina tai, kad AB „Klaipėdos nafta“ veiklą apima dvi pagrindinės sritys: naftos bei naftos produktų krova ir suskystintų gamtinių dujų krova. Atitinkamai pagal šias veiklas AB „Klaipėdos nafta“ veikia du pagrindiniai terminalai: Klaipėdos naftos terminalas ir SGD laivas – saugykla „Independence“. Atsižvelgiant į tai yra išskiriamos dvi tiekimo grandinės kiekvienai šiai veiklai. Pabrėžtina tai, kad naftos ir naftos produktų tiekimo grandinė yra aktyvi tiek nuo 1 iki 4 eilės numerio, tiek nuo 4 iki 1 (žiūrėti 40 pav).



Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis AB „Klaipėdos nafta“ finansinėmis ataskaitomis

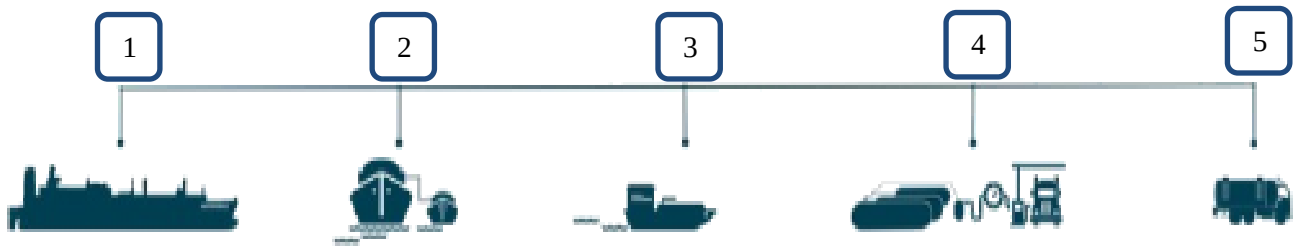
40 pav. AB „Klaipėdos nafta“ naftos ir naftos produktų tiekimo grandinė

Naftos produktai į Klaipėdos naftos produktų terminalą patenka iš įvairių naftos perdirbimo gamyklų. Visą naftos ir naftos produktų tiekimo grandinę galima suskirstyti į 4 punktus:

1. *Importas/Eksportas.* Didžiausia dalis naftos produktų per šį terminalą yra importuojami, tačiau eksporo rodikliai taip pat sparčiai didėja. Importas ir eksportas visomis trimis transporto rūšimis, naudojamomis terminale – tanklaiviais, geležinkeliais, autotransportu.
2. *Tiekimas jūra.* Atvykę tanklaiviai dažniausiai yra iškraunami į geležinkelio cisternas arba autocisternas ir pakraunami vėl eksportinia arba tranzitine nafta ar naftos produktais. Retais atvejais iškrautas tanklaivis nebepakraunamas, tačiau tanklaivio atstovaujamai kompanijai tai nėra efektyvu, dėl to taip nutinka nedažnai.
3. *Krova ir saugojimas.* Visi kraunami naftos produktai turi būti sandėliuojami, kadangi tiesioginė krova iš laivo į geležinkelio ar autotransporto cisternas, ir atvirkščiai, yra neįmanoma. Visi kroviniai yra iškraunami į tam specialas talpyklas ir sandėliuojami tam tikrą laiką. Dėl ko, kaip jau minėta anskčiau, AB „Klaipėdos naftos“ naftos terminale yra įrengtas 461 tūkst. m^3 talpyklų parkas.

4. *Tiekimas geležinkeliais.* Pagrindinė krova iš tanklaivių vyksta į geležinkelio cisternas ir didžioji šių krovinių yra importuojami. Tanklaiviais atgabenti kroviniai, perkrauti į geležinkelio cisternas toliau keliauja geležinkelių transportu ir tada pasiekia galutinius klientus.

Suskystintų gamtinių dujų tiekimo grandinė skiriasi nuo naftos produktų tiekimo grandinės ne tik dėl krovinio specifikos, bet ir dėl reikalingų specialių technologijų šiam kroviniui krauti (žiūrėti 41 pav.).



Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis AB „Klaipėdos nafta“ finansinėmis ataskaitomis

41 pav. AB „Klaipėdos nafta“ suskystintų gamtinių dujų tiekimo grandinė

Pagrindinis skirtumas tarp SGD tiekimo grantinės ir nafto produktų tiekimo grandinės yra tai, kad SGD tiekimo grandinė yra aktyvi tik iš vienos pusės – nuo 1 iki 4 eilės numerio.

1. *SGD transportavimas.* Suskystintos gamtinės dujos į Klaipėdos uostą yra atgabenamos specialiais dujovežiais. Dujovežiai prisišvartuoja prie SGD laivo – saugyklos „Independence“. SGD perpumpuojamos į „Independence“ terminalą.
2. *Saugojimas/Perpylimas.* Po tam tikro laiko, kai suskystintos gamtinės dujos yra sandėliuojamos SGD laive - saugykloje „Independence“ iš jo dujos yra perpilamos į specialų SGD transportavimo dujovežį, kadangi SGD terminalas „Independence“ yra stacionarus ir švartuotis prie uosto krantinių negali.
3. *SGD paskirstymas jūra.* SGD laivas – saugykla „Independence“ aprūpina suskystintomis gamtinėmis dujomis ne tik Lietuvą, bet ir kitas šalis. SGD transportavimo dujovežiai, pakrauti suskystintų gamtinių dujų gabena jas jūra ir į kitus mažesnius SGD terminalus, paskirstymo stotis bei laivus.
4. *SGD paskirstymo stotis.* Suskystintos gamtinės dujos iš SGD transportavimo dujovežio, atgabenusio suskystintas gamtines dujas iš SGD laivo – saugyklos „Independence“ prie krantinės, perpilamos į krante esančias SGD talpyklas. Prie jų yra įrengtos kuro pildymo kolonėlės iš kurių dujomis užpildomos autodujovežių cisternos.
5. *SGD paskirstymas žeme.* Autodujovežiai, kurie gabena suskystintas gamtines dujas žeme, yra skirti tam, kad suskystintos gamtinės dujos pasiektų ir tuos vartotojus, kurie nėra tiesiogiai prijungti prie gamtinių dujų skirstymo tinklo, esančio Klaipėdos uoste.

Kaip jau minėta 2 skyriuje įmonių logistinės tiekimo grandinės turi būti judrios bei lanksčios. Tokiu atveju yra teigiam, kad ir įmonių veikla yra efektyvi. Todėl norint įvertinti AB „Klaipėdos nafta“ veiklos efektyvumą tikslinga įvertinti AB „Klaipėdos nafta“ tiekimo grandinę, pagal kriterijus, veiklos atžvilgiu (žiūrėti 6 lentelę.).

6 lentelė. AB „Klaipėdos nafta“ tiekimo grandinės vertinimas pagal kriterijus

Eil. Nr.	Kriterijus	Vertinimas	Pastabos
1	Nepertraukiamai pateikiami duomenys partneriams apie pokyčius.	+	Vertybinių popierių birža AB „Nasdaq“, oficialus AB „Klaipėdos nafta“ internetinis tinklapis www.kn.lt.
2	Bendradarbiavimo su klientais ir tiekėjais plėtojimas.	+	Konferencijos, seminarai.
3	Produktų pritaikymas siauram rinkos segmentui.	+	Suskystintų gamtinių dujų terminalas.
4	Organizacijos gebėjimas persigrupuoti ir prisitaikyti prie neprognozuotų poreikių.	+	Investicijos į darbuotojus, finansiniai ištekliai, Lietuvos vyriausybės sprendimai.
5	Informacinių technologijų sistema prieinama visiems tiekimo grandinės dalyviams apie realią situaciją.	-	Informacinė pasiūlos bei paklausos valdymo sistema.
6	Organizacijos konkurencingumas rinkoje.	+	Investicijos į technologijas
7	Interakcija su vartotojais.	+/-	Vertybinių popierių birža AB „Nasdaq“, oficialus AB „Klaipėdos nafta“ internetinis tinklapis www.kn.lt., konferencijos, seminarai.
8	Turto perskirstymas.	-	Ištekliai su partneriais nėra sujungiami.
9	Santykių su partneriais valdymas.	+	Lankstumas sprendžiant įvairias problemas.

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis AB „Klaipėdos nafta“ finansinėmis ataskaitomis 2014-2018 m.

Tiekimo grandinės vertinimas atliekamas pagal devynis kriterijus išskirtus AB „Klaipėdos nafta“ veiklos atžvilgiu:

Nepertraukiamai pateikiami duomenys partneriams apie pokyčius. AB „Klaipėdos nafta“ skelbia įmonės duomenis ne tik partneriams ar klientams, bet taip pat veiklos rezultatus pateikia viešai vertybinių popierių biržoje AB „Nasdaq“. Taip pat paruoštas ataskaitas talpina savo oficialiame internetiniame tinklapyje www.kn.lt. Minėtose bazėse galima rasti ataskaitas nuo 2003 m., o nuo 2005 m. jos teikiamos kas ketvirtį. Ataskaitas sudaro finansiniai rezultatai, informacija apie bendrovę,

svarbiausi įvykiai, investicijų apžvalga, metinis pranešimas, socialinės atsakomybės ataskaita ir valdymo ataskaita. Taip pat yra nurodyti tam tikrų AB „Klaipėdos nafta“ tarnybų atsakingi asmenys bei jų kontaktiniai duomenys, jei partneriai ar būsimi investuotojai gali susisiekti.

Bendradarbiavimo su klientais ir tiekėjais plėtojimas. AB „Klaipėdos nafta“ dalyvauja bendradarbiavime su klientais ir tiekėjais energetikos sektoriuje, tokiame kaip diskusijų festivalis „Būtent!“, Vilniaus energetikos forume, baigiamojoje HEKLA projekto konferencijoje ir kitose. Pabrėžiama tai, kad AB „Klaipėdos nafta“ dalyvauja įvairiose konferencijose ar seminaruose ne tik tam, kad rastų naujų klientų ar investuotojų ir bendradarbiavimo su esamais, tačiau ir skirdama savo darbuotojus į tam tikras konferencijas ar seminarus siekia didinti darbuotojų kvalifikaciją, kompetencijų ugdymui.

Produktų pritaikymas siauram rinkos segmentui. 2015 m. AB „Klaipėdos nafta“ išplėtė savo veiklą suskystintų gamtinių dujų terminalu, padidinus savo klientų kiekį, kuris buvo susijęs tik su naftos ir naftos produktų krovos paslaugomis. Tačiau šiuo terminalu neapsiribojo AB „Klaipėdos nafta“ įėjimas į naujas rinkas. 2018 m. buvo atidaryta SGD paskirstymo stotis, kurios pagrindinė funkcija vykdyti mažos apimties SGD infrastruktūrą apimant Baltijos šalis ir Lenkiją. Minėta paskirstymo stotis suprojektuota taip, kad galėtų priimti mažos apimties SGD dujovežius, taip pritaikydama paslaugas siauram rinkos segmentui.

Organizacijos gebėjimas persigrupuoti ir prisitaikyti prie neprognozuotų poreikių. AB „Klaipėdos nafta“, atsižvelgiant į didėjančią paslaugų įvairovę rinkoje bei tampant vis konkurencingesniu terminalu, nuolat skiria finansines investicijas į darbuotojus, jų kvalifikaciją, kad jie būtų ne tik vienos srities specialistai, tačiau taip pat plėstų savo žinias globalioje rinkoje vyraujančioje problematikoje susijusiose su naftos ir naftos produktų krova, bei SGD terminalų veikla. Taip pat AB „Klaipėdos nafta“ privalo būti pasiruošusi neplanuotam persigrupavimui dėl neprognozuotų Lietuvos vyriausybės sprendimų, kurie daro įtaką įmonės veiklai, tokių kaip Pelno įstatymo, Gamtinių dujų įstatymo, Energetikos įstatymo pasikeitimui, dėl ko AB „Klaipėdos nafta“ numato tam tikrus finansinius išteklius.

Informacinė technologijų sistema prieinama visiems tiekimo grandinės dalyviams apie realią situaciją. Kaip jau minėta anksčiau AB „Klaipėdos nafta“ teikia visą reikalingą informaciją investuotojams ar klientams vertybinių popierių biržoje AB „Nasdaq“ ir savo oficialiame įmonės internetiniame tinklapyje www.kn.lt, tačiau bendros informacinės sistemos, kurioje visi tiekimo grandinės dalyviai galėtų dalintis informacija apie naftos ir naftos produktų arba suskystintų gamtinių dujų pasiūlą bei paklausą, nėra.

Organizacijos konkurencingumas rinkoje. Kadangi AB „Klaipėdos nafta“ yra jūrų krovos kompanija, kurios pagrindinė veikla susijusi su krova, norint, kad įmonė išliktų konkurencinga rinkoje, privalo skirti investicijas į technologijas, reikalingas vykdyti krovos procesus. Kaip jau minėta

anksčiau 3.1. poskyryje, analizuojant veiksnių įtaką AB „Klaipėdos nafta“ veiklos efektyvumui, AB „Klaipėdos nafta“ kasmet skiria investicijas į ilgalaikį turtą visiems keturiems terminalams. Taip įmonė išlieka konkurencinga rinkoje, bei plėtoja kiekvieną iš terminalų vykdydama įvairius, technologijų atnaujinimo, projektus terminaluose.

Interakcija su vartotojais. AB „Klaipėdos nafta“ identifikuodama vartotojų poreikius naudojasi jau anksčiau minėtomis priemonėmis vertybinių popierių birža AB „Nasdaq“, oficialiu AB „Klaipėdos nafta“ internetiniu tinklapiu www.kn.lt, konferencijomis, seminarais. Tačiau šitos priemonės labiau skatina pačius vartotojus ieškoti jiems reikalingų paslaugų teikėjų, tai yra naudotis AB „Klaipėdos nafta“ siūlomomis paslaugomis. Jei AB „Klaipėdos nafta“ naudotų bendrą informacinę pasiūlos ir paklausos valdymo sistemą, kurioje dalyvautų visi tiekimo grandinės dalyviai, tikėtina, kad klientų skaičius didėtų. Būtent dėl to, šito vertinimo kriterijus apibrėžiamas kaip dalinai teigiamas.

Turto perskirstymas. Kadangi AB „Klaipėdos nafta“ terminalai yra riboto ploto bei naudojamų technologijų juose, turto perskirstymas su partneriais nėra naudojamas. Tai taip pat siejama su vis didėjančiomis krovos technologijų apkrovomis, dėl kurių turto perskirstymas nebūtų įmanomas laiko atžvilgiu.

Santykių su partneriais valdymas. Vykdant problemų sprendimus su klientais reikėtų atkreipti dėmesį į tų problemų pobūdį. AB „Klaipėdos nafta“ vykdant veiklą susijusią su produktų gabenimu tanklaiviais, problemos gali kilti dėl krovinio gabenimo tanklaiviui esant jūroje, įeinant į uosta ar jau švartuojantis prie krantinės. Kiekvienas tanklaivis ateinantis į terminalą turi laivo agentą. Laivo agentas yra pagrindinis asmuo, kuris rūpinasi tanklaivių poreikiais bei problemomis iškylančiomis iki laivui prisišvartuojant terminale. AB „Klaipėdos nafta“ yra pajėgi spręsti tik tas problemas, kurios susijusios su krovinio krova – grafiku, kada krovinys bus kraunamas, papildomomis paslaugomis, kurių tikėtina prireiks iškrovus krovinį. Dėl šių problemų AB „Klaipėdos nafta“ nuolat komunikuoja su atsakingais už krovinį atstovais ir bando kuo greičiau ir efektyviau jas išspręsti.

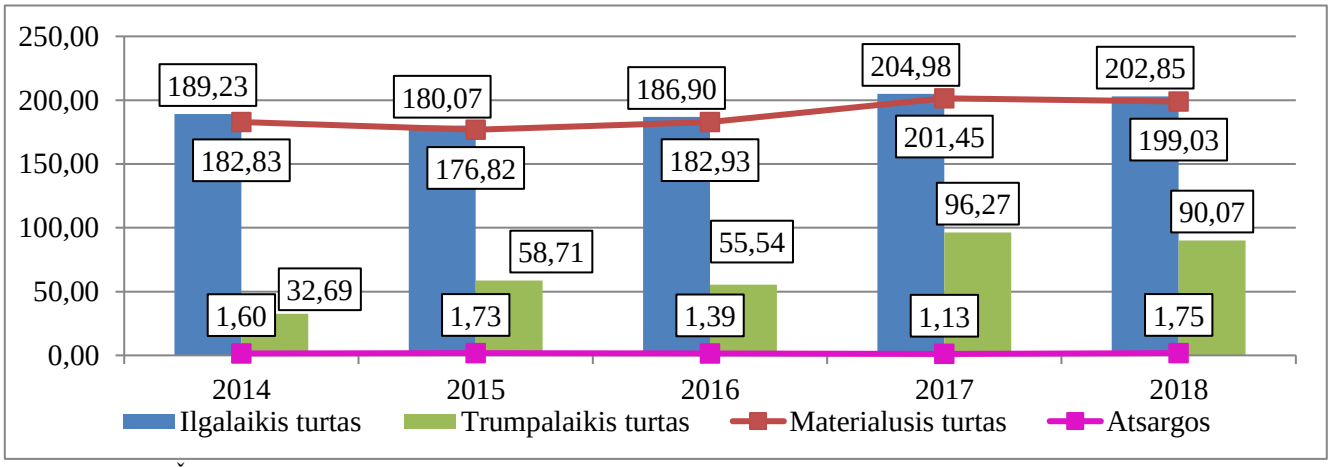
Apibendrinant galima teigti, kad įvertintos trys rodiklių grupės: apyvartumo rodikliai, pelningumo rodikliai ir sąnaudų lygio rodikliai. Apyvartumo rodikliai atitiko rekomenduojamas normas, o išskirti du (apyvartinio kapitalo ir trumpalaikio turto apyvartumo) neatitikimai siejasi su AB „Klaipėdos nafta“ specifine veikla – krova. Vertinant pelningumo rodiklius ištirta, kad didesnės vertės turto pelningumo rodiklis yra mažesnis nei mažesnės vertės turto pelningumo rodiklio reikšmė. Viso turto pelningumo tendencija vertinama taip pat kaip bloga, tačiau priežastis, dėl kurios išskiriamas būtent toks vertinamas tokia pat kaip ir vertinant apyvartumo rodiklius – specifinė AB „Klaipėdos nafta“ veikla – krova. Analizuojant sąnaudų lygį visi rodikliai neviršijo normų. Pagrindinės ištirtų rodiklių kaitos priežastys: pradėta vykdyti SGD terminalo veikla ir pardavimo pajamų pokyčiai, dėl kintančių krovinių srautų.

Atlikus logistinį tiekimo grandinės vertinimą pagal 9 kriterijus, galima teigti, kad AB „Klaipėdos nafta“ tiekimo grandinė yra pakankamai lanksti ir judri. Išskirti 6 teigiami vertinimai, 2 neigiami ir 1 dalinai teigiamas. Neigiami vertinimai susiję su bendros, visų tiekimo grandinės dalyvių, informacinės pasiūlos bei paklausos valdymo sistemos nebuvimo. Taip pat išskiriama problema dėl riboto terminalų ploto, dėl ko veiklą būtų galima plėsti ir naudoti turto perskirstymą su partneriais. Dalinai teigiamas kriterijus taip pat susijęs su minėtos informacinės pasiūlos ir paklausos valdymo sistemos nebuvimu, tačiau AB „Klaipėdos nafta“ tai kompensuoja kitais būdais – duomenų dalinimųsi tam tikrose informacinėse bazėse.

3.3. AB „Klaipėdos nafta“ tobulinimo sričių nustatymas analizuojant efektyvumą kompleksinio metodo pagrindu

Atliekant kompleksinį AB „Klaipėdos nafta“ veiklos efektyvumo vertinimą analizuojami finansiniai ir nefinansiniai rodikliai. Finansiniams rodikliams įvertinti pasirinkta integruota metodika, nefinansiniams – ekonominio efektyvumo vertinimas, remiantis darbuotojų apklausa. Pirmiausia atliekamas integruotas finansinių rodiklių vertinimas.

Atliekant integruotą analizę pasirinkta vertinimui devyni absoliutieji finansiniai rodikliai ir dešimt santykinių finansinės veiklos rodiklių. Analizuojant absoliučiuosius rodiklius svarbu nustatyti jų kasmetinį nuokrypį bei dinamiką analizuojamu laikotarpiu (žiūrėti 42 pav.), AB „Klaipėdos nafta“ balansas pateiktas 5 priede.



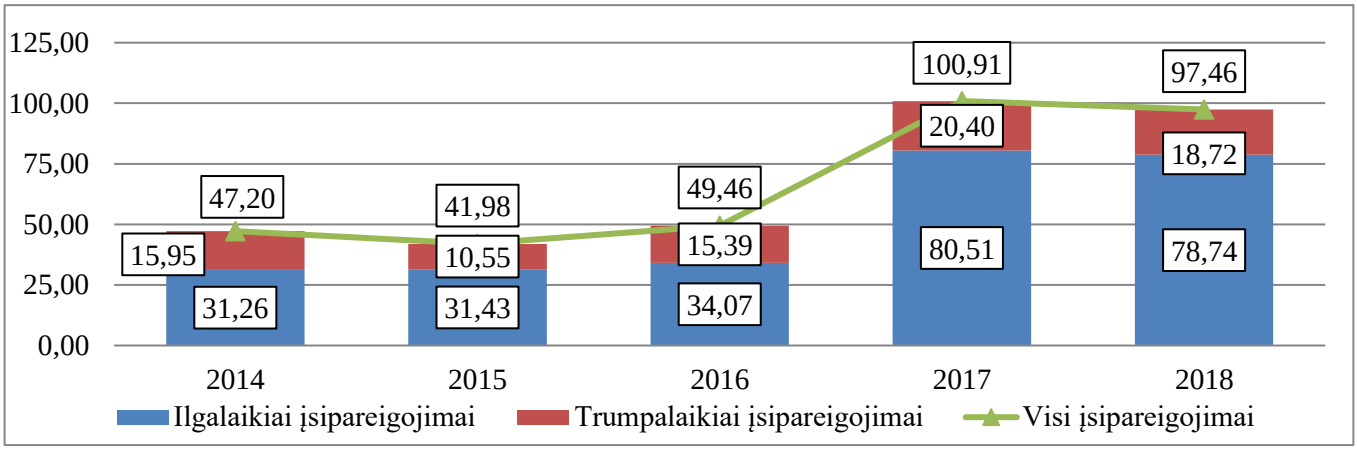
Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis AB „Klaipėdos nafta“ finansinėmis ataskaitomis 2014-2018 m.

42 pav. AB „Klaipėdos nafta“ turto absoliučiųjų rodiklių dinamika, mln. Eur, 2014-2018 m.

Turto rodiklių vertinimui pasirinkti ilgalaikis turtas, trumpalaikis turtas, materialusis turtas ir atsargos. Rodiklių kasmetiniai nuokrypiai pateikti 7 priede. Kaip jau minėta anksčiau, atliekant tradicinį vertinimą, kuris pateiktas 3.2 poskyryje, pastebėta, kad ilgalaikis turtas sudaro didžiąją dalį viso turto, o jo – materialusis turtas. Šių rodiklių didžiausias pokytis įvyko 2017 m. dėl padidėjusių

investicijų į ilgalaikį ir trumpalaikį turtą. Taip pat 2018 m. daugiausiai padidėjo atsargų, dėl didelio materialaus turto nurašymo į atsargas.

Taip pat išanalizuoti įsipareigojimai: ilgalaikiai įsipareigojimai ir trumpalaikiai įsipareigojimai (žiūrėti 43 pav.), AB „Klaipėdos nafta“ balansas pateiktas 5 priede.

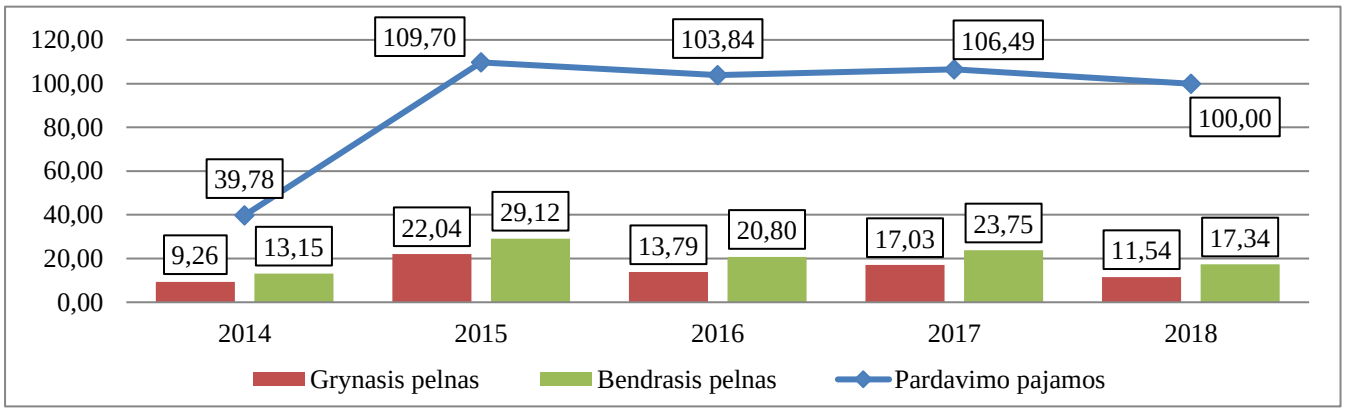


Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis AB „Klaipėdos nafta“ finansinėmis ataskaitomis 2014-2018 m.

43 pav. AB „Klaipėdos nafta“ įsipareigojimų absoliučiųjų rodiklių dinamika, mln. Eur, 2014-2018 m.

Analizuojant įsipareigojimus, pastebėta, kad kaip ir turte, didžiąją dalį sudaro ilgalaikiai įsipareigojimai. Reikšmingiausi įsipareigojimų pokyčiai vyko iki 2017 m., kai įsipareigojimai padidėjo 204%. Tai įvyko dėl naujų suskystintų gamtinių dujų terminalo išdujinimo stotelių sudarytų paskolų sutarčių bei jų vykdymo, taip pat padidėjo sukauptos mokesčių sąnaudos.

Paskutiniai analizuojami absoliutieji rodikliai: pardavimo pajamos, grynasis ir bendrasis pelnas (žiūrėti 44 pav.), AB „Klaipėdos nafta“ pelno (nuostolių) ataskaita pateikta 6 priede.

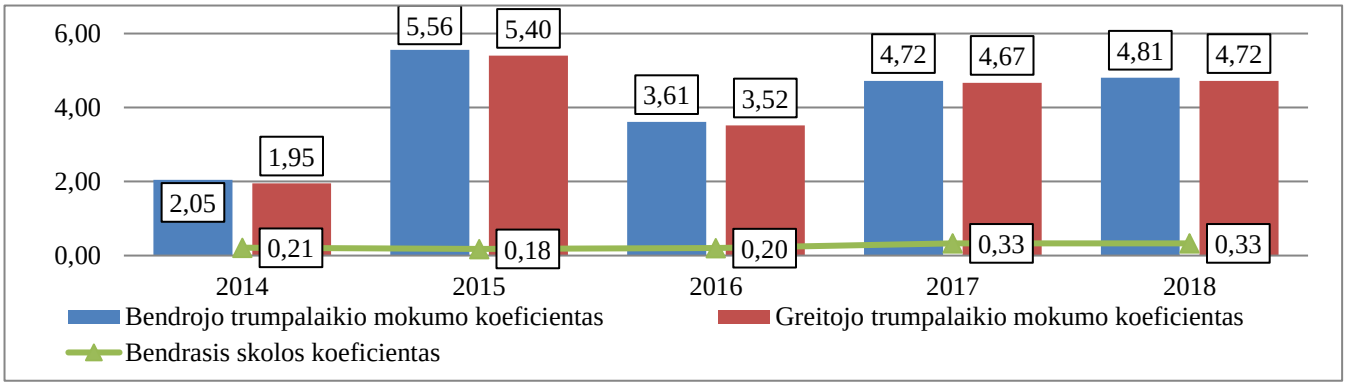


Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis AB „Klaipėdos nafta“ finansinėmis ataskaitomis 2014-2018 m.

44 pav. AB „Klaipėdos nafta“ grynojo ir bendrojo pelno bei pardavimo pajamų dinamika, mln. Eur, 2014-2018 m.

Įvertinus šiuos rodiklius, pastebėta, kad didžiausias pardavimo pajamų pokytis įvyko 2015 m. dėl pradėtos vykdyti SGD terminalo veiklos. Grynasis ir bendrasis pelnas kito netolygiai, o didžiausias pokytis įvyko taip pat 2015 m. dėl tų pačių priežasčių – SGD terminalo veiklos.

Atlikus absoliučiųjų rodiklių vertinimą analizuojami santykiniai rodikliai. Pirmiausia vertinami mokumo rodikliai ir bendrasis skolos koeficientas (žiūrėti 45 pav.), skaičiavimo duomenys pateikti 9 priede, rekomenduojamos normos – 2 priede.

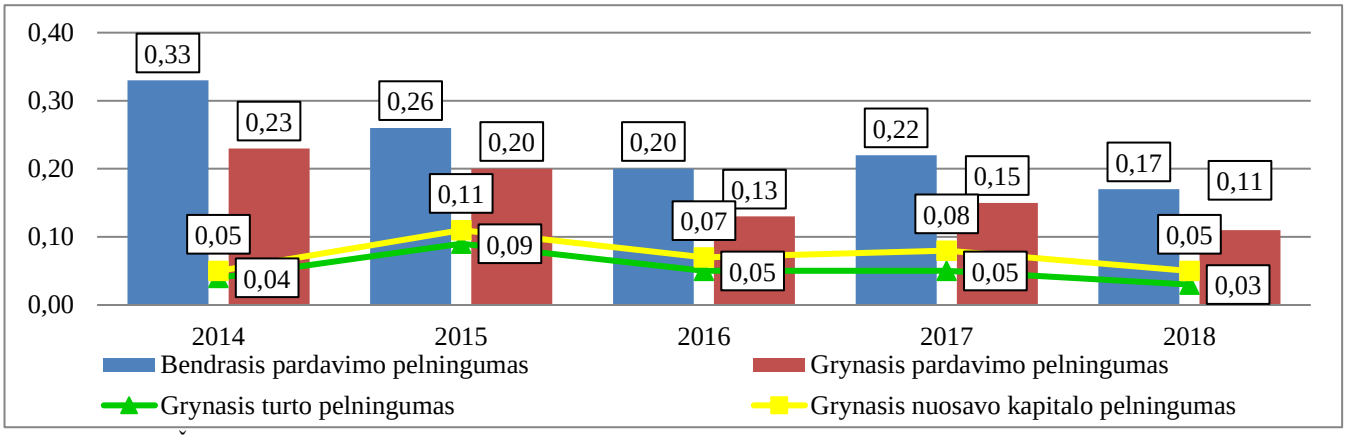


Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis AB „Klaipėdos nafta“ finansinėmis ataskaitomis 2014-2018 m.

45 pav. AB „Klaipėdos nafta“ mokumo rodiklių ir bendrojo skolos koeficiento dinamika, koeficientu, 2014-2018 m.

Įvertinus galima teigti, kad visi minėti rodikliai atitiko rekomenduojamas normas. Bendrojo trumpalaikio mokumo koeficientas kito netolygiai, tačiau visu tiriamu laikotarpiu taip pat atitiko rekomenduojamą normą. Įvertinus greitojo trumpalaikio mokumo koeficientą pastebėta, kad jis kito tolygiai kaip ir bendrojo trumpalaikio mokumo koeficientas. Bendrasis skolos koeficientas taip pat kito netolygiai ir tiriamo laikotarpio pabaigoje buvo 157% didesnis nei pradžioje, kas būtų neigiama tendencija, tačiau rodiklis išliko rekomenduojamos normos ribose, o priežastys dėl jo pasikeitimų yra pradėta SGD terminalo veikla, dėl kurios padidėjo bendrovės skolos.

Taip pat išanalizuoti pelningumo rodikliai (žiūrėti 46 pav.), skaičiavimo duomenys pateikti 9 priede, rekomenduojamos normos – 2 priede.



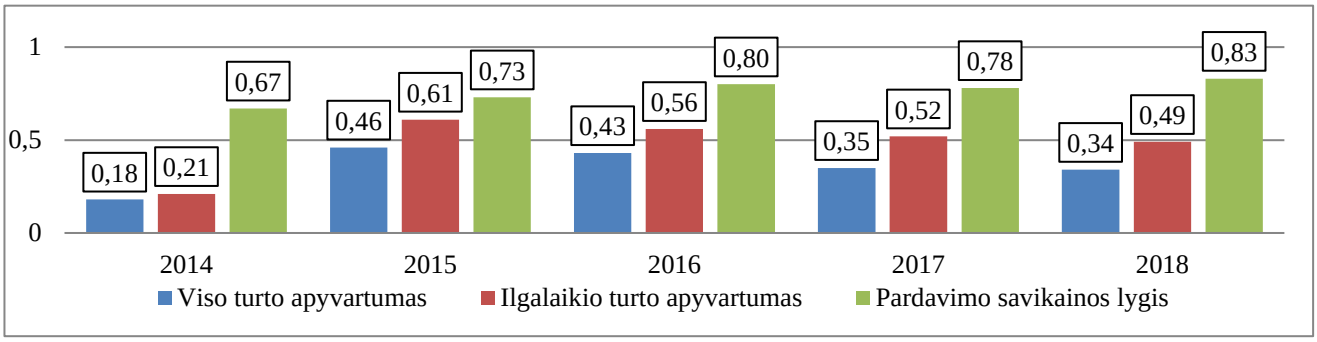
Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis AB „Klaipėdos nafta“ finansinėmis ataskaitomis 2014-2018 m.

46 pav. AB „Klaipėdos nafta“ pelningumo rodiklių dinamika, koeficientu, 2014-2018 m.

Įvertinti veiklos efektyvumo rodikliai 46 pav. pateikti koeficientu, o atliekant integruotą vertinimą – nustatant nuokrypį, jie naudojami prilyginus procentams, dėl tyrimo atlikimo tikslumo. Bendrojo pardavimo pelningumo tendencija visu tiriamu laikotarpiu yra mažėjanti (išskyrus 2017 m.),

tačiau rodiklis visus metus išliko normos ribose. Priežastys, kodėl rodiklio kaita neigiama yra susijusios su kainodara. Grynasis pardavimo pelningumas taip pat mažėjo, dėl tų pačių priežasčių, tačiau išliko rekomenduojamos normos ribose. Grynasis turto pelningumas ir grynasis nuosavo kapitalo pelningumas kito netolygiai, taip pat visu tiriamu laikotarpiu rodikliai buvo mažesni nei rekomenduojama norma, išskyrus 2015 m. kai rodiklis nesiekė geros padėties, tačiau buvo didesnis nei nepatenkinamos padėties. Grynojo turto pelningumo neigiamai dinamikai didžiausią įtaką daro tai, kad AB „Klaipėdos nafta“ turi daug ilgalaikio turto.

Taip pat įvertinti viso turto apyvartumas, ilgalaikio turto apyvartumas ir pardavimo savikainos lygis (žiūrėti 46 pav.), skaičiavimo duomenys pateikti 9 priede, rekomenduojamos normos – 2 priede.



Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis AB „Klaipėdos nafta“ finansinėmis ataskaitomis 2014-2018 m.

47 pav. AB „Klaipėdos nafta“ viso turto apyvartumo, ilgalaikio turto apyvartumo ir pardavimo savikainos lygio dinamika, koeficientu, 2014-2018 m.

Kaip jau minėta 3.2. poskyryje turto apyvartumo rodiklių teigiama dinamika yra kai rodikliai didėja. Tiriamu laikotarpiu rodikliai kito netolygiai. Taip pat būtina pabrėžti tai, kad visu tiriamu laikotarpiu turto apyvartumo rodikliai išliko mažesni nei rekomenduojama norma, tačiau kaip jau minėta 3.2. poskyryje tai prilyginama normaliai būsenai, kadangi AB „Klaipėdos nafta“ turi daug ilgalaikio turto, kuris būtinas pagrindinei veiklai vykdyti. Pardavimo savikainos lygis visu tiriamu laikotarpiu didėjo (išskyrus 2017 m.), tačiau visu analizuojamu laikotarpiu išliko rekomenduojamos normos ribose. Rodiklio neigiamus pokyčius lemia kintantys krovinių srautai.

Įvertinus santykinių rodiklių dinamiką, jų reikšmės palyginamos su rodiklio etalonine reikšme ir nustatomas santykinis nuokrypis (žiūrėti 7 lentelę).

7 lentelė AB „Klaipėdos nafta“ santykinių rodiklių etaloninės reikšmės ir santykiniai nuokrypiai, 2014-2018 m.

Eil. Nr.	Rodiklis	Rodiklio etaloninė reikšmė x_e	Santykinis nuokrypis I_{it}				
			x_{ip} (2014)	x_{ip} (2015)	x_{ip} (2016)	x_{ip} (2017)	x_{ia} (2018)
1	Bendrojo trumpalaikio mokumo koeficientas	1,35	1,52	4,12	2,67	3,50	3,56
2	Greitojo trumpalaikio mokumo koeficientas	1,10	1,77	4,91	3,20	4,24	4,29
3	Bendrasis skolos koeficientas	0,60	0,35	0,29	0,34	0,56	0,55

7 lentelės tęsinys kitame puslapyje

7 lentelės tęsinys

Eil. Nr.	Rodiklis	Rodiklio etaloninė reikšmė x_e	Santykinis nuokrypis I_{it}				
			x_{ip} (2014)	x_{ip} (2015)	x_{ip} (2016)	x_{ip} (2017)	x_{ia} (2018)
4	Bendrasis pardavimo pelningumas, %	11,00	3,01	2,41	1,82	2,03	1,58
5	Grynasis pardavimo pelningumas, %	7,50	3,10	2,68	1,77	2,13	1,54
6	Grynasis turto pelningumas, %	11,50	0,36	0,80	0,49	0,49	0,34
7	Grynasis nuosavo kapitalo pelningumas, %	15,00	0,35	0,75	0,48	0,57	0,39
8	Pardavimo savikainos lygis	0,85	0,79	0,86	0,94	0,91	0,97
9	Viso turto apyvartumas	1,00	0,18	0,46	0,43	0,35	0,34
10	Ilgalaikio turto apyvartumas	1,00	0,21	0,61	0,56	0,52	0,49

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis AB „Klaipėdos nafta“ finansinėmis ataskaitomis 2014-2018 m.

Bendrasis skolos koeficientas, pardavimo savikainos lygis prilyginami geru, jei jų reikšmė yra kuo mažesnės. Bendrojo skolos koeficiento santykinio nuokrypio reikšmė visu tiriamu laikotarpiu buvo mažesnė nei etaloninė reikšmė, tačiau pardavimo savikainos lygio santykinis nuokrypis 2015 – 2018 m. laikotarpiu buvo didesnis nei rodiklio etaloninė reikšmė. Tam didžiausią įtaką darė kainodaros pokyčiai, dėl krovinių srautų kaitos. Bendrojo trumpalaikio mokumo koeficiento santykinis nuokrypis išliko didesnis nei etaloninė reikšmė, tačiau 2016 m. fiksuotas rodiklio sumažėjimas, kadangi 2015 m. buvo pradėda SGD terminalo veikla ir 2016 m. turėjo mažiau įsipareigojimų. Greitojo trumpalaikio mokumo koeficiento santykinio nuokrypio dinamika keitėsi netolygiai: iki 2015 m. didėjo, 2016 m. sumažėjo, tačiau 2017 - 2018 m. vėl padidėjo.

Visų pelningumo rodiklių santykiniai nuokrypiai, visu tiriamu laikotarpiu buvo mažesni nei rodiklių etaloninės reikšmės, santykinio nuokrypio dinamika – mažėjanti. Analizuojant pelningumo rodiklius tradiciniu metodu (3.2 poskyris) dinamika taip pat buvo mažėjanti. Ši situacija taip pat siejama su kainodaros pokyčiais, naftos rinka ir SGD terminalo pradėta vykdyti veikla. Išanalizavus turto apyvartumo rodiklius galima teigti, kad nuo 2014 m. iki 2018 m. šių rodiklių santykinis nuokrypis padidėjo beveik dvigubai, kas prilyginama teigiamai tendencijai. Ši rodiklių kaita įvyko dėl pradėtos vykdyti SGD terminalo veiklos, kuri pradėta 2015 m., nuo šių metų pradėjo didėti ir santykinis rodiklių nuokrypis.

Išanalizavus santykinį rodiklių nuokrypį jis prilyginamas faktinės būsenos balui ir nustatomas nuokrypis nuo pasirinkto „normalios būsenos“ balo, šiuo atveju 100 (žiūrėti 8 lentelę).

8 lentelė AB „Klaipėdos nafta“ santykinių rodiklių faktinė būsena, balais ir nuokrypis, 2014-2018 m.

Eil. Nr.	Rodiklis	Faktinė būsena balais B_{it}					Nuokrypis Δ_t				
		x_{ip} (2014)	x_{ip} (2015)	x_{ip} (2016)	x_{ip} (2017)	x_{ia} (2018)	x_{ip} (2014)	x_{ip} (2015)	x_{ip} (2016)	x_{ip} (2017)	x_{ia} (2018)
1	Bendrojo trumpalaikio mokumo koeficientas	152	412	267	350	356	52	312	167	250	256

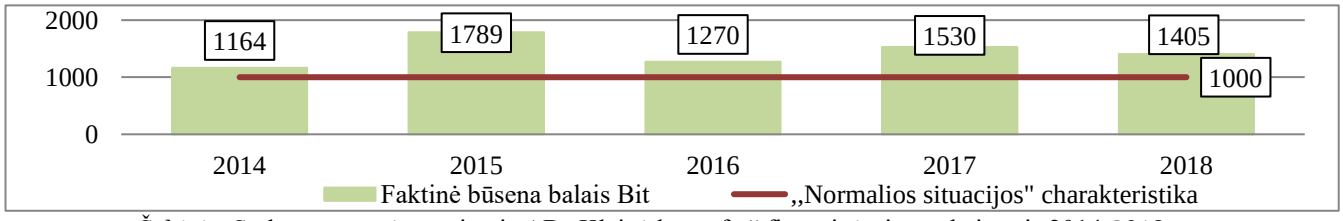
8 lentelės tęsinys kitame puslapyje

8 lentelės tęsinys

Eil. Nr.	Rodiklis	Faktinė būsena balais B_{it}					Nuokrypis Δ_t				
		x_{ip} (2014)	x_{ip} (2015)	x_{ip} (2016)	x_{ip} (2017)	x_{ia} (2018)	x_{ip} (2014)	x_{ip} (2015)	x_{ip} (2016)	x_{ip} (2017)	x_{ia} (2018)
2	Greitojo trumpalaikio mokumo koeficientas	177	491	320	424	429	77	391	220	324	329
3	Bendrasis skolos koeficientas	35	29	34	56	55	-65	-71	-66	-44	-45
4	Bendrasis pardavimo pelningumas, %	301	241	182	203	158	201	141	82	103	58
5	Grynasis pardavimo pelningumas, %	310	268	177	213	154	210	168	77	113	54
6	Grynasis turto pelningumas, %	36	80	49	49	34	-64	-20	-51	-51	-66
7	Grynasis nuosavo kapitalo pelningumas, %	35	75	48	57	39	-65	-25	-52	-43	-61
8	Pardavimo savikainos lygis	79	86	94	91	97	-21	-14	-6	-9	-3
9	Viso turto apyvartumas	18	46	43	35	34	-82	-54	-57	-65	-66
10	Ilgalaikio turto apyvartumas	21	61	56	52	49	-79	-39	-44	-48	-51
Iš viso:		1164	1789	1270	1530	1405	164	789	270	530	405

Išanalizavus santykinių rodiklių nuokrypį galima teigti, kad ne visi rodikliai nukrypę teigiamai. Pastebėtas kai kurių rodiklių neigiamas nuokrypis, kuris vyrauja visu tiriamu laikotarpiu: bendrojo skolos koeficiento, grynojo turto pelningumo, grynojo nuosavo kapitalo pelningumo, pardavimo savikainos lygio, viso turto apyvartumo ir ilgalaikio turto apyvartumo. Kitų santykinių rodiklių nuokrypiai teigiami. 2015 m. nuokrypių suma didžiausia – 789 balų. Pagrindinės priežastys, kodėl 2016 m. nuokrypis sumažėjo daugiau nei 2 kartus – pelningumo rodiklių pokytis. Tai įvyko dėl 2015 m. pradėtos vykdyti SGD terminalo veiklos, kai visi rodikliai padidėjo, o 2016 m. visa veikla normalizavosi.

Nors ir ne visi rodiklių nuokrypiai teigiami, tačiau bendra faktinė būsena balais yra didesnė nei nustatyta „normalios situacijos“ charakteristika, kuri šiuo atveju lygi 1000, nes išanalizuota 10 rodiklių (žiūrėti 48 pav.), duomenys pateikti 13 ir 14 priede.

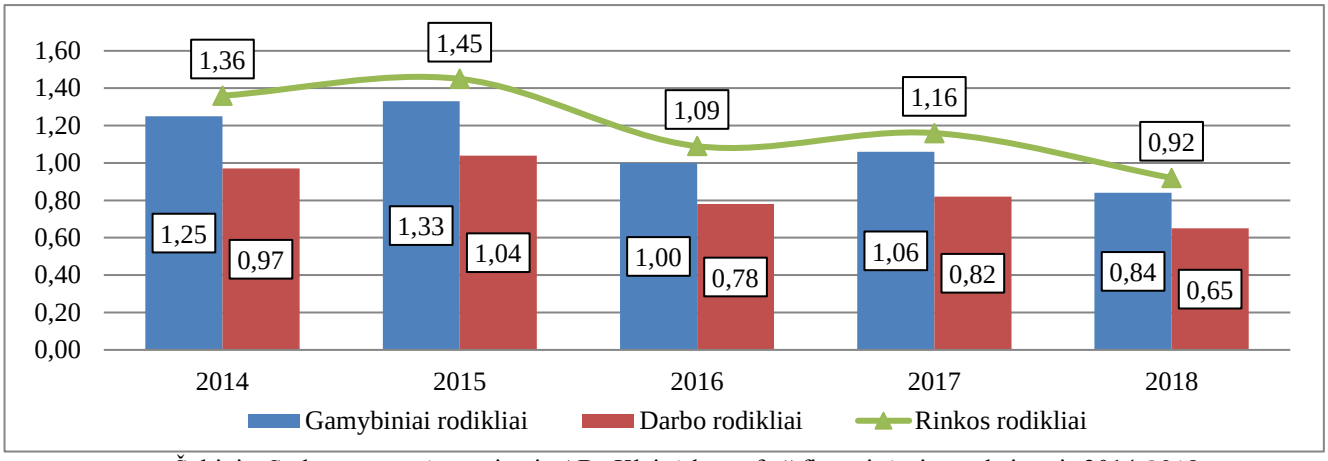


Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis AB „Klaipėdos nafta“ finansinėmis ataskaitomis 2014-2018 m.

48 pav. AB „Klaipėdos nafta“ santykinių rodiklių faktinė būsena, balais, 2014-2018 m.

Kaip jau minėta visu tiriamu laikotarpiu faktinė būsena balais buvo didesnė nei normalios situacijos charakteristika, tačiau kito netolygiai. Pabrėžiama tai, kad analizuojamo laikotarpio pabaigoje faktinė būsena balais buvo didesnė nei analizuojamo laikotarpio pradžioje 20%.

Išanalizuoti nefinansiniai rodikliai – gamybiniai, darbo ir rinkos, bei jų įtaka veiklos efektyvumui (žiūrėti 49 pav.) Remtasi AB „Klaipėdos nafta“ 5 ekspertų, iš skirtingų veiklos sričių, apklausa - 15 priedas, ekspertų apklausos rezultatai pateikti 16 priede, gamybinių, darbo ir rinkos rodiklių įtakos veiklos efektyvumui skaičiavimai pateikti 17 ir 18 prieduose.



Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis AB „Klaipėdos nafta“ finansinėmis ataskaitomis 2014-2018 m.

49 pav. AB „Klaipėdos nafta“ gamybinių, darbo, rinkos rodiklių įtaka finansiniams rodikliams, 2014-2018 m.

Atlikus ekspertų apklausą, rezultatai susisteminti ir išskirti trys kiekvienos grupės rodikliai, darbuotojų nuomone darantys didžiausią įtaką įmonės veiklos efektyvumui. Apskaičiavimui išvesti vidurkiai, bei naudojami, integruoto metodo metu gauti bendrojo pardavimo pelningumo, grynojo turto pelningumo ir ilgalaikio turto apyvartumo santykiniai nuokrypiai 2014-2018 m. Atlikus skaičiavimus galima teigti, kad visu tiriamu laikotarpiu didžiausią įtaką darė rinkos rodikliai, mažiausią – darbo rodikliai. Todėl galima teigti, kad bendrovei didžiausią dėmesį reikia skirti rinkos veiksniams, tokiems kaip konkurentų Baltijos rytinėje pakrantėje skaičius, žalios naftos kainai bei paslaugų kainodarai. Pabrėžtina tai, kad didžiausia, visų grupių rodiklių įtaka fiksuota 2015 m., kas siejama su pradėta vykdyti suskystintų gamtinių dujų terminalo veikla. 2016 m. fiksuotas visų grupių rodiklių įtakos mažėjimas, o 2017 m. kai buvo pradėta veikti nauja suskystintų gamtinių dujų išdujinimo stotelė, visų grupių rodiklių įtaka vėl didėjo. 2018 m. visų grupių rodiklių įtaka vėl mažėjo.

Apibendrinant galima teigti, kad išanalizavus bendrovės finansinius rodiklius integruotu metodu, nors visu tiriamu laikotarpiu faktinė būsena balais kito netolygiai, tačiau galima teigti, kad AB „Klaipėdos nafta“ veiklą vykdė efektyviai – faktinė būsena balais visu tiriamu laikotarpiu išliko didesnė nei nustatyta „normalios situacijos“ charakteristika. Išanalizavus nefinansinių rodiklių įtaką finansiniams rodikliams AB „Klaipėdos nafta“ ekspertų apklausos metodu, nustatyta, kad didžiausią įtaką visu tiriamu laikotarpiu darė rinkos rodikliai, mažiausią – darbo rodikliai.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Išanalizavus, krovos paslaugas teikiančių įmonių teorinius aspektus, remiantis moksliniais šaltiniais, galima teigti, kad teorinis veiklos efektyvumo sąvokos aiškinimas apibrėžiamas skirtingų autorių kaip finansinis – geriausio rezultato siekimas mažiausiomis sąnaudomis, ir vadovavimo – optimalus įmonės išsikeltų tikslų pasiekimas vadovų bei darbuotojų energija. Taip pat išskirtos efektyvumo rūšys, kurios glaudžiai susijusios tarpusavyje – finansinis, technologinis alokacinis, ekologinis, dinaminis. Nustatyta, kad kiekvieną iš šių efektyvumo rūšių yra veikiamos tam tikrų veiksniu, kurie yra klasifikuojami pagal vertinamos įmonės veiklos sritį – šiuo atveju naftos ir naftos produktus krova užsiimančios įmonės: vidiniai ir išoriniai veiksniai, techniniai, pajėgumo, kainos, kokybės, laiko ir saugumo veiksniai. Taip pat nustatyta, kad krovos paslaugas teikiančioms įmonėms išskiriamos palankios bei nepalankios veiklos efektyvumo vertinimo prielaidos, kurios siejamos su bendra ekonomine aplinka, verslo aplinka, inovacijų aplinka ir infrastruktūra.

2. Išanalizavus krovos paslaugas teikiančių įmonių veiklos efektyvumo finansinį ir logistinį vertinimą nustatyta, kad atliekant finansinį veiklos efektyvumą vertinimą naudojamas tradicinis vertinimo metodas, kuriuo išanalizuojami finansiniai absoliutieji ir santykiniai krovos paslaugas teikiančių įmonių rodikliai. Dažniausiai siūlomi analizuoti santykiniai rodikliai - apyvartumo, sąnaudų lygio ir pelningumo. Taip pat atliekant logistinį veiklos efektyvumo vertinimą tikslinga analizuoti įmonės tiekimo grandinę pagal 9 kriterijus, atsižvelgiant į įmonės veiklą, šiuo atveju – naftos ir naftos produktus kraunančių įmonių tiekimo grandinė.

3. Sudarius krovos paslaugas teikiančių įmonių veiklos efektyvumo kompleksinio vertinimo metodiką galima teigti, kad tikslinga krovos paslaugas teikiančias įmones vertinti 4 metodais: tradicinis finansinis vertinimas, logistinis tiekimo grandinės vertinimas, integruotas metodas ir ekonominio efektyvumo vertinimas. Visos analizės atliekamos lygiagrečiai nustatant galimus, įtaką daryti veiksnius. Taip pat įvertinta, kad atliekant ekonominio efektyvumo vertinimą tikslinga atlikti skirtingų veiklos sričių ekspertų apklausą, kurie pateiktų savo nuomonę, kokią gamybiniai, darbo ir rinko rodikliai daro įtaką analizuojamos įmonės finansiniams rodikliams. Taip nustatomos tikslesnės įmonės probleminės sritys bei būtini veiksmai, kad šias problemines sritis panaikinti.

4. Įvertinus AB „Klaipėdos nafta“ veiklos efektyvumą finansiniu ir logistiniu pagrindu nustatyta, kad tradiciniu finansiniu metodu įvertinti apyvartumo, sąnaudų lygio ir pelningumo rodikliai atitiko rekomenduojamas normas, tačiau išskirti trys rodikliai, kurių tendencija 2014-2018 m. laikotarpiu vertinama kaip bloga: apyvartinio kapitalo apyvartumas, trumpalaikio turto apyvartumas ir viso turto pelningumas. Nustatyta, kad pagrindinės priežastys dariusios įtaką šių rodiklių neigiamai dinamikai: specifinė AB „Klaipėdos nafta“ veikla – naftos ir naftos produktų krova, dėl kurios

apskaitoma didelė turto vertė, krovinių srautų nepastovumas, bei 2015 m. pradėta suskystintų gamtinių dujų terminalo veikla, kuriai reikėjo skirti didelę dalį finansinių ir kitų išteklių. Atlikus logistinį tiekimo grandinės pagal 9 kriterijus vertinimą, nustatyta, kad 6 kriterijai vertinami teigiamai, 2 neigiamai ir 1 dalinai teigiamas. Neigiamai įvertinti kriterijai siejami su visų tiekimo grandinės dalyvių bendros informacinės pasiūlos ir paklausos valdymo sistemos nebuvimu, turto perskirstymo su partneriais nebuvimu, dėl riboto terminalų ploto. Išanalizavus dalinai teigiamą kriterijų nustatyta, kad jis taip pat susijęs su jau minėtos visų tiekimo grandinės dalyvių bendros informacinės pasiūlos ir paklausos valdymo sistemos nebuvimu, tačiau AB „Klaipėdos nafta“ tai kompensuoja duomenų dalijimųsi kitais būdais – tam tikrose informacinės bazėse.

5. Atlikus AB „Klaipėdos nafta“ veiklos efektyvumo kompleksinį vertinimą išanalizuoti AB „Klaipėdos nafta“ finansiniai rodikliai integruotu metodu ir nefinansiniai rodikliai ekonominio efektyvumo vertinimu pasitelkiant AB „Klaipėdos nafta“ ekspertų apklausą. Integruotu metodu nustatyta, kad AB „Klaipėdos nafta“ 2014-2018 m. laikotarpiu veiklą vykdė efektyviai, kadangi apskaičiuota faktinė būsena balais visu tiriamu laikotarpiu buvo didesnė nei „normalios situacijos“ balai (1000). Įvertinus nefinansinių rodiklių įtaką ekspertų apklausos duomenimis nustatyta, kad didžiausią įtaką AB „Klaipėdos nafta“ veiklos efektyvumui visu tiriamu laikotarpiu darė rinkos rodikliai, mažiausią – darbo rodikliai.

Pasiūlymai AB „Klaipėdos nafta“ veiklos efektyvumui užtikrinti:

1. Siekiant optimaliau įvertinti veiklos efektyvumą analizuoti ne tik finansinius rodiklius, bet ir nefinansinius rodiklius, susijusius su gamybine, darbo bei rinkos aplinka.

2. Kad pelningiau vykdyti materialaus turto naudojimą, persvarstyti pasenusio ar nebenaudojamo materialiojo turto pardavimo ar nurašymo galimybę.

3. Optimizuojant informacijos sklaidą tarp visų tiekimo grandinės dalyvių įvertinti galimybę kurti bendrą paklausos ir pasiūlos valdymo informacinę sistemą.

4. Plečiant efektyvumo gerinimo galimybes vykdyti rinkos rodiklių vertinimą: tokių kaip konkurentų Baltijos rytinėje pakrantėje, žalios naftos kaina ir teikiamų paslaugų kainodara.

LITERATŪRA

1. AB „Klaipėdos nafta“ finansinės ataskaitos 2012-2018 m.
2. Alderton, P. (2008). *Port Management and Operations.* Britain: MPG Books Group l-kla.
3. Aleknevičienė, V. (2011). *Įmonės finansų valdymas.* Kaunas: Spalvų kraitė.
4. Alinaitwe, H., Mwakali, J. A. & Hansson, B. (2009). Organizational effectiveness of Ugandan building firms as viewed by craftsman. *Journal of Civil Engineering and Management*, *15*(3), *281-288*.
5. Antanavičienė, J. ir Šimelytė, A. (2014). *Verslo įmonės ekonomikos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
6. Agha, H. & Mphil, M. (2014). Impact of Working Capital Management on Profitability. *European Scientific Journal*, *1*(10), *374-381*.
7. Bagdonienė, D., Daunorienė, A. ir Simanavičienė, A. (2011). Nevyriausybinių organizacijų veiklos kokybės ir efektyvumo vertinimas. *Ekonomika ir vadyba, 16, 654-663*.
8. Bagdonas, E. ir Railienė, G. (2013). *Finansų valdymo sprendimai*. Kaunas: Technologija.
9. Baliukonis, T. ir Čiarnienė, R. (2014). Efektyvumo didinimas mažinant nuostolius. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka, 12*, *32-44*.
10. Belova, J., Kalvaitienė, G. ir Mickienė, R. (2014). *Ekonomikos ir vadybos pagrindai jūrininkams*. Klaipėda: KU l-kla.
11. Belova, J. ir Mickienė, R. (2012). *Uosto veiklos valdymas: ekonominis aspektas*. Klaipėda: KU l-kla.
12. Beniušienė, I. ir Stankevičienė, J. (2007). Logistikos vaidmuo tiekimo grandinėje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 1*(8), *24-29*.
13. Burns, M. (2014). *Port Management and Operations*. New York: CRC Press.
14. Certo, S., Certo, C. & Trevis, S. (2006). *Modern management. 10th edition.* New Jersey: Pearson Prentilce Hall.
15. Dolan, S. (2006). *Managing by Values.* NY: Palgrave Macmillan.
16. Drucker, P. (2008). *Efektyvaus vadovo veikla: žurnalas, padėsiantis padaryti tai, ką reikia*. Vilnius: R grupė.
17. Dudzevičiūtė, G. (2015). *Ekonomikos plėtros pagrindai*. Domeikava: Lietuvos kariuomenės Karo kartografijos centras.
18. EN ISO 14001:2015. (2015). Aplinkos apsaugos vadybos sistemos. Reikalavimai ir naudojimo gairės.
19. EN ISO 31000:2009. (2009). Rizikos valdymas. Risk management – Priciples and guidlines.

20. Gargasas, A. ir Mūgienė, I. (2018). Logistinių paslaugų vertės kūrimas ir vertinimas. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, 2, 187-197.*
21. Giedraitis, A. ir Viningienė, D. (2017). Gamybos įmonės įvaizdžio trūkumai klientų požiūriu. *Regional Formation and Development Studies, 1*(21), *41-49.*
22. Ginevičius, R. (2010). The Effectiveness of Cooperation of Industrial Enterprises. *Journal of Business Economics and Management, 11*(2), *283-296.*
23. Grath, A. (2016). *The Handbook of International Trade and Finance*. Croydon - CPI Group Ltd.
24. Gudaitis, T. ir Žagunytė, U. (2013). Įmonių pelningumo vertinimo sistemos teoriniai aspektai. *Journal of Management, 1*(22), *89-95*.
25. Horner, D. (2013). *Accounting for non Accountants*. Indija: Replika Press Pvt Ltd.
26. Yang, S. B. & Guy, M. E. (2011). The effectiveness of self- managed work teams in government organizations. *Journal of business and psychology, 26*(4), *531–541*.
27. Jungtinių Tautų jūrų teisės konvencija. (1982). *Žin.* 2003, Nr. 107-4786.
28. Katkevičius, L. ir Baublys, R. (2008). *Vandens kelių, krantinių ir prieplaukų statyba*. Kaunas, Ardiva l-kla.
29. Kaziliūnas, A. (2004). Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika. *Viešoji politika ir administravimas, 9, 73-80*.
30. Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcijos veiklos ataskaitos 2014-2018 m.
31. Kotane, I. (2015). Evaluating the importance of financial and non-financial indicators for the evaluation of company's performance. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, 1*(37), *80-94*.
32. Langvinienė, N. (2005). Tarptautinio krovinių gabenimo paslaugų konkurencingumo įvertinimas. *Tiltai, 2, 33-44.*
33. Lietuvos Respublikos 2-asis verslo apskaitos standartas „Balansas". (2003). *Žin*. 2004, Nr. 20-616.
34. Lietuvos Respublikos 3-asis verslo apskaitos standartas „Pelno (nuostolių) ataskaita". (2003). *Žin.* 2004, Nr. 20-616.
35. Lietuvos Respublikos buhalterinės apskaitos įstatymas. (2001). *Žin.* 2001, Nr. 99-3515.
36. Lietuvos Respublikos Klaipėdos valstybinio jūrų uosto įstatymas. (1996). *Žin*. 1996, Nr. 53-1245.
37. Lietuvos Respublikos pelno mokesčio įstatymas. (2001). *Žin*. 2001, Nr. 110-3992.
38. Lietuvos Respublikos Susisiekimo ministro įsakymas Dėl Klaipėdos valstybinio jūrų uosto naudojimo taisyklių patvirtinimo. (2014). *Žin.* 2016, Nr. 1637.

39. Lietuvos Respublikos Susisiekimo ministro įsakymas Klaipėdos valstybinio jūrų uosto laivybos taisyklės. (2008). *Žin.* 2011, Nr. 3-327.
40. Lodienė, D. (2012). Globalios tiekimo grandinės įtaka verslo organizacijai. *Management theory and studines for rural business and infrastructure development, 3*(32), *98-105*.
41. Lukic, R. (2015). The Influence of Working Assets Efficiency Management on the Profitability of Trade in Serbia. *Economic and Environmental Studies, 4*(36), *379-395*.
42. Mackevičius, J., Giriūnas, L. ir Valkauskas, R. (2014). *Finansinė analizė.* Vilnius: VU l-kla.
43. Mackevičius, J., Subačienė, R. ir Tamulevičienė, D. (2016). Atsakomybės apskaitos sandara ir jos informacijos naudojimas. *Informacijos mokslai, 11*(3), *213-221*.
44. Mackevičius, J. ir Valkauskas, R. (2010). Integruota įmonės finansinės būklės ir veiklos rezultatų analizės metodika. *Verslas: teorija ir praktika, 8*(1), *148-153*.
45. Mackevičius, J. ir Valkauskas, R. (2012). Atsargų kompleksinės analizės metodika. *Science and Studies of Accounting and Finance: Problems and Perspectives, 8*(1), *148-153*.
46. Manzoor, Q. (2012). Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. *Business Management and Strategy, 3*(1), *1-12*.
47. Mescon, M. (2007). *Excellence in Business*. London: Learning Solutions.
48. Mickevičienė, M. (2011). Įmonės kompetencijos kaip tvaraus konkurencinio panašumo kūrimo instrumentas: strateginis iššūkis. *Business systems and economics, 1*(1), *8-22*.
49. Mickienė, R. ir Valionienė, E. (2018). Valstybinio jūrų uosto valdymo, orientuoto į vertės kūrimą, poreikio pagrindimas. *Socialiniai tyrimai / Social Research, 41*(1), *25-41*.
50. Notteboom, E. T. (2010). Structural changes in logistics: how will port authorities face to challenge? *Maritime policy and management, 28*(1), *71–89*.
51. Oželienė, D. ir Drejeris, R. (2015). Įmonių darnios plėtros vertinimo metodinio potencialo analizė. *Mokslas – Lietuvos ateitis / Science – Future of Lithuania, 7*(2), *189-198*.
52. Piliponis, A. (2007). *Efektyvumo didinimo ir kokybės vadybos sąsajos Lietuvos organizacijose*.
53. Pyzdek, T. & Keller, P. (2009). *The Six Sigma Handbook.* London: McGraw-Hill Professional.
54. Puškorius, S. (2007). Bendradarbiavimo efektyvumas. *Viešoji politika ir administravimas, 20, 24-31*.
55. Puškorius, S. (2002). 3E koncepcijos plėtra. *Viešoji politika ir administravimas, 3, 31-38*.
56. Puškorius, S. ir Raipa, A. (2002). Teoriniai viešojo sektoriaus veiklos modernizavimo aspektai. *Viešoji politika ir administravimas, 2, 9-17*.
57. Richard, P., Devinney, M., Yip, S. & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management, 35*(3), *718-804*.
58. Rimkuvienė, S. ir Tamošaitienė, J. (2012). *Verslo planavimas ir organizavimas.* Vilnius: Technika.

59. Rumšaitė, D. ir Krušinskas, R. (2012). *Finansų pagrindai.* Kaunas: Technologija.
60. Sanchez, R. J., NG Adolf, K. Y. & Garcia-Alonso, L. (2011). Port selection factors and attractiveness: the service providers‘ perspective. *Transportation Journal, 50*(2), *141–161*.
61. Sarulienė, A. ir Vilkas, M. (2011). Efektyvumo ir lankstumo suderinimas tiekimo grandinėje. *Ekonomika ir vadyba, 16, 907-915*.
62. Sarulienė, A. ir Vilkas, M. (2010). Judrios tiekimo grandinės kūrimo principai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 2*(18), *96-103*.
63. Solnyškienė, J. ir Adamonienė, R. (2017). Migracijos procesus formuojančių veiksnių Lietuvoje vertinimas. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka, 18, 469 – 484*.
64. Stasytytė, V. ir Aleksienė, L. (2015). Įmonės veiklos rizikos vertinimas ir valdymas mažose ir vidutinėse įmonėse. *Verslas: teorija ir praktika / Business: theory and practice, 16*(2), *140-148*.
65. Stelmokienė, A. ir Endriulaitienė, A. (2015). *Vadovavimo efektyvumo vertinimas: psichologiniai aspektai.* Vilnius: „Versus aureus“.
66. Šimanskienė, L., Paužuolienė, J. ir Paužuolis, V. (2015). Inovatyvios organizacinės kultūros bruožai smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 73, 63-81*.
67. Talley, W. (2009). *Port Economics*. New York: Routledge.
68. Tamaševičius, V. (2015). Žinių valdymo metodologija: dialektinis požiūris į žinių plėtojimo procesą. *Informacijos mokslai, 71, 97-114*.
69. Tarptautinė konvencija dėl parengties, veiksmų ir bendradarbiavimo įvykus taršos nafta incidentams. (1990). *Žin.* 2002, Nr. 115-5135.
70. Tarptautinė konvencija dėl teršimų iš laivų prevencijos (MARPOL 73/78). (1973). *Žin*. 1992, Nr. 7597.
71. Turkina, L. ir Belova, J. (2009). *Laivybos ekonomika: nuo teorijos prie praktikos*. Klaipėda: KU l-kla.
72. Vainienė, R. (2008). *Ekonominių terminų žodynas.* Vilnius: Tyto alba.
73. Vaitkevičiūtė, V. (2007). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Žodynas.
74. Valančienė, L. ir Gimžauskienė, E. (2009). Dimensions of Performance Measurement System in Changes Research. *Economics of Engineering Decisions. 4, 41-48*.
75. Vasiliauskas, A. V. (2013). *Krovinių vežimo technologijos.* Klaipėda: KU l-kla.
76. Viederytė, R. (2014). *Lietuvos jūrinio sektoriaus klasterizacijos prielaidų ekonominis vertinimas* (daktaro disertacija). Kaunas: Kauno Technologijos universitetas.

77. Zakarevičius, P. ir Burgis, D. (2015). Pažangių planavimo sistemų ir taupios gamybos kompleksinio taikymo galimybės. *Regional Formation and Development Studies, 1*(15), *116-125*.
78. Zakarevičius, P. (2012). Modernios organizacijos bruožai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 64, 135-145*.
79. Žvirblis, A., Mačerinskienė, I. ir Buračas, A. (2008). Įmonių konkurentų potencialo vertinimo principai ir baziniai modeliai. *Intelektinė ekonomika, 1*(3), *82-92*.
80. Wiśnicki, B., Chybowski, L. & Czarnecki, M. (2017). Analysis of the Efficiency of Port Container Terminals with the use of the Data Envelopment Analysis Method of Relative Productivity Evaluation. *Management Systems in Production Engineering, 1, 9-15*.

Užpalytė E. (2019). *Veiklos efektyvumo vertinimas krovos paslaugas teikiančiose įmonėse* (magistro baigiamasis darbas). Klaipėda: Mykolo Romerio universitetas.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe teoriniu aspektu įvertintas įmonių veiklos efektyvumas, pagal prielaidas krovos paslaugas teikiančių įmonių veiklos efektyvumo vertinimui pateikta metodologija ir remiantis ekspertų apklausa atliekama empiriškai. Pirmame skyriuje nagrinėjama įmonių veiklos efektyvumo samprata, rūšys, veiklos efektyvumą formuojantys veiksniai bei sudaromos prielaidos krovos paslaugas teikiančių įmonių veiklos efektyvumo vertinimui. Antrame darbo skyriuje nagrinėjamas krovos paslaugas teikiančių įmonių veiklos efektyvumo finansinis ir logistinis vertinimas, veiklos efektyvumo kompleksinis vertinimas bei siūlymų, krovos paslaugas teikiančių įmonių veiklos efektyvumo analizės, vertinimas. Trečiame skyriuje, pagal sudarytą krovos paslaugas teikiančių įmonių veiklos efektyvumo vertinimo modelį, atliekamas tyrimas. Išanalizuoti AB „Klaipėdos nafta“ veiklos efektyvumą formuojantys veiksniai, finansinis ir logistinis efektyvumo vertinimas. Taip pat AB „Klaipėdos nafta“ tobulinimo sričių nustatymas analizuojant veiklos efektyvumą kompleksinio metodo pagrindu, remiantis ekspertų apklausa bei patvirtinama hipotezė. Pateikiamos išvados ir pasiūlymai kaip užtikrinti ir didinti AB „Klaipėdos nafta“ veiklos efektyvumą.

Pagrindiniai žodžiai: efektyvumas, veiklos efektyvumo vertinimas, finansinis tradicinis vertinimas, logistinė tiekimo grandinė, integruota analizė, kompleksinis vertinimas.

Užpalytė E. (2019). *Assessment of operating effectiveness of stevedoring companies* (master thesis). Klaipeda: Mykolas Romeris University.

ANNOTATION

This master thesis theoretically assesses companies' operating effectiveness, based on assumptions, the methodology for the assessment of the stevedoring companies' operating effectiveness is presented and is empirically tested based on experts survey. In the first part of the thesis companies' operating effectiveness concept, types, the factors, forming the operating effectiveness are analysed, as well as assumptions for the stevedoring companies' operating effectiveness assessment are made. In the second part the financial and logistical assessment of the stevedoring companies' operating effectiveness, combined assessment of the operating effectiveness, and suggestions, derived from stevedoring companies' operating effectiveness research analysis, assessment are investigated. In the third part research, according to composed stevedoring companies' operating effectiveness assessment model, is presented. Factors, forming the operating effectiveness of SC "Klaipedos nafta", this company's financial and logistical assessment of the effectiveness are analysed. Also the analysis of the evaluation of SC "Klaipedos nafta" improvement areas, which was done by applying of combined method of operating effectiveness analysis, based on experts survey and hypothesis under confirmation, is presented. Conclusions and suggestions on how to ensure and increase SC "Klaipedos nafta" operating effectiveness are proposed.

Key words: effectiveness, operating effectiveness assessment, financial traditional assessment, logistical supply chain, integrated analysis, combined assessment.

Užpalytė E. (2019). *Veiklos efektyvumo vertinimas krovos paslaugas teikiančiose įmonėse* (magistro baigiamasis darbas). Klaipėda: Mykolo Romerio universitetas.

SANTRAUKA

Logistikos vadybos magistro baigiamojo darbo tema aktuali kiekvienai kompanijai, norinčiai vykdyti verslą bei plėsti veiklą. Vis dažniau naudojamas metodas, kuriuo galima nustatyti tikslias įmonių problemines sritis bei konkrečius veiksmus, toms problemoms spręsti yra veiklos efektyvumo vertinimas. Kadangi veiklos efektyvumo vertinimo metodų pateikiama daug, buvo iškelta pagrindinė tyrimo problema – kaip įvertinti krovos paslaugas teikiančių įmonių veiklos efektyvumą, analizuojant ne tik finansinius rodiklius tačiau ir logistinius? Darbo objektas – AB „Klaipėdos nafta“ veiklos efektyvumo kompleksinis vertinimas. Tyrimo tikslas yra įvertinti AB „Klaipėdos nafta“ veiklos efektyvumą kompleksinio metodo pagrindu. Taip pat iškelti tyrimo uždaviniai: remiantis moksliniais šaltiniais, išanalizuoti krovos paslaugas teikiančių įmonių veiklos efektyvumo teorinius aspektus; išanalizuoti krovos paslaugas teikiančių įmonių veiklos efektyvumo finansinį ir logistinį vertinimą, sudaryti krovos paslaugas teikiančių įmonių veiklos efektyvumo kompleksinio vertinimo metodiką; įvertinti AB „Klaipėdos nafta“ veiklos efektyvumą finansiniu ir logistiniu pagrindu; atlikti AB „Klaipėdos nafta“ veiklos efektyvumo kompleksinį vertinimą. Tyrimo metodika: sisteminė, palyginamoji mokslinės literatūros analizė; AB „Klaipėdos nafta“ finansinės veiklos ataskaitų ir įmonės statistinių duomenų tyrimas, grupavimo, lyginamosios, horizontaliosios analizės metodais; tradicinis finansinis veiklos efektyvumo vertinimo metodas; logistinis tiekimo grandinės pagal 9 kriterijus vertinimo metodas; integruotas veiklos efektyvumo vertinimo metodas; ekonominio efektyvumo vertinimo metodas; veiklos efektyvumo koeficientų analizė; ekspertų apklausa; gautų rezultatų interpretavimas ir apibendrinimas.

Empirinio tyrimo metu buvo iškelta pagrindinė hipotezė: vertinant krovos paslaugas teikiančių įmonių veiklos efektyvumą būtina išanalizuoti ne tik finansinius rodiklius, bet ir logistinius. Atlikus AB „Klaipėdos nafta“ veiklos efektyvumo kompleksinį vertinimą ši hipotezė buvo patvirtinta, t. y. ne tik finansinių, bet ir logistinių rodiklių vertinimas analizuojant krovos paslaugas teikiančių įmonių veiklos efektyvumą, padeda nustatyti tikslesnes problemines veiklos sritis ir reikalingus atlikti veiksmus veiklos efektyvumo didinimui. Taip pat, remiantis ekspertų apklausa, nustatyti veiksniai, kure daro didžiausią įtaką AB „Klaipėdos nafta“ veiklos efektyvumui.

Magistro baigiamojo darbo pabaigoje pateikiamos išvados bei pasiūlymai dėl AB „Klaipėdos nafta“ veiklos efektyvumo užtikrinimo.

Užpalytė E. (2019). *Assessment of operating effectiveness of stevedoring companies* (master thesis). Klaipeda: Mykolas Romeris University.

SUMMARY

Logistics management master thesis is important for every company, which desires to develop and expand business activities. Currently the more often applied method, which allows to define the exact problematic areas of the companies' as well as particular actions to solve such problems, is the operating effectiveness assessment method. Since there are a lot of operating effectiveness assessment methods given, the basic research problem was raised – how to assess stevedoring companies' operating effectiveness by analyzing not only financial but also logistical indicators? The object of the thesis is combined operating effectiveness assessment of the SC "Klaipedos nafta". The aim of this research is to assess the operating effectiveness of the SC "Klaipedos nafta" by applying the combined assessment method. Moreover, the main tasks of the research are raised: based on scientific sources of information to analyze theoretical aspects of the stevedoring companies' operating effectiveness; to analyze financial and logistical assessment of the stevedoring companies' operating effectiveness, to create combined assessment of the stevedoring companies' operating effectiveness methodology, to complete financial and logistical assessment as well as combined assessment of the SC "Klaipedos nafta" operating effectiveness. The methodology of master thesis: systemic, comparative analysis of scientific literature; the research of the SC "Klaipedos nafta" financial reports and company's statistic data by applying the grouping, comparative and horizontal analysis methods; traditional financial method of the operating effectiveness assessment; logistical supply chain assessment method based on 9 criterias; integrated operating effectiveness assessment method; economic effectiveness assessment method; operating effectiveness rates analysis; experts survey; interpretation and summarizing of the received results.

Empirical investigation was performed with the main hypothesis: not only financial , but also logistical indicators have to be analyzed for the assessment of the stevedoring companies' operating effectiveness. This hypothesis was confirmed based on completed combined assessment of the SC "Klaipedos nafta" operating effectiveness, it means not only financial, but also logistical indicators assessment, while conducting stevedoring companies' operating effectiveness analysis, helps to define more accurate problematic operating areas and necessary actions to increase the operating effectiveness. Moreover, based on the experts survey results, the factors, what have the strongest influence to the SC "Klaipedos nafta" operating effectiveness, were identified.

At the end of the master thesis, conclusions and suggestions on the ensuring the SC "Klaipedos nafta" operating effectiveness are presented.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Tradicinio veiklos efektyvumo vertinimo metodo formulės

Rodiklis	Formulė	Numeris
Viso turto apyvartumas (kartais)	$\frac{\text{Pardavimo pajamos}}{\text{Vidutinė viso turto vertė}}$	(1)
Apyvartinio kapitalo apyvartumas (kartais)	$\frac{\text{Pardavimo pajamos}}{\text{Vidutinė apyvartinio kapitalo vertė}}$	(2)
Trumpalaikio turto apyvartumas (kartais)	$\frac{\text{Pardavimo pajamos}}{\text{Vidutinė trumpalaikio turto vertė}}$	(3)
Atsargų apyvartumas (kartais)	$\frac{\text{Pardavimo savikaina}}{\text{Vidutinė atsargų vertė}}$	(4)
Debitorinio įsiskolinimo apyvartumas (kartais)	$\frac{\text{Pardavimo pajamos}}{\text{Vidutinė debitorinio įsiskolinimo vertė}}$	(5)
Debitorinio įsiskolinimo apyvartumas (dienomis)	$\frac{\text{Vidutinė debitorinio įsiskolinimo vertė}}{\text{Pardavimo pajamos}\times 365\text{ dienos}}$	(6)
Pinigų apyvartos ciklo trukmė	$\frac{\text{Vidutiniai pinigų likučiai per laikotarpį} * \text{Laikotarpis}}{\text{Pinigų apyvarta per laikotarpį}}$	(7)
Pinigų apyvartumas	$\frac{\text{Tam tikro laikotarpio dienų skaičius}}{\text{Pinigų apyvartos ciklo trukmė (dienos)}}$	(8)
Ilgalaikio turto apyvartumas (kartais)	$\frac{\text{Pardavimo pajamos}}{\text{Vidutinė ilgalaikio turto vertė}}$	(9)
Ilgalaikio turto apyvartumas (dienomis)	$\frac{\text{Vidutinė ilgalaikio turto vertė}}{\text{Pardavimo pajamos}\times 365\text{ dienos}}$	(10)
Kito turto apyvartumas (kartais)	$\frac{\text{Pardavimo pajamos}}{\text{Vidutinė kito turto vertė}}$	(11)
Nuosavo kapitalo apyvartumas (kartais)	$\frac{\text{Pardavimo pajamos}}{\text{Nuosavas kapitalas}}$	(12)
Grynasis pelningumas	$\frac{\text{Grynasis pelnas}}{\text{Pardavimo pajamos}}$	(13)
Pardavimų savikainos lygis	$\frac{\text{Pardavimo savikaina}}{\text{Pardavimo pajamos}}$	(14)
Administracinių sąnaudų lygis	$\frac{\text{Administracinės sąnaudos}}{\text{Pardavimo pajamos}}$	(15)
Finansinių ir investicinių sąnaudų lygis	$\frac{\text{Finansinės ir investicinės veiklos sąnaudos}}{\text{Finansinės ir investicinės veiklos pajamos}}$	(16)
Ilgalaikio turto apyvartumas	$\frac{\text{Pardavimo pajamos}}{\text{Ilgalaikis turtas}}$	(17)

Viso turto apyvartumas	$\frac{\text{Pardavimo pajamos}}{\text{Visas turtas}}$	(18)
Atsargų apyvartumas	$\frac{\text{Pardavimo pajamos}}{\text{Atsargos}}$	(19)
Pirkėjų skolų apmokėjimo laikas	$\frac{\text{Pirkėjų įsiskolinimas}}{\text{Pardavimo pajamos}/360}$	(20)
ROE	$\frac{\text{Grynasis pelnas}}{\text{Pardavimo pajamos}} \times \frac{\text{Pardavimo pajamos}}{\text{Visas turtas}} \times \frac{\text{Visas turtas}}{\text{Nuosavas kapitalas}}$	(21)
Bendrasis pardavimo pelningumas	$\frac{\text{Bendrasis pelnas}}{\text{Pardavimo pajamos}}$	(22)
Turto grynasis pelningumas	$\frac{\text{Grynasis pelnas}}{\text{Visas turtas}}$	(23)
Bendrojo trumpalaikio mokumo koeficientas	$\frac{\text{Trumpalaikis turtas}}{\text{Trumpalaikiai įsipareigojimai}}$	(24)
Greitojo trumpalaikio mokumo koeficientas	$\frac{\text{Trumpalaikis turtas - atsargos}}{\text{Trumpalaikiai įsipareigojimai}}$	(25)
Bendrasis skolos koeficientas	$\frac{\text{Visi įsipareigojimai}}{\text{Visas turtas}}$	(26)

2 PRIEDAS

Finansinių rodiklių vertinimo lygiai

Rodiklis	Nepatenkinamas	Patenkinamas	Geras	Labai geras
Viso turto apyvartumas: 1. Gamyboje; 2. Prekyboje.	 <1 <3	 1 3	 >1 >3	 >2 >5
Apyvartinio kapitalo apyvartumas	Kuo didesnis, tuo geriau.			
Trumpalaikio turto apyvartumas	Kuo didesnis, tuo geriau.			
Atsargų apyvartumas	Kuo didesnis, tuo geriau.			
Debitorinio įsiskolinimo apyvartumas (kartais)	Kuo didesnis, tuo geriau.			
Debitorinio įsiskolinimo apyvartumas (dienomis)	>90	<60	<45	<30
Pinigų apyvartos ciklo trukmė	Kuo mažesnis, tuo geriau.			
Pinigų apyvartumas	Kuo didesnis, tuo geriau.			
Ilgalaikio turto apyvartumas (kartais): 1. Gamyboje; 2. Prekyboje.	 <1 <3	 1 3	 >1 >3	 >1,5 >10
Ilgalaikio turto apyvartumas (dienomis)	Kuo didesnis, tuo geriau.			
Kito turto apyvartumas	Kuo didesnis, tuo geriau.			
Nuosavo kapitalo apyvartumas	Kuo didesnis, tuo geriau.			
Grynasis pelningumas	<10	<5	>5	-
Pardavimų savikainos lygis	>50 teigiamas <90			
Administracinių sąnaudų lygis	Kuo mažesnis, tuo geriau.			
Finansinių ir investicinių sąnaudų lygis	Kuo mažesnis, tuo geriau.			
Pirkėjų skolų apmokėjimo laikas (dienomis)	Kuo mažesnis, tuo geriau.			
Bendrojo trumpalaikio mokumo koeficientas	<1,2		>1,5	
Greitojo trumpalaikio mokumo koeficientas	<1		>1,2	
Bendrasis skolos koeficientas	>0,7		<0,5	

3 PRIEDAS

Integruoto vertinimo metodo trečio etapo veiksmų apskaičiavimo formulės

Rodiklis	Formulė	Paaiškinimas	Numeris
Etaloninė reikšmė ($\boldsymbol{x_{ei}}$)	$\boldsymbol{\frac{x_{gi} + x_{bi}}{2}}$	$\boldsymbol{x_{ei}}$ – rodiklio etaloninė reikšmė; $\boldsymbol{x_{gi}}$; $\boldsymbol{x_{bi}}$ – ribinės reikšmės analizuojamu laikotarpiu.	(24)
„Normalios būsenos“ balas ($\boldsymbol{B_i}$)	-	$\boldsymbol{B_i}$ - 100	(25)
Rodiklio skaitinė reikšmė laikotarpiu ($\boldsymbol{x_{it}}$)	-	-	(26)
Santykinis nuokrypis ($\boldsymbol{I_{it}}$)	$\boldsymbol{I^+_{it}}=\frac{x_{it}}{x_{ei}}$; $\boldsymbol{I^-_{it}}=\frac{x_{ei}}{x_{it}}$	$\boldsymbol{I^+_{it}}$ – kai rodiklio didėjimas identifikuoja situacijos gerėjimą; I^-_{it} – kai rodiklio mažėjimas identifikuoja situacijos gerėjimą; x_{it} – rodiklio skaitinė reikšmė laikotarpiu; x_{ei} – etaloninė reikšmė.	(27)
Faktinės būsenos balais ($\boldsymbol{B_{it}}$)	$\boldsymbol{B_i \times I_{it}}$	$\boldsymbol{B_i}$ – „normalios būsenos“ balas; I_{it} – santykinis nuokrypis.	(28)
Nuokrypis $\boldsymbol{\Delta_t}$	$\boldsymbol{SB_t - SB}$	$\boldsymbol{SB_t}$ – normalios situacijos bendra balų suma; SB – faktinės situacijos bendra balų suma.	(29)

4 PRIEDAS

Kompleksinio metodo veiksmų apskaičiavimo formulės

Rodiklis	Formulė	Paaiškinimas	Numeris
Vidurkis H	$H=\frac{B_1+B_2+B_3\ldots}{B_n}$	$B_{1,2,3\ldots}$ – kiekvienos rodiklių grupės kiekvieno rodiklio įtaka vienam finansiniam rodikliui; B_n – visų rodiklių grupės rodiklių skaičius.	(30)
Vidurkis V	$V=\frac{F_1+F_2+F_3\ldots}{F_n}$	$F_{1,2,3\ldots}$ – kiekvienos rodiklių grupės vieno rodiklio įtaka kiekvienam finansiniam rodikliui; F_n – visų rodiklių grupės rodiklio įtakos finansiniams rodikliams skaičius.	(31)
Vidurkis I	$I=\frac{H_1+H_2+H_3\ldots}{H_n}$	$H_{1,2,3\ldots}$ – Vidurkio H įtaka kiekvienam finansiniam rodikliui; H_n – visų Vidurkių H skaičius.	(32)

5 PRIEDAS

AB „Klaipėdos nafta“ balanso ataskaitos 2014-2018 m., Eur

	2014	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
ILGALAIKIS TURTAS					
NEMATERIALUSIS TURTAS	623000	508000	399000	490000	726000
Nekilnojamas turtas, įranga ir įrengimai	182830000	176821000	182925000	201449000	199031000
Ilgalaikės gautinos sumos ir sukauptos pajamos	1681000	2401000	3160000	2628000	2089000
Investicija į dukterines įmones		200000	200000	200000	203000
Investicija į asocijuotas įmones	4097000	144000	211000	210000	201000
Ilgalaikis finansinis turtas					594000
Ilgalaikio turto iš viso	**189231000**	**180074000**	**186895000**	**204977000**	**202844000**
TRUMPALAIKIS TURTAS					
ATSARGOS	1600000	1727000	1394000	1126000	1747000
Išankstiniai apmokėjimai	963000	415000	723000	246000	534000
Iš pirkėjų gautinos sumos	1887000	27716000	10603000	11998000	12452000
Avansinis pelno mokestis	408000			384000	1671000
Išankstinio pelno mokesčio apmokėjimas			156000		
Kitos trumpalaikės gautinos sumos ir sukauptos pajamos	8643000	1027000	604000	767000	430000
Trumpalaikiai terminuoti indėliai				65000000	
Turtas skirtas parduoti		4040000			
Kitas finansinis turtas	8284000				
Pinigai ir pinigų ekvivalentai	10902000	23788000	42056000	16747000	73238000
Trumpalaikio turto iš viso	**32687000**	**58713000**	**55536000**	**96268000**	**90072000**
TURTAS IŠ VISO:	**221918000**	**238787000**	**242431000**	**301245000**	**292916000**
NUOSAVAS KAPITALAS					
Įstatinis kapitalas	110231000	110376000	110376000	110376000	110376000
Akcijų priedai	3913000	3913000	3913000	3913000	3913000
Privalomasis rezervas	7644000	8107000	9209000	9899000	10750000
Rezervas savoms akcijoms įsigyti	15929000	15929000	15929000	15929000	15929000
Kiti rezervai	27741000	36443000	39748000	43196000	42945000
Nepaskirstytasis pelnas	9257000	22036000	13794000	17031000	11543000
Nuosavo kapitalo iš viso	**174715000**	**196804000**	**192969000**	**200344000**	**195456000**
Atidėtojo pelno mokesčio įsipareigojimas	1124000	1327000	1320000	363000	623000

Ilgalaikių išmokų darbuotojams įsipareigojimas	301000	202000	277000	291000	357000
Paskolos	29832000	29693000	29693000	76105000	73474000
Dotacijos susijusios su turtu		209000	2781000	3749000	4287000
Po vienerių metų mokėtinų sumų ir įsipareigojimų iš viso	**31257000**	**31431000**	**34071000**	**80508000**	**78741000**
Paskolos palūkanos	55000	44000	31000	28000	29000
Paskolos				246000	2649000
Prekybos skolos	12680000	6965000	10141000	13641000	9374000
Dotacijos, susijusios su turtu				257000	355000
Su darbo santykiais susiję įsipareigojimai	1396000	2116000	2378000	2680000	1996000
Atidėjiniai					
Mokėtinas pelno mokestis		106000			
Gauti išankstiniai apmokėjimai	1000	823000	2358000	2642000	3374000
Mokėtini dividendai	11000				
Kitos trumpalaikės mokėtinos sumos ir įsipareigojimai	1803000	498000	483000	899000	942000
Per vienerius metus mokėtinų sumų ir įsipareigojimų iš viso	**15946000**	**10552000**	**15391000**	**20393000**	**18719000**
Nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų iš viso	**221918000**	**238787000**	**242431000**	**301245000**	**292916000**

6 PRIEDAS

AB „Klaipėdos nafta“ pelno (nuostolių) ataskaitos, 2014-2018 m., Eur

	2014	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Pardavimo pajamos	39775000	109702000	103839000	106484000	99998000
Pardavimo savikaina	(26625000)	(80579000)	(83042000)	(82739000)	(82661000)
Bendrasis pelnas	**13150000**	**29123000**	**20797000**	**23745000**	**17337000**
Veiklos sąnaudos	(3886000)	(4823000)	(5905000)	(6217000)	(5782000)
Kitos pajamos (sąnaudos)	89000	286000	(8000)	79000	276000
Veiklos pelnas	**9353000**	**24586000**	**14884000**	**17607000**	**11831000**
Finansinės veiklos pajamos	45000	31000	449000	139000	231000
Finansinės veiklos (sąnaudos)	(29000)	(553000)	(305000)	(285000)	(283000)
Asocijuotų įmonių grynojo pelno (nuostolių) dalis	(301000)	40000	67000	52000	44000
Pelnas prieš apmokestinimą	**9068000**	**24104000**	**15095000**	**17513000**	**11823000**
Pelno mokesčio pajamos (sąnaudos)	189000	(2068000)	(1301000)	(482000)	(280000)
Grynasis pelnas	**9257000**	**22036000**	**13794000**	**17031000**	**11543000**
Kitos bendrosios pajamos (sąnaudos)					
Straipsniai, kurie niekada nebus pergrupuoti į pelną (nuostolius)					
Straipsniai, kurie bus ar gali būti pergrupuoti į pelną (nuostolius)					
Laikotarpio bendrosios pajamos iš viso	**9257000**	**22036000**	**13794000**	**17031000**	**11543000**
Pelnas ir sumažintas pelnas, tenkantis vienai akcijai (eurais)	20	60	40	40	30

7 PRIEDAS

AB „Klaipėdos nafta“ balanso pokyčiai 2014-2018 m., proc.

	2015 nuo 2014	2016 nuo 2015	2017 nuo 2016	2018 nuo 2017
Ilgalaikis turtas	**-4,84**	**3,79**	**9,67**	**-1,04**
Nematerialusis turtas	-18,46	-21,46	22,81	48,16
Nekilnojamas turtas, įranga ir įrengimai	-3,29	3,45	10,13	-1,20
Ilgalaikės gautinos sumos ir sukauptos pajamos	42,83	31,61	-16,84	-20,51
Investicijos į dukterines įmones	-	0,00	0,00	1,50
Investicijos į asocijuotas įmones	-96,49	46,53	-0,47	-4,29
Ilgalaikis finansinis turtas	-	-	-	-
Trumpalaikis turtas	**79,62**	**-5,41**	**73,34**	**-6,44**
Atsargos	7,94	-19,28	-19,23	55,15
Išankstiniai apmokėjimai	-56,91	74,22	-65,98	117,07
Iš pirkėjų gautinos sumos	1368,79	-61,74	13,16	3,78
Avansinis pelno mokestis	-100,00	-	-	335,16
Išankstinio pelno mokesčio apmokėjimas	-	-	-100,00	-
Kitos trumpalaikės gautinos sumos ir sukauptos pajamos	-88,12	-41,19	26,99	-43,94
Trumpalaikiai terminuoti indėliai	-	-	-	-100,00
Turtas skirtas parduoti	-	-100,00	-	-
Kitas finansinis turtas	-100,00	-	-	-
Pinigai ir pinigų ekvivalentai	118,20	76,80	-60,18	337,32
TURTAS IŠ VISO:	**7,60**	**1,53**	**24,26**	**-2,76**
Nuosavas kapitalas	**12,64**	**-1,95**	**3,82**	**-2,44**
Įstatinis kapitalas	0,13	0,00	0,00	0,00
Akcijų priedai	0,00	0,00	0,00	0,00
Privalomasis rezervas	6,06	13,59	7,49	8,60
Rezervas savoms akcijoms įsigyti	0,00	0,00	0,00	0,00
Kiti rezervai	31,37	9,07	8,67	-0,58
Nepaskirstytasis pelnas	138,05	-37,40	23,47	-32,22
Po vienerių metų mokėtinos sumos ir įsipareigojimai	**0,56**	**8,40**	**136,29**	**-2,19**
Atidėtojo pelno mokesčio įsipareigojimas	18,06	-0,53	-72,50	71,63
Ilgalaikių išmokų darbuotojams įsipareigojimas	-32,89	37,13	5,05	22,68
Paskolos	-0,47	0,00	156,31	-3,46
Dotacijos susijusios su turtu	-	1230,62	34,81	14,35
Per vienerius metus mokėtinos sumos ir įsipareigojimai	**-33,83**	**45,86**	**32,50**	**-8,21**
Paskolos palūkanos	-20,00	-29,55	-9,68	3,57
Paskolos	-	-	-	976,83
Prekybos skolos	-45,07	45,60	34,51	-31,28
Dotacijos, susijusios su turtu	-	-	-	38,13
Su darbo santykiais susiję įsipareigojimai	51,58	12,38	12,70	-25,52
Atidėjiniai	-	-	-	-
Mokėtinas pelno mokestis	-	-100,00	-	-
Gauti išankstiniai apmokėjimai	82200,00	186,51	12,04	27,71
Mokėtini dividendai	-100,00	-	-	-
Kitos trumpalaikės mokėtinos sumos ir įsipareigojimai	-72,38	-3,01	86,13	4,78
NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO:	**7,60**	**1,53**	**24,26**	**-2,76**

8 PRIEDAS

AB „Klaipėdos nafta“ pelno (nuostolių) ataskaitos pokyčiai 2014-2018 m., proc.

	2015 nuo 2014	2016 nuo 2015	2017 nuo 2016	2018 nuo 2017
Pardavimo pajamos	275,81	94,66	102,55	93,91
Pardavimo savikaina	302,64	103,06	99,64	99,91
Bendrasis pelnas	221,47	71,41	114,18	73,01
Veiklos sąnaudos	124,11	122,43	105,28	93,00
Kitos pajamos	321,35	-2,80	-987,50	349,37
Veiklos pelnas	262,87	60,54	118,29	67,19
Finansinės veiklos pajamos	68,89	1448,39	30,96	166,19
Finansinės veiklos (sąnaudos)	1906,90	55,15	93,44	99,30
Asocijuotų įmonių grynojo pelno (nuostolių) dalis	-13,29	167,50	77,61	84,62
Pelnas prieš apmokestinimą	265,81	62,62	116,02	67,51
Pelno mokesčio pajamos (sąnaudos)	-1094,18	62,91	37,05	58,09
Grynasis pelnas	238,05	62,60	123,47	67,78
Kitos bendrosios pajamos (sąnaudos)	-	-	-	-
Straipsniai, kurie niekada nebus pergrupuoti į pelną (nuostolius)	-	-	-	-
Straipsniai, kurie bus ar gali būti pergrupuoti į pelną (nuostolius)	-	-	-	-
Laikotarpio bendrosios pajamos iš viso	238,05	62,60	123,47	67,78
Pelnas ir sumažintas pelnas, tenkantis vienai akcijai (eurais)	300,00	66,67	100,00	75,00

9 PRIEDAS

AB „Klaipėdos nafta“ viso turto apyvartumo dinamika 2014-2018 m.

	2014	2015	2016	2017	2018
Pardavimo pajamos, Eur	39775000	109702000	103839000	106484000	99998000
Visas turtas, Eur	221918000	238787000	242431000	301245000	292916000
Viso turto apyvartumas, koef.	0,179	0,459	0,428	0,353	0,341

AB „Klaipėdos nafta“ ilgalaikio turto apyvartumo dinamika 2014-2018 m.

	2014	2015	2016	2017	2018
Pardavimo pajamos, Eur	39775000	109702000	103839000	106484000	99998000
Ilgalaikis turtas, Eur	189231000	180074000	186895000	204977000	202844000
Ilgalaikio turto apyvartumas, koef.	0,210	0,609	0,556	0,519	0,493

AB „Klaipėdos nafta“ materialiojo turto apyvartumo dinamika 2014-2018 m.

	2014	2015	2016	2017	2018
Pardavimo pajamos, Eur	39775000	109702000	103839000	106484000	99998000
Materialusis turtas, Eur	182830000	176821000	182925000	201449000	199031000
Materialiojo turto apyvartumas, koef.	0,218	0,620	0,568	0,529	0,502

AB „Klaipėdos nafta“ apyvartinio kapitalo apyvartumo dinamika 2014-2018 m.

	2014	2015	2016	2017	2018
Pardavimo pajamos, Eur	39775000	109702000	103839000	106484000	99998000
Apyvartinis kapitalas, Eur	16741000	48161000	40145000	75875000	71353000
Apyvartinio kapitalo apyvartumas, koef.	2,376	2,278	2,587	1,403	1,401

AB „Klaipėdos nafta“ trumpalaikio turto apyvartumo dinamika 2014-2018 m.

	2014	2015	2016	2017	2018
Pardavimo pajamos, Eur	39775000	109702000	103839000	106484000	99998000
Trumpalaikis turtas, Eur	32687000	58713000	55536000	96268000	90072000
Trumpalaikio turto apyvartumas, koef.	1,217	1,868	1,870	1,106	1,110

AB „Klaipėdos nafta“ debitorinio įsiskolinimo apyvartumo dinamika 2014-2018 m.

	2014	2015	2016	2017	2018
Debitorinis įsiskolinimas, Eur	1887000	27716000	10603000	11998000	12452000
Laikotarpis dienomis	365	365	365	365	365
Pardavimo pajamos, Eur	39775000	109702000	103839000	106484000	99998000
Debitorinio įsiskolinimo apyvartumas, dienomis	17,316	92,217	37,270	41,126	45,451

AB „Klaipėdos nafta“ nuosavo kapitalo apyvartumo dinamika 2014-2018 m.

	2014	2015	2016	2017	2018
Pardavimo pajamos, Eur	39775000	109702000	103839000	106484000	99998000
Nuosavas kapitalas, Eur	174715000	196804000	192969000	200344000	195456000
Nuosavo kapitalo apyvartumas, koef.	0,228	0,557	0,538	0,532	0,512

AB „Klaipėdos nafta“ grynojo pardavimo pelningumo dinamika 2014-2018 m.

	2014	2015	2016	2017	2018
Grynasis pelnas, Eur	9257000	22036000	13794000	17031000	11543000
Pardavimo pajamos, Eur	39775000	109702000	103839000	106484000	99998000
Grynojo pardavimo pelningumas, koef.	0,233	0,201	0,133	0,160	0,115

AB „Klaipėdos nafta“ bendrojo pardavimo pelningumo dinamika 2014-2018 m.

	2014	2015	2016	2017	2018
Bendrasis pelnas, Eur	13150000	29123000	20797000	23745000	17337000
Pardavimo pajamos, Eur	39775000	109702000	103839000	106484000	99998000
Bendrojo pardavimo pelningumas, koef.	0,331	0,265	0,200	0,223	0,173

AB „Klaipėdos nafta“ viso turto grynojo pelningumo dinamika 2014-2018 m.

	2014	2015	2016	2017	2018
Visas turtas, Eur	221918000	238787000	242431000	301245000	292916000
Pardavimo pajamos, Eur	39775000	109702000	103839000	106484000	99998000
Viso turto grynasis pelningumas, koef.	0,042	0,092	0,057	0,057	0,039

AB „Klaipėdos nafta“ ilgalaikio turto grynojo pelningumo dinamika 2014-2018 m.

	2014	2015	2016	2017	2018
Ilgalaikis turtas, Eur	189231000	180074000	186895000	204977000	202844000
Pardavimo pajamos, Eur	39775000	109702000	103839000	106484000	99998000
Ilgalaikio turto grynasis pelningumas, koef.	0,049	0,122	0,074	0,083	0,057

AB „Klaipėdos nafta“ materialiojo turto grynojo pelningumo dinamika 2014-2018 m.

	2014	2015	2016	2017	2018
Materialusis turtas, Eur	182830000	176821000	182925000	201449000	199031000
Pardavimo pajamos, Eur	39775000	109702000	103839000	106484000	99998000
Materialiojo turto grynasis pelningumas, koef.	0,051	0,125	0,075	0,085	0,058

AB „Klaipėdos nafta“ trumpalaikio turto grynojo pelningumo dinamika 2014-2018 m.

	2014	2015	2016	2017	2018
Trumpalaikis turtas, Eur	32687000	58713000	55536000	96268000	90072000
Pardavimo pajamos, Eur	39775000	109702000	103839000	106484000	99998000
Trumpalaikio turto grynasis pelningumas, koef.	0,283	0,375	0,248	0,177	0,128

AB „Klaipėdos nafta“ pardavimo savikainos lygio dinamika 2014-2018 m.

	2014	2015	2016	2017	2018
Pardavimo savikaina, Eur	26625000	80579000	83042000	82739000	82661000
Pardavimo pajamos, Eur	39775000	109702000	103839000	106484000	99998000
Pardavimo savikainos lygis, koef.	0,669	0,735	0,800	0,777	0,827

AB „Klaipėdos nafta“ veiklos sąnaudų lygio dinamika 2014-2018 m.

	2014	2015	2016	2017	2018
Veiklos sąnaudos, Eur	3886000	4823000	5905000	6217000	5782000
Pardavimo pajamos, Eur	39775000	109702000	103839000	106484000	99998000
Veiklos sąnaudų lygis, koef.	0,098	0,044	0,057	0,058	0,058

AB „Klaipėdos nafta“ bendrojo trumpalaikio mokumo koeficiento dinamika 2014-2018 m.

	2014	2015	2016	2017	2018
Trumpalaikis turtas, Eur	32687000	58713000	55536000	96268000	90072000
Trumpalaikiai įsipareigojimai, Eur	15946000	10552000	15391000	20393000	18719000
Bendrojo trumpalaikio mokumo koeficientas	2,05	5,56	3,61	4,72	4,81

AB „Klaipėdos nafta“ greitojo trumpalaikio mokumo koeficiento dinamika 2014-2018 m.

	2014	2015	2016	2017	2018
Trumpalaikis turtas, Eur	32687000	58713000	55536000	96268000	90072000
Atsargos, Eur	1600000	1727000	1394000	1126000	1747000
Trumpalaikiai įsipareigojimai, Eur	15946000	10552000	15391000	20393000	18719000
Greitojo trumpalaikio mokumo koeficientas	1,95	5,40	3,52	4,67	4,72

AB „Klaipėdos nafta“ bendrojo skolos koeficiento dinamika 2014-2018 m.

	2014	2015	2016	2017	2018
Visi įsipareigojimai, Eur	47203000	41983000	49462000	100901000	97460000
Visas turtas, Eur	221918000	238787000	242431000	301245000	292916000
Bendrasis skolos koeficientas	0,21	0,18	0,20	0,33	0,33

10 PRIEDAS

AB „Klaipėdos nafta“ veiklos efektyvumo vertinimo tradiciniu metodu rodiklių reikšmė

Rodiklio pavadinimas	Rodiklio reikšmės pokytis	Rodiklio reikšmės vertinimas
Viso turto apyvartumas	Mažėjantis	Geras
Ilgalaikio turto apyvartumas	Didėjantis	Geras
Materialiojo turto apyvartumas	Didėjantis	Geras
Apyvartinio kapitalo apyvartumas	Mažėjantis	Blogas
Trumpalaikio turto apyvartumas	Mažėjantis	Blogas
Debitorinio įsiskolinimo apyvartumas	Netolygus	Geras
Nuosavo kapitalo apyvartumas	Didėjantis	Geras
Grynasis pardavimo pelningumas	Mažėjantis	Geras
Bendrasis pardavimo pelningumas	Mažėjantis	Geras
Viso turto pelningumas	Netolygus	Blogas
Ilgalaikio turto grynasis pelningumas	Mažėjantis	Geras
Materialiojo turto grynasis pelningumas	Mažėjantis	Geras
Trumpalaikio turto grynasis pelningumas	Mažėjantis	Geras
Pardavimo savikainos lygis	Netolygus	Geras
Veiklos sąnaudų lygis	Netolygus	Geras

11 PRIEDAS

AB „Klaipėdos nafta“ santykiniai rodikliai 2014-2018 m.

Eil. Nr.	Rodiklis	Apskaičiavimo tvarka	Rodiklio skaitinė reikšmė				
			2014	2015	2016	2017	2018
1	Bendrojo trumpalaikio mokumo koeficientas	Trumpalaikis turtas/Trumpalaikiai įsipareigojimai	2,05	5,56	3,61	4,72	4,81
2	Greitojo trumpalaikio mokumo koeficientas	Trumpalaikis turtas-atsargos/Trumpalaikiai įsipareigojimai	1,95	5,40	3,52	4,67	4,72
3	Bendrasis skolos koeficientas	Visi įsipareigojimai/Turtas	0,21	0,18	0,20	0,33	0,33
4	Bendrasis pardavimo pelningumas, %	Bendrasis pelnas/Pardavimo pajamos	33,06	26,55	20,03	22,30	17,34
5	Grynasis pardavimo pelningumas, %	Grynasis pelnas/Pardavimo pajamos	23,27	20,09	13,28	15,99	11,54
6	Grynasis turto pelningumas, %	Grynasis pelnas/Turtas	4,17	9,23	5,69	5,65	3,94
7	Grynasis nuosavo kapitalo pelningumas, %	Grynasis pelnas/Nuosavas kapitalas	5,30	11,20	7,15	8,50	5,91
8	Pardavimo savikainos lygis	Pardavimo savikaina/Pardavimo pajamos	0,67	0,73	0,80	0,78	0,83
9	Viso turto apyvartumas	Pardavimo pajamos/Visas turtas	0,18	0,46	0,43	0,35	0,34
10	Ilgalaikio turto apyvartumas	Pardavimo pajamos/Ilgalaikis turtas	0,21	0,61	0,56	0,52	0,49

12 PRIEDAS

AB „Klaipėdos nafta“ santykinių rodiklių skaitinė, etaloninė reikšmė ir „normali būsena“ balais

Eil. Nr.	Rodiklis	Rodiklio skaitinė reikšmė		Rodiklio etaloninė reikšmė x_e	"Normali būsena" balais B_i
		Gera padėtis (x_{gi})	Nepatenkinama padėtis (x_{bi})		
1	Bendrojo trumpalaikio mokumo koeficientas	>1,5	<1,2	1,35	100
2	Greitojo trumpalaikio mokumo koeficientas	>1,2	<1,00	1,10	100
3	Bendrasis skolos koeficientas	<0,5	>0,7	0,60	100
4	Bendrasis pardavimo pelningumas, %	>15	<7	11,00	100
5	Grynasis pardavimo pelningumas, %	>10	<5	7,50	100
6	Grynasis turto pelningumas, %	>15	<8	11,50	100
7	Grynasis nuosavo kapitalo pelningumas, %	>20	<10	15,00	100
8	Pardavimo savikainos lygis	<0,7	>1	0,85	100
9	Viso turto apyvartumas	>1	<1	1,00	100
10	Ilgalaikio turto apyvartumas	>1	<1	1,00	100

13 PRIEDAS

AB „Klaipėdos nafta“ santykinių rodiklių integruotas vertinimas 2014-2018 m.

Eil. Nr.	Rodiklis	Rodiklio skaitinė reikšmė laikotarpiu t x_{it}					Rodiklio etalonė reikšmė x_e	Santykinis nuokrypis I_{it}				
		$x_{ip\ (2014)}$	$x_{ip\ (2015)}$	$x_{ip\ (2016)}$	$x_{ip\ (2017)}$	$x_{ia\ (2018)}$		$x_{ip\ (2014)}$	$x_{ip\ (2015)}$	$x_{ip\ (2016)}$	$x_{ip\ (2017)}$	$x_{ia\ (2018)}$
1	Bendrojo trumpalaikio mokumo koeficientas	2,05	5,56	3,61	4,72	4,81	1,35	1,52	4,12	2,67	3,50	3,56
2	Greitojo trumpalaikio mokumo koeficientas	1,95	5,40	3,52	4,67	4,72	1,10	1,77	4,91	3,20	4,24	4,29
3	Bendrasis skolos koeficientas	0,21	0,18	0,20	0,33	0,33	0,60	0,35	0,29	0,34	0,56	0,55
4	Bendrasis pardavimo pelningumas, %	33,06	26,55	20,03	22,30	17,34	11,00	3,01	2,41	1,82	2,03	1,58
5	Grynasis pardavimo pelningumas, %	23,27	20,09	13,28	15,99	11,54	7,50	3,10	2,68	1,77	2,13	1,54
6	Grynasis turto pelningumas, %	4,17	9,23	5,69	5,65	3,94	11,50	0,36	0,80	0,49	0,49	0,34
7	Grynasis nuosavo kapitalo pelningumas, %	5,30	11,20	7,15	8,50	5,91	15,00	0,35	0,75	0,48	0,57	0,39
8	Pardavimo savikainos lygis	0,67	0,73	0,80	0,78	0,83	0,85	0,79	0,86	0,94	0,91	0,97
9	Viso turto apyvartumas	0,18	0,46	0,43	0,35	0,34	1,00	0,18	0,46	0,43	0,35	0,34
10	Ilgalaikio turto apyvartumas	0,21	0,61	0,56	0,52	0,49	1,00	0,21	0,61	0,56	0,52	0,49

14 PRIEDAS

AB „Klaipėdos nafta“ santykinių rodiklių integruotas vertinimas 2014-2018 m.

Eil. Nr.	Rodiklis	Faktinės būsenos balas B_{it}					Nuokrypis Δ_t				
		x_{ip} (2014)	x_{ip} (2015)	x_{ip} (2016)	x_{ip} (2017)	x_{ia} (2018)	x_{ip} (2014)	x_{ip} (2015)	x_{ip} (2016)	x_{ip} (2017)	x_{ia} (2018)
1	Bendrojo trumpalaikio mokumo koeficientas	152	412	267	350	356	52	312	167	250	256
2	Greitojo trumpalaikio mokumo koeficientas	177	491	320	424	429	77	391	220	324	329
3	Bendrasis skolos koeficientas	35	29	34	56	55	-65	-71	-66	-44	-45
4	Bendrasis pardavimo pelningumas, %	301	241	182	203	158	201	141	82	103	58
5	Grynasis pardavimo pelningumas, %	310	268	177	213	154	210	168	77	113	54
6	Grynasis turto pelningumas, %	36	80	49	49	34	-64	-20	-51	-51	-66
7	Grynasis nuosavo kapitalo pelningumas, %	35	75	48	57	39	-65	-25	-52	-43	-61
8	Pardavimo savikainos lygis	79	86	94	91	97	-21	-14	-6	-9	-3
9	Viso turto apyvartumas	18	46	43	35	34	-82	-54	-57	-65	-66
10	Ilgalaikio turto apyvartumas	21	61	56	52	49	-79	-39	-44	-48	-51
Iš viso:		1164	1789	1270	1530	1405	164	789	270	530	405

15 PRIEDAS

Gerbiami AB „Klaipėdos nafta“ darbuotojai,

Mykolo Romerio universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto Logistikos vadybos studentė Emilija Užpalytė rengia baigiamąjį magistro darbą, kuriame siekia įvertinti įvairių rodiklių įtaką AB „Klaipėdos nafta“ veiklos efektyvumui.

Jūsų, AB „Klaipėdos nafta“ darbuotojų, nuomonė labai svarbi. Remiantis ja būtų galima įvertinti atskiras rodiklių grupes, išanalizuoti nefinansinių, logistinių rodiklių įtaką finansiniams rodikliams, taip pat nustatyti sritis, kurias optimizavus, būtų pagerintas veiklos rezultatas.

Apklausa anoniminė, konfidencialumas garantuojamas. Apklausos duomenys bus apibendrinti ir naudojami tik baigiamajame darbe.

Pildydami žemiau pateiktą lentelę, naudokite šį vertinimą: 5 – labai stipriai daro įtaką; 4 – stipriai daro įtaką; 3 – vidutiniškai daro įtaką; 2 – nestipriai daro įtaką; 1 – nedaro įtakos; 0 – neturiu nuomonės.

1. **Išskirtos trys rodiklių grupės: gamybiniai rodikliai, darbo rodikliai ir rinkos rodikliai. Įvertinkite kaip stipriai kiekvienos grupės rodikliai daro įtaką finansiniams rodikliams.**

	Finansiniai rodikliai				
	Bendrasis pelningumas	ROA (Turto pelningumas)	Materialiojo turto apyvartumas	Bendrasis likvidumas	EBITDA
Gamybinių rodiklių įtakos vertinimas finansiniams rodikliams					
Bendrasis produktyvumas					
Talpyklų panaudojimas					
Perpumpavimo sistemų produktyvumas, t					
Perpumpavimo sistemų produktyvumas, Eur					
Gabenimo geležinkeliais produktyvumas, t					
Gabenimo geležinkeliais produktyvumas, Eur					

Krantinės ilgio produktyvumas, t					
Krantinės ilgio produktyvumas, Eur					
Darbo rodiklių įtakos vertinimas finansiniams rodikliams					
Darbininkų našumas, t					
Darbininkų našumas, Eur					
Specialistų našumas, t					
Specialistų našumas, Eur					
Vadovaujančių darbuotojų našumas, t					
Vidutinis darbuotojų skaičius					
Vidutinis mėn. darbo užmokestis					
Rinkos rodiklių įtakos vertinimas finansiniams rodikliams					
Konkurentų Baltijos rytinėje pakrantėje skaičius					
Rinkos sudedamoji dalis					
Krovos augimo tempas					
Žalios naftos kaina					
Vidutinė 1 t perkrovimo kaina					

2. Jūsų amžius?

- 20-30 m.
- 31-40 m.
- 41-50 m.
- 51-60 m.
- 61-70 m.
- Virš 70 m.

3. Kokiame skyriuje dirbate?

_____

4. Išsilavinimas?

- pagrindinis;
- vidurinis;
- vidurinis profesinis;
- aukštesnysis;
- aukštasis koleginis;
- aukštasis universitetinis.

Nuoširdžiai dėkoju už atsakymus!

16 PRIEDAS

AB „Klaipėdos nafta“ ekspertų apklausos rezultatai

	Bendrasis pelningumas	ROA	Materialiojo turto apyvartumas	Bendrasis likvidumas	EBITDA
Bendrasis produktyvumas	5,00	4,20	4,80	3,60	4,60
Talpyklų panaudojimas, Eur	4,20	4,60	4,60	3,60	4,20
Perpumpavimo sistemų produktyvumas, t	4,00	3,20	3,60	2,60	3,40
Perpumpavimo sistemų produktyvumas, Eur	4,20	3,60	3,80	2,80	3,80
Gabenimo geležinkeliais produktyvumas, t	3,80	3,40	3,40	3,20	3,60
Gabenimo geležinkeliais produktyvumas, Eur	4,40	3,80	4,00	3,20	4,20
Krantinės ilgio produktyvumas, t	2,60	2,20	2,60	1,80	2,00
Krantinės ilgio produktyvumas, Eur	2,40	2,00	2,00	1,80	2,00
Darbininkų našumas, t	3,20	2,00	2,40	2,00	2,40
Darbininkų našumas, Eur	3,40	2,40	2,40	2,00	2,80
Specialistų našumas, t	2,80	1,60	1,80	2,00	2,20
Specialistų našumas, Eur	3,00	2,00	2,00	2,00	2,40
Vadovaujančių darbuotojų našumas, t	3,20	2,80	2,80	2,60	2,80
Vadovaujančių darbuotojų našumas, Eur	3,60	3,94	3,56	3,44	4,06
Vidutinis darbuotojų sk.	3,60	3,00	2,80	2,80	3,20
Vidutinis mėn. darbo užmokestis	3,00	2,40	1,60	1,80	2,40
Konkurentų Baltijos rytinėje pakrantėje skaičius	4,20	3,60	3,60	2,20	3,80
Rinkos sudedamoji dalis	3,40	2,80	3,00	2,00	3,20
Krovos augimo tempas	4,80	4,40	4,40	4,20	4,60
Žalios naftos kaina	3,80	3,60	3,40	3,00	3,60
Vid. 1 tonos perkrovimo kaina	4,80	4,40	4,40	3,40	4,60

17 PRIEDAS

AB „Klaipėdos nafta“ gamybinių rodiklių Vidurkiai (V), (H), (I)

	Bendrasis pelningumas	ROA	Materialiojo turto apyvartumas	Bendrasis likvidumas	EBITDA	**Vidurkis (V)**
Bendrasis produktyvumas	5,0	4,2	4,8	3,6	4,6	4,4
Talpyklų produktyvumas	4,2	4,6	4,6	3,6	4,2	4,2
Perpumpavimo sistemų produktyvumas, t	4,0	3,2	3,6	2,6	3,4	3,4
Perpumpavimo sistemų produktyvumas, Eur	4,2	3,6	3,8	2,8	3,8	3,6
Gabenimo geležinkeliais produktyvumas, t	3,8	3,4	3,4	3,2	3,6	3,5
Gabenimo geležinkeliais produktyvumas, Eur	4,4	3,8	4,0	3,2	4,2	3,9
Krantinės ilgio produktyvumas, t	2,6	2,2	2,6	1,8	2,0	2,2
Krantinės ilgio produktyvumas, Eur	2,4	2,0	2,0	1,8	2,0	2,0
Vidurkis (H)	3,83	3,38	3,60	2,83	3,48	
					Vidurkis (I)	3,42

AB „Klaipėdos nafta“ darbo rodiklių Vidurkiai (V), (H), (I)

	Bendrasis pelningumas	ROA	Materialiojo turto apyvartumas	Bendrasis likvidumas	EBITDA	**Vidurkis (V)**
Darbininkų našumas, t	3,20	2,00	2,40	2,00	2,40	2,4
Darbininkų našumas, Eur	3,40	2,40	2,40	2,00	2,80	2,6
Specialistų našumas, t	2,80	1,60	1,80	2,00	2,20	2,1
Specialistų našumas, Eur	3,00	2,00	2,00	2,00	2,40	2,3
Vadovybės našumas, t	3,20	2,80	2,80	2,60	2,80	2,8
Vadovybės našumas, Eur	3,60	3,94	3,56	3,44	4,06	3,7
Vidutinis darbuotojų sk.	3,60	3,00	2,80	2,80	3,20	3,1
Vidutinis mėn. darbo užmokestis	3,00	2,40	1,60	1,80	2,40	2,2
Vidurkis (H)	3,23	2,52	2,42	2,33	2,78	
					Vidurkis (I)	2,66

AB „Klaipėdos nafta“ rinkos rodiklių Vidurkiai (V), (H), (I)

	Bendrasis pelningumas	ROA	Materialiojo turto apyvartumas	Bendrasis likvidumas	EBITDA	**Vidurkis (V)**
Konkurentų Baltijos rytinėje pakrantėje skaičius	4,20	3,60	3,60	2,20	3,80	3,5
Rinkos sudedamoji dalis	3,40	2,80	3,00	2,00	3,20	2,9
Krovos augimo tempas	4,80	4,40	4,40	4,20	4,60	4,5
Žalios naftos kaina	3,80	3,60	3,40	3,00	3,60	3,5
Vid. 1 tonos perkrovimo kaina	4,80	4,40	4,40	3,40	4,60	4,3
Vidurkis (H)	4,20	3,76	3,76	2,96	3,96	
					Vidurkis (I)	3,73

18 PRIEDAS

AB „Klaipėdos nafta“ integruotu metodu gauti santykiniai nuokrypiai, išrinkti pagal Vidurkį (H)

	2014	2015	2016	2017	2018
Bendrasis pardavimo pelningumas, %	3,01	2,41	1,82	2,03	1,58
Grynasis turto pelningumas, %	0,36	0,80	0,49	0,49	0,34
Ilgalaikio turto apyvartumas	0,21	0,61	0,56	0,52	0,49

AB „Klaipėdos nafta“ gamybinių rodiklių Vidurkio (I) įtaka balais

	Bendrasis pelningumas	ROA	Materialiojo turto apyvartumas	Bendrasis likvidumas	EBITDA	Vidurkis I	Suma	Įtaka balais
Bendrasis produktyvumas	5,0	4,2	4,8	3,6	4,6	3,42	9,81	0,349
Talpyklų produktyvumas	4,2	4,6	4,6	3,6	4,2	3,42	9,81	0,349
Gabenimo geležinkeliais produktyvumas, Eur	4,4	3,8	4,0	3,2	4,2	3,42	9,81	0,349

AB „Klaipėdos nafta“ darbo rodiklių Vidurkio (I) įtaka balais

	Bendrasis pelningumas	ROA	Materialiojo turto apyvartumas	Bendrasis likvidumas	EBITDA	Vidurkis I	Suma	Įtaka balais
Vadovybės našumas, t	3,20	2,80	2,80	2,60	2,80	2,66	9,81	0,271
Vadovybės našumas, Eur	3,60	3,94	3,56	3,44	4,06	2,66	9,81	0,271
Vidutinis darbuotojų sk.	3,60	3,00	2,80	2,80	3,20	2,66	9,81	0,271

AB „Klaipėdos nafta“ rinkos rodiklių Vidurkio (I) įtaka balais

	Bendrasis pelningumas	ROA	Materialiojo turto apyvartumas	Bendrasis likvidumas	EBITDA	Vidurkis I	Suma	Įtaka balais
Konkurentų Baltijos rytinėje pakrantėje skaičius	4,20	3,60	3,60	2,20	3,80	3,73	9,81	0,380
Krovos augimo tempas	4,80	4,40	4,40	4,20	4,60	3,73	9,81	0,380
Vid. 1 tonos perkrovimo kaina	4,80	4,40	4,40	3,40	4,60	3,73	9,81	0,380

AB „Klaipėdos nafta“ gamybinių, darbo ir rinkos rodiklių įtaka veiklos efektyvumui 2014-2018 m.

	2014	2015	2016	2017	2018
Gamybinių rodiklių įtaka, balais	1,25	1,33	1,00	1,06	0,84
Darbo rodiklių įtaka, balais	0,97	1,04	0,78	0,82	0,65
Rinkos rodiklių įtaka, balais	1,36	1,45	1,09	1,16	0,92