

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR FINANSŲ VALDYMO FAKULTETAS  
VERSLO EKONOMIKOS KATEDRA**

**TATJANA ŽILINSKA**

**FINANSINĖ ANALIZĖ, KAIP STRATEGINIŲ VERSLO  
SPRENDIMŲ PRIĖMIMO PAGRINDAS**

**Magistrinis Baigiamasis darbas**

**Vadovė  
Prof. dr. Eglė Kazlauskienė**

**VILNIUS, 2012**

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR FINANSŲ VALDYMO FAKULTETAS**  
**VERSLO EKONOMIKOS KATEDRA**

**FINANSINĖ ANALIZĖ, KAIP STRATEGINIŲ VERSLO  
SPRENDIMŲ PRIĖMIMO PAGRINDAS**

**Finansų valdymo magistro baigiamasis darbas**  
**Studijų programa 621N30005**

**Vadovė**  
**Prof. dr. Eglė Kazlauskienė**  
**2012 12 28**

**Atliko**  
**FVmns1-01 gr. stud.**  
**Tatjana Žilinska**  
**2012 12 28**

**VILNIUS, 2012**

# TURINYS

<b>LENTELĖS.....</b>	<b>5</b>
<b>PAVEIKSLAI.....</b>	<b>6</b>
<b>SANTRUMPOS.....</b>	<b>8</b>
<b>ĮVADAS.....</b>	<b>9</b>
<b>1. STRATEGINIŲ VERSLO SPRENDIMŲ IR FINANSINĖS ANALIZĖS YPATUMAI.....</b>	<b>12</b>
1.1 Strateginių verslo sprendimų teoriniai aspektai.....	12
1.1.1 Strateginių verslo sprendimų esmė.....	12
1.1.2 Strateginių verslo sprendimų vaidmuo įmonės veikloje.....	13
1.1.3 Strateginių verslo sprendimų priėmimo proceso etapų analizė.....	15
1.2 Finansinės analizės teoriniai aspektai.....	17
1.2.1 Įmonės finansinės analizės ypatumai.....	17
1.2.2 Finansinių rodiklių analizės vaidmuo.....	21
1.3 Strateginių verslo sprendimų priėmimo ir įvertinimo instrumentai.....	23
1.3.1 Strateginės analizės ir jos įtaka strateginiams verslo sprendimams.....	23
1.3.2 Verslo sprendimų rentabilumo įvertinimo metodai.....	26
1.3.3 Verslo sprendimų rizikos įvertinimas.....	29
<b>2.FINANSINĖS ANALIZĖS IR STRATEGINIŲ VERSLO SPRENDIMŲ RYŠIO METODOLOGINIAI ASPEKTAI.....</b>	<b>33</b>
2.1 Finansinės analizės ir strateginių verslo sprendimų ryšio tyrimo problema, tikslas ir uždaviniai	33
2.2 Ekspertinio vertinimo tyrimo hipotezė ir eiga.....	34
2.3 Finansinių rodiklių, lemiančių strateginius verslo sprendimus hipotezė.....	38
2.4 Pasirinktų tyrimo metodų pagrindimas.....	42
<b>3. FINANSINĖS ANALIZĖS IR STRATEGINIŲ VERSLO SPRENDIMŲ SAŠAJA.....</b>	<b>44</b>
3.1 Trumpa įmonės veiklos charakteristika.....	44
3.1.1 Aviacijos rinkos tendencijų prognozė.....	45
3.2 Ekspertinio vertinimo tyrimo duomenų analizė.....	46
3.3 Siūlomas „Flight Maintenance“ strateginis verslo sprendimas.....	48
3.3.1 AB „Flight Maintenance“ strateginė analizė.....	48
3.3.2 Įmonės esamos finansinės situacijos analizė.....	54
3.3.3 Daugiakriterinės analizės matrica strateginiam verslo sprendimui priimti.....	66
3.3.4 Siūlomo strateginio verslo sprendimo analizė ir įvertinimas.....	68
3.3.5 Santykinų finansinių rodiklių įtakojančių strateginius verslo sprendimus nustatymas.	75
3.4 Finansinės analizės ir strateginių verslo sprendimų ryšis.....	78
<b>IŠVADOS IR SIŪLYMAI.....</b>	<b>81</b>

<b>LITERATŪRA .....</b>	<b>83</b>
<b>ANOTACIJA .....</b>	<b>87</b>
<b>ANOTATION .....</b>	<b>88</b>
<b>SANTRAUKA .....</b>	<b>89</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>91</b>
<b>PRIEDAI.....</b>	<b>93</b>
1 Priedas AB „Flight maintenance“ 2008-2012 m. Balansas .....	94
2 Priedas AB „ Flight maintenance“ 2008-2012 m. Pelno (Nuostolių) ataskaita.....	95
3 Priedas AB „ Flight maintenance“ 2012-2016 m. prognozuojama Pinigų srautų ataskaita .....	96
4 Priedas AB „ Flight maintenance“ 2012-2016 m. prognozuojama ilgalaikio turto kaita .....	97
5 Priedas AB „ Flight maintenance“ 2012-2016 m. prognozuojama paskolos suvestinė.....	98
6 Priedas AB „ Flight maintenance“ 2012-2016 m. prognozuojamos pajamos pagal veiklas .....	99
7 Priedas AB „ Flight maintenance “ 2012-2016 m. prognozuojamas Balansas.....	100

## LENTELĖS

1.lentelė. Finansinės analizės vaidmuo strateginėje ir operatyviojoje veikloje.....	19
2 lentelė. Finansinės analizės informacijos teikiama nauda.....	20
3 lentelė. Įmonės išorinės aplinkos analizės – PEST matrica.....	24
4. lentelė. Ekspertinio vertinimo tyrimo duomenys.....	47
5 lentelė. AB „Flight Maintenance“ SSGG analizė.....	54
6 lentelė. AB „Flight Maintenance“ likvidumo rodikliai.....	55
7 lentelė. Ilgalaikio mokumo rodikliai.....	59
8 lentelė. Efektyvumo rodikliai.....	60
9 lentelė. Pelningumo rodikliai.....	62
10 lentelė. Augimo rodikliai.....	66
11 lentelė. Strateginio verslo sprendimo priėmimo daugiakriterinės analizės matrica.....	68
12 lentelė. Planuojamos investicijų apimtys bei paskirstymas.....	71
13 lentelė. Pardavimo pajamų prognozė.....	72
14 lentelė. Orlaivio detalių ir komponentų sandėlio formavimo privalumai.....	73
15 lentelė. Pardavimo sąnaudų prognozė.....	73
16 lentelė. Papildomų žmogiškųjų resursų poreikis.....	73
17 lentelė. Veiklos sąnaudų prognozė.....	74
18 lentelė. Apyvartinio kapitalo kaitos prognozė.....	74
19 lentelė. Pelno (nuostolių) ataskaita.....	75
20 lentelė. Strateginio verslo sprendimo rentabilumo įvertinimas.....	75
21 lentelė. Strateginio verslo sprendimo scenarijų metodas.....	76
22 lentelė. Prognozuojamo strateginio verslo sprendimo įtaka įmonės finansinėms rodikliams.....	77

## PAVEIKSLAI

1 pav. Įmonės strateginių verslo sprendimų klasifikacija.....	13
2 pav. Strateginių verslo sprendimų vaidmuo įmonės veikloje.....	14
3 pav. Pagrindiniai strateginių verslo sprendimų priėmimo etapai.....	16
4 pav. Ūkinės ir finansinės analizės turinio ir sąlyčio schema.....	18
5 pav. Finansinės analizės aspektai.....	20
6 pav. Įmonės finansinių rodiklių struktūra.....	21
7 pav. Porter penkių konkurencinių jėgų modelis.....	25
8 pav. Verslo rizika.....	29
9 pav. Finansinės analizės vietos strateginių verslo sprendimų priėmimo procese veiksmų žemėlapis.....	37
10 pav. Finansinės situacijos rodiklių žemėlapis.....	41
11 pav. Tyrimo modelio schema.....	43
12 pav. Orlaivių ir jų komponentų techninės priežiūros ir remonto MRO paslaugų pasiskirstymas Europoje 2010 metais, pagal paslaugos tiekėjo vietą.....	45
13 pav. Aviacijos paslaugų rinkos perspektyvos Lietuvoje (faktiniai duomenys pateikti iki 2009 metų).....	46
14 pav. Aviacijos paslaugų rinkos perspektyvos Rusijos regione (faktiniai duomenys pateikti iki 2009 metų).....	46
15 pav. Vidutinis atlyginimas kitos transporto įrangos gamybos sektoriuje.....	49
16 pav. Aviacinio kuro kainų kaita.....	49
17 pav. Suteiktų paskolų verslui palūkanų normos.....	50
18 pav. Keleivių vežimo oro transportu statistika.....	50
19 pav. Orlaivių ir jų komponentų techninės priežiūros ir remonto rinkos lyderiai.....	51
20 pav. Orlaivių ir jų komponentų techninės priežiūros ir remonto rinkos (pagal paslaugos tiekėjo vietą) konkurencija.....	52
21 pav. Orlaivių dalių ir komponentų tiekėjų koncentracija Šiaurės Amerikoje.....	52
22 pav. Einamojo likvidumo koeficientų palyginimas 2008-2011 m.....	56
23 pav. Kritinio įvertinimo koeficientų palyginimas 2008-2011 m.....	57
24 pav. Įmonės ir šakos įsiskolinimo 2008-2011 metų koeficientų palyginimas.....	58
25 pav. Įmonės ir šakos 2008-2011 m. bendrojo mokumo koeficientų palyginimas.....	58
26 pav. Įmonės ir šakos atsargų apyvartumo rodikliai.....	60
27 pav. Įmonės ir šakos turto apyvartumo rodiklių palyginimas.....	61
28 Pav. Ilgalaikio turto apyvartumo rodiklių palyginimas su 2008-2012 šakos rodikliais.....	62
29 pav. Įmonės ir šakos 2008-2011 m. tipinės veiklos pelningumo palyginimas.....	63

30 pav. Įmonės ir šakos 2008-2011 m. grynojo pelningumo palyginimas.....	64
31 pav. Įmonės ir šakos 2008-2011 m. turto pelningumo palyginimas.....	64
32 pav. Įmonės ir šakos 2008-2011 m. nuosavo kapitalo pelningumo palyginimas.....	65
33 pav. Įmonės ir šakos 2008-2011 m. nuosavo kapitalo pelningumo palyginimas.....	65
34 pav. Finansinės analizės, kaip strateginių verslo sprendimų ryšis.....	79

## SANTRUMPOS

- EASA PART 145 – Europos aviacijos saugumo agentūros išduodamas orlaivių techninės priežiūros organizacijos patvirtinimas
- EASA PART M - Europos aviacijos saugumo agentūros išduodamas organizacijos, nustatančios nepertraukiamąjį tinkamumą skraidyti, patvirtinimas.
- EVRK - Ekonominės Veiklos Rūšių Klasifikatorius
- IRR - Vidinė pelno norma
- MIRR - Modifikuota vidinės grąžos norma
- MRO – (Maintenance, Repair, Overhaul) – lėktuvo ir jų komponentų techninė priežiūra ir remontai.
- NPV - Grynoji dabartinė vertė
- NVS - Nepriklausomų valstybių sandrauga
- PVM – Pridėtinės vertės mokestis
- SVS – strateginiai verslo sprendimai
- WACC – kapitalo kaštai



## IVADAS

**Tyrimo aktualumas.** Verslininkai, norėdami didinti esamo verslo vertę bei gerinti veiklos efektyvumą, turi priimti tinkamus ilgalaikius sprendimus. Tokie ilgalaikiai sprendimai, nuo kurių priklauso verslo ateitis, įvardijami kaip strateginiai verslo sprendimai. Mokslinėje literatūroje yra nurodomi įvairūs strateginių verslo sprendimų rengimo ir priėmimo etapai, aspektai bei reikalavimai, tačiau nėra nurodoma, kas iš esmės lemia šios rūšies strateginių sprendimų sėkmę. Nors daugelis mano, kad ilgalaikės verslo perspektyvos nustatymui ir įvertinimui pakanka šalies ir verslo sferos ypatumų išmanymo bei geros intuicijos, tačiau šiuolaikinėmis sąlygomis tokia pozicija neleis ne tik efektyviai atlikti verslo pokyčių, bet ir užtikrinti įmonės veiklos tęstinumą. Be to, prieš priimant kokius nors iš esmės pasekmių negrįžtamumu pasižyminčius ilgalaikius sprendimus, turi būti atlikta detali finansinė analizė, skirta racionaliam išteklių paskirstymui bei kontrolei. Literatūroje detalios aprašomos finansinės analizės charakteristikos ir pateikiami aspektai, tačiau nėra aprašyta strateginių verslo sprendimų ir finansinės analizės sąsaja: nėra nurodyta finansinės analizės įtaka strateginių verslo sprendimų priėmimo proceso etapams ir nėra išanalizuota, kokie finansiniai rodikliai labiausiai įtakoja strateginius verslo sprendimus. Todėl reikia išanalizuoti finansinės analizės vaidmenį ir įtaką strateginiams verslo sprendimams.

**Tyrimo problema.** Pagrindinė problema, kuriai skiriamas visas darbas – kokiais finansinės analizės instrumentais remiantis nustatomi, priimami ir tinkamai įvertinami strateginiai verslo sprendimai. Šiai problemai spręsti magistro baigiamajame darbe, skirtingam strateginių verslo sprendimų priėmimo etapui, sudaromas finansinių rodiklių kompleksas, skirtas strateginiam verslo sprendimui priimti ir nustatyti jo rentabilumą.

**Tyrimo tikslas.** Šio magistrinio darbo tikslas yra – apibūdinti finansinės analizės ir strateginių verslo sprendimų sąsają nustatant finansinius rodiklius lemiančius strateginius verslo sprendimus skirtinguose priėmimo etapuose.

**Tyrimo uždaviniai.** Iškeltam tikslui pasiekti keliami tokie pagrindiniai uždaviniai:

1. Išanalizuoti strateginių verslo sprendimų teorinius aspektus ir pateikti jų esmines charakteristikas.
2. Teoriškai aprašyti finansinės analizės aspektus. Nustatyti ir išskirti svarbiausius rodiklius, lemiančius strateginius verslo sprendimus.
3. Aprašyti ir sudaryti tyrimo metodologinius aspektus.
4. Atlikti ekspertinio vertinimo tyrimą ir nustatyti finansinės analizės įtaką strateginiams verslo sprendimams ir finansinės analizės vietą strateginių verslo sprendimų priėmimo etapuose.
5. Remiantis teorinės dalies teiginiais, pasiūlyti ir išanalizuoti strateginį įmonės verslo sprendimą.

6. Pagal pasiūlytą strateginį verslo sprendimą nustatyti, kokie finansiniai rodikliai lemia strateginius verslo sprendimus. Tokiu būdu bus nustatyti svarbiausi strateginių verslo sprendimų ir finansinės analizės sąlyčio taškai.
7. Pagal atliktų tyrimų rezultatus, aprašyti finansinius rodiklius lemiančius strateginių verslo sprendimų priėmimą skirtinguose etapuose.
8. Pateikti viso darbo išvadas ir pasiūlymus.

**Tyrimo metodai.** Iškeltiems uždaviniams atlikti išskiriami tokie tyrimo metodai:

- ❖ Mokslinės literatūros aspektinė analizė, sintezė ir apibendrinimas,
- ❖ Tyrimo problemos konceptualizavimas,
- ❖ Teorinis modeliavimas,
- ❖ Sisteminimas ir apibendrinimas,
- ❖ Daugiakriterinė analizė,
- ❖ Ekspertinio vertinimo metodas,
- ❖ Kaštų naudos analizė.

**Tyrimo hipotezė.** Šiame darbe iškelta hipotezė: Finansinė analizė yra naudojama keliose strateginių verslo sprendimų priėmimo etapuose ir svarbiausi rodikliai lemiantys strateginius verslo sprendimus yra: einamojo likvidumo ir nuosavo kapitalo pelningumo.

**Tyrimo naujumas ir reikšmingumas.**

Šio tyrimo rezultate nurodomi svarbiausi skirtinguose strateginių verslo sprendimų priėmimo etapuose finansiniai rodikliai, kuriais remiantis gali būti priimami strateginiai verslo sprendimai. Šio darbo tyrimų metų nustatoma finansinės analizės vieta strateginių verslo sprendimų priėmimo procese ir nustatomi strateginių verslo sprendimų ir finansinės analizės sąlyčio taškai – tai yra rodikliai lemiantys strateginius verslo sprendimus. Taigi, remiantis šiame darbe atliktais tyrimais galima priimti strateginį verslo sprendimą bei įvertinti jo įtaką verslo vertei. Rezultate verslininkas minimizuoja strateginių verslo sprendimų riziką, nes naudoja finansinės analizės galimybes įvairiose strateginių verslo sprendimų priėmimo stadijose ir įvertina svarbiausius strateginių verslo sprendimų finansinius rodiklius.

**Magistro Baigiamojo Darbo Struktūra.** Baigiamąjį darbą sudaro 3 pagrindinės dalys: pirmoje dalyje pateikiami strateginių verslo sprendimų teoriniai ypatumai, finansinės analizės charakteristika, aprašomas finansinės analizės vaidmuo strateginėje ir operatyviojoje veikloje, apibūdinamos finansinių rodiklių grupės santykinei analizei atlikti, pateikiamos strateginių verslo sprendimų priėmimo ir įvertinimo analizės: strateginė analizė, teoriškai išanalizuojami investicijų įvertinimo rodikliai bei pasiūlomas rizikos įvertinimo metodas. Taip pat, išskiriami svarbiausi makroekonominiai ir finansiniai rodikliai, kurie lemia strateginius verslo sprendimus. Pagrindžiama strateginių verslo sprendimų parinkimo ir įvertinimo metodika.

Antroje dalyje sudaroma ir pagrindžiama viso darbo tyrimo metodologija, kurioje aprašomi, pasiūlomi ir pagrindžiami tyrimo metodai, skirti iškeltai hipotezei patikrinti ir darbo tikslui pasiekti. Šie tyrimo metodai suklasifikuojami. Taip pat pateikiama Ekspertinio vertinimo tyrimo koncepcija, išskiriamos tyrimo prielaidos ir aprašoma tyrimo eiga bei pagrindinės tyrimo problemos. Be to, sudaroma koncepcija ir parenkamas tyrimo metodas, leidžiantis nustatyti strateginių verslo sprendimų ir finansinės analizės sąlyčio taškus: turi būti priimtas ir įvertintas pasirinktos įmonės strateginis verslo sprendimas ir nustatoma, kokie santykiniai finansiniai rodikliai lemia strateginius verslo sprendimus.

Analitinėje darbo dalyje apibūdinama pasirinkta įmonė, atliekamas Ekspertinio vertinimo tyrimas šioje įmonėje, siekiant nustatyti finansinės analizės naudojimą strateginių verslo sprendimų priėmimo procese ir įvertinamas, pasiūlytas pagal atliktų analizių rezultatus, strateginis verslo sprendimas nustatyti svarbiausius finansinius rodiklius, lemiančius strateginius verslo sprendimus. Pagal Ekspertinio vertinimo tyrimą bei įvertintą pasiūlytą strateginį verslo sprendimą, pateikiami finansiniai rodikliai lemiantys strateginių verslo sprendimų priėmimą skirtinguose etapuose.

Tyrimo etapai:

1. Apibūdinama pasirinktą įmonę, nurodžius veiklos sritį ir aplinką.
2. Pateikiamas Ekspertinio vertinimo tyrimas ir įvertinami jo rezultatai.
3. Atliekama įmonės konkurencinės aplinkos ir verslo aplinkų analizės.
4. Atliekama SSGG analizė, pasiūlomi alternatyvieji sprendimai silpnybes ir grėsmes atsverti pasinaudojus galimybėmis ir stiprybėmis.
5. Įvertinama esama įmonės finansinę situaciją pagal santykinų finansinių rodiklių metodą.
6. Remiantis atliktų analizių rezultatais bei daugiakriterinės analizės matrica pasiūlomas strateginis verslo sprendimas.
7. Sudaroma pasiūlyto strateginio verslo sprendimo prognozuojamoji finansinė atskaitomybė.
8. Įvertinamas strateginio verslo sprendimo rentabilumas, tai yra nustatomas pelningumas, kuris palyginamas su įvertinta pagal Scenarijų metodą rizika.
9. Įvertinami santykinų finansinių rodiklių pokyčiai, strateginio verslo sprendimo įtakai nustatyti.
10. Pasiūlomas finansinių rodiklių kompleksas pagal atskiras strateginių verslo sprendimų priėmimo stadijas.

Remiantis teoriniais teiginiais, sukaupia patirtimi bei praktine medžiaga, padarytos išvados ir pateikti pasiūlymai.

Rašant šį magistro darbą buvo naudojamos mokslinė literatūra, skirta įmonės finansiniam verslo įvertinimui bei strateginiam valdymui. Taip pat, buvo naudojamos internetiniais moksliniais straipsniais, prieiga per EBSCO duomenų bazę, literatūra užsienio kalba – daugiausia rusų bei anglų ir šiomis kalbomis parašytais moksliniais straipsniais. Praktinės dalies duomenys imti iš įmonės finansinių metinių ataskaitų.

# 1. STRATEGINIŲ VERSLO SPRENDIMŲ IR FINANSINĖS ANALIZĖS YPATUMAI

## 1.1 Strateginių verslo sprendimų teoriniai aspektai

### 1.1.1 Strateginių verslo sprendimų esmė

Strateginių verslo sprendimų priėmimo procesas – tai atsakingiausia aukščiausio lygio vadovo darbo dalis, lemianti ilgalaikius verslo tikslus ir pasirenkamus metodus išskeltiems tikslams pasiekti. Efektyvių strateginių sprendimų priėmimas reiškia didžiulių informacijos masių apie rinkos tendencijas, vidaus galimybes ir problemas analizę bei visų suinteresuotų asmenų: akcininkų, vadovybės, vartotojų ir investuotojų lūkesčių suderintą patenkinimą.

Taigi, svarbu išanalizuoti strateginių verslo sprendimų reikšmę organizacijos gyvavimui, jų svarbiausius bruožus ir charakteristikas.

Markova ir Kuznecova (1999) teigia, kad strateginiai verslo sprendimai yra valdymo sprendimai, kurie:

1. Orientuoti į ateitį ir yra operatyviųjų verslo sprendimų priėmimo pagrindas;
2. Pasižymi reikšmingu neapibrėžtumo laipsniu, nes priklauso nuo nekontroliuojamųjų išorinės verslo aplinkos faktorių;
3. Susiję su ženkliais išteklių kiekiais paskirstymu ir panaudojimu, todėl gali turėti svarbias, ilgalaikes pasekmes verslo gyvenimui ir išlikimui.

Tokiu būdu, terminu „strateginiai verslo sprendimai“ apibrėžiami tokie verslo sprendimai, nuo kurių kardinaliai priklauso verslo funkcionavimas, ir kurie sukelia, jei yra įvykdomi, ilgalaikių ir neišvengiamų pasekmių. Ivanov (2010) išskiria tokius pagrindinius strateginių verslo sprendimų svarbiausius bruožus:

- Negrįžtamumas;
- Ilgalaikės pasekmės.

Tai reiškia, kad strateginių verslo sprendimų realizacija keičia įmonės potencialą ir grįžimas į ankstesnę valdymo objekto būklę, jei ir įmanomas, reikalauja daug laiko, išteklių ir pastangų. Akivaizdu, kad tokios rūšies sprendimai anksčiau ar vėliau priimami kiekvienoje organizacijoje.

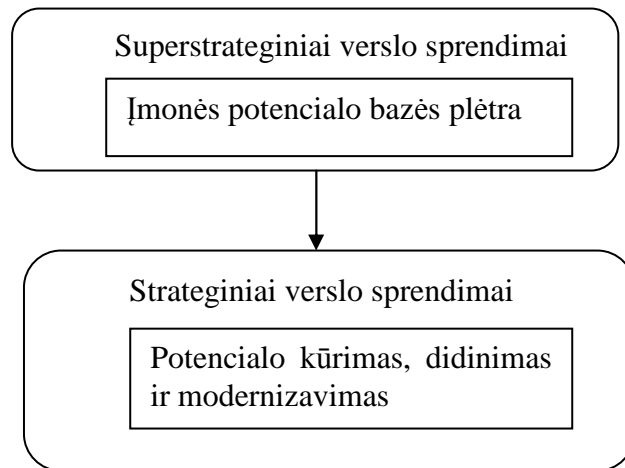
Remiantis Litvak (2008), strateginiai verslo sprendimai priimami pasirenkant iš anksto žinomų diskrečiųjų variantų aibės. Įmonių verslo praktikoje tokiems sprendimams priklausė reorganizavimo, restruktūrizavimo ir likvidavimo planai, verslo profilio ar specializacijos esminiai pasikeitimai. Pastaraisiais metais, strateginius verslo sprendimus papildė sprendimai dėl įmonės turto bei produkcijos nuosavybės teisių pokyčio. Vadinasi, strateginiai verslo sprendimai visada egzistuoja įmonės gyvenime.

Taigi, kokie sprendimai priklauso strateginiams verslo sprendimams? Pagal Kleinerį (1998) tam, kad atsakytų į šį klausimą, pirmiausiai reikėtų suklasifikuoti įvairiausių įmonės veiklos procesus,

kaip: techninius, ekonominius, finansinius, socialinius ir kitus žemiau pateiktu būdu:

1. Įmonės potencialo kūrimo, didinimo ir modernizavimo procesai .
2. Procesai lemiantys įmonės potencialo plėtrą.

Remiantis šia klasifikacija, galima struktūrizuoti įmonės strateginius verslo sprendimus. Pagal 1 pav., sprendimai, lemiantys įmonės potencialo kūrimą, didinimą ir pakeitimus, yra strateginiai. Sprendimus, nuo kurių priklauso įmonės potencialo plėtros bazė, galima apibrėžti kaip superstrateginius. (Kleiner, 2008)



1 pav. Įmonės strateginių verslo sprendimų klasifikacija

**Šaltinis:** sudaryta pagal Kleiner, 2008

Superstrateginiai ir strateginiai sprendimai bendrai apjungiami į strateginius verslo sprendimus. Kleiner (1998) pabrėžia antrojo lygio valdymo sprendimų svarbą. Įmonei svarbus yra tinkamas išteklių paskirstymas esamos paklausos patenkinimui. Tačiau dar didesnę įtaką įmonės gyvavimui turi verslo sprendimų priėmimo sistema ir mechanizmai. Būtent nuo jų priklauso, kiek bus skirta lėšų plėtrai, kiek dividendų bus išmokėta, kas lemia įmonės poziciją vertybinių popierių biržoje.

Vadinasi, strateginiai verslo sprendimai, nors ir pasižymi savotišku neapibrėžtumu dėl išorinės aplinkos veiksnių įtakos, lemia verslo ateitį ir sukelia ilgalaikių, neišvengiamų pasekmių, orientuojasi į įmonės potencialo plėtros procesus ir sudaro operatyviosios veiklos sprendimų bazę. Todėl aktualu išsiaiškinti strateginių verslo sprendimų vaidmenį įmonės veikloje ir jų pagrindinius bruožus.

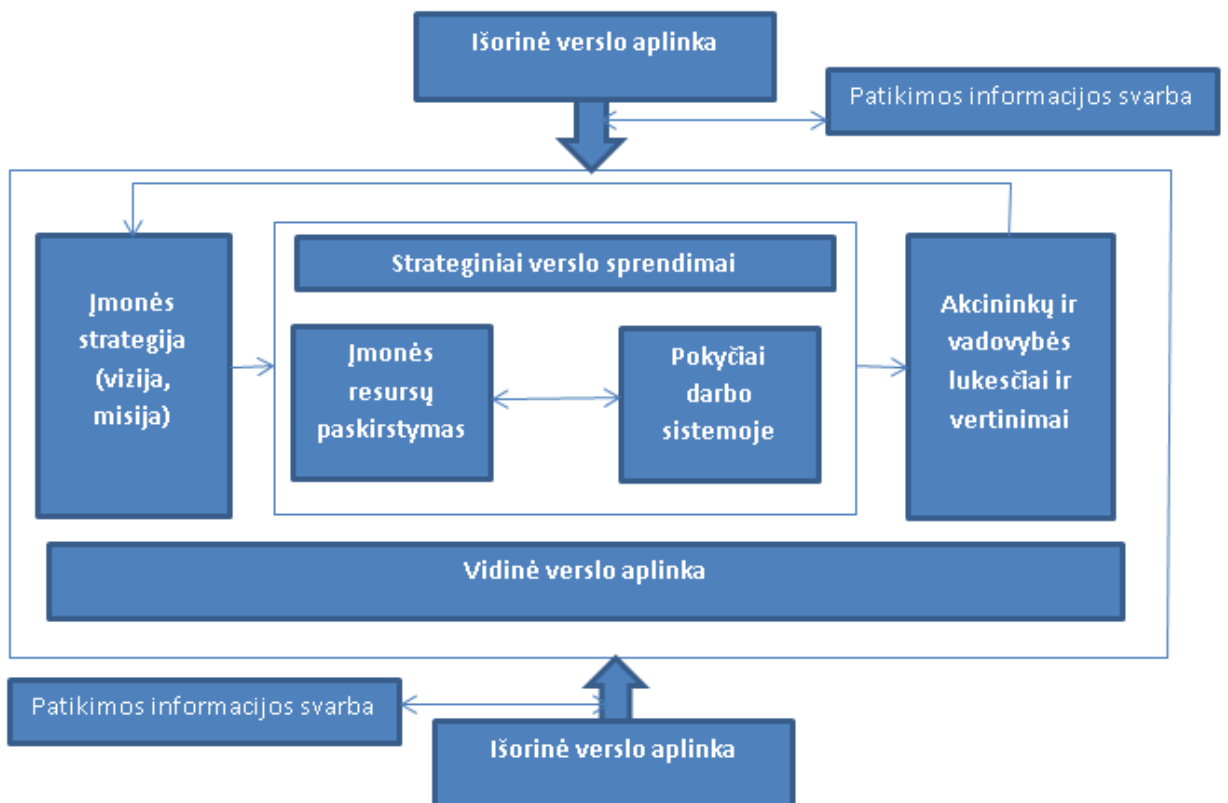
### 1.1.2 Strateginių verslo sprendimų vaidmuo įmonės veikloje

Strateginių verslo sprendimų priėmimo sistemą ir procesus apsprendžia šio tipo sprendimų charakteristikos. Išanalizavus mokslinę literatūrą (Litvak 2003, Arutiunova 2010, Zub 2002, Ivanov 2010, Markova 1998), galima išskirti žemiau pateiktus pagrindinius strateginių verslo sprendimų bruožus:

1. Atspindėjimas vadovybės nuomonę apie tai, kokia turi būti organizacija ir kokią veiklą vykdyti.

2. Pagalba organizacijoms užtikrinant sąveiką su verslo aplinka, nes įmonė turi nuolat prisitaikyti prie kintančių verslo aplinkos sąlygų.
3. Priklausomybė nuo turimų nuosavų resursų ir pagalba užtikrinant tikslų atitikimą tarp įmonės plėtros ir turimų išteklių.
4. Yra labai sudėtingi ir jiems būdingas didelis ateities įvykių neapibrėžtumo laipsnis. Tai reiškia, kad įmonė turi analizuoti ateities verslo scenarijus ir daryti prielaidas dėl verslo aplinkos įmanomų pokyčių, remiantis nevisai patikima informacija.
5. Reikalauja įvairiapusiško požiūrio į valdymą organizacijoje.
6. Yra ilgalaikiai. Jie reiškia ilgalaikę perspektyvą ir turi ilgalaikę reikšmę.
7. Nuo jų priklauso akcininkų ir įmonės vadovybės verslo situacijos vertinimas ir lūkesčiai.
8. Daugelis mokslininkų mano, kad strategija - įtakingiausių įmonės vidaus narių santykių ir nuomonių atspindis.
9. Lemia išteklių paskirstymą ir operatyviają veiklą. Nuo jų priklauso organizacijos išteklių bazė ir žemesnių valdymo lygių sprendimai.

Schemoje, pav 2. pateiktas strateginių verslo sprendimų vaidmuo įmonės veikloje:



2 pav. Strateginių verslo sprendimų vaidmuo įmonės veikloje

**Šaltinis:** sudaryta pagal Litvak, 2003, Arutiunova, 2010, Zub, 2002, Ivanov, 2010, Markova, 1998.

Remiantis sudaryta 2 pav. schema ir išskirtais pagrindiniais strateginių verslo sprendimų bruožais, galima teigti, kad strateginiai verslo sprendimai žymia dalimi priklauso nuo išorinės ir vidinės verslo aplinkų poveikio ir skirti:

1. Užtikrinti pasirinktos strategijos įgyvendinimą.
2. Efektyviai plėsti išteklių bazę.
3. Suderinti akcininkų ir vadovybės lukesčius.

Tai reiškia, kad kiekvienai įmonei labai svarbu priimti tinkamus rentabilius veiklus strateginius verslo sprendimus, todėl reikia išsiaiškinti, iš kokių etapų susideda strateginių verslo sprendimų priėmimo procesas.

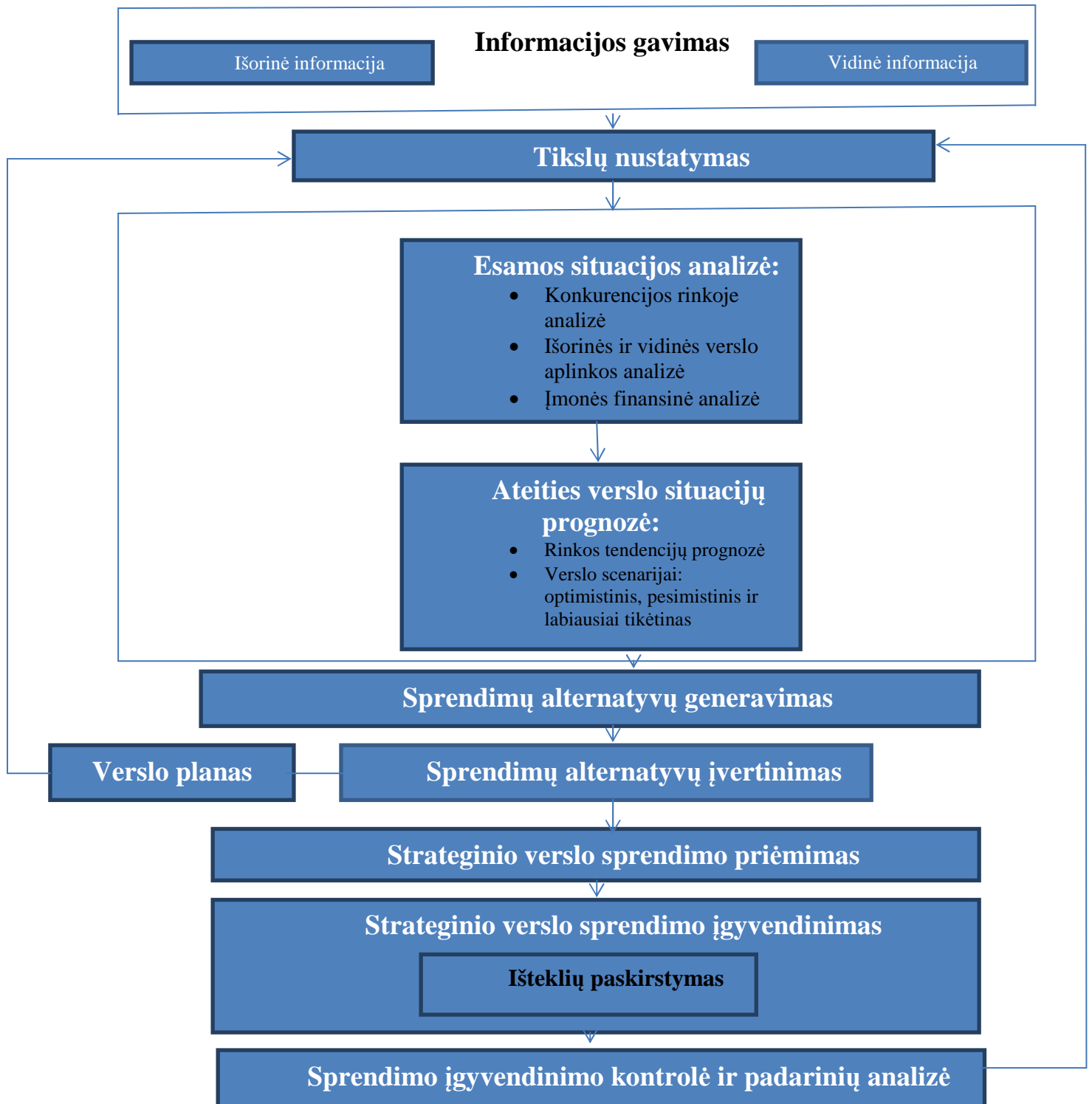
### 1.1.3 Strateginių verslo sprendimų priėmimo proceso etapų analizė

Pagal Litvak (2008) strateginių verslo sprendimų priėmimo procesas pasižymi specifika, kurią gerai išmano profesionalūs vadybininkai. Kiekviena įmonė pasižymi savotiška strateginių valdymo sprendimų priėmimo praktika, kuri priklauso nuo:

- Veiklos specifikos;
- Organizacinės struktūros;
- Naudojamos verslo valdymo sistemos;
- Vidinės kultūros, komunikacijos, vertybių;

Žemiau yra išskirti organizacijoms būdingi, svarbiausi strateginių valdymo sprendimų priėmimo etapai, kurie ir sudaro pagrindą sprendimų priėmimo procesų įvairovei. Pagal strateginių valdymo sprendimų mokslinę literatūrą (Litvak, 2008, Ivanov, 2010, Pocepcov, 2005) galima išskirti tokius pagrindinius etapus, pateiktus 3 pav.:

1. **Informacijos gavimas.** Informacija gaunama iš vidaus ir išorinių šaltinių, turi būti pakankamai tiksli ir išsami. Kyla sunkumų, kai informacijos yra per daug, dėl ko sunkėja ir prasitęsia apdorojimo procesas. Taip pat, detaliam analizei, reikalinga specialistų parengta kokybiška analitinė medžiaga.
2. **Tikslų nustatymas.** Tik tada, kai tikslai yra nustatyti, galima analizuoti veiksnius, mechanizmus, įstatymus, išteklius, įtakuojančius situacijos raidą. Šiuo metu labai populiarus yra tikslų medis, pagal kurį galima nustatyti tikslų hierarchinę struktūrą ir kriterijus įvertinančius tikslo pasiekimo lygį.
3. **Įmonės ūkinė-finansinė analizė ir verslo situacijos prognozė.** Pagrindinis tikslas yra nustatyti veiksnius, lemiančius verslo dinamiką, todėl atliekama kompleksinė įmonės analizė, kurios metu išaiškėja pagrindiniai momentai, padedantys nustatyti jautrumo veiksnius. Analizuojant įmonės verslo situaciją, nustatomos pagrindinės problemos, stipriosios pusės, pagal kurias galima nustatyti sprendimo alternatyvas.



3 pav. Pagrindiniai strateginių verslo sprendimų priėmimo etapai

Šaltinis: sudaryta pagal Litvak, 2008, Ivanov, 2010, Pocepov, 2005

Tolimesnės situacijos yra strateginių verslo sprendimų generavimo stadijos.

4. **Sprendimų alternatyvų generavimas** atliekamas automatiškai arba pasinaudojant sprendimų priėmimo metodais, tokiais kaip: „Smegenų šturmas“, Delfų metodu, sinektikos metodu, 6-3-5 metodu, bionikos metodu, morfologijos analize, sprendimų medžio metodu ir kitais.



5. **Sprendimų alternatyvų įvertinimas** reiškia sprendimų alternatyvų analizę, kuri gali būti atliekama verslo plano pagrindu, pasinaudojant investicijų efektyvumo įvertinimo rodikliais. Vadinasi, šiame etape taip pat pasireiškia finansinė analizė.
6. **Sprendimo priėmimas.** Sprendimų alternatyvų finansinis įvertinimas - pagrindas sprendimo priėmimui. Sprendimo priėmimas priklauso nuo vadovo asmeninių savybių, patirties ir kompetencijos. Tokiu būdu, sprendimų sėkmė priklauso nuo priėmimo proceso finansinės analizės efektyvumo, ekspertų kvalifikacijos ir vadovo asmeninių savybių derinio.
7. **Strateginių verslo sprendimų įgyvendinimas.** Buvo priimtas sprendimas, tačiau ne mažiau svarbus uždavinys - užtikrinti jos sėkmingą įgyvendinimą. Tam reikia sudaryti veiksmų planą, nes nuo atrinktų veiksmų sudėties, jų įgyvendinimo sekos, numanomų įgyvendinimo laikotarpių, galbūt **svarbiausių veiksmų - išteklių**, skirtų įgyvendinimui užtikrinti ir atlikėjų priklausys labai daug. Realizacijos plano įgyvendinimas turi būti nuolat kontroliuojamas, ir nukrypimai nuo planuojamų rezultatų turi būti analizuojami. Vadinasi, planas turi būti koreguojamas priklausomai nuo verslo situacijos. Šiuolaikinių technologijų naudojimas valdymo sprendimų palaikymui, leidžia organizacijai ir jos lyderiui efektyviau įgyvendinti planavimo procesą.
8. **Sprendimo įgyvendinimo kontrolė ir padarinių analizė.** Įgyvendinimo plano kontrolė reikalinga siekiant užtikrinti veiksmingą organizavimą, todėl reikia nuolat stebėti priimtų veiksmų planų įgyvendinimą. Analizuojama yra pastoviai arba laikotarpiais, priklausomais nuo veiklos pobūdžio. Analizė leidžia fiksuoti kylančius nuo plano nukrypimus. Taip pat, reikia atlikti sprendimų poveikio verslui įvertinimą. Faktinis priimto sprendimo rezultato finansinis įvertinimas turi būti lyginamas su planuojamu, siekiant įvertinti verslo sprendimus ir jų įgyvendinimo veiksmingumą.

Apibendrinant strateginių verslo sprendimų priėmimo proceso etapus, galima padaryti išvadą, kad strateginių verslo sprendimų priėmimo procesas tai yra kompleksinė įmonės veiklos ir aplinkos poveikio analizė, kuri priklauso nuo ekspertų kvalifikacijos ir vadovo asmeninių savybių. Be to, pastebėtina, kad finansinė analizė pasireiškia keliuose strateginių verslo sprendimų priėmimo proceso etapuose. Todėl siekiant atskleisti strateginių verslo sprendimų ir finansinės analizės ryšį, tikslinga išanalizuoti finansinės analizės teorinius aspektus.

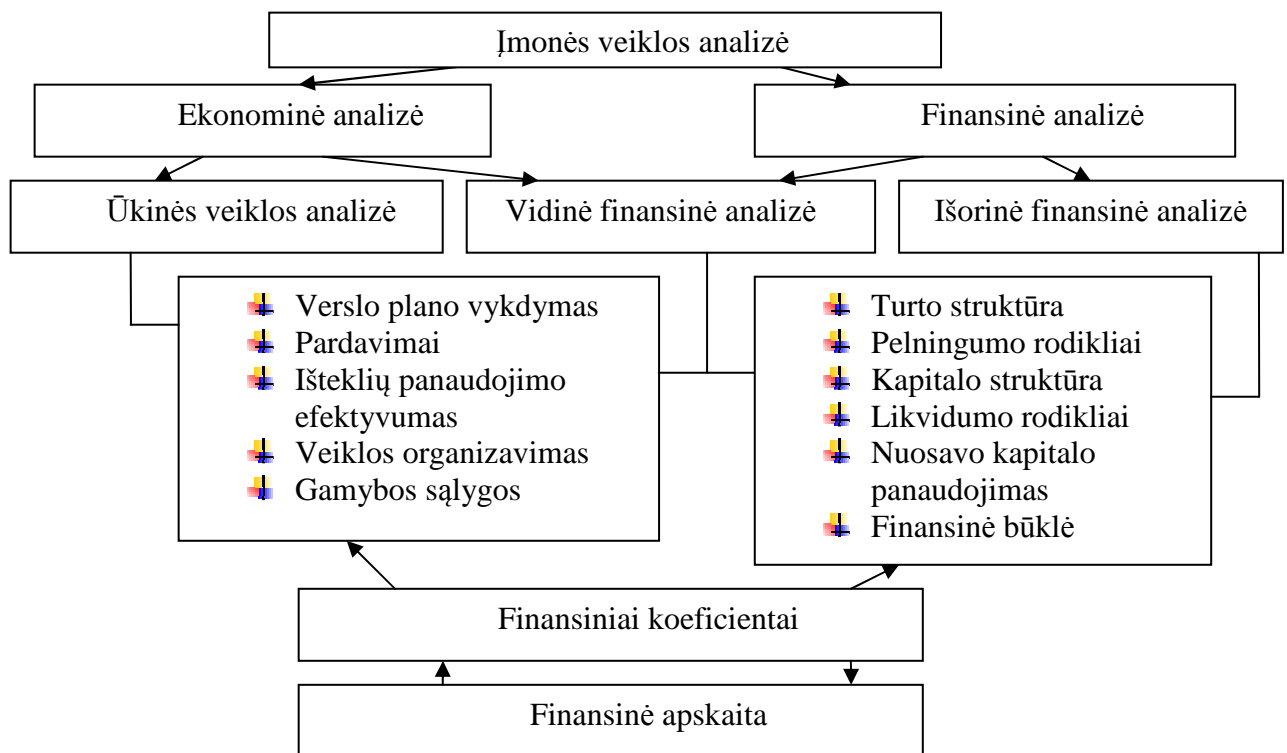
## **1.2 Finansinės analizės teoriniai aspektai**

### **1.2.1 Įmonės finansinės analizės ypatumai**

Finansinė analizė – tai yra dalis įmonės veiklos analizės, apimanti finansinės ir ūkinės veiklos aspektus. Remiantis literatūroje (Juozaitienė 2007; Šlekienė 2000) pateiktais finansinės analizės

apibrėžimais, finansinė analizė – tai yra ekonominės analizės dalis, kuri atliekama remiantis atskaitomybės dokumentais, specialiais tyrimais, duomenų bazėmis ir kitais įmonės vidinės ir išorinės informacijos šaltiniais ir kuri tiria ekonominius procesus įmonėje, jų tarpusavio ryšius bei veiklos rezultatus. Taigi, remiantis finansine analize, įmonės gali lengviau nustatyti veiklos finansinius aspektus, įvertinti esamą padėtį ir prognozuoti ateities finansinių sprendimų pasekmes, tarsi priemonė investavimo objektams pasirinkti.

Finansinė analizė skirstoma pagal analitinės informacijos prieinamumą į išorinę ir vidinę. Išorinė finansinė analizė, atliekama remiantis tik oficialiomis finansinėmis ataskaitomis. Jei finansų analitikas turi galimybę pasinaudoti dėl rinkos konkurencijos viešai neskelbiama finansine vidine informacija, pereinama prie vidinės finansinės analizės. (Šlekienė 2000). Įmonės ūkinės veiklos analizės ir finansinės analizės sąlyčio taškai pateikti 4. pav.



4 pav. Ūkinės ir finansinės analizės turinio ir sąlyčio schema

**Šaltinis:** Schema sudaryta remiantis D. Šlekienė, 2000 ir L. Juozaitienė, 2007

Remiantis pateiktą 4 pav. schemą, įmonės ūkiniai ir finansiniai procesai gali būti tiriami kompleksiškai remiantis finansine analize, nes joje tarpusavyje susipynę finansinės ir ūkinės analizės aspektai.

Pagal Goldšteiną (1999), reiškiniai bei procesai tiriami finansinės analizės būdu vyksta gamyboje, teikiant įvairias paslaugas ir kitose sferose, t.y. susiję su konkrečio ūkio subjekto finansine veikla bei jos rezultatais, todėl yra laikoma, kad finansinės analizės turinys yra kompleksinis ūkio subjektų finansinės ir ūkinės veiklos bei jos rezultatų tyrimas, siekiant tobulinti tiriamojo subjekto valdymą ir didinti jo veiklos efektyvumą bei pelningumą.

Ionova (2006) ir Kovalev (2002) teigia, kad esminės finansinės analizės funkcijos yra:

1. Patikrinti ar pasitvirtino praityje priimti sprendimai, išsiaiškinant priežastis bei rezultatą.
2. Nustatyti perspektyvinių sprendimų alternatyvas.

Taigi, *analizuojant įmonės finansinę veiklą kontroliuojamas sprendimų įgyvendinimas*, lyginant faktinius rodiklius su planuotais, išsiaiškinamos jų pasikeitimo priežastys, įvertinamos bei apskaičiuojamos finansinių rezultatų didinimo galimybės ir numatomos konkrečios realios ir pagrįstos finansinių sprendimų alternatyvos. Tai reiškia, kad: „Retrospektyvine analize nustatoma ir įvertinama įmonės finansinė būklė, o perspektyvinės analizės metu gauta informacija padeda pagrįsti būsimųjų valdymo sprendimų prasmę ir efektyvumą“. (L. Juozaitienė 2007).

Pagal Bočarov (2005), finansinė analizė pasireiškia operatyviojoje ir strateginėje įmonės veikloje tokiais būdais:

- Operatyviojoje veikloje operacinės veiklos įvertinimo aspektai pasireiškia debitorinių ir kreditorinių įsiskolinimų kontrolės metu, analizuojant apyvartinio kapitalo bei jo sudedamųjų apyvartumą, o taip pat, atliekant finansinių biudžetų vykdymo kontrolės funkciją.
- Strateginiai aspektai pirmiausiai susieti su finansinės analizės metodologijos naudojimu rengiant ir grindžiant verslo plėtros strategiją, taip pat rengiant investicines programas, aprūpinant jas finansavimu, analizuojant kapitalo investicijų efektyvumą ir įmonės finansinės būklės stabilumą.

#### 1.lentelė. Finansinės analizės vaidmuo strateginėje ir operatyviojoje veikloje

Finansinės analizės vaidmuo	
Operatyvioji veikla	Strateginė veikla
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pirkėjų įsiskolinimo kontrolė</li> <li>• Skolų tiekėjams ir kitų trumpalaikių skolų kontrolė</li> <li>• Apyvartinio kapitalo bei jo sudedamųjų apyvartumo analizė</li> <li>• Finansinių biudžetų vykdymo kontrolės</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verslo plėtros strategijos rengimas</li> <li>• Investicinių programų sudarymas</li> <li>• Kapitalo investicijų efektyvumo analizė</li> <li>• Įmonės finansinės situacijos įvertinimas</li> </ul>

**Šaltinis:** sudaryta remiantis Bočarov, 2005

Vadinasi, finansinė analizė sieja operatyviają ir strateginę įmonės veiklą tokiu būdu: ieško galimybių padidinti operatyviosios veiklos efektyvumą taikant racionalią finansinę politiką. Todėl šiuo atveju svarbiausia yra nustatyti geriausius būdus, kaip pasiekti norimą įmonės efektyvumo lygį, didinant operatyviosios veiklos rentabilumą.

Remiantis 2 lentelę, finansinė analizė teikiai svarbią informaciją apie esama finansinę padėtį ir

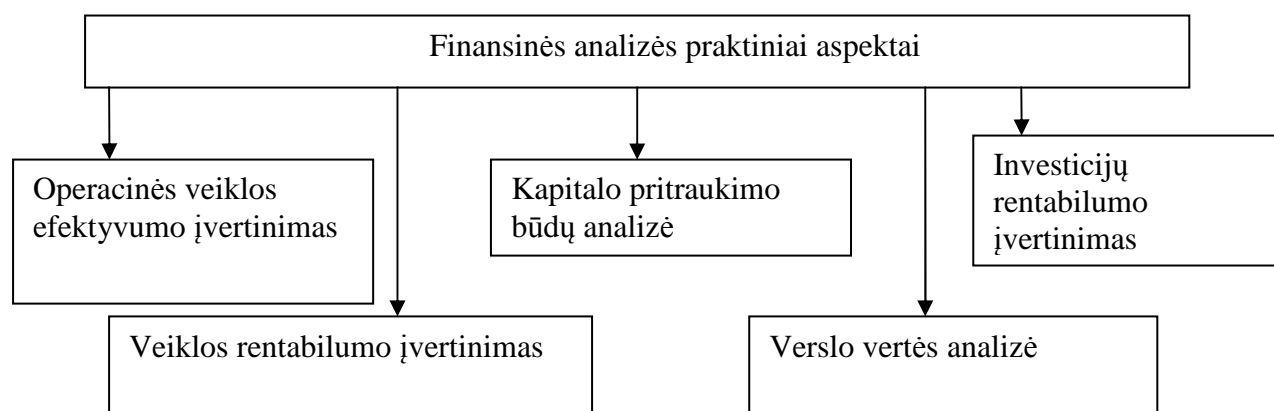
perspektyvas valstybėms įstaigoms ir kitiems subjektams, kurie suprantami, kaip finansinės informacijos vartotojai. Jų skirstymas ir jiems teikiama finansinės analizės nauda pateikta 2 lentelėje.

**2 lentelė. Finansinės analizės informacijos teikiama nauda**

Vartotojai	Teikiama nauda
Vadovai	Darbo priemonė padedanti valdyti veiklą ir siekti užsibrėžtų rezultatų.
Investuotojai ir paramos tiekėjai.	Padedą įvertinti investicijų rizikingumą ir atsiperkamumą.
Tiekėjai	Mokumo įrodymas, padeda įgyti tarpusavio pasitikėjimą.
Partneriai	Informacija apie esama padėtį, veiklos tikslus bei perspektyvas.
Savininkai	Teikia tikslią informaciją apie įmonės finansinę padėtį
Valstybinės įstaigos	Valstybės ekonomikos politikos formavimo pagrindas
Darbuotojai	Įmonės veiklos perspektyvų prognozė

**Šaltinis:** Sudaryta pagal D. Šlekienė, 2000, L. Juozaitienė, 2007, Polli, 2008, Selezniova, 2006.

Remiantis 5 pav. pagal Žulegą (2006) ir Kovalev (2002), finansinė analizė iš turi būti suprantama, kaip operacinės veiklos efektyvumo, kapitalo pritraukimo ir investavimo būdų, įmonės mokumo priimtino lygio palaikymui, veiklos rentabilumo ir verslo vertės augimo arba kapitalizacijos analizė.



**5 pav. Finansinės analizės aspektai**

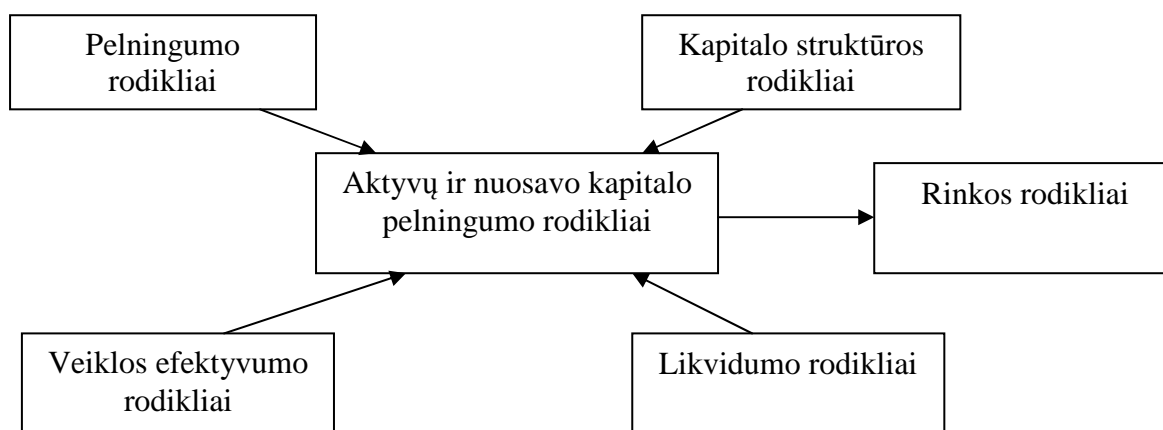
**Šaltinis:** Sudaryta pagal Žulegą 2006 ir Kovalev, 2002

Apibendrinant, finansinė analizė yra finansinės informacijos rinkimo, transformavimo ir panaudojimo būdas, kurio pagrindinis tikslas – charakterizuoti einamąją ir būsimąją finansinę situaciją, identifikuojant galimus finansavimo šaltinius ir jų mobilumo tikslingumą. Finansinė analizė, tai yra savotiškas finansinės būklės kokybės indikatorius, teikiantis rekomendacijas, siekiant pagerinti mokumą ir verslo subjekto stabilumą.

### 1.2.2 Finansinių rodiklių analizės vaidmuo

Bet kurios strateginių programų įgyvendinimo priemonės turi savo kainą. Planuojant ir įgyvendinant strategiją, būtinas elementas - nustatyti finansavimo sumą, būtiną numatytiems strateginio valdymo tikslams pasiekti.

Pagal Selezniova (2006), finansinių rodiklių analizė leidžia analitikui suprasti organizacijos konkurencinę padėtį. Įmonių finansinė atskaitomybė yra skaičių rinkinys, o gebėjimas perskaityti šią informaciją, taikant finansinių rodiklių analizę, leidžia analitikui įvertinti įmonės ir jos konkurentų veiklos efektyvumą. Finansiniai rodikliai leidžia suprasti ryšius tarp pelno ir pardavimo sąnaudų, tarp pagrindinių aktyvų ir pasyvų. Egzistuoja daug finansinių rodiklių tipų, ir iš esmės jie yra naudojami analizuojant penkis pagrindinius bendrovės veiklos aspektus: likvidumo, finansinio svėro, turto apyvartumo, pelningumo ir rinkos vertės. Įmonės finansinių rodiklių struktūra pateikta 6 pav.



6 pav. Įmonės finansinių rodiklių struktūra

Šaltinis: Sudaryta pagal Kovalev, 2002 ir Rutkauskas, Damašienė, 2002

Galima teigti, kad įmonės rodiklių analizės tikslas – įvertinti bendrovės finansinę būklę ir nustatyti, kaip sėkmingai bendrovė vykdo ūkinę, investicinę ir finansinę veiklą.

Remiantis Rutkauskas ir Damašienė (2002):

- Likvidumo, efektyvumo, pelningumo rodikliai teikia svarbiausią informaciją apie einamąją trumpalaikę įmonės veiklą, todėl šiems rodikliams ir skiriamas didžiausias dėmesys, nes negarantavus įmonės pelningumo artimiausioje ateityje, apie ilgalaikę perspektyvą galvoti iš viso neverta. Po einamosios veiklos analizės reikėtų aptarti įsiskolinimo rodiklius, apibūdinančius ilgalaikę įmonės veiklos perspektyvą. Įmonės likvidumas labiausiai domina kreditorius, kadangi jis parodo gebėjimą laiku vykdyti įsipareigojimus, nes kreditorių pasitikėjimo praradimas gali lemti mokėjimo atidėjimo nebuvimą ir pasekmėje, įmonės bankrotą.
- Efektyvumas arba aktyvumas parodo įmonės gebėjimą paversti atsargas ir debitorinius įsiskolinimus į grynuosius pinigus, vadinasi efektyvumo rodikliai atskleidžia aukščiausiojo ir

vidutiniojo lygio veiklos efektyvumą. Šie rodikliai tampa reikšmingi lyginant juos su praėjusių metų laikotarpiu arba analogiškų firmų rodikliais.

- Pelningumas. Kadangi kiekvienos įmonės ūkinės veiklos tikslas yra pelno maksimizavimas, pelno apskaičiavimas yra pagrindinis uždavinys. Įmonės veiklos pelningumas gali būti nustatomas, kai jos pelno marža yra lyginama su vidutiniais šakos rodikliais per tam tikrą laikotarpį. Investicijų grąžos rodiklis (ROI) parodo, kaip efektyviai įmonė naudoja savo turtą, uždirbdama pelną, o kapitalo grąžos rodiklis (ROE) sujungia grynojo pelningumo ir viso turto apyvartos efektyvumo sąvokas. Pageidautina, kad ROI ir ROE būtų kuo aukštesni. Pelningumo rodiklį stebi ir nagrinėja įmonės esami ir potencialūs akcininkai, taip pat makleriai ir investiciniai bankai. Subjektams, prekiaujantiems akcijomis, taip pat svarbu akcijos kainos ir pelno santykis (P/E), kuris parodo prekybinę vertę.
- Įsiskolinimas. Įmonės įsiskolinimas veikia jos pelningumą bei rizikingumą. Įsiskolinimo laipsnis gali būti matuojamas skolos dydžio santykiu su kitais balanso straipsniais bei parodo, kokia dalimi įmonę finansuoja kiti subjektai be jos akcininkų. Atliekant įmonės įsiskolinimo lygio įvertinimą, svarbu atkreipti dėmesį į įmonės gebėjimą grąžinti skolas.

Peter Elvin (2006) savo straipsnyje „*Guide to key performance indicators*“ suklasifikuoja finansinius rodiklius, kurie turi būti stebimi, įvertinami ir analizuojami strateginiams verslo sprendimams priimti pagal ekonomines veiklas: bankininkystė, mažmeninė prekyba, naftos pramonė ir kiti. Jo siūlomas veiksmų suskirstymas yra labiau orientuotas į šakos specifiką, tačiau galima išskirti, kad bendrai visoms šakoms šis autorius akcentuoja:

1. kapitalo kaštai
2. nuosavo kapitalo grąža
3. turto struktūra ir kokybė
4. pardavimo pajamos.

Chartered Institute of Management Accountants savo straipsnyje „*Improving strategic decision making*“ išskiria kapitalo grąžos rodiklį (apskaičiuojamas kaip santykis grynojo pelno ir ilgalaikio turto bei apyvartinio kapitalo sumos), kaip pagrindą priimant strateginius verslo sprendimus, nes jis parodo nuosavo turto valdymo efektyvumą. Taip pat, akcentuojamas kapitalo kainos ir atsargų monitoringas gerinti strateginius verslo sprendimus. Kitame straipsnyje „*Making a success for your business*“ akcentuojami: pelnas, tenkantis vienam darbuotojui, nuosavo kapitalo santykis su skolinto kapitalo kaina, likvidumas ir pelno santykis su skolinto kapitalo kaina.

Brigham E. F. ir Michael C. Ehrhardt (2008) teigia, kad finansinių rodiklių analizė tai įrankis, suteikiantis informacijos apie organizacijos finansinę būklę, jos konkurencinius pranašumus ir perspektyvas tokiose srityse:

- Veiklos analizė. Leidžia išanalizuoti našumo priklausomybę nuo pajamų, kapitalo ir

įgyvendinti sąnaudų kontrolę. Finansiniai rodikliai leidžia analizuoti įmonės finansinį likvidumą ir stabilumą veiksmingai valdant turto ir įsipareigojimų santykį.

- Rinkos verslo tendencijų vertinimas. Analizuojant kelių metų periodo įmonių finansinius rodiklius ir jų dinamiką, galima išnagrinėti esamos verslo strategijos poveikį rodiklių tendencijai.
- Alternatyvių verslo strategijų analizė. Pakeitus verslo plane koeficientų parametrus, galima analizuoti bendrovės strateginių verslo sprendimų alternatyvas.
- Bendrovės pažangos stebėjimas. Pasirinkus optimalią verslo strategiją, bendrovės vadovai toliau gali analizuoti pagrindinių finansinių rodiklių nukrypimą nuo planinių.

Tačiau, rodikliai savaime neturi didelės prasmės, todėl norint įvertinti įmonės būklę reikia lyginti:

1. tarpšakinius rodiklius, t.y. žinoti kaip sekasi kitoms toje ūkio šakoje dirbančioms įmonėms;
2. įmonės praėjusių laikotarpių rodiklius, t.y. kokios yra būklės tendencijos.

Remiantis Kovalev, 2002 ir Rutkauskas, Damašienė, 2002, Brigham E. F. ir Michael C. Ehrhardt, 2008, galima prieiti išvadą, kad rodiklių analizės pagrindiniai trūkumai yra:

- Rodikliai paprastai tik parodo įmonės silpnąsias/stipriąsias vietas. Jie neatskleidžia priežasčių, kodėl įmonės rodiklis yra aukštas arba žemas.
- Rodikliai atspindi buvusią įmonės finansinę padėtį – esama situacija gali būti radikaliai pasikeitusi į gerą arba blogą pusę.
- Skirtingi ir kintantys apskaitos standartai apsunkina rodiklių skaičiavimą ir palyginimą.

Apibendrinant finansinių rodiklių reikšmę, galima prieiti išvadą, kad finansinių rodiklių analizė yra dinaminė, analitinė bazė vienijanti savyje finansinę analizę ir strateginį valdymą. Be to, finansiniai rodikliai analizuoja strateginių verslo sprendimų poveikį finansinei situacijai bei finansinės politikos efektyvumą. Ši finansinės analizės rūšis padeda identifikuoti kompanijos plėtros galimybes ir išanalizuoti bendrovės konkurencijos strategijų stipriąsias ir silpnąsias puses.

## **1.3 Strateginių verslo sprendimų priėmimo ir įvertinimo instrumentai**

### **1.3.1 Strateginės analizės ir jos įtaka strateginiams verslo sprendimams**

Strateginiams verslo sprendimams priimti reikalinga strateginė analizė, dėl to reikėtų aprašyti strateginės analizės dažniausiai naudojamas dedamąsias, ir kokią įtaką jie daro strateginiams verslo sprendimams.

Literatūroje (Potapov, 1999 ir Markova, 1999) dažniausiai išskiriama kompanijos išorinės aplinkos strateginė analizė ir resursų bei konkurencinių galimybių analizė strateginiams verslo sprendimams priimti. Todėl priimant strateginius verslo sprendimus, strateginė analizė turi būti sudaroma iš:

- makroaplinkos poveikio PEST analizės;
- konkurencinės padėties nustatymo Porter penkių konkurencinių jėgų modelio;
- SSGG analizės, padedančios nustatyti alternatyvias strategijas.

**3 lentelė. Įmonės išorinės aplinkos analizės – PEST matrica**

Posistemė	Politinė aplinka	Ekonominė aplinka	Socialinė-kultūrinė aplinka	Technologinė aplinka
Išorinės aplinkos įtaka strateginiam verslo sprendimui	Mokesčių politika	Verslo cikliškumas	Demografinė situacija	Technologijų plėtra
	Vyriausybės stabilumas	Kuro kainos	Pajamų paskirstymas	Technologijų įsisavinimo greitis
	Užsienio prekybos reguliavimas	Infliacija	Laisvalaikis	Senėjimo tempai
	Konkurencijos įstatymai	Palūkanų norma	Socialinis mobilumas	Valstybės išlaidos technologiniams tyrimams
	Darbo kodeksas	Nedarbas	Požiūris į darbą	Inovacijos

Šaltinis: Sudaryta pagal Vasiliauskas, 2002 ir Potapov, 1999

Makro aplinka daro poveikį kiekvienai organizacijai. Tuo tikslu taikomas PEST modelis suskirstantis aplinkos įtaką į keturis pagrindinius tipus: politinį, ekonominį, socialinį ir technologinį. PEST analizės sudėtis atskleista 3 lentelėje.

Analizuojami įvairūs duomenys, iš kurių nustatomi pagrindiniai įtakojo veiksniai, kurie labiausiai veikia pramonės šakos struktūrą, verslo sektorių ar rinką. Pagal Potapovą (1999), strateginė analizė kiekvieno iš 4 komponentų turi būti atlikta sistemiškai, nes šie makro aplinkos elementai tarpusavyje susiję.

Užsienio autoriai akcentuoja išorinės verslo aplinkos rodiklių tendencijos analizės svarbą strateginiams verslo sprendimams optimizuoti. Thompson T. (2011) savo straipsnyje „*Economic Indicators and their impact on Business Decisions*“ išskiria, kad svarbiausi makroekonominiai veiksniai lemiantys verslo valdymo sprendimus yra:

1. infliacija;
2. nedarbo lygis;
3. energetinių resursų kainos (naftos, dujų...);
4. BVP.

Thompsono nuomone, šie rodikliai turi būti analizuojami verslo planavimo/sprendimo priėmimo procese. Jis akcentuoja šių veiksnių valstybės reguliavimo būtinumą. Jo nuomone, šie faktoriai yra universalūs ekonomikos indikatoriai, kurie gali būti naudojami kaip geriausi verslo prognozės veiksniai. Be to, autoriaus nuomonė šie rodikliai gali būti naudojami:

1. biudžeto planavime;



2. strateginiame planavime;
3. darbo jėgos planavime;
4. įsigijimų ir susijungimų planavime.

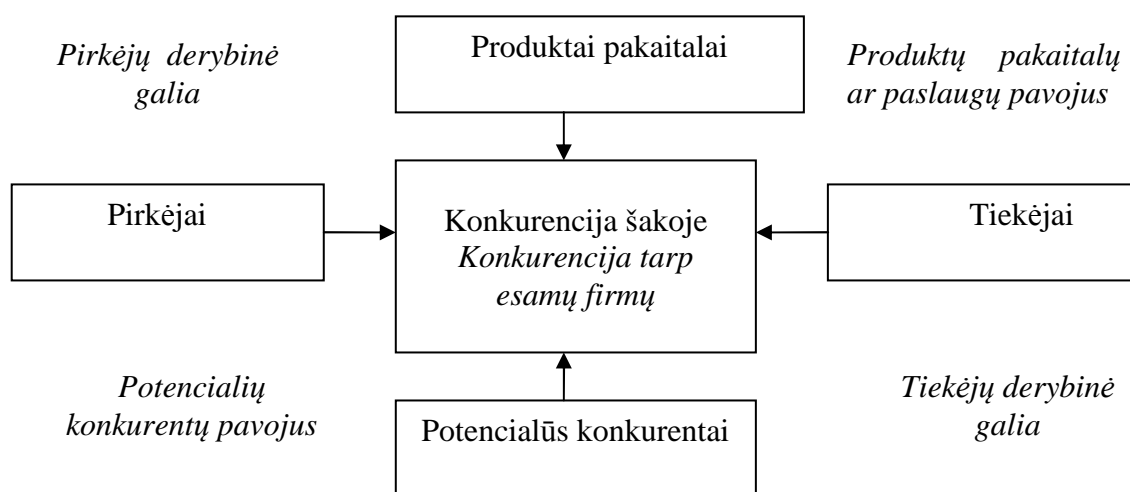
Autoriaus nuomone, šie rodikliai turi būti analizuojami atliekant PEST analizę strateginius verslo sprendimus priimti.

Graham (2011) straipsnyje „*The big three economic indicators*“ taip pat išskiria infliacija, BVP ir darbingumo lygį, kaip svarbius ekonomikos faktorius, kurie turi būti analizuojami dėl įtakos kitiems ekonomikos rodikliams ir vertybinių popierių rinkai.

Vadinasi, PEST analizės tikslas strateginių verslo sprendimų priėmimo procese – 4 makroaplinkos elementų pokyčių monitoringas ir tendencijų identifikavimas, taip pat įvykių nustatymas, kuriems įmonė negali daryti įtakos, tačiau kurie daro poveikį strateginių verslo sprendimų rezultatams.

Didelę įtaką įmonės strateginiams verslo sprendimams turi konkurencija pramonės šakos ar verslo sektoriaus viduje. „Šakinės aplinkos strateginė analizė paprastai pradedama svarbiausių jėgų, kurios veikia organizaciją bendru nagrinėjimu. Tiriant svarbiausias veikiančias jėgas, siekiama išplėtoti organizacijos konkurencinį pranašumą“ (Vasiliauskas 2002, p. 69-70).

Porter penkių konkurencinių jėgų modelis buvo sukurtas siekiant įvertinti skirtingų pramonės šakų patrauklumą. Penkios konkurencinės jėgos padeda identifikuoti konkurencijos šaltinius pramonės šakoje arba sektoriuje. Šios analizės struktūra pateikta 7 pav.



7 pav. Porter penkių konkurencinių jėgų modelis

**Šaltinis:** Sudaryta pagal Vasiliauskas, 2000, p. 70

Vadinasi, konkurencinių jėgų supratimas yra svarbus todėl, kad reikia suprasti, kaip veikia konkurencinės jėgos toje pačioje pramonės šakoje, nes tai lemia ne tik pramonės šakos patrauklumą bet ir strateginius verslo sprendimus kaip būdus, kuriuos organizacija rinksis, kad galėtų konkuruoti.

Taip pat strateginius verslo sprendimus padeda priimti SSGG (SWOT) analizė, kuri nustato alternatyvias strategijas silpnybes ir grėsmes atsverti pasinaudojant stiprybėmis ir galimybėmis. Taigi,

SWOT analizė padės nustatyti išorinės aplinkos galimybes bei grėsmes, vidinės aplinkos stipriąsias ir silpnąsias puses bei padės nustatyti alternatyvias strategijas, pagal kurias galima minimizuoti išsiaiškintų grėsmių ir silpnybių įtaką finansiniam rezultatui.

„Strateginėje analizėje skiriamos dvi tyrinėjimo sritys: aplinkos analizė ir išteklių analizė. Apibendrinti ir sujungti išorinės aplinkos ir išteklių analizės rezultatus leidžia SSGG“. (Vasiliauskas 2002, p. 93). Tai reiškia, kad analizuojant įmonės silpnuosius ir stipriuosius veiksnius, bus kreipiamas dėmesys į išteklių panaudojimo efektyvumą ir tai identifikuos potencialius strateginius verslo sprendimus, leidžiančius pagerinti išteklių valdymo efektyvumą, įvertinus išorinės aplinkos galimybes ir grėsmes. Pagal Vasiliauską (2002) SSGG analizėje bus išvardijamos tik aktualiausios problemos, kurios bus papildomos komentarais, atskleidžiančiais esminę įtaką įmonės veiklai. Be to, SWOT analizė padės parengti subalansuotą ateities strateginį verslo sprendimą.

Apibendrinus galima teigti, kad PEST, Porter Penkių konkurencinių jėgų modelis ir SSGG analizė turi būti atliktos identifikuojant įmonės konkurencinę padėtį rinkoje, analizuojant makro aplinkos įtaką esamai verslo situacijai ir alternatyvias strategijas. Vadinasi, visos šios analizės padeda identifikuoti strateginių verslo sprendimų alternatyvas.

### 1.3.2 Verslo sprendimų rentabilumo įvertinimo metodai

Siekiant išsiaiškinti finansinės analizės naudojimą ir vaidmenį strateginių verslo sprendimų procese, reikėtų išanalizuoti metodus, kuriais remiantis yra įvertinami strateginiai verslo sprendimai.

Remiantis Ye, S. and Tiong, R., 2012, Liljebloom E., Vaihekoski M., Norvaišienė R., 2005, Proctor M.D., Canada J. R., 2007 galima teigti, kad nėra bendros lėšų, įdėtų į strateginio verslo sprendimo įgyvendinimą, rentabilumo įvertinimo sistemos. Strateginių verslo sprendimų rentabilumas yra vertinamas taikant populiariausius investicijų efektyvumo įvertinimo rodiklius, tokius, kaip grynoji dabartinė vertė, vidinė pelno norma ir modifikuota vidinė grąžos norma.

Atliekant strateginių verslo sprendimų įvertinimą, galutiniame sprendimo finansinių rodiklių prognozavimo etape gaunamos svarbiausios ataskaitos: grynujų pinigų srauto (finansiniam planavimui ir grynajai dabartinei vertei apskaičiuoti), pelno (nuostolio) ataskaitos ir projektuojamo verslo balanso lentelė. Naudojant šiuos duomenis apskaičiuojami svarbiausi investicijų efektyvumo įvertinimo rodikliai: grynoji dabartinė vertė, vidinė pelno norma ir modifikuota vidinės grąžos norma.

**Grynoji dabartinė vertė (NPV).** Grynosios dabartinės vertės (NPV) skaičiavimo metodika pateikta (1) formulėje.

Grynosios esamosios vertės metodas paremtas diskontuotais pinigų srautais. Naudojant šį metodą :

- Visi strateginio verslo sprendimo pinigų srautai (neigiami ir teigiami) diskontuojami į esamą vertę. Diskonto normai naudojama projekto kapitalo kaina.

• Gautos esamosios vertės sudedamos ir gaunama projekto grynoji esamoji vertė (NPV - net present value).

$$NPV = -CF_0 + \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t} \quad (1)$$

$CF_0$  – Pradinė investicija,

$CF$  – metinės pajamos per  $n$  metų,

$r$  – palyginimo diskonto norma (kapitalo kaina),

$t$  – laikotarpis.

Sprendimo priėmimo taisyklė:

- Jei  $NPV > 0$  – sprendimas priimamas;
- Jei  $NPV < 0$  - sprendimas atmetamas;
- Jei  $NPV = 0$  - priimamas arba atmetamas. (Norvaišienė, 2005)

Apibūdinant grynosios dabartinės vertės rodiklį reikia pažymėti, kad jis gali būti panaudotas ne tik strateginių verslo sprendimų efektyvumo palyginimui, bet ir kaip jų realizavimo tikslingumo kriterijus.

Šis rodiklis turi vieną trūkumą: parinkta diskonto norma (procentinė diskontavimo norma) paprastai priimama nekintama visam strateginio verslo sprendimo eksploatacijos periodui. Tačiau, nežiūrint šio trūkumo (būsime periode keičiantis ekonominėms sąlygoms ši norma gali keistis), šis naudojamas rodiklis užsienio praktikoje pripažintas labiausiai patikimu investicijų efektyvumo įvertinimo rodikliu. (Norvaišienė, 2005)

### **Vidinė pelno norma (IRR)**

Pagal Norvaišienė (2005), vidinė projekto grąža - diskonto norma, kuriai esant, grynoji esamoji vertė yra lygi nuliui. Vidinės pelno normos skaičiavimas pateiktas (2) formulėje. Paprasčiau, vidinė pelno norma suprantama kaip diskonto norma, kurios taikymas užtikrina laukiamų piniginių mokėjimų (išlaidų) dabartinės vertės ir laukiamų piniginių įplaukų dabartinės vertės lygybę. Vidinės pelno normos rodiklis apibūdina maksimaliai galimą santykinį išlaidų lygį. Pavyzdžiui, jei įgyvendinant strateginį verslo sprendimą gauta banko paskola, tai IRR reikšmė rodo viršutinę leistino banko procentinės normos lygio ribą, kurios viršijimas padaro strateginį verslo sprendimą nepelningu.

$$0 = -C_0 + \sum_{t=1}^T C_t \frac{1}{(1+IRR)^t} \quad (2)$$

$C_0$  – pradinė investicija,

$C_t$  – metinės pajamos per  $n$  metų,

$t$  – laikotarpis.

Taigi, sprendimo priėmimui, IRR rodiklis turi būti palyginams su strateginio verslo sprendimo pasiskolintų finansinių išteklių kaina – kapitalo kaina WACC.

Sprendimo taisyklė:

- Jei  $IRR > wacc$  – sprendimas priimamas;
- Jei  $IRR < wacc$  - sprendimas atmetamas;
- Jei  $IRR = wacc$  - priimamas arba atmetamas (Norvaišienė, 2005)

Vadinasi svarbiausias IRR privalumas, lyginant su NVP grąžos vidinė pelno norma yra suprantamas ir aiškus rodiklis, kuris parodo viršutinę leistiną skolinto kapitalo kainos reikšmę, o trūkumai, lyginant su NVP: sudėtingas apskaičiavimas ir tai, kad IRR neįvertina projekto masto.

### **Modifikuotos vidinės grąžos normos vertinimas (MIRR)**

Daroma prielaida, kad visi pinigų srautai perinvestuojami naudojant kapitalo kainą, bet ne vidinę grąžos normą. Todėl MIRR geriau atspindi strateginio verslo sprendimo realią grąžą. Diskonto norma, siejanti projekto esamą vertę ir būsimą vertę ir yra MIRR. Modifikuotos vidinės grąžos normos skaičiavimo formulė (3). (Darškvienė, 1997)

$$PV = \frac{FV}{(1 + MIRR)^n} \quad (3)$$

$PV$  – esamoji vertė;

$FV$  – projekto būsimoji vertė

Svarbiausias šio metodo privalumas, lyginant su IRR - MIRR realistiškai įvertina perinvestavimo grąžos normą.

Pagal autorius (Liljebloom E., Vaihekoski M., Norvaišienė R., 2005 ir Proctor M.D., Canada J. R., 2007 ), priimant sprendimą galima vadovautis tiek NPV, tiek IRR, jei yra tenkinamos dvi pagrindinės sąlygos:

- pinigų srautams diskontuoti naudojama diskonto norma (kapitalo kaina) atitinka projekto rizikos laipsnį - jei diskonto norma pasirinkta netinkamai - rezultatai nepatikimi.
- jei naudojame IRR metodą, negalima priimti sprendimo vien dėl to, kad buvo gauta aukšta IRR.

Remiantis Ivaškovskaja (2011), investuotojai pirkdami bendrovės akcijas arba kreditoriai skolindami verslui pinigus, tikisi gauti atitinkamą grąžą iš savo investicijos. Bendrovės požiūriu, investuotojų pageidaujama grąža arba teikiamų kreditų palūkanų norma yra bendrovės kapitalo sąnaudos arba kapitalo kaštai, kurias bendrovė turi sumokėti finansinių išteklių savininkams. Kitaip sakant, „kapitalo kaštai – įvairių, dažniausiai naudojamų finansavimo šaltinių kaštų svertinis vidurkis“. (Darškvienė 1997, p. 183)

Bendrovės, planuodamos strateginius verslo sprendimus, privalo nustatyti investicijų poreikį ir kapitalo kainą (kiek reikės mokėti investuotojams). Sprendimai įgyvendinami tik tuomet, jei grąža

yra didesnė nei kapitalo kaina. Kapitalo kaina skaičiuojama pagal formulę 4.

$$WACC = \frac{D}{D+E} * K_d * (1-T) + \frac{E}{D+E} * K_e \quad (4)$$

$D/(D+E)$  – skolinto kapitalo svoris įmonės kapitalo struktūroje;

$E/(D+E)$  – nuosavo kapitalo svoris;

T-pelno mokesčio tarifas;

$K_d$  - skolinto kapitalo kaina;

$K_e$  - nuosavo kapitalo kaina;

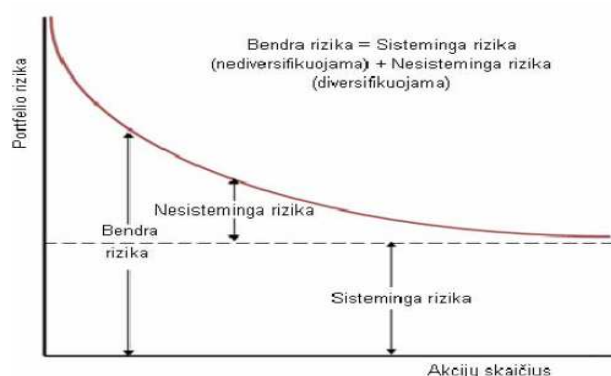
Apibendrinant, optimaliam strateginių verslo sprendimų rentabilumo įvertinimui, turi būti apskaičiuojamas IRR, NPV ir MIRR rodiklių kompleksas, šių rodiklių pagrindinėms trūkumams atsverti.

### 1.3.3 Verslo sprendimų rizikos įvertinimas

Įvertinus bet kurios strateginio verslo sprendimo alternatyvos rentabilumą, reikia nustatyti ir kiekybiškai išreikšti šios alternatyvos riziką, palyginti gauta sprendimo alternatyvos rentabilumą su planuojama riziką, optimalaus strateginio verslo sprendimo priėmimui užtikrinti.

Autoriai Litvak (2008) ir Ivanov (2010), pabrėžia scenarijų analizės naudojimą įvertinant strateginius verslo sprendimus. Todėl aktualu apžvelgti šį rizikos įvertinimo metodą ir nustatyti jo pagrindinius trūkumus ir privalumus.

Pagal apibrėžimą rizika – tai yra neapibrėžtumas, kai įvykio rezultatai gali skirtis nuo laukiamų rezultatų. Svarbu išmatuoti kiekybiškai galimą riziką. (Gaidienė 1998, p.52)



8 pav. Verslo rizika

**Šaltinis:** Gaidienė 1998, p. 52

Rizikos priklausomybė nuo diversifikacijos laipsnio pateikta 8 pav. Šiame paveiksle akcijų skaičius- tai diversifikacijos laipsnio sinonimas, o portfelio riziką gali būti verslo rizikos atitikmuo.

Remiantia Gaidienė (1998) Bendra rizika= sisteminga rizika (nediversifikuojama) + nesisteminga (diversifikuojama). Sisteminga rizika veikiama rinkos veiksnių: pasikeitimai valstybės ekonomikoje, mokesčių reformos, energetikos sistemos pasikeitimas. Šios rizikos įmonė negali

išvengti. Nesisteminė rizika - konkrečios veiklos rizika, kuri, remiantis 8 pav., gali būti mažinama diversifikuojant verslą.

Ivaškovskaja (2009) teigia, kad investicinė rizika yra viena iš pagrindinių finansinės aplinkos aspektų, kuri skirstoma į:

- verslo rizika;
- finansinė rizika.

Verslo rizika skirstoma į:

1. Komerciniai faktoriai, apimantys įmonės santykius su tiekėjais, konkurentais, klientais ir personalu.
2. Faktoriai, apsprendžiantys kompanijoje vyraujančius sprendimo priėmimo mechanizmus ir jų realizavimo procedūras, kitaip sakant „valdymo kokybė“.

Pirmi faktoriai labiausiai priklauso nuo išorinės verslo aplinkos, o antra grupė rizikos faktorių priklauso nuo vidaus mechanizmų, lemiančių įmonės gebėjimą prisitaikyti prie išorinės verslo aplinkos pokyčių. Komerciniai faktoriai yra įvairūs ir pasireiškia visuose įmonės pridėtinės vertės kūrimo etapuose nuo tiekėjo iki kliento. „Valdymo kokybės“ faktoriai priklauso nuo pagrindinių sprendimų priėmimo stiliaus, strateginės analizės procedūrų bei sprendimų priėmimo ir realizacijos programų plėtros palaikymo. Finansinės rizikos priklauso nuo finansavimo šaltinių ir taikomų apskaitos metodų.

Vienas iš populiariausių metodų taikomų, atliekant strateginių verslo sprendimų alternatyvų įvertinimą, yra scenarijų metodas. Šiuo metodu galima įvertinti trijų rūšių scenarijų: optimistinio, labiausiai tikėtino ir pesimistinio pozicijų ar rinkos parametrų pokyčius remiantis pasirinkta tikimybe. Pokyčiai įvertinami atsižvelgiant į jų tarpusavio priklausomybę.

Pagal Zimin (2008), scenarijumi gali būti kiekvienas pakankamai tikėtinas įvykis ar būseną, kuri gali paveikti keletą rinkos parametrų ar pozicijų vienu metu. Scenarijai gali būti pasirenkami paprastai arba statistiškai atrenkami atlikus istorinių duomenų apie parametro pokyčių analizę, taip pat prognozuojant, kaip parametras gali kisti kintant konkrečioms aplinkybėms. Scenarijus pasirenkamas remiantis tikimybe, kad jis įvyks per pasirinktą laikotarpį. Scenarijus, tai galimų daugialypių ateities versijų siužetai nuo paprasto galimų nežinomos ateities veiksmų aptarimo iki analitiškai pagrįstų ir sudėtingais ryšiais susietų ateities pavidalų.

Galimų piniginių srautų modeliavimas atliekamas pagal tris galimus projekto įgyvendinimo sąlygų variantus: pesimistinį, optimistinį ir labiausiai tikėtiną. Pesimistiniame sąlygų variante remiamasi prielaida, kad projekto pinigų srautams svarbios aplinkos sąlygos klostysis blogiau negu labiausiai tikėtiniame variante, kuriam sudarytas verslo projektas. Optimistinis variantas numato geresnes sąlygas, negu numatyta labiausiai tikėtiniame variante. (Zimin, 2008)

Pagal Košečkiną (2012) ir Zimin (2008), skirtingų sąlygų variantams pagal nustatytą metodiką priskiriamos tikimybės ir skaičiuojamas vidutinis kvadratinis nuokrypis. Skaičiavimo formulė pateikta

(5).

$$\delta_{NPV} = \sqrt{\sum_1^3 (NPV_i - \overline{NPV})^2 * P_i} \quad (5)$$

čia  $NPV_i$  – kiekvieno nagrinėjamo varianto dabartinė vertė,  $\overline{NPV}$  - vidutinė grynoji dabartinė vertė  $NPV$  reikšmė, nustatyta pagal nurodytas tikimybių reikšmes ( $P_i$ ), skaičiavimai pateikti formulėje (6).

$$\overline{NPV} = \sum_1^3 NPV_i * P \quad (6)$$

Vidutinis kvadratinis nuokrypis matuoja priimamų sprendimų rezultatų nepastovumą, t.y. riziką. Rizikingesnis tas projektas, kurio vidutinis kvadratinis nuokrypis yra didesnis. Nulinis vidutinis standartinis nuokrypis rodo, kad rizikos nėra.

Šio metodo pagrindinis privalumas – analizė teikia naudingą informaciją apie sprendimo sąlygojamą išskirtinę firmos riziką. Tačiau pagrindinis trūkumas yra tai, kad apžvelgiama tik keletas sprendimo išėjimo parametrų, nors praktikoje galimybių skaičius yra neribotas. (Darškuvienė 1997).

Vadinasi, pagrindinis scenarijų metodo trūkumas yra tai, kad šis modeliavimo metodas yra gana subjektyvus, kadangi kiekvienas, matuojantis tam tikrą riziką, gali turėti savo supratimą apie verslo aplinkos sąlygas. Šiuo atveju, rizikos matavimas keičiasi pasirinkus kitą scenarijų bei ir kitokią subjektyvią tikimybę, tačiau, nepaisant šio fakto, scenarijų metodas labiausiai tinka strateginių verslo sprendimų rizikai apibrėžti, nes leidžia kiekybiškai įvertinti riziką, dėl ko gali būti palyginami skirtingos strateginių verslo sprendimų alternatyvos ir pasirenkama labiausiai tinkama pagal santykį priimtino rizikos lygio su planuojamuoju rentabilumu.

Apibendrinant pirmą skyrių galima teigti, kad finansinė analizė pasireiškia keliuose strateginių verslo sprendimų etapuose:

- a. įmonės finansinės situacijos analizės etape;
- b. atliekant sprendimų alternatyvų įvertinimą;
- c. skirstant resursus strateginiams verslo sprendimams įgyvendinti;
- d. analizuojant strateginio verslo sprendimo padarinius.

Nustatant santykinus finansinius rodiklius, kaip finansinės analizės ir strateginių verslo sprendimų sąlyčio taškus, turi būti atsižvelgta į tai, kad įmonės vidaus finansiniai rodikliai, tokie kaip kapitalo kaštai, nuosavo kapitalo pelningumas, bendrasis likvidumas yra svarbūs ir turi būti analizuojami optimizuotam strateginiam verslo sprendimui priimti, skirtinguose strateginių verslo sprendimų priėmimo stadijose: esamai finansiniai padėčiai nustatyti ir strateginių verslo sprendimų alternatyvų įvertinimui.

Esminės finansinės analizės funkcijos strateginių verslo sprendimų priėmimo procese yra: patikrinti ar pasitvirtino praeityje priimti sprendimai, išsiaiškinant priežastis bei rezultatą ir nustatyti

perspektyvinių sprendimų alternatyvas. Be to, finansinė analizė sieja operatyviają ir strateginę įmonės veiklą: ieško galimybių padidinti operatyviosios veiklos efektyvumą taikant racionalią finansinę politiką, todėl svarbiausia šiuo atveju yra nustatyti geriausius būdus, kaip pasiekti norimą įmonės efektyvumo lygį, didinant operatyviosios veiklos rentabilumą.



## 2. FINANSINĖS ANALIZĖS IR STRATEGINIŲ VERSLO SPRENDIMŲ RYŠIO METODOLOGINIAI ASPEKTAI

### 2.1 Finansinės analizės ir strateginių verslo sprendimų ryšio tyrimo problema, tikslas ir uždaviniai

**Tyrimo problema:** kokias finansinės analizės instrumentais remiantis nustatomi, priimami ir tinkamai įvertinami strateginiai verslo sprendimai.

Šio darbo tikslas yra: apibūdinti finansinės analizės ir strateginių verslo sprendimų sąsają nustatant finansinius rodiklius lemiančius strateginius verslo sprendimus skirtinguose priėmimo etapuose. Šiam tikslui pasiekti reikia nustatyti finansinės analizės vietą strateginių verslo sprendimų etapuose ir kokie finansiniai rodikliai lemia strateginių verslo sprendimų priėmimą skirtinguose etapuose. Tai reiškia, kad empirinio **tyrimo tikslai** yra du:

1. Nustatyti kokiose strateginių verslo sprendimų priėmimo etapuose turi būti naudojama finansinė analizė.
2. Nustatyti strateginių verslo sprendimų ir finansinės analizės sąlyčio taškus - finansinius rodiklius lemiančius strateginius verslo sprendimus.

Tyrimo objektas – finansinės analizės ir strateginių verslo sprendimų ryšis priėmimo procese.

Pirmam tyrimo tikslui: nustatyti strateginių verslo sprendimų vietą priėmimo etapuose, pasiekti išskirti tokie pagrindiniai **etapai**:

1. Nustatyti veiksniai, kurie lemia finansinės analizės panaudojimą strateginių verslo sprendimų priėmimo procese.
2. Sudaryti šių veiksnių žemėlapių Ekspertinio vertinimo tyrimui parengti.
3. Sudaryti Ekspertinio vertinimo tyrimo hipotezę.
4. Atlikti Ekspertinio vertinimo tyrimą.
5. Paskaičiuoti konkordancijos koeficientą ir patikrinti jo reikšmingumą.
6. Pateikti Ekspertinio vertinimo tyrimo išvadas.

Remiantis Litvak, 2008, Ivanov, 2010, Pocepov, 2005, sudarytas finansinės analizės naudojimo strateginių verslo sprendimų priėmimo procese tyrimo veiksnių sąrašas:

#### a. Aukščiausio hierarchinio lygmens:

- Finansų kontrolės sistema
- Įmonės misija, vizija, tikslai
- Įmonėje taikomi strateginių verslo sprendimų priėmimo metodai
- Vadovybės valdymo stilius

#### b. Vidutinio hierarchinio lygmens:

- Faktinių rodiklių atitikimas planuotiems
- Strateginių verslo sprendimų tikslo nustatymas

- Strateginių verslo sprendimų alternatyvų įvertinimas
- Strateginių verslo sprendimų priėmimo politika

c. **Žemiausio hierarchinio lygmens:**

- Kompleksinis pelningumo ir rizikos įvertinimas
- Esamos finansinės situacijos analizė
- Išteklių paskirstymas
- Efektyviausias naudos ir kaštų santykis

Antram empirinio tyrimo tikslui: nustatyti strateginių verslo sprendimų ir finansinės analizės sąlyčio taškus, reikalinga svarbiausių finansinių rodiklių, lemiančių strateginius verslo sprendimus, analizė.

Iškeltam tyrimo tikslui pasiekti išskirti šie pagrindiniai **etapai**:

1. Sudaryti finansinių rodiklių žemėlapi, padedanti išskirti svarbiausius strateginių verslo sprendimų indikacijos finansinius rodiklius.
2. Pasirinkti ir aprašyti nagrinėjamą įmonę ir jos veiklą.
3. Priimti įmonės strateginį verslo sprendimą: atlikti PEST bei SSGG analizes, finansinę analizę, esamai finansinei situacijai įvertinti, apskaičiuoti strateginio verslo sprendimo rentabilumą, prognozuojant būsimas finansines ataskaitas ir įvertinti riziką pagal Scenarijų metodą.
4. Nustatyti prognozuojamųjų finansinių rodiklių kitimą, įgyvendinus siūlomą strateginį verslo sprendimą.
5. Išskirti pagrindinius finansinius rodiklius lemiančius strateginius verslo sprendimus.

Sekantys žingsniai būtų:

- sudaryti finansinės analizės naudojimo strateginių verslo sprendimų priėmimo procese tyrimo veiksmų žemėlapi, kuriuo vadovaujantis bus sudaryta Ekspertinio vertinimo tyrimo hipotezė.
- nustatyti ir išrinkti finansinius rodiklius, labiausiai lemiančius strateginių verslo sprendimų priėmimo procesą. Tam bus sudarytas veiksmų žemėlapis, kuris išskirs pagrindinius finansinius rodiklius ir jų tarpusavio ryšius.

Vadinasi, veiksmų žemėlapiai susistemins teorinius požiūrius į finansinės analizės ir strateginių verslo sprendimų sąsają.

## **2.2 Ekspertinio vertinimo tyrimo hipotezė ir eiga**

Sudarytame 9 pav. veiksmų žemėlapyje pateikiami požiūriai į finansinės analizės vietą strateginių verslo sprendimų priėmimo procese ir jų ryšiai.

Pagal Prof. dr. Vitalija Rudzkienė (2008), šio žemėlapio sudarymo žingsniai yra tokie:

1. Centrinis klausimas yra Ekspertinio vertinimo tyrimo problema: kokiose strateginio verslo

sprendimų etapuose turi būti naudojama finansinė analizė efektyviam strateginiam verslo sprendimui priimti.

2. Susisteminti ir pateikiami hierarchinių pavidalų finansinės analizės vietos strateginių verslo sprendimų priėmimo proceso požiūriai.
3. Pridedamos jungtys ir jungiančiosios frazės, aprašančios ryšius tarp veiksmų.
4. Vaizduojami tarpusavio ryšiai.
5. Atliekama veiksmų žemėlapių analizė, patikrinamas pagrindumas ir atitikimas realybės modeliui.

Tokiu būdu sudaromas veiksmų žemėlapis, kuris yra pagrindas tolimesniam veiksmui – tyrimo hipotezės formulavimui.

Atliekant ekspertinio vertinimo tyrimą, bus patikrinta hipotezė, kuri leis pasiekti vieną iš šio darbo tyrimo tikslų – tai yra nustatyti finansinės analizės vietą strateginių verslo sprendimų priėmimo procese ir keliose šios rūšies sprendimų stadijose ar etapuose finansinė analizė turi būti naudojama efektyviam valdymo sprendimui priimti.

Remiantis 9 pav. pateiktu veiksmų žemėlapiu, Ekspertinio vertinimo tyrimo hipotezė AB „Flight maintenance“ įmonės požiūriu yra tokia: Finansinė analizė yra strateginių verslo sprendimų priėmimo pagrindas: ji naudojama keliose šios rūšies sprendimų stadijose:

1. esamai finansinei situacijai įvertinti;
2. strateginių verslo sprendimų alternatyvų įvertinimui ir palyginimui, efektyviam išteklių paskirstymui;
3. atliekant sprendimo realizavimo kontrolę ir padarinių analizę – finansų kontrolės funkciją.

Šiai hipotezei patvirtinti sudaromos **7 alternatyvos**:

1. Finansinė analizė yra strateginių verslo sprendimų priėmimo pagrindas, naudojama keliuose šios rūšies sprendimų priėmimo stadijose.
2. Finansinė analizė įvertina rizika keliuose strateginių verslo sprendimų priėmimo etapuose:
  - a. Įvertinant esama finansinę situaciją leidžia nustatyti vidinės ir išorinės verslo aplinkų riziką.
  - b. Įvertina strateginių verslo sprendimų alternatyvų riziką.
  - c. Įvertina priimto strateginio verslo sprendimo riziką.
3. Finansinė analizė naudojama strateginiams verslo sprendimams priimti tam, kad įvertintų įmonės finansinę būklę.
4. Finansinė analizė strateginių verslo sprendimų priėmimo procese atlieka finansinės kontrolės funkciją, kai tikrinami faktiniai sprendimo rezultatai su planuotais ir išsiaiškinamos nukrypimo priežastys.
5. Finansinė analizė naudojama strateginių verslo sprendimų alternatyvoms įvertinti, nes leidžia

paskirstyti išteklius efektyviausiu būdu ir įvertinti alternatyvų pelningumo ir rizikos palyginimą.

6. Finansinė analizė naudojama keliuose strateginių verslo sprendimų priėmimo etapuose, todėl yra lankstus būdas pasirinkti tinkamiausias kryptis iškeltiems strateginiams valdymo tikslams pasiekti.
7. Finansinė analizė strateginiuose verslo sprendimuose atlieka ūkinės veiklos analizės funkciją.

Ekspertinis vertinimas leis apibendrinti ir susisteminti ekspertų grupės nuomonę nagrinėjamu klausimu.

Pagal Prof. dr. Vitalija Rudzkienė (2008), pagrindinės ekspertinio vertinimo metodo prielaidos yra:

- dėl didelės sukauptos patirties, ekspertai gali būti kokybinės informacijos šaltiniai;
- ekspertų grupės nuomonė nedaug skiriasi nuo tikrojo sprendimo.

Ekspertinio vertinimo tyrimo metodika:

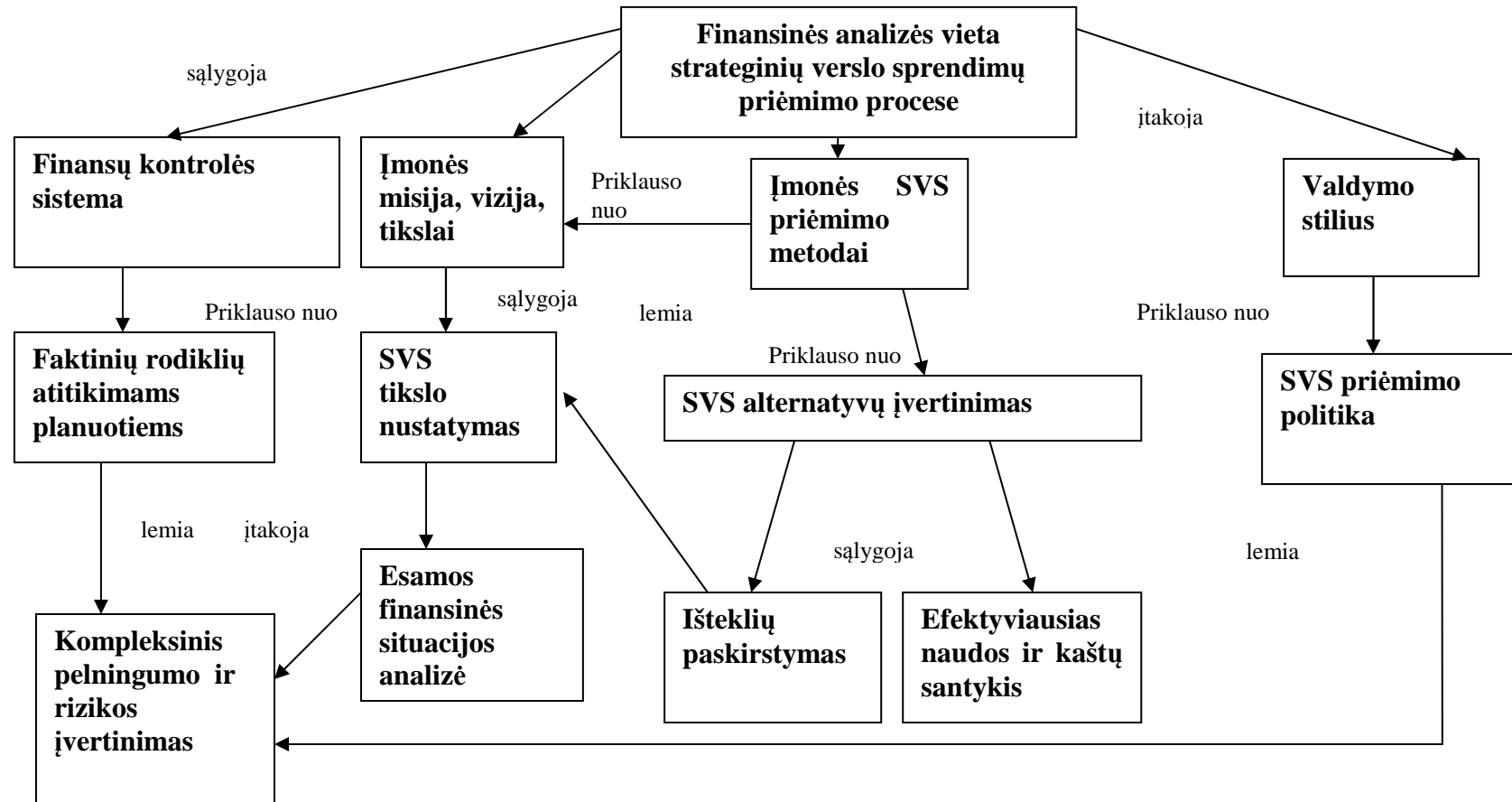
- Tyrimo laikas: 2012 spalio 15 d.
- Ekspertų respondentų skaičius – 5:
  - Generalinis direktorius;
  - Finansų direktorius;
  - Finansų analitikas;
  - Verslo plėtros direktorius;
  - Generalinio direktoriaus pavaduotojas.
- Ekspertai – Lietuvos AB įmonės „Flight maintenance“ (įmonės pavadinimas yra pakeistas dėl duomenų konfidencialumo supratimo), turinčios padalinių ir kituose šalyse, darbuotojai.
- Apklausos būdas: aktyvus, individualus ekspertinio vertinimo metodas - interviu įmonėje. Interviu metu buvo paprašyta ekspertus, suteikti svorius nuo 1 iki 7 kiekvienai patiektai hipotezei.
- Apklausa vyko: Vilniuje.
- Atlikus ekspertų nuomonių apklausa, bus paskaičiuojamas konkordancijos koeficientas, siekiant nustatyti ekspertų nuomonių pagrįstumą ir suderinamumą.

Pagal Prof. dr. Vitalija Rudzkienė (2008), ekspertinio vertinimo tyrimas vertinamas taip:

1. Turime 5 ekspertus, kurie įvertino 7 alternatyvas.
2. Suformuojame pradines tyrimo hipotezes:

$H_0$ : ekspertų vertinimai prieštaringi (t.y. konkordancijos koeficientas  $W$  lygus nuliui;

$H_A$ : ekspertų vertinimai panašūs (t.y. konkordancijos koeficientas  $W$  nelygus nuliui.



9 pav. Finansinės analizės vietos strateginių verslo sprendimų priėmimo procese veiksmų žemėlapis

3. Rangų sumų vidurkį apikaičiosiu pagal formulę

$$a=0,5m(k+1) \quad (7)$$

$m$ - ekspertų skaičius;  $k$ - ekspertizės objektų skaičius.

4. Nuokrypio nuo rangų vidurkio kvadratų suma apskaičiuojama pagal formulę (8):

$$S^2 = \sum_{j=1}^k \left( \sum_{i=1}^m x_{ij} - a \right)^2 \quad (8)$$

$m$ - ekspertų skaičius;  $k$ - ekspertizės objektų skaičius.

5. Konkordancijos koeficientas apskaičiuojamas pagal formulę (9):

$$W = \frac{12S^2}{m^2(k^3 - k)}; \quad (9)$$

Konkordancijos koeficientas  $W$  kinta nuo 0 iki 1 ( $0 < W < 1$ ); 0 reiškia visišką nesuderinamumą; 1- pilną suderinamumą.

6. Pasirenkame reikšmingumo lygmenį  $\alpha$ .
7. Hipotezė  $H_0$  atmetama, jeigu apskaičiuota  $W$  reikšmė ne mažesnė už kritinę reikšmę  $W_{krit}(\alpha)$ .
8. Šiuo atveju alternatyvų skaičius pakankamai didelis ( $k \geq 7$ ), tai konkordancijos koeficiento reikšmingumui tikrinti galima taikyti  $\chi^2$  kriterijų.
9. Dydis  $W \times m \times (k-1)$  turi  $\chi^2$  skirstinį su  $f=k-1$  laisvės laipsniu ( $m$ - ekspertų skaičius;  $k$ - ekspertizės objektų skaičius).
10. Sprendimo priėmimo taisyklė: jeigu apskaičiuota statistikos  $W \times m \times (k-1)$  reikšmė prie pasirinkto reikšmingumo lygmens  $\alpha$  ir laisvės laipsnių skaičiaus  $f$  viršija kritinę reikšmę, t.y.  $W \times m \times (k-1) > \chi^2_{krit}$ , tai hipotezė  $H_0$ , kad ekspertų vertinimai prieštaringi, atmetama.

- Ekspertų vertinimų apibendrinimas ir tyrimo išvadų pateikimas.

### 2.3 Finansinių rodiklių, lemiančių strateginius verslo sprendimus hipotezė

Šiuolaikinės ekonomikos ir konkurencinės aplinkos globalizacijos kontekste, išskiriami įmonės tikslais vienaip ar kitaip liečia šias veiklas: gamybos, komercinę, inovacijų įdiegimo, finansinę ir socialinę.

Finansinėje veikloje šiuos tikslus galima transformuoti į finansinių rodiklių reikšmę, kurios dinamika priklauso nuo visos įmonės veiklos. Tokiu būdu, finansiniai rodikliai, išrinkti kaip finansų valdymo tikslų pasiekimo indikatoriai, gali būti vertinami, kaip visos įmonės kompleksinė charakteristika.

Atliekant finansų valdymo funkciją, turi būti atsižvelgta ne tik į savininkų lūkesčius, bet ir taip pat į klientų, tiekėjų, personalo, visuomenės ir valstybės interesus:

- Tiekėjus interesuoja įmonės mokumas.
- Klientus – komercinio kredito apimtis ar apmokėjimo atidėjimo galimybės, taikomos perkant prekes ar paslaugas.
- Valstybę domina mokamų mokesčių apimtis ir ar laiku vykdomos mokesčių įmokų mokėjimas.
- Visuomenę interesuoja sumos, kurias įmonė galėtų investuoti į socialinius projektus.

Rezultate, finansų valdymas vystomas 3 pagrindinėmis kryptimis:

1. Mokumo ir likvidumo užtikrinimas optimizuojant pinigų srautus. Rezultatas vertinamas pagal mokumo/likvidumo finansinius rodiklius.
2. Rentabilumo pasiekimas efektyvios mokestinės ir finansinės politikos dėka.

Charakterizuoja rodikliai:

- a. turto pelningumo rodiklis (grynojo pelno ir viso turto santykis) ROA (return on total assets);
  - b. nuosavo kapitalo pelningumas – tai yra grynojo pelno ir nuosavo kapitalo santykis - ROE (return on equity);
  - c. investicijų gražos rodiklis – grynojo pelno ir nuosavo kapitalo su ilgalaikėms skoloms santykis - ROI (return on investment);
  - d. grynas pelningumas - grynojo pelno ir pardavimo pajamų santykis.
3. Kompanijos rinkos pridėtinės vertės maksimizavimas, kuris pasiekiamas formuojant ir realizuojant perspektyvias verslo strategijas su kompanijos vystymosi scenarijais pagal vertės valdymo koncepcijas (Values Based management), atspindi tokiuose rodikliuose, kaip EVA (economic value added) – ekonominė pridėtinė vertė ir MVA (market value added) – rinkos pridėtinė vertė.

Vadinasi, šių rodiklių sisteminimas į medį leis charakterizuoti finansinę įmonės situaciją ir nustatyti pagrindinius finansinius rodiklius, į kurios reikėtų atkreipti dėmesį priimant įmonės strateginį sprendimą.

Finansinių rodiklių, lemiančių strateginius verslo sprendimus kintamieji:

**a. Aukščiausio hierarchinio lygmens:**

- Aktyvai
- Kapitalas
- Pardavimo pajamos
- Akcijų kiekis
- Vienos akcijos rinkos kaina
- Dividendai

**b. Vidutinio hierarchinio lygmens:**

- Apyvartiniai aktyvai

- Skolintas kapitalas
- Pardavimų rentabilumas
- Neapvyartiniai aktyvai
- Pelnas prieš apmokestinimą
- Rinkos kapitalizacija
- Nuosavas kapitalas
- Grynieji aktyvai - turto vertės ir ilgalaikių bei trumpalaikių finansinių įsipareigojimų skirtumas.

c. **Žemiausio hierarchinio lygmens:**

- Bendrojo likvidumo koeficientas – trumpalaikio turto ir trumpalaikių įsipareigojimų santykis.
- Pardavimų rentabilumas – bendrojo pelno ir savikainos santykis. Rodo, kiek pelno lieka nuo vieno lito išleisto įsigyjant prekes.
- Pridėtinė ekonominė vertė (EVA economic value added) – grynojo veiklos pelno po mokesčių (NOPAT - net operating profit after tax) ir kapitalo kaštų skirtumas. Rodiklis lygina veiklos pelną su versle "įdarbinto" kapitalo kaštais. Akcininkas turi gauti tokią grąžą, kuri kompensuotų prisiimamą riziką.
- Nuosavo kapitalo rentabilumas (ROE).
- Rinkos pridėtinė vertė (MVA market value added) – rinkos vertės ir grynujų aktyvų skirtumas.
- Turto pelningumo rodiklis (ROA).
- Pelnas tenkantis vienai akcijai (EPS -earnings per share).
- Rinkos kainos ir pelno tenkančio vienai akcijai santykis P/E.
- Bendra akcininkų nuosavo kapitalo grąža (TSR) – grynojo akcijų kainos pokyčio ir dividendų suma.

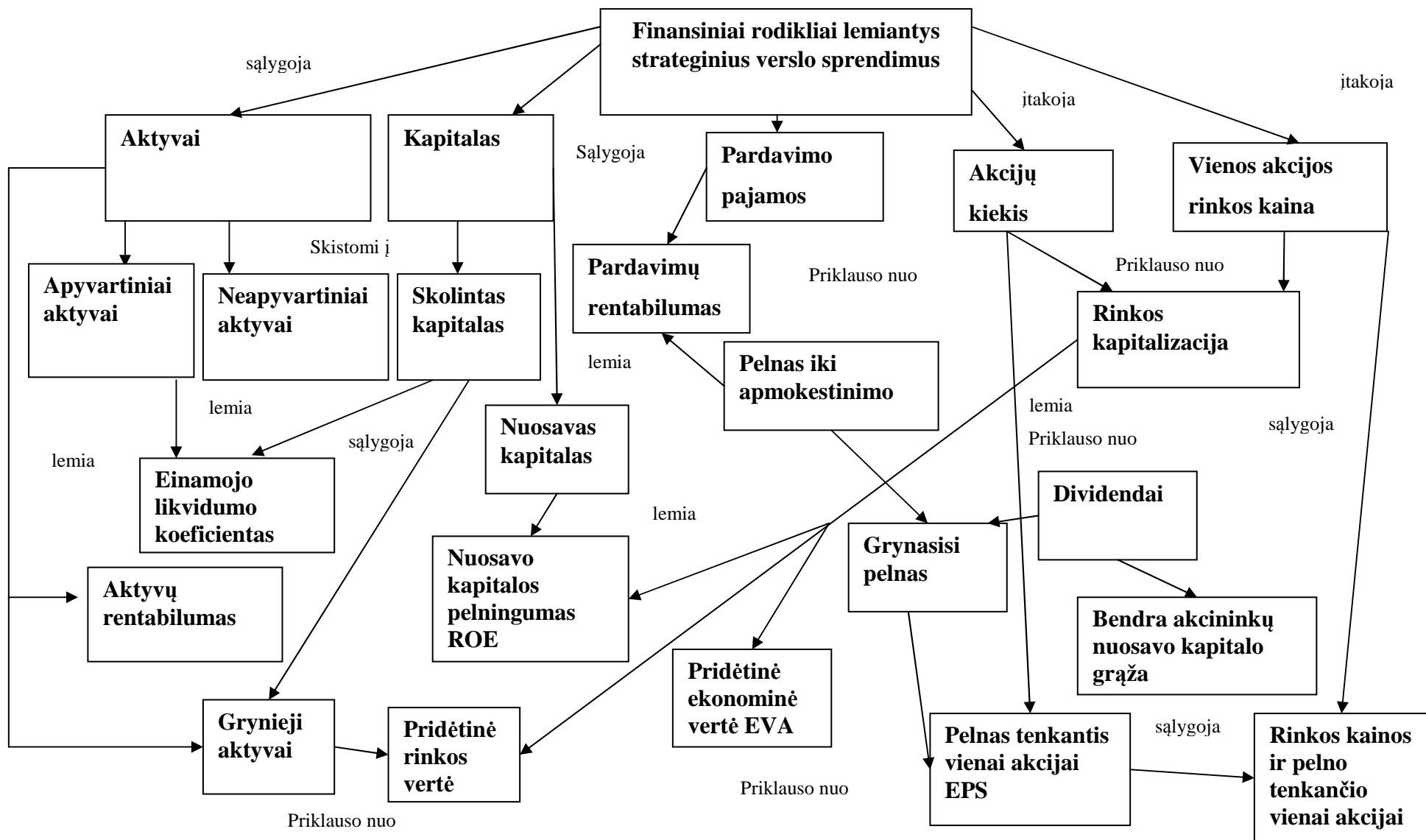
Siūlomas 10 pav. finansinių rodiklių medis komplekse charakterizuoja įmonės finansinę situaciją, o konkrečiau tris jos svarbiausias sudedamąsias dalis: mokumas (einamojo likvidumo koeficientas), pelningumas (ROA, ROE, pardavimų rentabilumas), ir kompanijos vertė (MVA, EVA, MV, EPS, TRS ir P/E).

Vadinasi, priimant strateginį verslo sprendimą, reikėtų nustatyti šių rodiklių įtaką:

- einamojo likvidumo rodiklis;
- nuosavo kapitalo pelningumas.

Iškeliami hipotezė, kad svarbiausi rodikliai, lemiantys strateginius verslo sprendimus, yra: einamojo likvidumo ir nuosavo kapitalo pelningumo.





10 pav. Finansinės situacijos rodiklių žemėlapis

## 2.4 Pasirinktų tyrimo metodų pagrindimas

Šio tyrimo modelio sudarymo tikslas – patvirtinti arba paneigti šio darbo iškeltą hipotezę: finansinė analizė yra naudojama keliuose strateginių verslo sprendimų priėmimo etapuose ir svarbiausi rodikliai lemiantys strateginius verslo sprendimus yra: einamojo likvidumo ir nuosavo kapitalo pelningumo.

Tyrimo modelį sudarys kokybiniai ir kiekybiniai analizės metodai.

Analizuojamos įmonės strateginiam verslo sprendimui priimti, tikslinga taikyti šiuos strateginės analizės metodus:

- Konkurencija rinkoje įvertinama pagal Porter Penkių Konkurencinių jėgų modelį.
- Išorinės ir vidinės verslo aplinkų analizė bus atliekama pasinaudojant SWOT (SSGG) analizę, kurios rezultate gaunamos alternatyvios strategijos arba vieni iš alternatyvių sprendimų.
- Reikšmingo makro aplinkos pokyčių poveikio įvertinimui ir prognozavimui naudotina PEST analizė.

Sprendimų alternatyvų įvertinimas gali būti atliktas pagal Scenarijų metodą. Šio metodo pagrindiniai privalumai būtų: įvertina išskirtinę įmonės veiklos ir finansinę riziką. Be to, šis metodas labiau tinka teikiančias paslaugas įmonių strateginių verslo sprendimų alternatyvų įvertinimui. Pagrindinis šios metodo trūkumas – yra subjektiškumas, kadangi visi įvertinimai dažniausiai daromi pasinaudojus eksperto žiniomis ir gebėjimų prognozuoti verslo aplinkos pokyčius.

Scenarijai įvertinami pagal kaštų naudos analizę, tai yra nustatomi, įvertinami ir palyginami sprendimo planuojamas pelningumas su riziką. Tokių būdų atliekamas kiekybinis scenarijų įvertinimas.

Strateginio verslo sprendimo priėmimui bus sudaroma ir apskaičiuojama daugiakriterinė analizės matricą. Tokiu būdu sprendimų alternatyvioms strategijoms pagal tam tikrus veiksnius ir svorius bus suteikiami balai, kurių suma įvertins, kuris sprendimas yra labiausiai tinkamas iškeltam tikslui pasiekti.

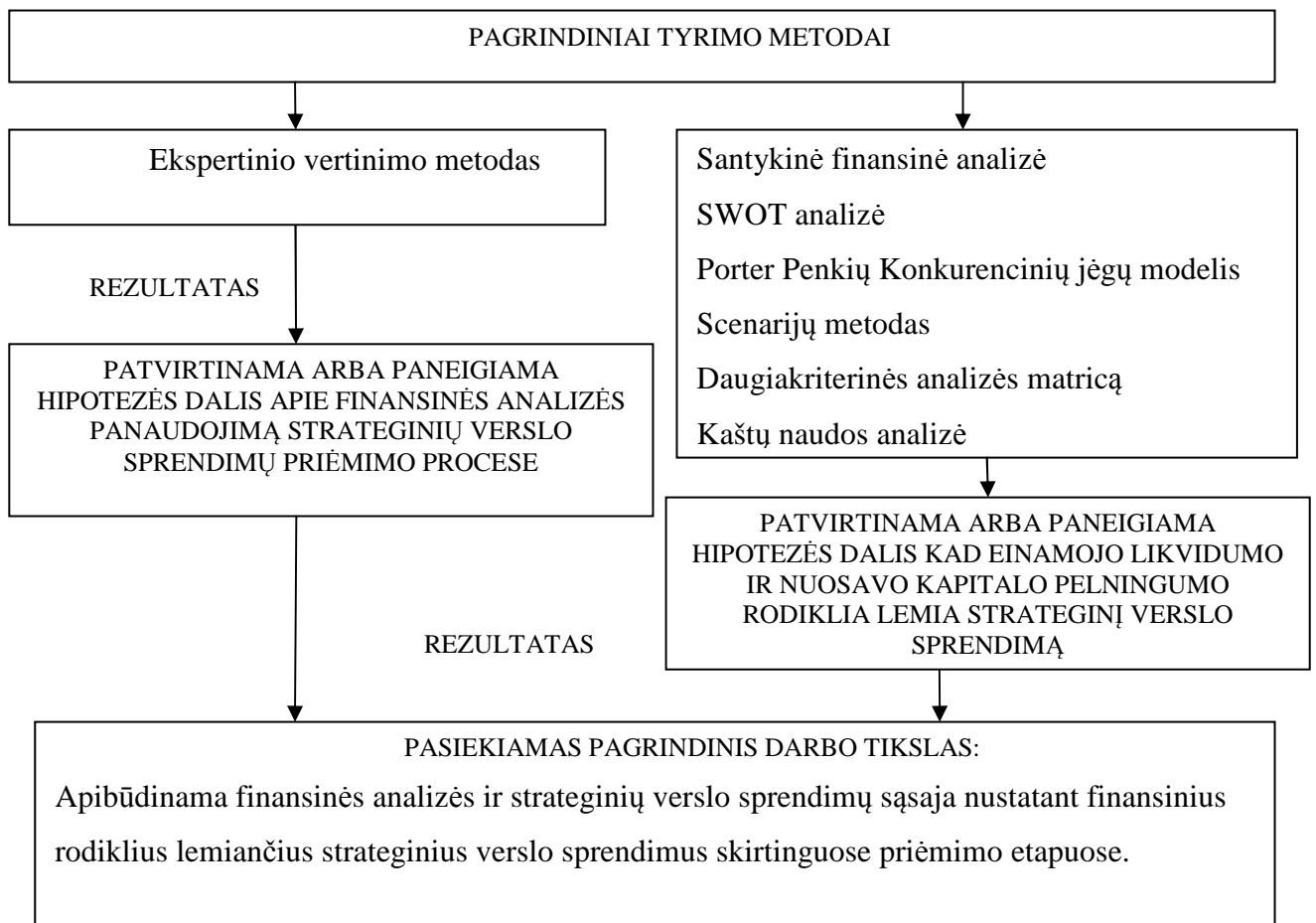
Apibendrinti ir susisteminti parinkti tyrimo metodai. Jie pateikti 11 pav.

Visus naudojamus šio darbo tyrimo metodus galima suskirstyti į:

1. Ekspertinio vertinimo metodas kuris patvirtins arba paneigs šio darbo hipotezės dalį, kad finansinė analizė yra strateginių verslo sprendimų priėmimo pagrindas, kuri naudojama keliose šios rūšies sprendimų stadijose.
2. Kiti metodai skirti patvirtinti arba paneigti šio darbo pagrindinės hipotezės dalį, kad einamojo likvidumo ir nuosavo kapitalo pelningumo rodikliai lemia strateginius verslo

sprendimus arba yra strateginio verslo sprendimo ir finansinės analizės savotiški sąlyčio taškai. Šie pagalbiniai metodai skirstomi į:

- Kokybiniai metodai:
  - a. SWOT analizė
  - b. Porter Penkių Konkurencinių jėgų modelis
  - c. Scenarijų metodas: optimistinis pasimistinis ir labiausiai tikėtinas
  - d. Daugiakriterinės analizės matricą
- Kiekybiniai metodai: Santykinė finansinė analizė, kaštų naudos analizė.



11 pav. Tyrimo modelio schema

### 3.FINANSINĖS ANALIZĖS IR STRATEGINIŲ VERSLO SPRENDIMŲ SAŠAJA

#### 3.1 Trumpa įmonės veiklos charakteristika

Analizuojamos įmonės pavadinimas yra pakeistas dėl duomenų konfidencialumo.

AB „Flight Maintenance“ - orlaivių ir komponentų techninės priežiūros bendrovė, teikianti kompleksinius lėktuvų techninio aptarnavimo ir remonto sprendimus bei paslaugas pagal atitinkamus pasaulinius reikalavimus.

Įmonės veikla patvirtinta Lietuvos ir Bermudų salų Civilinės aviacijos administracijų, t.y. bendrovei išduoti orlaivių techninės priežiūros pažymėjimai, patvirtinantys, kad bendrovės vykdoma veikla atitinka „EASA PART 145“ ir „EASA PART M“ reikalavimus.

Kompanija yra sertifikuota organizacija, galinti teikti paslaugas B737 Classic, B757, B767, NG SAAB 340, SAAB 2000, ATR 42/72 ir Airbus A318/319/320/321 rėmuose.

Pagrindinės įmonės veiklos kryptys:

- sunkioji, linijinė ir bazinė orlaivių priežiūra;
- orlaivių komponentų priežiūra.

Pagrindiniai įmonės veiklos faktai:

- ❖ Įmonė skaičiuoja jau beveik 20-uosius savo gyvavimo metus.
- ❖ Patyręs personalas, kurį sudaro 320 specialistų, iš kurių 120 yra B1/B2 kategorijos inžinieriai ir technikai.
- ❖ Klientų sąrašas – daugiau kaip 40 oro linijų bendrovių.
- ❖ Per metus aptarnauja virš 40 orlaivių.
- ❖ Partnerystės ryšiai su pasauliniais aviacijos verslo lyderiais.
- ❖ Puikus Rusijos ir kitų NVS šalių verslo aplinkos išmanymas.
- ❖ PART 145, PART M pažymėjimai, patvirtinantys galimybę teikti orlaivių techninės priežiūros, tinkamumo skraidyti paslaugas.
- ❖ Rusijos ir kitų užsienio šalių išduoti veiklą patvirtinantys sertifikatai.

AB „Flight Maintenance“ pagrindiniai kokybės tikslai:

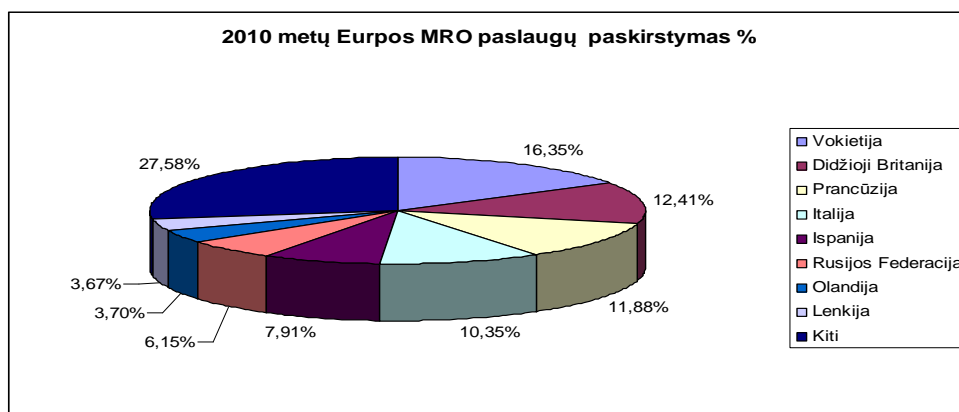
- Laikantis Part 145 dalies reikalavimų kokybiškai ir laiku prižiūrėti orlaivius ir jo komponentus klientams, naudojant tinkamai paruoštus darbuotojus bei dokumentaciją, taip pat procedūras, instrukcijas, patalpas.
- Po techninės priežiūros atlikimo orlaivis ir jo komponentai atitinka tinkamumo skraidyti normas ir yra patikimi nustatytam laiko intervalui. Tai pasiekama naudojant tinkamą kokybės sistemą.

Pagrindinės AB „Flight Maintenance“ įmonės konkurencinio pranašumo tezės:

- ✚ Patrauklios kainos ir minimalus orlaivių prastovos laikas. Valandinis darbo atlygis yra mažesnis už ES vidurkį. Optimalus orlaivių prastovos laikas techninio aptarnavimo metu.
- ✚ Aukštos kokybės paslaugos. Bendras darbuotojų stažo vidurkis techninės priežiūros srityje - 15 metų. Remonto bazėje jie jau yra išdirbę 1 milijoną darbo valandų. Su visais savo pagrindiniais klientais įmonė užmezgė ilgalaikius ryšius.
- ✚ Rinkos išmanymas ir dėmesys klientams. Įmonė yra dinamiška ir lanksti. Puikiai išmano aviacijos rinką ir teikia išskirtinį dėmesį savo klientams. Deda daug pastangų ir nepaliauja tobulėti tam, kad savo klientams galėtų teikti aukščiausios kokybės paslaugas.
- ✚ Vieta. Įsikūrusi Vilniuje, Lietuvos sostinėje, turi savo veiklai palankią geografinę padėtį pačiame Europos centre.

### 3.1.1 Aviacijos rinkos tendencijų prognozė

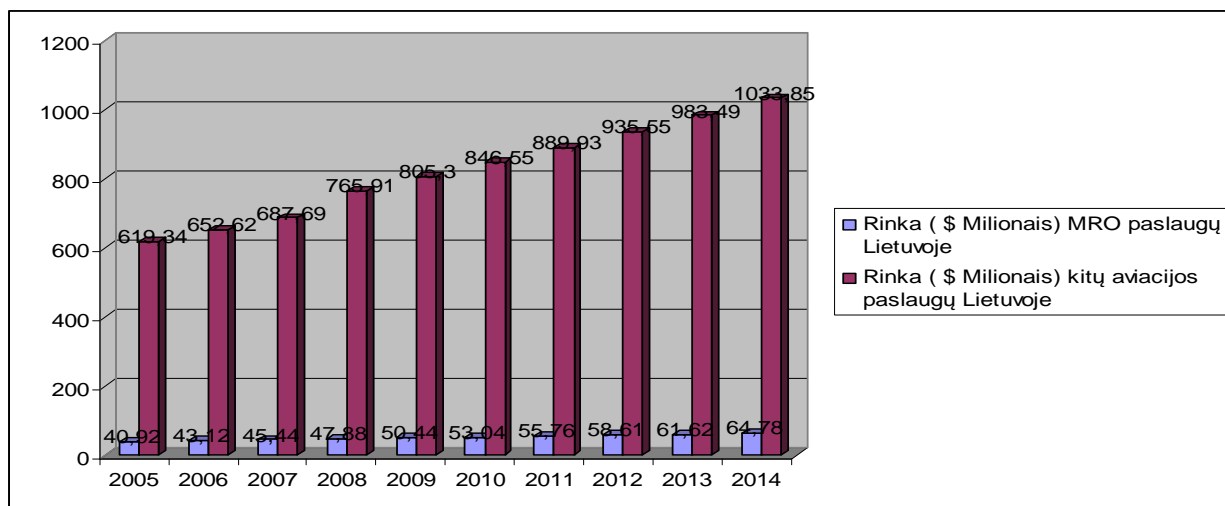
Šiame poskiryje pateikta orlaivių ir jų komponentų remonto (angl. MRO) paslaugų rinkos tendencijas. Pagal šaltinį „The 2010-2015 Outlook for Aircraft Maintenance, Repair, and Overhaul (MRO) Services in Europe“, didžiausia paklausa, pagal paslaugos tiekėjo vietą, orlaivių remonto paslaugoms yra Vokietijoje, tačiau šioje rinkoje yra gerai įsitvirtinusi „Lufthansa Technik“. Dėl AB „Flight Maintenance“ įmonės įvaizdžio, paslaugų kokybės gero įvertinimo Rusijos ir NVS šalių rinkose, įmonė orientuojasi būtent į šias rinkas, kurias verta išanalizuoti verslo plėtros galimybių aspektais.



12 pav. Orlaivių ir jų komponentų techninės priežiūros ir remonto MRO paslaugų pasiskirstymas Europoje 2010 metais, pagal paslaugos tiekėjo vietą

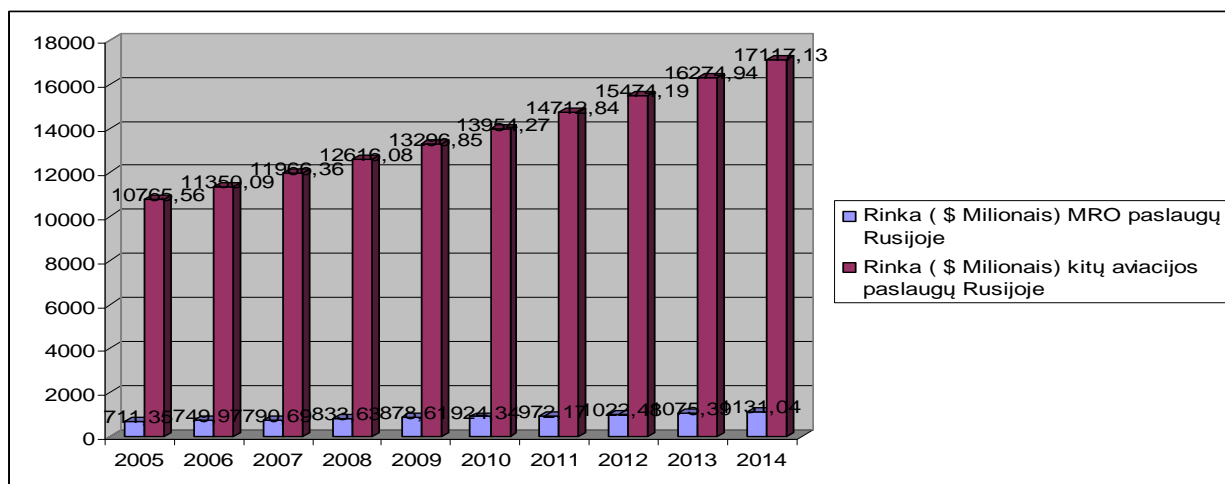
Šaltinis: Parker P. M, 2009

Pagal 12 pav. galima padaryti išvadą, kad Rusijos rinka yra patraukli Europoje orlaivių ir jų komponentų remonto paslaugoms, todėl verta pateikti šios rinkos kitų orlaivio paslaugų (inžinerinių paslaugų, detalių bei komponentų ir apmokymų) perspektyvas, palyginus su MRO paslaugomis.



13 pav. Aviacijos paslaugų rinkos perspektyvos Lietuvoje (faktiniai duomenys pateikti iki 2009 metų)

Šaltinis: Parker P. M, 2009



14 pav. Aviacijos paslaugų rinkos perspektyvos Rusijos regione (faktiniai duomenys pateikti iki 2009 metų)

Šaltinis: Parker P. M, 2009

Lietuvos bei Rusijos regiono aviacijos paslaugų rinkų prognozės pateiktos 13 pav. ir 14 pav. kuriomis remiantis galima padaryti išvadas, kad kitų (be MRO) aviacijos paslaugų paklausa yra gana didelė ir turi augimo tendencijas.

### 3.2 Ekspertinio vertinimo tyrimo duomenų analizė

#### Ekspertinio vertinimo tyrimo duomenys

Pagal ekspertinio vertinimo tyrimo metodologiją, tiesioginio interviu būdu, apklausiami 5 ekspertai, kurie turi įvertinti 7 alternatyvas. Iškeliama hipotezė, kad AB „Flight maintenance“ įmonės požiūriu:

H: Finansinė analizė yra strateginių verslo sprendimų priėmimo pagrindas, kuri

naudojama keliose šios rūšies sprendimų stadijose:

1. esamai finansinei situacijai įvertinti;
2. strateginių verslo sprendimų alternatyvų įvertinimui ir palyginimui, efektyviam išteklių paskirstymui;
3. atliekant sprendimo realizavimo kontrolę ir padarinių analizę – finansų kontrolės funkciją.

Sekantis ekspertinio vertinimo tyrimo žingsnis būtų pradinių tyrimo hipotezių formulavimas:

Tyrimo hipotezės:

$H_0$ : ekspertų vertinimai prieštaringi

$H_1$ : ekspertų vertinimai panašūs

Sudaroma Ekspertinio vertinimo tyrimo lentelę 4. Rangų sumų vidurkis lygus  $a=0,5*5*(7+1)=20$

Pagal 4 lentelės duomenys, apskaičiuojamas Konkordancijos koeficientas:

$$W = \frac{12S^2}{m^2(k^3 - k)} = \frac{12 * 502}{5^2(7^3 - 7)} = 0,717$$

**4. lentelė. Ekspertinio vertinimo tyrimo duomenys**

Eksperto Nr.	Alternatyvos							
	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	
1	2	4	5	1	3	7	6	
2	2	5	4	3	1	7	6	
3	1	7	3	2	4	5	6	
4	1	3	2	4	5	6	7	
5	3	4	5	1	2	7	6	
<b>Rangų suma</b>	<b>9</b>	<b>23</b>	<b>19</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>32</b>	<b>31</b>	
<b>Rangų sumų vidurkis</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	
<b>Nuokrypio kvadratas</b>	<b>121</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>81</b>	<b>25</b>	<b>144</b>	<b>121</b>	
	<b>Suma</b>							
						<b>S2</b>	<b>502</b>	

**Šaltinis:** lentelė sudaryta autorės

#### **Ekspertinio vertinimo tyrimo hipotezių tikrinimas ir išvados**

1. Pasirinktas reikšmingumo lygmuo  $\alpha = 0,05$ , kuris dažniausiai yra naudojamas statistiniuose tyrimuose.

2. Apskaičiuojama statistikos  $W \times m \times (k-1)$  reikšmė prie pasirinkto reikšmingumo lygmenio 0,05 ir laisvės laipsnių skaičiaus  $f = 7-1$ :  $W * m * (k-1) = 0,717 * 5 * (7-1) = 21,51$ .

Vadinasi, apskaičiuota statistika turi  $\chi^2$  skirstinį su 6 laisvės laipsniu

3. Kritinė reikšmė  $\chi_6^2 0,05 = 12,59$  sužinoma pagal  $\chi^2$  skirstinio lentelę.

4. Palyginama apskaičiuota statistika su kritine reikšme  $21,51 > 12,59$ . Šio atveju, apskaičiuotos statistikos  $W \times m \times (k-1)$  reikšmė prie pasirinkto reikšmingumo lygmens 0,05 ir laisvės laipsnių skaičiaus 6 viršija kritinę reikšmę, vadinasi nulinė hipotezė  $H_0$ , kad ekspertų vertinimai prieštaringi - atmetama.

Pagal ekspertus, labiausiai patikima alternatyva yra 1: Finansinė analizė yra strateginių verslo sprendimų priėmimo pagrindas, naudojama keliuose šios rūšies sprendimų priėmimo stadijose.

Vadinasi, ekspertai pritarė iškeltai tyrimo hipotezei, kad:

Finansinė analizė yra strateginių verslo sprendimų priėmimo pagrindas, kuri naudojama keliose šios rūšies sprendimų stadijose:

1. esamai finansinei situacijai įvertinti;
2. strateginių verslo sprendimų alternatyvų įvertinimui ir palyginimui, efektyviam išteklių paskirstymui;
3. ir atliekant sprendimo realizavimo kontrolę ir padarinių analizę – finansų kontrolės funkciją

Tai reiškia, kad nustatyta finansinės analizės vieta sprendimų priėmimo proceso etapuose ir pagrįstas finansinės analizės naudojimas priimant strateginius verslo sprendimus.

### **3.3 Siūlomas „Flight Maintenance“ strateginis verslo sprendimas**

#### **3.3.1 AB „Flight Maintenance“ strateginė analizė**

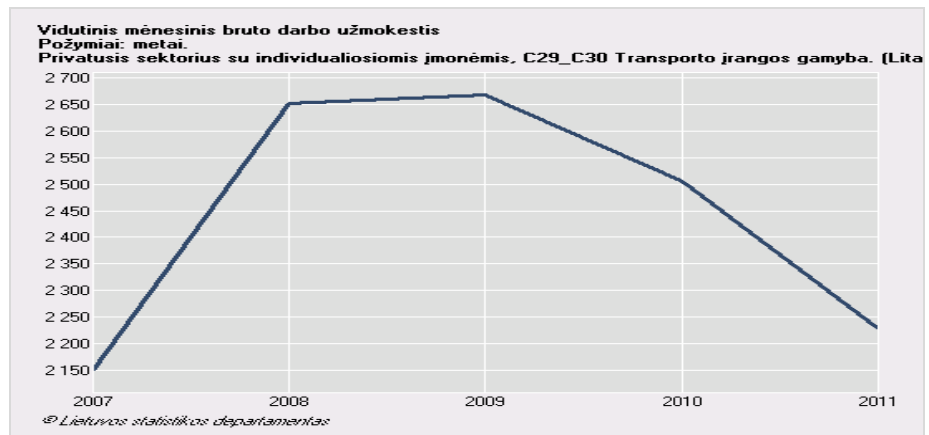
##### **PEST analizė**

###### **➤ Politinė-teisinė aplinka:**

- ✓ Mokesčių politika. Įmonės duomenimis, didžiąją dalį klientų sudaro užsienio kompanijos. Orlaivių detalės bei komponentai daugiausia eksportuojami. Eksportui taikomas 0 proc. PVM, todėl įmonė gali vykdyti efektyvesnę kainodaros politiką. Operatoriams pagal LR mokesčių įstatymus taikomas 0 proc. PVM tarifas, kas ženkliai padidina galutinės kainos konkurencingumą rinkoje.
- ✓ Konkurenciją reguliuojantys įstatymai. Nėra apribojimų, kokią rinkos dalį MRO kompanija gali užimti. Draudžiami karteliai - visi susitarimai, kuriais siekiama riboti konkurenciją.
- ✓ Darbo santykius reguliuojantys įstatymai. Vertinant aviacijos veiklos specifiką, darbuotojai yra sertifikuotas personalas, kurių vidutinis atlyginimas sudarė 2011 metais apie 2 300 Lt



pagal 15 pav. Vadinasi, strateginio verslo sprendimo sąnaudas reikėtų orientuoti į maždaug tokį mėnesinį darbo užmokestį.



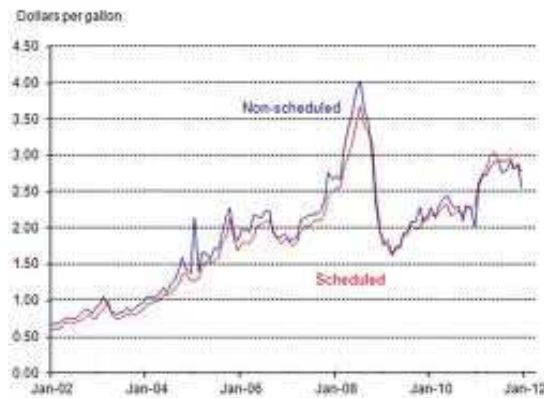
15 pav. Vidutinis atlyginimas kitos transporto įrangos gamybos sektoriuje

**Šaltinis:** Lietuvos statistikos departamentas.

Pagal Ekonominės Veiklos Rūšių Klasifikatorių - EVRK 1.1 MRO kompanija priskiriama prie „35.30.10 Orlaivių techninė priežiūra ir remontas“ įeina į klasę „35 KITOS TRANSPORTO ĮRANGOS GAMYBA“

➤ **Ekonominė aplinka:**

- ✓ **Kuro kainos.** Prasidėjus pasaulinei ekonominei krizei bankrutavo daug operatorių dėl užsakomųjų skrydžių neturėjimo. Pagal 16 pav. sumažėjo klientų – aviakompanijų mokumas dėl kuro kainų augimo tendencijos.

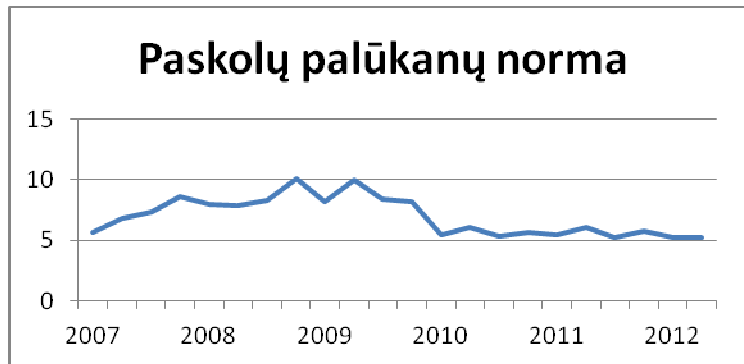


16 pav. Aviacinio kuro kainų kaita

**Šaltinis:** Research and Innovative technology administration

Didėja kuro kainos, kas turės neigiamą įtaką operatorių kintamoms sąnaudoms, jų akcijų vertei bei galiausiai mokumui. Dėl to gali pablogėti klientų mokumo galimybės bei esamų debitorinių įsiskolinimų apmokėjimas.

- ✓ **Palūkanų normos.** Pagal 17 pav., paskolų palūkanų norma sumažėjo ir šiuo metu yra palanku naudotis skolintu kapitalu strateginiams verslo sprendimams finansuoti.

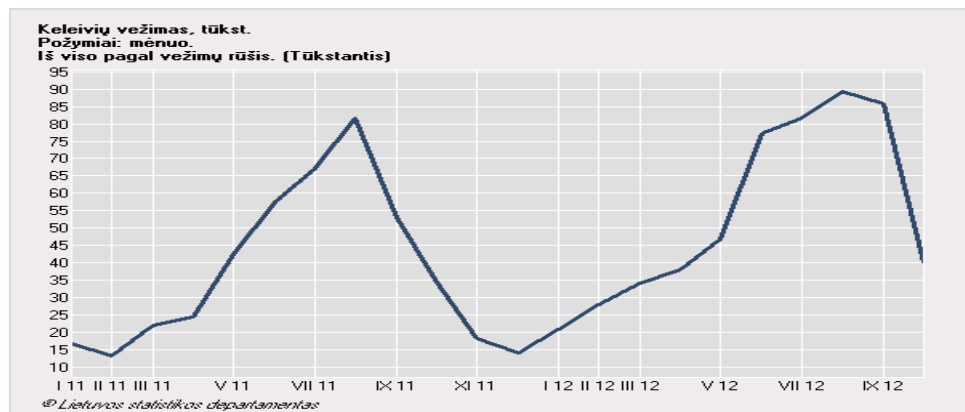


17 pav. Suteiktų paskolų verslui palūkanų normos

Šaltinis: Lietuvos bankas

➤ **Socialinė aplinka:**

- ✓ Remiantis 18 pav., žmonės daugiausia naudojami operatorių paslaugomis vasarą, nes vasara – kelionių pikas, todėl aviacijos sektoriui būdingas cikliškumas, daugiausia lėktuvai priskraido vasarą, todėl mažiausiai atliekama stambių techninių remontų, o padidėja linijinio – operatyvaus aptarnavimo būtinumas. Dėl to sumažėja bazinio techninio aptarnavimo pajamos, tačiau atsiranda galimybės linijinei veiklai, padidėja detalių bei komponentų paklausa bei techninių apmokymų būtinumas.



18 pav. Keleivių vežimo oro transportu statistika

Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas

➤ **Technologinė aplinka:**

- ✓ Atsiranda efektyvesnės gamybos bei atsargų valdymo sistemos, tokios kaip “Kaip tik laiku” – “Just in Time”, arba lėktuvų aptarnavimo technologinių procesų modernizavimas gali reikšti įmonei papildomas investicijas ateityje į personalo apmokymus.
- ✓ Pasaulyje plinta orlaivių detalių biržų, tokių kaip ILSMart.com, PartsBase populiarėjimas, kas gali lemti detalių bei komponentų kainodarą, paieškos bei pristatymo greitį. Be to, tai yra geras naujų tiekėjų paieškos šaltinis.

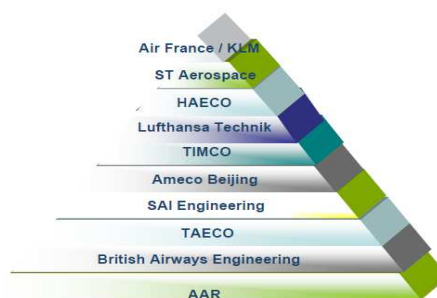
## Porter penkių konkurencinių jėgų modelis

### 1. Naujų konkurentų pavojus.

- ✓ Masto ekonomija. Mąsto ekonomija yra aktuali orlaivio techninės priežiūros ir remonto sektoriuje, nes vidutiniai kaštai mažėja, kai įmonė didina gamybos apimtį, dėl pastoviųjų kaštų paskirstymo didesniai aptarnaujamų orlaivių kiekiui.
- ✓ Kapitalo poreikis yra didelis, atsižvelgiant į veiklos specifiką: daug investicijų apima gamybinių pastatų – angarų statyba, įrengimų bei įrenginių įsigijimas,
- ✓ Priėjimas prie tiekimo ar paskirstymo kanalų. MRO kompanijos gali turėti tiekimo ir paskirstymo kanalų kontrolę, jei įsigyja operatorių arba atsarginių dalių ir medžiagų tiekėją. Kartais tai būna tiesioginė nuosavybės kontrolė (vertikali integracija); kartais susiję su vartotojo ar tiekėjo lojalumu.
- ✓ Vartotojų ar tiekėjų lojalumas. Remiantis AB „Flight maintenance“ klientų aptarnavimo kokybės tyrimu, įmonės, kurios daug laiko veikia aviacijos rinkoje yra vertinami klientų, kaip patikimos kompanijos, teikiančios aukštos kokybės paslaugas bei tiekėjų, kaip patikimi partneriai, apmokantys debitorinius įsiskolinimus. Toks tiekėjų lojalumas, leidžia MRO kompanijoms efektyviau valdyti apyvartines lėšas ir pirkėjų lojalumas garantuoja pajamų pastovumą bei sumažina gamybos prastovų tikimybę. Be to, pasikartojanti laiko atžvilgiu reklama, dalyvavimas tarptautinėse aviacijos konferencijose veikia paklausą ir tai yra kaštais pagrįstas pranašumas.

Atsižvelgiant į aukščiau aprašytus įėjimo į rinką barjerus, galima padaryti išvadą, jog potencialių konkurentų pavojus yra labai mažas ir neaktualus įmonei dėl didelio kapitalo poreikio ir vartotojų ir tiekėjų lojalumo.

### 2. Esamų konkurentų pavojus:



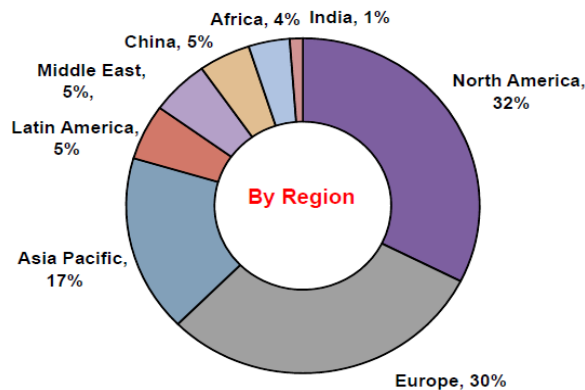
3.

### 19 pav. Orlaivių ir jų komponentų techninės priežiūros ir remonto rinkos lyderiai

Šaltinis: Nathan K. Smith, 2009

- Pagal 19 Pav. Orlaivių ir jų komponentų techninės priežiūros ir remonto rinkoje yra keli lyderiai, todėl egzistuoja grėsmė, kad konkurencija bus labiau intensyvesnė, kadangi

vienas konkurentas siekia dominuoti prieš kitus kainų, paslaugų suteikimo greičio bei kokybės atžvilgiu.



20 pav. **Orlaivių ir jų komponentų techninės priežiūros ir remonto rinkos (pagal paslaugos tiekėjo vietą) konkurencija**

Šaltinis: Kevin Michaels, 2011

Remiantis 20 pav., galima padaryti išvadą, kad intensyviausia konkurencija tarp orlaivių techninės priežiūros kompanijų yra Šiaurės Amerikoje, Europoje ir Azijos Ramiojo vandenyno regione. Todėl analizuojama įmonė veikia konkurencingoje Europos aplinkoje.

- Aukšti pastovūs kaštai gali lemti kainų karą ir mažesnę pelną aviacijos šakoje, jei šakos pajėgumai bus didesni už paklausą.
- Aviacijos pramonėje yra aukšti išėjimo barjerai dėl didelių investicijų į ilgalaikį turtą, kurį sunku panaudoti kituose versluose.

Apibendrinus, esamų konkurentų pavojus yra aktualus, todėl įmonė „Flight Maintenance“ turi nuolat vertinti konkurencinę aplinką ir reaguoti į konkurentų veiksmus.

4. Tiekėjų derybinė galia:



21 pav. **Orlaivių dalių ir komponentų tiekėjų koncentracija Šiaurės Amerikoje**

Šaltinis: Aviation Spare Parts Suppliers Locations Locator Map and Directory

- Pagal 21 Pav., tiekėjų koncentracija (neskaitant pagrindinio tiekėjo bei gamintojo – Boeing) yra nedidelė, palyginus su Šiaurės Amerikos kontinentu, kur yra daugiausia

aviacijos detalių ir komponentų gamintojų bei perpardavinėtojų, dėl to didėja detalių pristatymo kaštai, ypač skubių užsakymų. Jei yra pastovūs tiekėjai, jie taiko priimtinesnes kainas ir skubiems užsakymams irgi.

- Pastovūs tiekėjai taiko apmokėjimo terminus – NET 30 ar NET 60 – tai reiškia, kad įmonė turės sumokėti 30 ar 60 dienų laikotarpyje. Vadinasi, su pastoviais tiekėjais – patikimais partneriais, apyvartinių lėšų valdymo politika yra žymiai efektyvesnė.
- Be to, kai kurios naudojamos orlaivio dalys, pasižymi specifiniais technologiniais bruožais ir jas sunku rasti rinkoje, pvz. elektronika, metalo plokštės, kuriomis prekiauja palyginamai nedaug įmonių. Vadinasi, dėl specifinių detalių technologinių bruožų tiekėjo pakeitimo kaštai yra aukšti.
- Tiekėjams nėra aktualu įsigyti pirkėją (maža priekinės integracijos galimybė), nes aviacijos pramonė pasižymi technologijų specifiškumu ir yra esminių gebėjimų, kurie įgyjami per ilgą patirtį.

Apibendrinus galima teigti, kad nepaisant tiekėjo nesuinteresuotumo įsigyti MRO kompaniją, dėl technologijų ir esminių kompetencijų specifiškumo, tiekėjų derybinė galia yra gana reikšminga.

#### 5. Pirkėjų derybinė galia:

- ✓ Pirkėjų koncentracija yra aktuali – nors pirkėjai yra pasaulio aviakompanijos ir operatoriai, įmonė orientuojasi daugiausiai į Rusijos bei NVS šalių rinkas, kurioms būdinga stambių dominuojančių operatorių rinka.
- ✓ Pirkėjui - aviakompanijai perėjus prie kitos MRO kompanijos, atsiranda techninio aptarnavimo kokybės neapibrėžtumo rizika.
- ✓ Pavojus, kad operatorius įsigis MRO kompaniją yra reikšmingas, nes ženkliai operatorių pastoviųjų kaštų dalį sudaro išlaidos būtent techniniam aptarnavimui bei priežiūrai, ir jei operatorius turi pakankamą kapitalo lygį MRO kompanijai įsigyti, toks įsigijimas jam bus svarbus sąnaudų optimizavimo veiksnys, kuris reikalauja didelių investicijų.

Vadinasi, vartotojų derybinė galia yra aktuali, nes atsiranda pirkėjų lojalumas MRO kompanijai, dėl kurio operatoriui apsimoka gauti aviacijos paslaugų paketą iš vienos MRO kompanijos.

#### 6. Produktų pakaitalų grėsmė: atsižvelgiant į aviacijos verslo specifiką neegzistuoja linijinio bei bazinio aptarnavimo pakaitalų, detalių bei komponentų, inžinerinių paslaugų ar sertifikuotų techninių apmokymų pakaitalų grėsmės.

Apibendrinant Porter penkių konkurencinių jėgų modelį, galima teigti, jog įmonė turėtų teikti daugiau dėmesio konkurencijai šakoje, alternatyvių tiekėjų paieškai ir vartotojų poreikių tyrimams. Naujų konkurentų pavojus įmonei “Flight Maintenance” nėra aktualus.

## SWOT analizė ir alternatyviosios strategijos

5 lentelė. AB „Flight Maintenance“ SSGG analizė

<p>STIPRYBĖS- SILPNYBĖS</p> <p>GALIMYBĖS-GRĖSMĖS</p>	<p><b><u>Stiprybės</u></b></p> <p>Aukštos kokybės paslaugos. Konkurencinga kaina. Ilgametė patirtis. Gera vertinamas tarp Rusijos ir NVS šalių prekinis ženklas. Stipri tarptautinė pozicija. Stipri vidinė kultūra, paremta vertybėmis: disciplina, komandinis darbas ir kt. Aviacijos rinkos išmanymas. Skiriamos lėšos darbuotojų kvalifikacijos kėlimui. Išskirtinė kokybės sistema. Lojalūs klientai.</p>	<p><b><u>Silpnybės</u></b></p> <p>Pardavimo pajamų mažėjimas vasarą dėl aviakompanijų intensyvios veiklos – vasarą daug skrenda, remontuojasi rudenį ir žiemą – didelė gamybos prastovos rizika. Kompiuterinės sistemos koordinuojančios įmonės veiklą ir pardavimus nebuvimas. Konkurentai stengiasi pervilioti įmonės darbuotojus. Kvalifikuoto personalo didelės darbo užmokesčio sąnaudos.</p>
<p><b><u>Galimybės</u></b></p> <p>Plėsti teikiamų paslaugų spektrą, taikant susijusios diversifikacijos strategiją: techniniai apmokymai ir detalių prekybą.</p> <p>Plėsti inžinerines, operatyvaus aptarnavimo paslaugas, kuriant linijines stotis klientų – aviakompanijų vietose.</p> <p>Didėjanti darbo jėgos pasiūla. Pasinaudojimas išvestiniais finansiniais instrumentais valiutinei rizikai mažinti.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Darbuotojų ilgametė patirtis ir esminės kompetencijos aviacijos srityje leis turėti sinergijos efektą ir įgyti konkurencinį pranašumą teikiant techninių apmokymų bei detalių prekybos paslaugas.</li> <li>2. Kokybės valdymo sistema padės plėsti klientų ratą suteikiant aukštos kokybės paslaugas už prieinamą kainą.</li> <li>3. Skverbtis į Europos rinką, naudojant esamas esmines kompetencijas, bei kainos ir kokybės viliojamą santykį.</li> <li>4. Kurti linijinio aptarnavimo stotis Rusijos ir NVS šalių rinkose.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diversifikacija leis sumažinti gamybos prastovos riziką.</li> <li>2. Dėl bedarbystės Lietuvoje didėjimo ir atlyginimų mažėjimo peržiūrėti darbo užmokesčio sistemas.</li> <li>3. Skirti investicijas verslo valdymo sistemos įsigijimui bei integravimui.</li> <li>4. Airbus tipo lėktuvų licenzija yra pagrindas teikti linijinės techninės priežiūros ir inžinerines paslaugas Rusijos ir NVS šalių regione, kur planuojamas Airbus tipo lėktuvų parko padidėjimas.</li> </ol>
<p><b><u>Grėsmės</u></b></p> <p>Konkurentų prekinio ženklo populiarumas. Valiutos indeksų pasikeitimai.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vartotojų lojalumas teikiant jiems išskirtinį dėmesį, sumažins konkurencinės aplinkos įtaką.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diegti geresnę motyvacinę sistemą derinant atlyginimą su nuolaidomis darbuotojams: pvz. Sporto klubo, pietums darbo vietoje, automobilių stovėjimo aikštelėms.</li> </ol>

<p><b>Grėsmės</b>          Ekonomikos nuosmukis.          Klientų įsiskolinimų neapmokėjimas laiku.          Infliacijos padidėjimas.          Mokesčių didėjimo tendencija.          Staigus konkurentų reagavimas į įmonės veiksmus.</p>	<p>2. Įžvalgumas svarbiausiose rinkose padeda geriau kontroliuoti konkurentų veiksmus.          3. Dėl infliacijos padidėjimo, investuoti pinigus į rentabilią gamybos plėtros programą.</p>	<p>2. Siekiant sumažinti konkurentų prekinio ženklo stiprėjimo ir konkurentų skaičiaus didėjimo riziką, įmonė turėtų daugiau reklamuoti savo paslaugas.          3. Valiutų kursų svyravimo įtaka galėtų būti minimizuojama pasinaudojant pasirinkimo sandoriu tam, kad laimėtų jei valiutų kursai pasikeis teigiama įmonei linkme.</p>
--	--	---

**Šaltinis:** Stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės pateikti remiantis pokalbiu su AB „Flight maintenance“ verslo plėtros direktoriumi

Apibendrinant SWOT analizės alternatyviasias strategijas (5 lentelė), įmonė turi pasinaudoti darbuotojų ilgamete patirtimi, esminėmis kompetencijomis aviacijos srityje, leidžiančiomis turėti sinergijos efektą bei paslaugų kainos ir kokybės santykiu tam, kad sumažintų gamybos prastovos riziką. Be to, tai padės įmonei įgyti konkurencinį pranašumą plečiant teikiamų paslaugų spektrą ir padidinti užimamą NVS ir Rusijos rinkų dalį bei skverbtis į kitas rinkas.

### 3.3.2 Įmonės esamos finansinės situacijos analizė

#### Likvidumo rodikliai

Parodo įmonės gebėjimą padengti trumpalaikius įsipareigojimus, t. y. kaip greitai ir sėkmingai šis turtas gali būti realizuotas ir gauti pinigai panaudoti trumpalaikėms skoloms padengti.

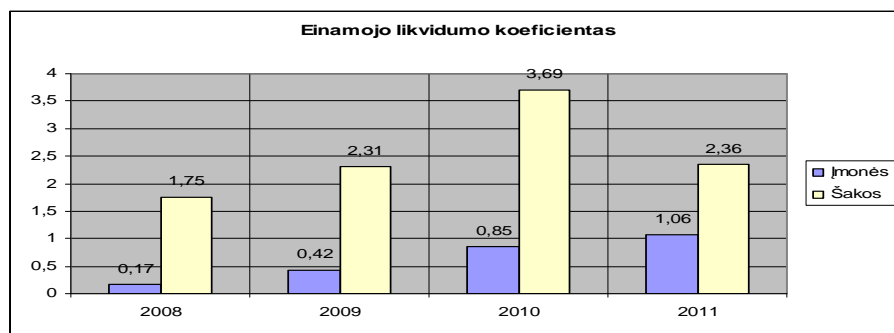
6 lentelė. AB „Flight Maintenance“ likvidumo rodikliai

Rodiklio pavadinimas	Formulė	Metai			
		2008	2009	2010	2011
1. Bendrojo likvidumo CR ( <i>Current ratio</i> )	Trump. turtas / Trumpalaikiai įsipareigojimai	0,17	0,42	0,85	1,06
Šakos einamasis likvidumas		1,84	1,65	1,75	2,36
2. Skubaus likvidumo QR ( <i>Quick ratio</i> )	(Trumpalaikis turtas – Atsargos) / Trumpalaikiai įsipareigojimai	0,16	0,31	0,39	0,66
Šakos kritinio įvertinimo koeficientas		0,85	1,02	2,39	1,16

6 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Rodiklio pavadinimas	Formulė	Metai			
		2008	2009	2010	2011
3. Pinigų rodiklis	$(\text{Pinigai} + \text{Trump. Investicijos}) / \text{Trump. Įsipareigojimai}$	0,007	0,08	0,002	0,03
3. Grynas apyvartinis kapitalas (NWC – Net Working Capital)	$\text{Trumpalaikis Turtas} - \text{Trump. Įsipareigojimai}$	-5402	-8771	-2393	1024
4. Grynojo apyvartinio kapitalo dalis turte	$(\text{Trumpalaikis Turtas} - \text{Trump. Įsipareigojimai}) / \text{Turtas}$	-0,83	-0,29	-0,07	0,03

**Šaltinis:** šakos rodiklių šaltinis - Lietuvos statistikos departamentas [28]



22 pav. Einamojo likvidumo koeficientų palyginimas 2008-2011 m.

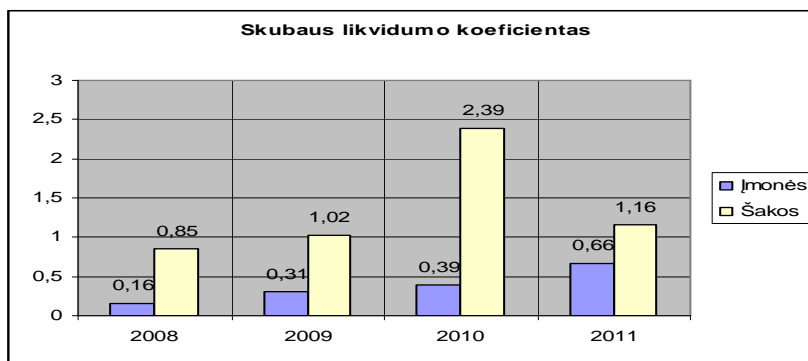
**Šaltinis:** šakos rodiklių šaltinis - Lietuvos statistikos departamentas [28]

**Bendrojo likvidumo rodiklis arba einamasis likvidumas** kurio tendencija ir palyginimas su šakos rodikliais pateikti 22 pav. parodo, kad vienam trumpalaikių įsipareigojimų litui tenka: 0,17 Lt (2008), 0,42 Lt (2009), 0,85 Lt (2010), 1,06 Lt (2011) trumpalaikio turto. Priimta manyti, kad patenkinamas šio rodiklio lygis yra 1,2-2,0. Šis rodiklis augo 4 m. analizuojamu laikotarpiu. Tai rodo palankią įmonei mokumo tendenciją: įmonės strateginiai partneriai (tiekėjai, su kuriais dirbama jau ilgą laiką) taiko dažniausiai 30-60 dienų mokėjimo atidėjimus ir teikia kredito linijas. Tai daro palankią įtaką įmonės mokumui, nes bazinės techninės priežiūros klientai turi 30 dienų apmokėjimo terminus. Tačiau 2011 m. šis rodiklis yra šiek tiek didesnis nei 1 ir nesiekia 1,2. Be to, lyginant su šakos rodikliais, kurie 2010 m. ir 2011 m. yra 2 kartus didesni, įmonė turi ir toliau rūpintis mokėjimo atidėjimų politika ir stiprinti verslo ryšius su pastoviais tiekėjais.

**Skubaus likvidumo rodiklis** arba kritinio įvertinimo koeficientas, kurio pokyčiai pateikti 23 pav., parodo, kiek kartų įmonė gali padengti trumpalaikius įsipareigojimus nesinaudodama atsargomis. Visais metais šis rodiklis yra mažesnis už vieneta, tai reiškia, kad įmonė negali visiškai padengti trumpalaikių įsipareigojimų nesinaudodama atsargomis. 2008 metais šis rodiklis buvo – 0,16, 2009 m. – 0,31, 2010 m. - 0,39 o 2011 m. padidėjo iki 0,66. Taigi, rodiklio kitimo tendencija yra teigima, kadangi skubaus likvidumo rodiklis 0,01 (2008 m.), 0,11 (2009



m.), 0,46 (2010 m.), 0,4 (2011 m.) mažesnis už bendrojo likvidumo rodiklį, tai reiškia, kad įmonės pinigai nėra įšaldyti atsargose. Šakos koeficientas yra apie 2 kartus didesnis. Tačiau vertinant įmonės veiklos specifiką, galima teigti, kad įmonei reikia turėti brangių orlaivio komponentų atsargas tolydžiai bei efektyviai gamybiniai veiklai užtikrinti, nes tokių komponentų pirkimas rinkoje su mažais pristatymo terminais kainuoja labai brangiai, kaip jau buvo 2011 metais įtaką pelnui, o lėktuvo pristavos laikas labai brangiai kainuoja operatoriui dėl didelių orlaivio lizingo išlaidų.



23 pav. **Kritinio įvertinimo koeficientų palyginimas 2008-2011 m.**

**Šaltinis:** šakos rodiklių šaltinis - Lietuvos statistikos departamentas [28]

**Grynųjų pinigų** rodiklis yra svarbus, jei bendrovės atsargos mažai likvidžios bei abejojama įmonės galimybėmis surinkti pirkėjų skolas. Šis rodiklis didėja, tai rodo palankią pirkėjų išsiskolinimo valdymo tendenciją, o debitorinių įsipareigojimų kontrolės politika labai aktuali ir svarbi įmonei, nes pagal 2011 metų balansą gautinės sumos siekia 11 723 000 Lt.

**NWC – grynasis apyvartinis kapitalas** parodo, kokia suma trumpalaikis turtas viršija trumpalaikius įsipareigojimus. Neigiama rodiklio reikšmė parodo, kad įmonė gali neįvykdyti savo trumpalaikių įsipareigojimų. Kaip matoma iš 6 lentelėje pateiktų paskaičiuotų rodiklių, 2011 metais įmonės apyvartinis kapitalas yra teigiamas ir padidėjo 5,3 kartu lyginant su 2008 m., 8,6 kartu lyginant su 2009 m., ir 2,3 kartu lyginant su 2010 metais, o tai rodo, kad įmonė gali įvykdyti savo trumpalaikius įsipareigojimus, pasinaudodama trumpalaikiu turtu. Kuo didesnis šis rodiklis, tuo saugesnė įmonės finansinė situacija.

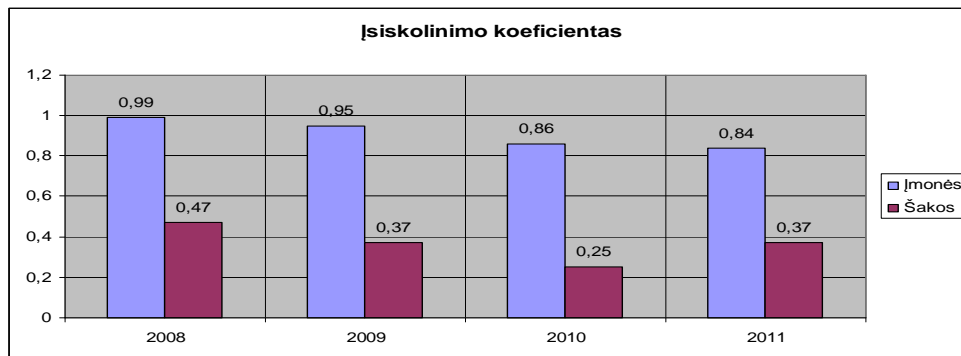
Grynasis apyvartinis kapitalas padeda įmonėms išgyventi „sunkius laikus“, todėl jo palyginimas su visu įmonės turtu yra svarbus. GAK dalis turte turėjo didėjimo tendenciją ir 2011 m. yra teigiama ir didžiausia - 0,03, tai vėlgi rodo palankų įmonei likvidumą, nors ta dalis, kuria įmonės trumpalaikis turtas viršija trumpalaikius įsipareigojimus – 1024 Lt, yra maža.

Taigi, palyginus įmonės likvidumo rodiklius (6 lentelė), galima daryti išvadą, kad nuo 2008 m. iki 2011 m. likvidumo (mokumo) rodikliai gerėjo. 2011 metais įmonė pajėgi nuolatinius poreikius padengti nesinaudodama bankų paskolomis, tačiau nors įmonė negali padengti trumpalaikių įsipareigojimų nesinaudodama atsargomis, pagal įmonės veiklos specifiką, atsargos

– aviacijos komponentai yra gana likvidūs, todėl jų turėjimas yra būtinas įmonės sklandžiai veiklai vykdyti.

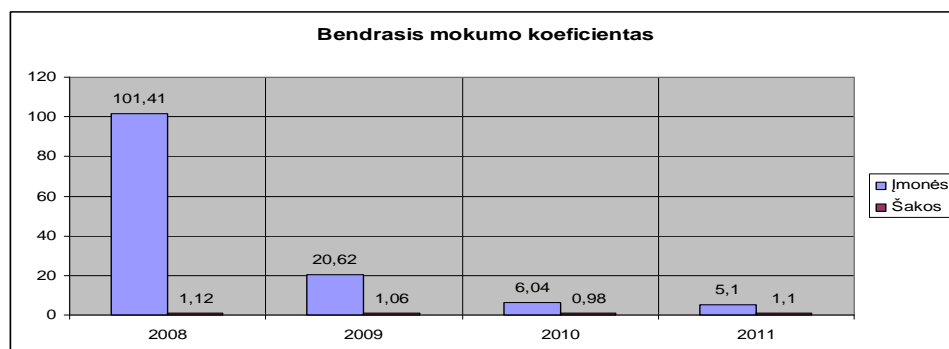
### Skolų/ Nuosavybės struktūros arba ilgalaikio mokumo rodikliai

**Skolų – turto santykis** (24 pav.) arba įsiskolinimo koeficientas parodo kokia turto dalis finansuojama iš skolinto kapitalo, arba kiek skolų tenka vienam turto litui. Šis rodiklis turi mažėjimo tendenciją, tai reiškia kad didėja įmonės mokumas bei galimybė su esamu turtu padengti turimus įsipareigojimus. Lyginant su šakos rodikliais, galima padaryti išvadą, kad įmonės vienam turto litui tenka apie 1,8 daugiau skolų. Vadinasi, didelė įmonės turto dalis finansuojama iš skolinto kapitalo. Kadangi šis rodiklis nėra labai mažas, tai reiškia, kad įmonė išnaudoja finansinį svertą – galimybę investuoti skolintus pinigus, kurios efektyvumas priklauso nuo investicijų grąžos ir skolinto kapitalo kainos skirtumo.



24 pav. Įmonės ir šakos įsiskolinimo 2008-2011 metų koeficientų palyginimas

Šaltinis: šakos rodiklių šaltinis - Lietuvos statistikos departamentas [28]



25 pav. Įmonės ir šakos 2008-2011 m. bendrojo mokumo koeficientų palyginimas

Šaltinis: šakos rodiklių šaltinis - Lietuvos statistikos departamentas [28]

**Skolų - nuosavo kapitalo santykis**, kurio kaita ir palyginimai su šakos rodikliais pateikti 25 pav. parodo kiek skolų tenka vienam nuosavo kapitalo litui. Rodiklio reikšmės visais metais blogesnės už šakos. Tačiau, vertinus įmonės tendenciją, šis rodiklis beveik 3 kartus sumažėjo 2010 metais, palyginus su 2009 metais. Tai reiškia gerą mokumo tendenciją, nors kol kas įmonės skolos didesnės už nuosava kapitalą beveik 5 kartus. Taip yra todėl, kad įmonės įstatinis

kapitalas yra nedidelis, palyginus su veiklos apyvarta. 2009 metais šis rodiklis buvo 5,1 dėl angoro statyboms paimtos paskolos. 2008 metais, tokį rodiklio lygį lėmė įmonės steigimas ir įsipareigojimai tiekėjams.

**Ilgalaikių skolų/ Nuosavo kapitalo santykis** parodo kiek ilgalaikių skolų tenka nuosavo kapitalo litui. 2008 metais šis rodiklis lygus nuliui, kadangi įmonė tik buvo įsteigta po privatizacijos. Nuo 2009 metų rodiklis mažėja. 2010 metais sumažėjo trigubai palyginus su 2009 metais. Tai reiškia, kad įmonė vykdo efektyvią skolų valdymo politiką, todėl rodiklis kinta palankiai, tai yra, laiku atsiskaito su kredito institucijomis ir didina nuosavą kapitalą: nuo 2010 metų įstatinis kapitalas padidėjo 50 proc. ir buvo pelno augimo tendencija 2010-2011 metais.

**Nuosavybės multiplikatorius parodo**, kiek turto tenka vienam nuosavo kapitalo litui. Aukštesnis rodiklis parodo didesnę finansinę svertą, o tai reiškia, kad didesnė turto dalis yra finansuojama iš skolinto kapitalo. Nuo 2008 metų rodiklis 3 kartus sumažėjo, o tai reiškia, kad skolinimas gali būti naudojamas, kaip efektyvi priemonė didinti nuosavo kapitalo pelningumą – ROE, tačiau tai žymiai padidins finansinę riziką.

**7 lentelė. Ilgalaikio mokumo rodikliai**

Rodiklio pavadinimas	Formulė	Metai			
		2006	2007	2008	2009
1. Skolų/ Turto santykis arba skolų rodiklis	Įsipareigojimai/ Turtas	0,99	0,95	0,86	0,84
Šakos įsiskolinimo koeficientas		0,47	0,37	0,25	0,37
2. Skolų/ nuosavo kapitalo santykis	Skolos/ Nuosavas kapitalas	101,41	20,62	6,04	5,1
Šakos bendrasis mokumo koeficientas		1,12	1,06	0,98	1,01
3. Ilgalaikių skolų/ Nuosavo kapitalo santykis	Ilgalaikės skolos/ Nuosavas kapitalas	0	9,67	3,03	2,32
4. Nuosavybės multiplikatorius.	Visas turtas/ Nuosavas kapitalas	102,42	21,62	7,04	6,10

**Šaltinis:** šakos rodiklių šaltinis - Lietuvos statistikos departamentas [28]

Taigi, apibendrinant skolų/nuosavybės struktūros arba ilgalaikio mokumo rodiklius (7 lentelė) galima padaryti išvadą, kad įmonės ilgalaikio mokumo tendencija gerėja. Pakankamai gerai yra valdomas skolinto ir nuosavo kapitalo santykis, nuosavo kapitalo pelningumui didinti.

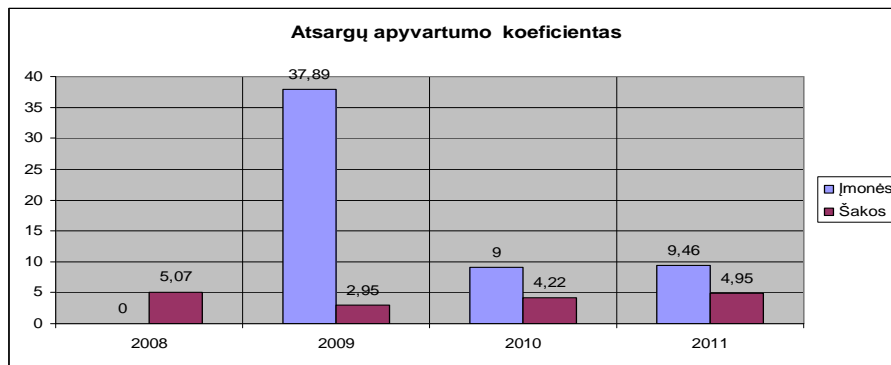
## Efektyvumo rodikliai

Pateikti 8 lentelėje, parodo kaip efektyviai įmonė valdo savo turimą trumpalaikį ir ilgalaikį turtą. Šie rodikliai gali signalizuoti apie gerėjančią arba blogėjančią bendrovės padėtį prieš tai, kol tai ims atsispindėti įmonės finansiniuose rezultatuose, t.y. pelno (nuostolių) ataskaitoje.

**8 lentelė. Efektyvumo rodikliai**

Rodiklio pavadinimas	Formulė	Metai			
		2008	2009	2010	2011
1. Atsargų apyvartumas	Pardavimai/ Atsargos	0	37,89	9,00	9,46
Šakos atsargų apyvartumas		5,07	2,95	4,22	4,95
2. Apyvartinio kapitalo apyvartumas	Pardavimai/ Trumpalaikis turtas	0	10,30	4,91	3,55
3. Turto apyvartumas	Pardavimai / Turtas	0	2,19	1,78	1,71
Šakos turto apyvartumas		1,57	1,11	1,33	1,69
4. Ilgalaikio turto apyvartumas	Pardavimai/ Ilgalaikis turtas	0	2,79	2,79	3,29
Šakos ilgalaikio turto apyvartumas		4,85	3,29	4,93	5,57

**Šaltinis:** šakos rodiklių šaltinis - Lietuvos statistikos departamentas [28]



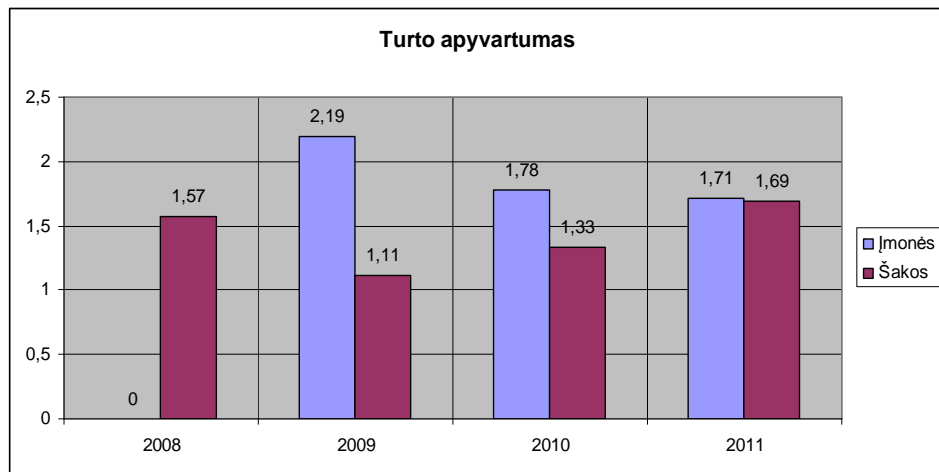
**26 pav. Įmonės ir šakos atsargų apyvartumo rodikliai**

**Šaltinis:** šakos rodiklių šaltinis - Lietuvos statistikos departamentas [28]

**Atsargų apyvartumo rodiklis** apibendrintai parodo, kiek kartų per ataskaitinį laikotarpį buvo visiškai sunaudotas (parduotas) turimų atsargų kiekis, arba kiek kartų per metus įmonė realizuoja atsargas. 2009 m. atsargos atliko apie 37 pilnų apyvartų per metus, 2010 m. apie 8 apyvartų per metus, o 2011 m.– 9 apyvartų. Šis rodiklis nuo 2009 iki 2010 sumažėjo 4,2 kartu. Tokia tendencija yra dėl atsargų padidėjimo, nes padidėjus įmonės gamybiniam pajėgumams, įmonė pradėjo formuoti atsarginių dalių ir medžiagų sandėlį gamybos nenutrūkstamumui užtikrinti. Be to, kaip matosi iš pelno (nuostolių) ataskaitos (žr. Priedas 2), 2011 metais įmonė daug išleido orlavių komponentams pirkti. Lyginant su šakos rodikliais (26 pav.), įmonės

atsargų apyvartumas buvo 2009 metais beveik 8 kartus geresnis, o 2010 metais nors sumažėjo, tačiau išliko didesnis nei šakos. Vadinasi, nors atsižvelgiant į įmonės veiklos specifiką atsargos, reikalingos remonto paklausai patenkinti ir kai kurios iš jų yra būtinos, nes atsargų naudojimą reglamentuoja techninė dokumentacija ir sertifikatai, įmonė gerai valdo savo atsargas.

**Apyvartinio kapitalo apyvartumas** parodo įmonės sugebėjimą panaudoti visą apyvartinį kapitalą arba kiek pardavimų įmonė sukuria panaudodama vieną trumpalaikio turto litą. Rodiklis mažėja. Tai lemia didėjantis debitorinis įsiskolinimas, dėl kurio didėja trumpalaikis turtas bei kaip jau buvo minėta įmonė investuoja į atsargų formavimą. Vadinasi, įmonės trumpalaikis turtas didėja greičiau nei pardavimai, o tai priklauso nuo įmonės veiklos specifikos ir gali būti tik trumpalaikė tendencija, kol bus suformuotas sandėlis padidėjusių gamybinių pajėgumų paklausai tenkinti.

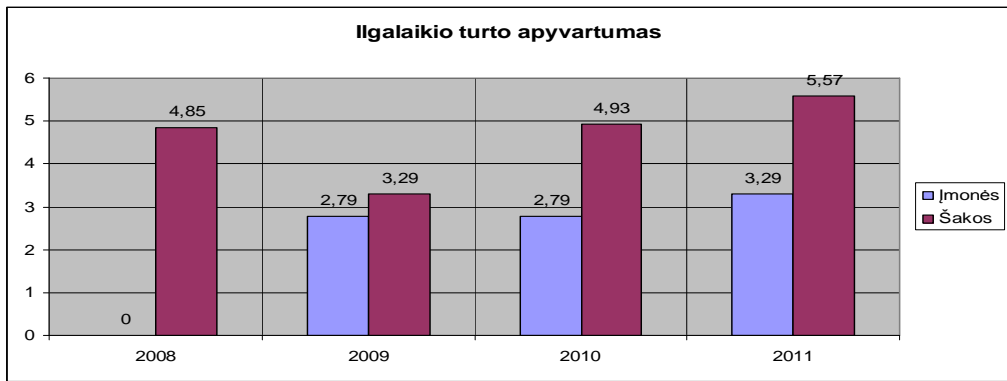


27 pav. Įmonės ir šakos turto apyvartumo rodiklių palyginimas

**Šaltinis:** šakos rodiklių šaltinis - Lietuvos statistikos departamentas [28]

**Turto apyvartumo rodiklis** parodo, jog įmonė 2009 m. uždirbo 2,19 litų pajamų panaudodama 1 turto litą, 2010 m. sumažėjo pajamų iki 1,78 Lt. Tokį rodiklio sumažėjimą lėmė 2010 metais prasidėjusi įmonės investicija į kompiuterinę verslo valdymo sistemą, dėl ko 2011 metais ženkliai padidėjo nematerialus turtas – programinė įranga. Be to, turto apyvartumas sumažėjo dėl gamybinių pajėgumų padidėjimo bei investicijų į atsargas. Tai turėtų būti trumpalaikė įtaka šiam rodikliui, kol sklandžiai pradės dirbti įmonė bei jos personalas po kompiuterinių naujovių bei darbo apimties padidėjimo. Be to, turto apyvartumo rodiklį lėmė padidėjusios pirkėjo skolos. Vadinasi, įmonei reikėtų susirūpinti pirkėjų įsiskolinimo valdymo politika. Lyginant su šakos rodikliais (27 pav.), įmonės turto apyvartumo rodikliai yra neženkliai didesni.

**Ilgalaikio turto apyvartumo rodiklis** parodo, kiek pardavimų įmonė sukuria panaudodama vieną ilgalaikio turto litą. Nuo 2009 m. rodiklis pagerėjo. Tačiau įmonės rodikliai atsilieka nuo šakos (28 Pav.). Vadinasi, įmonė galėtų efektyviau valdyti ilgalaikį turtą.



**28 Pav. Ilgalaikio turto apyvartumo rodiklių palyginimas su 2008-2012 šakos rodikliais**

**Šaltinis:** šakos rodiklių šaltinis - Lietuvos statistikos departamentas [28]

Taigi, palyginus įmonės veiklos efektyvumo rodiklius, galima teigti, kad įmonei reikėtų atsižvelgti į veiklos specifiką formuojant atsarginių dalių sandėlių gamybos nenutrūkstamumui užtikrinti ir sumažinti išaugusias atsarginių dalių ir medžiagų išlaidas, bei turi būti patobulinta pirkėjų įsiskolinimų kontrolės politika. Be to, vertėtų pasirūpinti ilgalaikio turto valdymo efektyvumu.

### **Pelningumo rodikliai**

Pateikti 9 lentelėje, parodo, kaip bendrovė kontroliuoja sąnaudas, pardavimų pelningumą bei įmonės naudojamo kapitalo pelningumą.

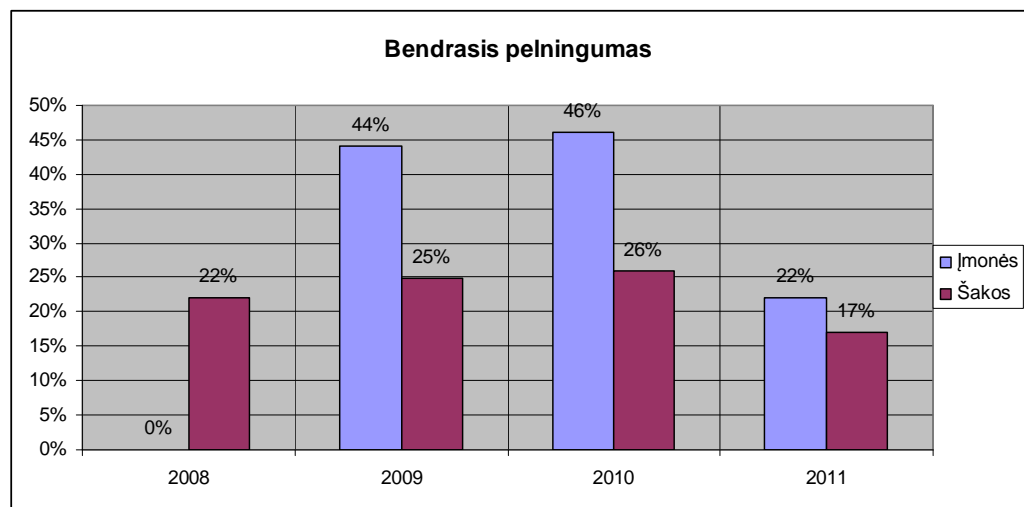
**9 lentelė. Pelningumo rodikliai**

Rodiklio pavadinimas	Formulė	Metai			
		2008	2009	2010	2011
1. Bendrasis pelningumas	Bendrasis pelnas/ Pardavimai	-	0,44	0,46	0,22
Šakos bendrasis pelningumas		0,22	0,25	0,26	0,17
2. Tipinės veiklos pelningumas	Veiklos pelnas/ Pardavimai	-	0,10	0,08	0,05
Šakos tipinės veiklos pelningumas		0,07	0,06	0,07	0,06
3. Grynasis pelningumas	Grynasis pelnas/ Pardavimai	-	0,07	0,06	0,02
Šakos grynasis pelningumas		-0,06	0,04	0,06	0,05
4. Turto pelningumas (ROA)	Grynasis pelnas / Turtas	-0,01	0,04	0,10	0,04
Šakos turto pelningumas		0,11	0,07	0,09	0,09

Rodiklio pavadinimas	Formulė	Metai			
		2008	2009	2010	2011
5.Nuosavo kapitalo pelningumas (ROE)	Grynasis pelnas/Nuosavas kapitalas	-0,56	0,95	0,73	0,21
Šakos nuosavo kapitalo pelningumas		0,17	0,08	0,11	0,12

**Šaltinis:** šakos rodiklių šaltinis - Lietuvos statistikos departamentas [28]

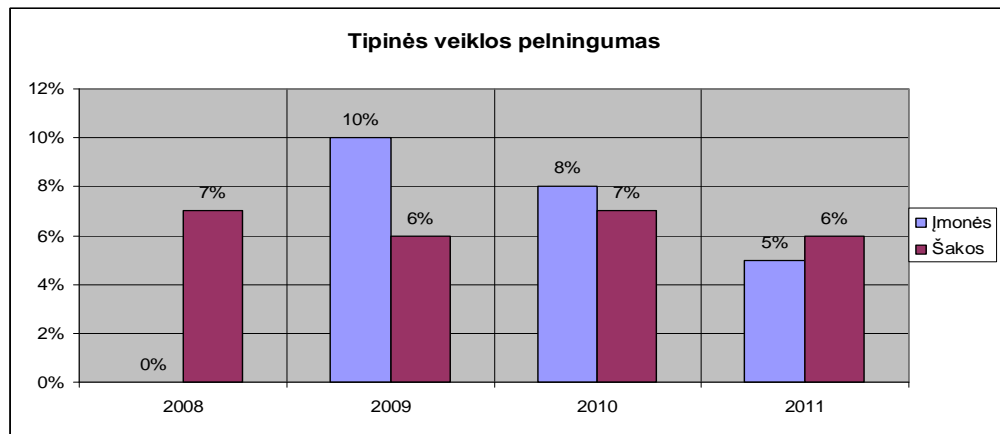
**Bendrasis pelningumas** parodo įmonės pagrindinės veiklos pelningumą t.y. kiek įmonei lieka pelno padengus pagrindines sąnaudas (žaliavos ir darbo užmokestis). Nuo 2009 metų rodiklis auga, tai reiškia, kad didėja veiklos grąža, tačiau 2011 metais, padidėjus darbo užmokesčio bei atsargų sąnaudoms beveik 2 kartus krito bendrojo pelningumo rodiklis. Vadinasi įmonei reikia susirūpinti atsargų bei darbo užmokesčio išlaidų valdymo politika. Tačiau, lyginant įmonės bendrojo pelningumo rodiklį su šakos rodikliu (29 Pav.), galima padaryti išvadą, kad įmonės pagrindinės veiklos pelningumas labai geras ir 2009, ir 2010 metais, buvo apie 2 kartus didesnis už šakos rodiklius.



29 pav. Įmonės ir šakos 2008-2011 m. bendrojo pelningumo palyginimas

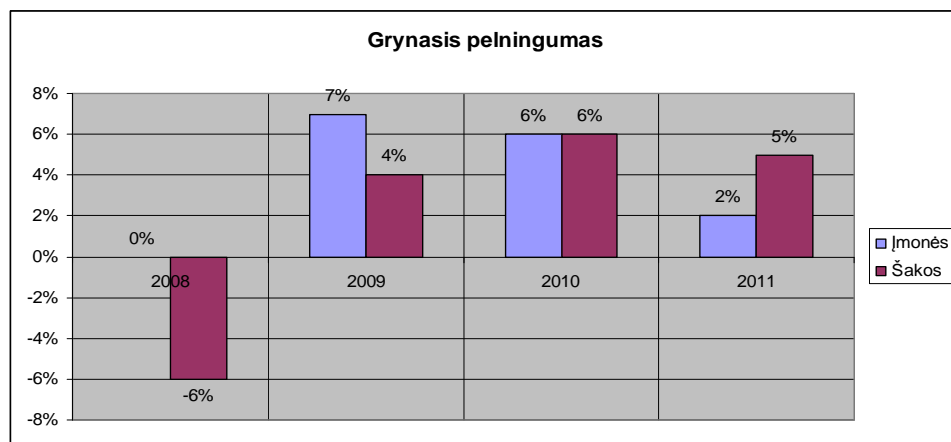
**Šaltinis:** šakos rodiklių šaltinis - Lietuvos statistikos departamentas [28]

**Tipinės veiklos pelningumas** parodo įmonės santykinį pelningumą atėmus bendrąsias ir veiklos sąnaudas. Rodiklis mažėja, o tai reiškia, kad didėja įmonės veiklos sąnaudos: gautinų sumų vertės sumažėjimas, kas reiškia blogai kontroliuojamus ir valdomus pirkėjų įsiskolinimus bei 2010 metais smarkiai padidėjusias kitas sąnaudas: išaugo detalių pervežimo, muitinimo paslaugos ir kitos. Lyginant su šakos rodikliais (30 pav.), įmonės tipinės veiklos pelningumas nors ir yra mažėjantis, tačiau 2010 metais buvo 1 procentų geresnis už šakos.



30 pav. Įmonės ir šakos 2008-2011 m. tipinės veiklos pelningumo palyginimas

Šaltinis: šakos rodiklių šaltinis - Lietuvos statistikos departamentas [28]



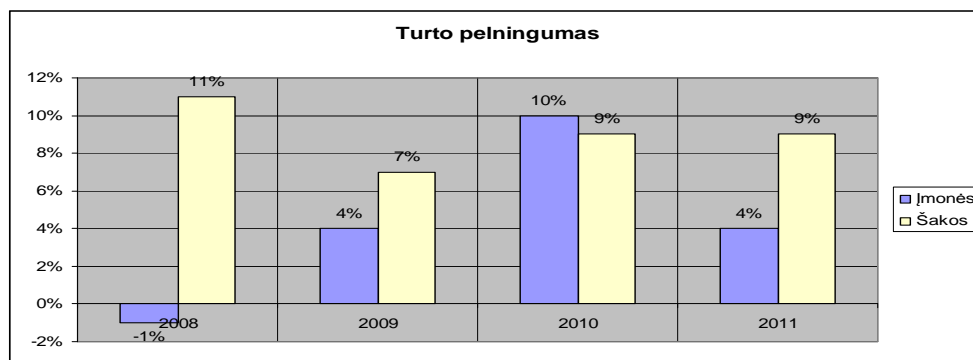
31 pav. Įmonės ir šakos 2008-2011 m. grynojo pelningumo palyginimas

Šaltinis: šakos rodiklių šaltinis - Lietuvos statistikos departamentas [28]

**Grynasis pelningumas** parodo kiek įmonei lieka pelno iš vieno pardavimų lito. 2009 m. vienam pardavimų litui teko 0,058 pelno, 2010 m. – 0,058 pelno, o 2009 m. - 0,021 pelno. Rodiklis pablogėjo ir yra mažas, kas reiškia išaugusias sąnaudas bei blogai valdomus debitorinius įsiskolinimus, kurių vertės sumažėjimas 2010 ir 2011 metais siekia apie 1 mln. Lt. Šakos grynojo pelningumo rodiklis 2009 buvo mažesnis 3 procentais už įmonės, tačiau 2010 metais įmonės grynas pelningumas atitiko šakos rodiklį. 2011 metais šakos pelningumas buvo geresnis 3 procentais. Šakos ir įmonės grynas pelningumas pateiktas 31 Pav. Vadinas, įmonei reikėtų susirūpinti grynojo pelningumo didinimu.

**Turto pelningumas** parodo, kiek grynojo pelno uždirba vienas turto litas. 2009 m. vienas turto Lt uždirbo 0,04 Lt pelno, 2010 m. - 0,10 Lt, o 2011 m. sumažėjo iki 0,04 dėl pelno sumažėjimo. Lyginant su šakos rodikliais (32 pav.), 2009 metais šakos turtas buvo valdomas 2 kartus efektyviau už šakos, tačiau 2012 metais atsiliko nuo šakos 5 procentais. Vadinas, įmonės turto pelningumas turi augimo tendenciją efektyviai valdant sąnaudas ir įmonė turi gerinti turto pelningumą didindama pelną.

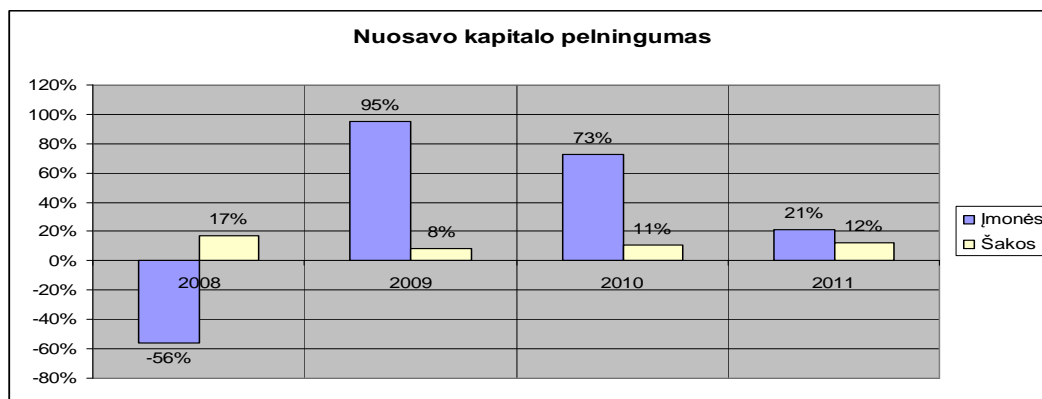




32 pav. Įmonės ir šakos 2008-2011 m. turto pelningumo palyginimas

**Šaltinis:** šakos rodiklių šaltinis - Lietuvos statistikos departamentas [28]

**Nuosavo kapitalo pelningumas** (ROE) parodo, kaip greitai atsiperka investuotas kapitalas, t.y. kiek grynojo pelno tenka vienam nuosavo kapitalo litui. 2008 metais dėl nulinių pardavimų buvo nuostolis, todėl rodiklis žemas, be to, neigiamas. 2007 m. vienam nuosavo kapitalo litui teko 0,95 pelno, 2010 m. – 0,73 pelno, o 2011 m. teko 0,021 pelno. Įmonės nuosavo kapitalo grąža sumažėjo, dėl to, kad padidėjo nuosavas kapitalas bei 2011 metais sumažėjo pelnas dėl padidėjusių išlaidų medžiagoms ir atlyginimams. Vadinasi, įmonė turi pasirūpinti grynojo pelno augimu optimizuodama sąnaudų lygį. Lyginant su šakos rodikliais (33 pav.), galima padaryti išvadą, kad įmonės nuosavo kapitalo litui tenka apie 5 kartus daugiau pelno lyginant su šakos įmonėmis. Tai reiškia pakankamai geras šio rodiklio reikšmes.



33 pav. Įmonės ir šakos 2008-2011 m. nuosavo kapitalo pelningumo palyginimas

**Šaltinis:** šakos rodiklių šaltinis - Lietuvos statistikos departamentas [28]

Taigi, įmonės pelningumo rodikliai parodo, kaip įmonė efektyviai valdo kainas, tačiau įvertinus pelningumo rodiklius, galima padaryti išvadą, kad įmonė turi pasirūpinti grynojo pelno augimu, optimizuodama sąnaudų lygį - suformuodama atsarginių dalių sandėlį bei peržiūredama atlyginimų bazę.

### Augimo rodikliai

Pateikti 10 lentelėje, parodo kaip per tam tikrą laikotarpį kito įmonės turtas, įsipareigojimai, pardavimai ar pelnas.

## 10 lentelė. Augimo rodikliai

Rodiklio pavadinimas	Formulė	Metai		
		2008-2009	2009-2010	2010-2011
1. Pelno augimo rodiklis	$\text{Grynojo pelno augimo rodiklis} = \frac{\text{Grynasis pelnas}_{\text{Metų pb.}} - \text{Grynasis pelnas}_{\text{Metų pr.}}}{\text{Grynasis pelnas}_{\text{Metų pr.}}}$	37,61	1,88	-0,62
2. Pardavimų augimo rodiklis	$\text{Pardavimų augimo rodiklis} = \frac{\text{Pardavimai}_{\text{Metų pb.}} - \text{Pardavimai}_{\text{Metų pr.}}}{\text{Pardavimai}_{\text{Metų pr.}}}$	0	2,50	0,058
3. Turto augimo rodiklis	$\text{Turto augimo rodiklis} = \frac{\text{Turtas}_{\text{Metų pb.}} - \text{Turtas}_{\text{Metų pr.}}}{\text{Turtas}_{\text{Metų pr.}}}$	3,56	0,23	0,10
4. Nuosavo kapitalo augimo rodiklis	$\text{Nuosavo kapitalo augimo rodiklis} = \frac{\text{Nuosavas kapitalas}_{\text{Metų pb.}} - \text{Nuosavas kapitalas}_{\text{Metų pr.}}}{\text{Nuosavas kapitalas}_{\text{Metų pr.}}}$	20,61	2,78	0,27
5. Skolų augimo rodiklis	$\text{Skolų augimo rodiklis} = \frac{\text{Skolos}_{\text{Metų pb.}} - \text{Skolos}_{\text{Metų pr.}}}{\text{Skolos}_{\text{Metų pr.}}}$	3,39	0,11	0,08

**Pelno augimo rodiklis** parodo, kiek per paskutinį veiklos laikotarpį pasikeitė pelnas. 2008 metais, buvo nuostolis, todėl 2009 metais pelnas padidėjo 37,61 kartu. Tačiau, tai išskirtinis atvejis, kuris nelemia tendencijos. 2011 metais palyginus su 2010 pelnas sumažėjo 0,624 karto. Tam turėjo įtakos padidėjusios sąnaudos.

**Pardavimų augimo rodiklis** parodo, kaip per ataskaitinį laikotarpį kito įmonės pardavimai. 2010 metais ženkliai išsaugo įmonės pardavimai po gamybinių pajėgumų padidėjimo. Tačiau per 2011 metus įmonės pardavimai padidėjo nedaug, tik 6 procentais palyginus su 2010 metais. Tai teigiamas rezultatas.

**Turto augimo rodiklis** parodo, kaip per ataskaitinį laikotarpį kito įmonės turimas turtas. Per 2009 metus įmonės turtas padidėjo beveik 4 kartus dėl naujo angaro statybų padidėjo gamybiniai pajėgumai.

**Nuosavo kapitalo augimo rodiklis** parodo, kaip per ataskaitinį laikotarpį kito įmonės nuosavas kapitalas. 2009 metais šis rodiklis žymiai išaugo dėl pelningos veiklos. Per 2010 m. įmonės nuosavas kapitalas padidėjo 2,78 karto dėl 0,5 karto įstatinio kapitalo padidėjimo, o per 2011 m. padidėjo 0,27 karto, dėl nepaskirstyto pelno įtakos.

**Skolų augimo rodiklis** parodo, kaip per ataskaitinį laikotarpį kito įmonės skolintas kapitalas. Per 2009 metus buvo paimta ilgalaikė banko paskola gamybinių pajėgumo plėtrai, dėl ko tais metais žymiai padidėjo šis rodiklis. Per 2010 metus įmonės skolintas kapitalas padidėjo 0,108 karto, palyginus su 2007 metais, o 2010-2011 padidėjo 0,074 karto - palyginus nedaug dėl trumpalaikių paskolų.

Apibendrinus, įmonės pardavimai, nuosavybė, turtas auga, o pelnas sumažėjo dėl padidėjusių veiklos sąnaudų.

Atliktus rodiklių santykinę analizę, galima daryti tokias išvadas:

- ✚ Analizuojamu laikotarpiu įmonės likvidumo rodikliai augo ir 2009 metais įmonė pajėgi nuolatinis poreikius padengti nesinaudodama bankų paskolomis, nors ir negali to padaryti nesinaudodama atsargomis.
- ✚ Apibendrinant skolų / nuosavybės struktūros arba ilgalaikio mokumo rodiklius, galima padaryti išvadą, kad pakankamai gerai yra valdomas skolinto ir nuosavo kapitalo santykis, nuosavo kapitalo pelningumui didinti. Kiti ilgalaikio mokumo rodikliai turi geras tendencijas, nors ir yra blogesni už šakos dėl 2009 metų paimtos ilgalaikės paskolos gamybiniam pajėgumams didinti.
- ✚ Palyginus įmonės veiklos efektyvumo rodiklius 2008-2011 metais, galima teigti, kad gerai valdomos yra atsargos ir turtas. Pasiūlymai: įmonei reikėtų vertinti veiklos specifiką formuojant atsarginių dalių sandėlį bei turi būti efektyviau kontroliuojami pirkėjų įsiskolinimai. Įmonės ilgalaikis turtas galėtų būti valdomas efektyviau.
- ✚ Vertinus pelningumo bei augimo rodiklius, galima padaryti išvadą, kad įmonė turi pasirūpinti grynojo pelno augimu, optimizuodama sąnaudų lygį: suformuodama atsarginių dalių sandėlį bei peržiūredama atlyginimų bazę, nes įmonės pardavimai, nuosavybė ir turtas auga.

Paskaičiavus aukščiau aprašytus rodiklius bei išanalizavus jų kitimo priežastis, galima padaryti tokias išvadas, kad priimant strateginį verslo sprendimą reikėtų atkreipti dėmesį į išaugusias orlaivio komponentų ir detalių sąnaudas. Be to, įmonė turi stiprinti debitorinių įsiskolinimų kontrolę, todėl įmonei reikėtų diversifikuoti klientus, pradėti dirbti su naujais, kuriems ji galėtų taikyti išankstinius apmokėjimo terminus arba mažesnio laikotarpio kredito linijas. Verta gerinti strateginius santykius su tiekėjais, daugiau kreipiant dėmesį į tiekėjų suteiktus mokėjimo atidėjimus ir kredito limitų terminus, kurie geriausiu atveju galėtų siekti NET 60-60 dienų mokėjimo atidėjimus. Taip įmonė galėtų gerinti trumpalaikio turto valdymą: efektyviau kontroliuoti klientų skolas bei stiprinti ilgalaikius verslo ryšius su tiekėjais ir strateginiais partneriais.

### **3.3.3 Daugiakriterinės analizės matrica strateginiam verslo sprendimui priimti**

Pagal PEST analizės rezultatus, analizuojamos įmonės veiklai būdingas cikliškumas, tai reiškia, kad klientai – aviakompanijos daugiausia skrydžių turi vasarą, vadinasi lėktuvų remontai daugiausia atliekami rudenį bei žiemą, po daugybės vasaros metų lėktuvų priskraidymo valandų.

Iš santykinės finansinės analizės aišku, kad nuosavo kapitalo pelningumas palyginus su šakos rodikliais turi geras tendencijas bei pakankamai gerai yra valdomas skolinto ir nuosavo kapitalo santykis, nuosavo kapitalo pelningumui didinti, siūloma įmonei plėsti veiklą, tačiau plėtros kryptį ir rūšį pasirinkti įvertinus daugiakriterinės analizės metodu, tris verslo plėtros skirtingas strategijas: 1 - susijusios diversifikacijos plėtros strategija; 2 - nesusijusios diversifikacijos plėtros strategija, 3 – tarptautinės plėtros strategija

**11 lentelė. Strateginio verslo sprendimo priėmimo daugiakriterinės analizės matrica**

Kriterijus	Svoris	Alternatyvos		
		Susijusi diversifikacija	Nesusijusi diversifikacija	Tarptautinė plėtra
Investicijų dydis	3	5	1	3
Poveikis konkurenciniam pranašumui	2	5	1	3
Pajamų diversifikavimas	2	3	5	1
Klientų rato didinimas	1	3	1	3
Įdiegimo greitis	1	5	1	3
Valstybės subsidijų gavimo galimybės	2	3	3	5
Sinergijos efektas	2	5	1	3
<b>Bendra suma (iš svorių)</b>		<b>40</b>	<b>25</b>	<b>39</b>

**Šaltinis:** balai ir svoriai yra nustatyti autorės remiantis AB „Flight maintenance“ direktoriaus prezentacija apie strateginę plėtrą

Pagal 11 lentelę, priklausomai nuo paminėtų veiksnių ir jiems suteiktų svorių, vertėtų pasirinkti susijusios diversifikacijos plėtros strategiją. Be to, pagal santykinės finansinės analizės rezultatus, tam, kad sumažintų gamybos prastovos ir dėl to galimų nuostolių riziką vasaros metu, bei išorinės verslo aplinkos riziką, diversifikuoti klientus randant naujus, taip sumažinti pirkėjų įsiskolinimus ir sumažinti padidėjusių orlaivių komponentų ir medžiagų kainų įtaką, efektyviau valdyti klientus įmonei “Flight Maintenance“ siūloma pasirinkti susijusios diversifikacijos plėtros strategiją: tai yra, pasinaudoti savo patikimos kompanijos ir pasaulyje gerai žinomu bei vertinamu įvaizdžiu, esminėmis kompetencijomis aviacijos srityje bei susijusių verslų sinergijos efektu, tam, kad galėtų išplėsti teikiamų paslaugų spektrą tokiu būdu:

- Orlaivių medžiagų, dalių bei komponentų planavimas, tiekimas, pardavimas, pristatymai bei remontai.
- Inžinerinio palaikimo paslaugos.
- Orlaivių techninių mokymų, konsultavimų paslaugos.

Šios plėtros kryptis – horizontalios integracijos pavyzdys, kadangi įmonė galės pati tiekti ir

remontuoti orlaivio komponentus, mokyti savo personalą bei pardavinėti šias paslaugas, taip papildydama teikiamų paslaugų spektrą.

Klientai – operatoriai suinteresuoti gauti kompleksinių paslaugų, būtinų bet kurios aviakompanijos veiklai vykdyti, paketą, iš vieno patikimo tiekėjo – įmonės “Flight Maintenance”. Be to, toks strateginis verslo sprendimas, jei atsipirks finansiškai, teks tokią naudą:

1. Sumažins arba eliminuos veiklos cikliškumo poveikį verslui.
2. Didins įmonės verslo vertę:
  - Didinamas efektyvumas pritaikant esamus resursus/gebėjimus naujoms rinkoms/produktams (detalių pardavimas, inžinerinės paslaugos, techniniai apmokymai):
    - ✚ Ekonomija dėl dydžio. Leis taupyti kaštus vykdant kartu kelias veiklas ir perkeliant įgūdžius ar esmines kompetencijas. Tai reiškia, kad įmonė „Flight Maintenance“ galės efektyviau taupyti sąnaudas, kas padės išlaikyti pelningumo lygį.
    - ✚ Sinergijos nauda. Sinergija reiškia naudą, kuri gali būti pasiekta kai veiklos ar procesai papildo vienas kitą tokiu būdu, kad jų bendras efektas yra didesnis nei atskirų dalių suma. Įmonė „Flight Maintenance“ galės pasikeisti materialiais (esama įranga remontuojant komponentus, apmokymų medžiaga) ir nematerialiais resursais (teikimo skyriaus specialistų orlaivio medžiagų bei dalių rinkos išmanymu, verslo kontaktais su patikimais tiekėjais bei komponentų remonto organizacijomis, logistikos specifikos išmanymu šioje srityje (muitais, pavojingų krovinių vežimais, optimalios transporto priemonės bei kompanijos parinkimais)) teikiant šias paslaugas. Esminių kompetencijų nauda yra didesnė, nes pritraukiant esamus gebėjimus turimiems resursams paskirstyti, įmonė gali veikti skirtingose vartotojų segmentų grupėse: pvz., papildyti esamų klientų – operatorių ratą pritraukiant naujus – orlaivių atsarginių dalių ir medžiagų tiekėjus, kaip klientus, aviacijos specialistų parengimo kompanijas, lėktuvų techninės priežiūros įmones, orlaivių bei orlaivio komponentų lizingo bendroves. Vartotojų segmentų grupėse paklausa yra nevienoda, nes tarpininkai (tokie, kaip orlaivio atsarginių dalių perpardavinėtojai) labiau jautrūs kainos pokyčiams, nei operatoriai. Tai leidžia taikyti kainų diskriminacijos strategiją, kuri reiškia didesnę pelną įmonei.
  - Kompetencijų perkėlimas. Kompetencijų sukūrimo išlaidos patiriamos teikiant orlaivių techninės priežiūros bei remonto paslaugas. Perkeliant jas į techninių apmokymų paslaugas – tai yra esami inžinieriai galėtų apmokyti operatorių techninius darbuotojus – inžinierius, mechanikus profesionaliai bei optimaliai atlikti lėktuvų linijinės priežiūros darbus – būtinus po ir prieš kiekvieną skrydį. Šiuo atveju eliminuojamas šio verslo

poreikis paskirstyti resursus taip, kad būtų sukurtos kompetencijos. Be to, nefizinius resursus sunku suprasti konkurentams ir imituoti. Dėl šios priežasties verslas, į kurį perkeliamos kompetencijos, tampa konkurencingesnis.

- Didinama galia rinkoje taikant horizontalią integraciją - plėtra į veiklas, kurios papildo esamą veiklą. Tvirta esamų klientų bazė sudaro geras galimybes tolesniam bendrovės pajamų diversifikavimui.

### **3.3.4 Siūlomo strateginio verslo sprendimo analizė ir įvertinimas**

Įmonės „Flight Maintenance“ siūlomo strateginio verslo sprendimo – susijusios diversifikacijos tikslai:

1. Pelningumo augimas.
2. Klientų įsiskolinimo mažinimas tam, kad užtikrinti einamąsias pajamas - stabilius grynujų pinigų srautus.
3. Klientūrato didinimas: skverbimas į naujas rinkas bei naujų klientų paieška.
4. Priešinfliacinė apsauga. Geriau investuoti sukauptą kapitalą į gamybos plėtrą gaunant didesnes pajamas ateityje nei stebėti esamų pinigų nuvertėjimą dėl infliacijos poveikio.
5. Teikiamų paslaugų diversifikavimas, dėl ko bus mažinama verslo rizika bei aviacijai būdingo cikliškumo poveikis.
6. Gamybinio potencialo didinimas. Ilgalaikio materialaus ir nematerialaus turto įsigijimas.

Investicijų apimtis: Planuojama investuoti apie 6 mln. Lt: 4 mln. Lt nuosavų lėšų bei 2 mln. Lt banko paskola. Investavimo sritys būtų tokios:

1. Papildomų darbuotojų samdymas bei apmokymai – kvalifikuotų inžinierių samdymas inžinerinio aprūpinimo skyriui, apmokymo bei linijinio aptarnavimo stotims, pardavimo vadybininkų samdymas.
2. Įrangos pirkimas – būtini dalykai sertifikatams gauti: įrankiai, prietaisai ir kita būtina pagal techninę dokumentaciją įranga.
3. Atsarginių dalių ir komponentų pirkimas – turimų atsargų papildymas likvidžiais aviacijos srityje komponentais bei detalėmis – prekėmis skirtomis perparduoti, kurie gali būti panaudojami pačioje įmonėje „Flight Maintenance“ atliekant bazinį bei linijinį orlaivio techninį aptarnavimą. Užtikrins gamybos nenutrūkstamumą, sumažins padidėjusias orlaivio detalių ir komponentų sąnaudas.
4. Kompiuterinių sistemų integracija – įmonės veiklos procesų optimizavimui bei koordinavimui bus integruota efektyvi moderni aviacijos srities verslo valdymo sistema.

5. Reikalingi Civilinės Aviacijos administracijos licenzijų gavimui Mokymo veiklai – Part-147 licenzijai, todėl turi būti skiriama kokybės sistemai gerinti, kuri efektyviai koordinuotų susijusias veiklas.

Investicijų apimtys bei planuojamas paskirstymas pavaizduotas 12 lentelėje.

**12 lentelė. Planuojamos investicijų apimtys bei paskirstymas**

Investicijos	Kaina Lt bemokesčių	Mokesčiai	Kaina Lt su mokesčiais
Darbuotojų samdymas (atlyginimas, apmokymai + paieškos kaštai)	38 078,00	10 122,00	48 200,00
Įrangos pirkimas	1 000 000,00	210 000,00	1 210 000,00
Kompiuterinių sistemų pirkimas -Integruota Verslo Valdymo Sistema	700 000,00	147 000,00	847 000,00
Atsarginių dalių ir komponentų pirkimas	3 000 000,00	630 000,00	3 630 000,00
Licenzijavimo, auditų, kokybės gerinimo sistemos išlaidos	70 000,00	14 700,00	84 700,00
Kitos išlaidos (patalpų nuoma linijiniams stotims, marketingo išlaidos)	142 279,00	37 821,00	180 100,00
<b>VISO</b>		<b>1 049 643,00</b>	<b>6 000 000,00</b>

Toks paslaugų diversifikavimas padės mažinti nesisteminę riziką.

Finansavimo šaltiniai: apie 4 mln. Lt nuosavų lėšų bei 2 mln. Lt investicinė banko paskola. Paskolos užtikrinimas: įkeičiamos biuro patalpos, kurių rinkos vertė apie 3,500.00 Lt. Paskolos metinė palūkanų norma – 9 proc., terminas 5 metai. Paskola gražinama anuiteto būdu. Kreditorius – DnB Nord Bankas.

Finansinių prognozių duomenys: Įmonės veiklos rodiklių dinamikos prognozavimas grindžiamas prielaida, kad įmonė funkcionuos panašiai kaip ir praeityje, tai yra taikoma retrospektyvinė analizė. Be to, prognozuojant pardavimų apimtį, bus atsižvelgta į bendrus ekonominės aplinkos ir šakos pokyčius. Pardavimų apimtys prognozė apims 5 metus, nes tolimesnis prognozavimas sąlygoja neapibrėžtumo didėjimą ir mažiną prognozės kokybę.

Rizikos šaltiniai: Išskiriami svarbiausi išorinės aplinkos rizikos veiksniai:

- Teisinės aplinkos: mokesčių didėjimo tendencija.
- Technologinės: elektroninių detalių biržų populiarėjimas tobulina kainodaros procesus bei palengvina detalių paiešką aviacijos srityje, tai gali sąlygoti kainų mažėjimą. Naudojamų technologijų tobulinimas gali reikalauti papildomų investicijų personalo apmokymams.
- Rinkos: santykių su patikimais verslo partneriais pablogėjimas, konkurentų kainos bei aptarnavimo greitis.
- Ekonominiai: infliacijos didėjimas, skolinto kapitalo kainos didėjimas, elektros energijos bei kuro kainų augimo tendencija – tai gali ženkliai padidinti veiklos išlaidas.

Vidinės rizikos šaltiniai:

- Operacinė rizika: darbuotojų klaidos, įrangos gedimas, dėl kurių gali sumažėti aptarnavimo kokybė

## Prognozuojama finansinė atskaitomybė

### 13 lentelė. Pardavimo pajamų prognozė

Realizacijos pajamos	2012 m.	2013 m.	2014 m.	2015 m.	2016 m.
Bendros pajamos iš visų veiklų	5 790 000,00	6 335 100,00	8 160 957,00	8 835 780,05	11 233 118,86
VISO					

Bendrosios pajamos iš visų veiklų buvo apskaičiuotos remiantis 6 Priede pateiktą lentelę sumuojant planuojamas pajamas pagal kiekviena veiklą:

Pagal 13 lentelę, planuojamas pajamų augimas atsižvelgiant į aviacijos paslaugų rinkos plėtros perspektyvas. Prognozuojama, kad įmonė galės teikti 3 klientų lėktuvų linijinės priežiūros paslaugas. Vieno lėktuvo vidutinė linijinės techninės priežiūros kaina, apskaičiuota pagal būtiną techninio aptarnavimo reglamentą, sudaro apie 80,000.00 Lt per mėnesį. Pagal šaltinį „The 2009-2014 Outlook for Aircraft Products and Services in Europe” prognozuojamas paklausos augimas, todėl, pagal labiausiai tikėtiną variantą, numatoma, kad įmonė „Flight Maintenance“ galėtų didinti aptarnaujamų lėktuvų kiekį iki 5 vnt. per metus. Aptarnaujamų lėktuvų kiekis turėtų padidėti dėl planuojamų aptarnauti „Airbus“ lėktuvų tipo parko augimo Rusijos bei Lietuvos rinkose.

Planuojama, kad įmonė galės teikti 4 klientų lėktuvų inžinerinio palaikymo paslaugas. Pradžioje yra gera galimybė teikti tokias paslaugas pastoviems lojaliems įmonės klientams. Vieno lėktuvo vidutinė inžinerinio palaikymo kaina, apskaičiuota pagal būtinąs technines gamintojo reglamentuotas procedūras, sudaro apie 20,000.00 Lt. Pagal šaltinį „The 2009-2014 Outlook for Aircraft Products and Services in Europe” prognozuojamas paklausos augimas, todėl, pagal optimistinį variantą, numatoma, kad įmonė „Flight Maintenance“ galėtų didinti aptarnaujamų lėktuvų kiekį iki 6.

Planuojama teikti 18 mokymo kursus klientams per metus, kurių vidutinė rinkos kaina yra apie 15,000.00 Lt

Atsižvelgiant į būtinausių medžiagų ir komponentų technologinį judėjimą, galima prognozuoti, kad įmonė pardavinės apie 20 detalių ir komponentų per mėnesį, kurių vidutinė rinkos kaina sudarytų 7,000.00 Lt. Žinoma lėktuvo komponentų vidutinė kaina yra žymiai brangesnė, todėl optimistiniame pardavimų variante detalių pardavimas duotų didesnes pajamas.

Pagal 15 lentelę, planuojama didžiausią sąnaudų dalį skirti orlaivių atsarginių dalių ir medžiagų sandėliams formuoti. Šios detalės bus skirtos ne tik pardavimui, bet ir klientų lėktuvų baziniam bei operatyviniam aptarnavimui atlikti. Planuojamų detalių ir komponentų atsargų teikiami privalumai apibendrinti 14 lentelėje. Apibendrinus pardavimų sąnaudas, pagal pardavimo savikainą tenkančią 1 pardavimo Lt, kuri yra mažėjanti, vadinasi pagal šį verslo planą planuojamas efektyvus pardavimo sąnaudų valdymas.



**14 lentelė. Orlaivio detalių ir komponentų sandėlio formavimo privalumai**

Priežastis	Esmė
Gamybos nenutrūkstamumas	Panaikina aprūpinimo svyravimus
Paklausos svyravimai	Padidėjusios paklausos patenkinimas
Pirkimo ekonomija	Kainų nuolaidos
Transportavimo nuolaidos	Nuolaidos dėl apimties ir laiko
Patikimumo fondas	Apsisaugojimas nuo vėluojančių pervežimų
Išankstinis pirkimas	Taupymas padidėjus reikalingų atsargų kainoms
Sezoninės atsargos	Priklauso nuo metų laiko ir transportavimo sąlygų
Tiekimo šaltinių išsaugojimas	Gerai verslo ryšiai su tiekėjais
Užsakymo sudarymo išlaidos	Tiekėjo paieškos, pirkimo derybų, kai kada komandiruočių ar kitų išlaidų mažėjimas

**15 lentelė. Pardavimo sąnaudų prognozė**

Stripsnis	2012 m.	2013 m.	2014 m.	2015 m.	2016 m.
Orlaivių medžiagų ir komponentų skirtų perparduoti savikaina	1 344 000,00	1 493 520,00	1 537 326,00	1 666 053,90	1 817 424,95
Darbo užmokesčio ir SODRA	236 700	284 040	331 380	331 380	331 380
Atsarginės dalys	840 000	933 450	960 829	1 041 284	1 135 891
Marketingo išlaidos	30 000	23 000	17 000	19 000	18 000
<b>VISO</b>	<b>2 450 700</b>	<b>2 734 010</b>	<b>2 846 535</b>	<b>3 057 718</b>	<b>3 302 696</b>

Pagal 14 lentelę reklamos išlaidoms bus skirtos kasmet apie 20000 Lt. Marketingo išlaidos bus paskirstomos atsižvelgiant į planuojamos veiklos vystymąsi: tai yra didžiausia suma bus skiriama verslo plėtros pradžioje, tolimesnes išlaidas sudarys išlaidos verslo įvaizdžių remti ir tobulinti.

Darbo užmokesčio ir Sodros išlaidos apskaičiuojami remiantis 16 lentelėje pateikta investicija į žmogiškuosius resursus.

**16 lentelė. Papildomų žmogiškųjų resursų poreikis**

Pareigos	Kiekis	Kvalifikacija	Darbo grafikas	Darbo užmokesčio
1. Aviacijos inžinieriai	4	Aukštasis universitetinis išsilavinimas+ certifying staff	5 darbo dienų	2500 Lt
2. Aviacijos technikai / mechanikai	16	Aukštasis universitetinis išsilavinimas	Pamaininis	1800 Lt
3. Apmokymų instruktoriai	3	Aukštasis universitetinis išsilavinimas	5 darbo dienų	2200 Lt
4. Pardavimo vadybininkai	4	Aukštasis universitetinis išsilavinimas	5 darbo dienų	2500
Viso:	27			

Apibendrinus 16 lentelėje pateiktus duomenys, būtų priimti 27 darbuotojai. Jų vidutinis

atlyginimas sudarys:

$$(8*2500+16*1800+3*2200)/27= 55400/27=2052 \text{ Lt}$$

### 17 lentelė. Veiklos sąnaudų prognozė

<b>Straipsnis</b>	<b>2012 m.</b>	<b>2013 m.</b>	<b>2014 m.</b>	<b>2015 m.</b>	<b>2016 m.</b>
Darbo užmokestis	664 848	664 848	738 720	787 968	837 216
<i>Darbuotojų skaičius</i>	27	27	30	32	34
<i>Vidutinis mėnesinis darbo užmokestis</i>	2 052	2 052	2 052	2 052	2 052
SO DRA ir kiti mokesčiai	209 427	209 427	232 697	248 210	263 723
Draudimas	1 439	3 453	3 625	3 807	3 997
Nuoma	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Nusidėvėjimo sąnaudos	140 200	178 600	178 600	193 000	209 560
Darbuotojų apmokymo sąnaudos	24 000	7 000	3 400	6 900	6 900
Transporto sąnaudos	36 000	37 080	38 192,4	39 338,17	40 518,32
<b>VISO</b>	<b>1 095 914</b>	<b>1 120 408</b>	<b>1 215 235</b>	<b>1 299 223</b>	<b>1 381 914</b>
Be nusidevejimo	955 714	941 808	1 036 635	1 106 223	1 172 354

Pagal 17 lentelę, didžiausią veiklos sąnaudų dalį sudaro žmogiškųjų resursų sąnaudos: darbo užmokestis, su darbuotojais susiję SODROS mokesčiai, personalo apmokymai. Tai pat nusidėvėjimo sąnaudos, skaičiuojamos: įrankių pagal 9 procentų metinę nusidėvėjimo normą, mašinų ir įrangos nusidėvėjimo norma - 7 procentai ir programinės įrangos 5 procentų amortizacija, sudaro apie 20000 Lt per metus. Šio ilgalaikio turto amortizacija ir nusidėvėjimas skaičiuojama nuo 4 Priede pateiktos ilgalaikio turto straipsnio vertės. Taip pat prognozuojamas transporto sąnaudų augimas: tai detalių, komponentų ir dokumentacijos (mokymo konspektų, inžinerinės dokumentacijos) pervežimo sąnaudos. Apibendrintai, veiklos sąnaudų, tenkančių 1 pardavimų Lt rodiklio tendencija yra mažėjanti, kas reiškia efektyvią veiklos sąnaudų valdymo politiką.

Remiantis 18 lentelėje pateiktomis prognozėmis, didžiausios investicijos atsargų sandėlio formavimui numatomos investicinio projekto pradžioje, kitais metais atsargų apimtys prognozuojamos pagal suvartojimo normas. Debitorinių įsiskolinimų planuojamas terminas pagrindiniams klientams yra NET30 – apmokėjimas per 30 dienų. Todėl pirkėjų įsiskolinimas augs dėl prognozuojamo pajamų augimo. Mokėtinos sumos tiekėjams planuojamos pagal apmokėjimo terminus NET30 ir NET60, tai yra, įmonė orientuosis į gerus verslo ryšius su pastoviais tiekėjais ir mokėjimo atidėjimų gavimo su kredito linija galimybėmis iš naujų. Tam įmonei reikia stiprinti esamus verslo ryšius su strateginiais tiekėjais tam, kad turėtų gerus „trade references“ arba „credit references“ – tiekėjus, kuriuos užklausinėjama svarstant kredito suteikimo galimybę ir apmokėjimo terminą.

### 18 lentelė. Apyvartinio kapitalo kaitos prognozė

<b>Apyvartinio kapitalo kaita</b>					
<b>Straipsnis</b>	<b>2012 m.</b>	<b>2013 m.</b>	<b>2014 m.</b>	<b>2015 m.</b>	<b>2016 m.</b>
Atsargos	1,000,000	700,000	500,000	300,000	500,000
Gautinos sumos	579,000	633,510	816,096	883,578	1,123,312
Mokėtinos sumos	90,000	580,000	544,000	508,000	472,000

Ilgalaikio turto kaita bei anuiteto būdų išmokamos paskolos suvestinė pateikti 5 Prieduose



Apskaičiuojami kapitalo kaštai WACC:

$$WACC = 0,33 * 0,09 * (1 - 0,15) + 0,67 * 0,15 = 12,57 \%$$

Įmonės akcininkų pageidaujama pelno norma yra 15 %

Vidinė gražos norma (internal rate of return – IRR) – tai diskonto norma, kuriai esant, laukiamų strateginio verslo sprendimo grynujų pinigų srautų esamoji vertė lygi esamai sprendimo investicijų sumai. Vidinei gražos normai apskaičiuoti naudojami bendri sprendimo pinigų srautai ir bendros investicijos, todėl lyginama su įmonės kapitalo kaštais. Kadangi  $IRR > \text{kapitalo kaštai}$ , nes  $42,93\% > 12,57\%$ , sprendimas laikomas priimtiniu, be to, skirtumas tarp vidinės gražos normos ir kapitalo kaštų yra gana didelis ir sudaro 30,35 %

Grynosios esamosios vertės (NPV) esmė – būsimųjų strateginio verslo sprendimo pinigų srautų esamoji vertė palyginama su visomis investicijomis, reikalingomis projektui įgyvendinti. Kadangi  $5,194,494,23 > 0$ ,  $NPV > 0$ , strateginis verslo sprendimas laikomas priimtiniu.

Modifikuota vidinė gražos norma (MIRR). Daroma prielaida, kad visi pinigų srautai perinvestuojami naudojant kapitalo kainą, bet ne vidinę gražos normą. Todėl MIRR geriau atspindi strateginio verslo sprendimo realią gražą. Vadinasi, pagal MIRR, sprendimas laikomas priimtiniu, nes  $MIRR > WACC$ , tai yra  $31,08\% > 12,57\%$

Vadinasi, pagal IRR, NPV ir MIRR metodus strateginis verslo sprendimas laikomas priimtiniu ir pelningu, nes skirtumai tarp rodiklių yra gana dideli.

Riziką įvertinsime scenarijų metodų:

Prognozuojama optimistinių ir pesimistinių variantų NPV pateikta 21 lentelėje:

**21 lentelė. Strateginio verslo sprendimo scenarijų metodas**

Variantai	NPV	Tikimybė
Optimistinis	6590859,92	0,3
Labiausiai Tikėtinas	5194494,23	0,5
Pesimistinis	4309113,53	0,2

vidutinė NPV 5436327,80

Vidutinis kvadratinis nuokrypis sprendimui arba rizika sudaro: 826587,84 LT. Procentaliai nuo investicijų pradinės sumos tai sudarys: 14.20 %. Vadinasi, šį strateginį verslo sprendimą galima vertinti, kaip mažai rizikingą, palyginus su planuojamu pelningumu.

### **3.3.5 Santykinų finansinių rodiklių įtakojančių strateginius verslo sprendimus nustatymas**

Šio darbo tikslui pasiekti reikia nustatyti, kokie finansiniai rodikliai lemia strateginio verslo sprendimo rezultatus. Tam reikia apskaičiuoti pokytį finansinių rodiklių, pagal kurių reikšmes buvo pasiūlytas strateginis verslo sprendimas:

**21 lentelė. Prognozuojamo strateginio verslo sprendimo įtaka įmonės finansinėms rodikliams**

	Rodiklis	2012 m.	2013 m.	2014 m.	2015 m.	2016 m.
1.	Nuosavo kapitalo pelningumas	0,96	0,51	0,47	0,34	0,33
2.	Kritinio įvertinimo koeficientas	15,58	6,69	13,11	21,16	33,40
3.	Pirkėjų įsiskolinimo trukmė (dienomis)	36,50	36,50	36,50	36,50	36,50
4.	Pelnas, tenkantis vienam darbuotojui	67791,79	72428,88	112063,65	116100,43	161912,72
5.	Skolos rodiklis	0,52	0,36	0,19	0,11	0,05
6.	Grynojo turto pelningumas	0,46	0,32	0,38	0,30	0,32
7.	Grynasis pelningumas	0,32	0,31	0,41	0,42	0,49
8.	Atsargų apyvartumas	5,79	9,05	16,32	29,45	22,47
9.	Apyvartinio kapitalo apyvartumas	2,41	1,38	1,07	0,8	0,69
10.	Turto apyvartumas	1,45	1,05	0,91	0,72	0,65

Remiantis prognozuojama strateginio verslo sprendimo įtaka įmonės ūkinei-finansinei veiklai, kuri pateikta 21 lentelėje, galima padaryti išvadas:

- ❖ Nuosavo kapitalo rodiklis turi mažėjimo tendenciją dėl palaiptų investicijų – palaiptinio nuosavo kapitalo augimo, tačiau pats pelningumas yra labai didelis ir sudaro vidutiniškai apie 52 proc.
- ❖ Pagal kritinio įvertinimo koeficientą, įmonė galės apie 18 kartu padengti trumpalaikius įsipareigojimus nesinaudodama atsargomis. Tai reiškia geras mokumo tendencijas.
- ❖ Pirkėjų įsiskolinimas įmonei vidutiniškai sudaro apie 37 dienas, nes pastovių klientų apmokėjimo terminai yra: NET30; NET45 ir NET 60
- ❖ Vienam darbuotojui tenkantis pelnas turi augimo tendenciją, ir vidutiniškai sudaro apie 106 tūkst. Lt.
- ❖ Skolos rodiklis turi mažėjimo tendenciją, nes įmonė išmoko paskolą anuiteto būdu, todėl turto dalis finansuojama iš skolinto kapitalo mažės kiekvienais metais.
- ❖ Grynojo turto pelningumas turi mažėjimo tendenciją, dėl to, kad investuojama į turtą keliais etapais, bei pats vidutinis pelningumo rodiklis yra gana didelis ir siekia 36 % ir yra žymiai didesnis palyginus su 4 procentų iki siūlomo projekto rodikliu.
- ❖ Grynojo pelningumo rodiklis arba pelningumo koeficientas pagerėjo palyginus su rodikliais prieš siūlomą verslo plėtrą. Šis rodiklis turi teigiamą augimo tendenciją, ir 2014 metais planuojama pasiekti beveik 50 proc. rodiklio dydį.
- ❖ Atsargų apyvartumo rodiklis pagerėjo 2 kartus ir turi augimo tendenciją. Tai reiškia, kad pinigai ne bus įšaldyti nelikvidžiose atsargose. Gera šio rodiklio tendencija prognozuojama dėl dalių ir komponentų pardavimo veiklos.
- ❖ Turto apyvartumo rodiklis mažėja dėl investicinės programos įsigyjant ilgalaikį turtą bei formuojant detalių atsargas.

Vadinasi, įgyvendinus strateginį verslo sprendimą žymiai gerėja skubaus likvidumo koeficientas, atsargų apyvartumas, pirkėjų įsiskolinimas ir grynasis pelningumas. Šie rodikliai,

kalba apie dvi pagerėjimo tendencijas: pagerėjo mokumas/likvidumas ir pelningumas. Vadinasi, šie rodikliai labiausiai lemia strateginius verslo sprendimus ir turi būti įvertinami strateginių verslo sprendimų priėmimo ir kontrolės etapuose.

### **3.4 Finansinės analizės ir strateginių verslo sprendimų ryšis**

Pagal Ekspertinio vertinimo tyrimo rezultatus ir praktinį įmonės siūlomo strateginio verslo sprendimo analizę ir įvertinimą, finansinės analizės vaidmuo strateginių verslo sprendimų priėmimo procese yra:

Priimdama strateginius verslo sprendimus, įmonės vadovybė turi taikyti finansinę analizę 3 sprendimo priėmimo stadijose:

1. esamai finansinei situacijai įvertinti;
2. strateginių verslo sprendimų alternatyvų įvertinimui ir palyginimui, efektyviam išteklių paskirstymui;
3. atliekant sprendimo realizavimo kontrolę ir padarinių analizę – finansų kontrolės funkciją.

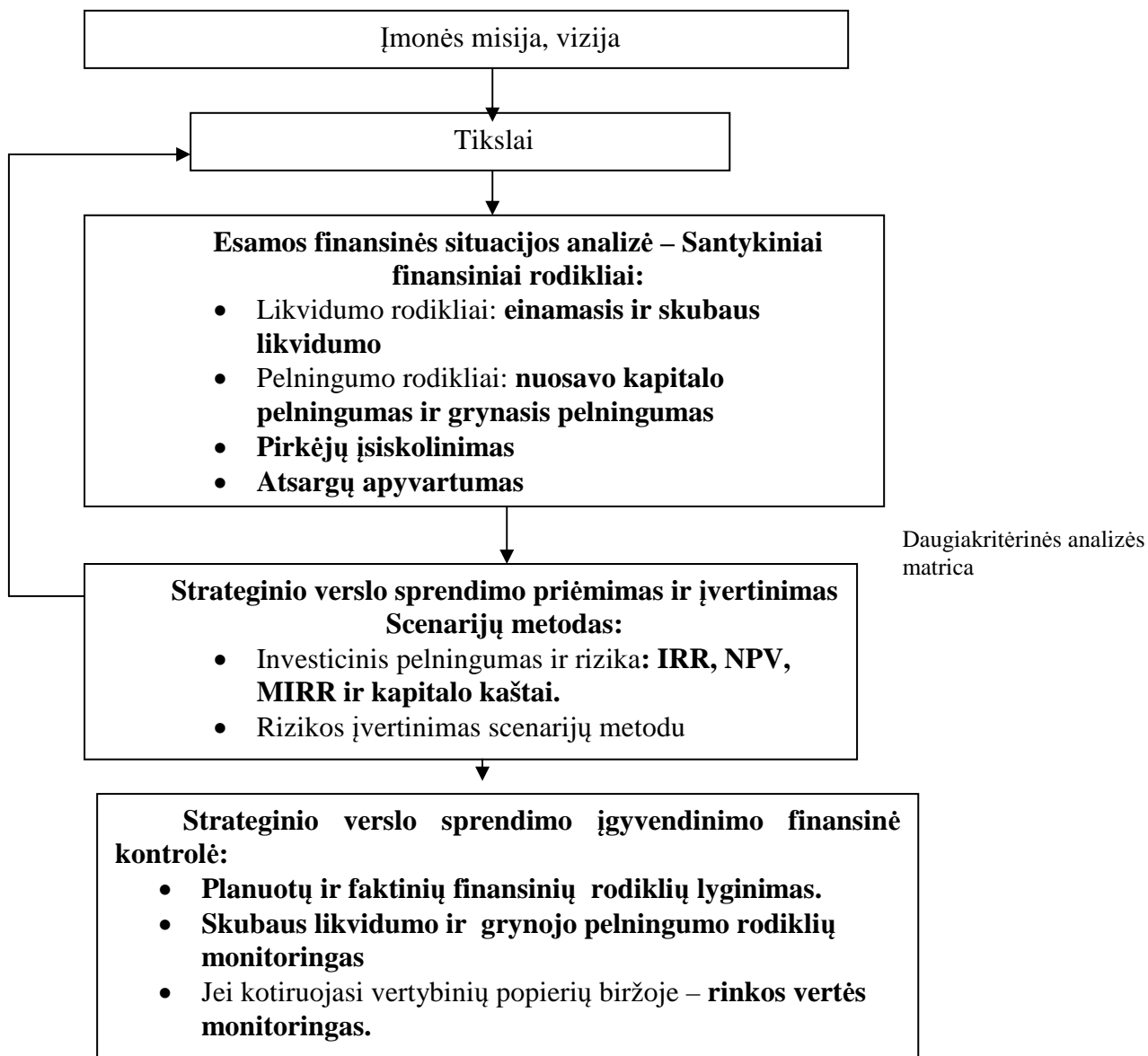
Vertinant esamą finansinę situaciją, vadovybė turi atsižvelgti į einamojo ir skubaus likvidumo, nuosavo kapitalo ir grynojo pelningumo, atsargų apyvartumo ir pirkėjų įsiskolinimo rodiklius, nes šie rodikliai yra labiausiai įtakojami strateginių verslo sprendimų ir lemia jų rentabilumą. Pagal santykinės finansinės analizės rezultatus, priimdama strateginį verslo sprendimą, įmonė turi atsižvelgti į bendrojo likvidumo bei grynojo pelningumo koeficiento gerinimą

Kadangi nuosavo kapitalo pelningumo rodiklis geresnis už šakos rodiklius, priimant strateginį verslo sprendimą, įmonės vadovybė galėtų jį gerinti didinant grynąjį pelną. Vertinant likvidumą, vadovybė turi atsižvelgti ne tik į bendrojo, bet ir į skubaus likvidumo koeficientą, nes atsargos gali pasižymėti nelikvidumu. Todėl įmonės vadovybei reikėtų įvertinti atsargų apyvartumą – tai yra kaip greitai atsargos yra sunaudojamos gamyboje ir yra paverčiami likvidesniais gaminiais. Be to, užtikrinant operacinę įmonės veiklą, vadovybė turi pasirūpinti pakankamu grynųjų pinigų kiekiu, todėl turi būti vertinamas pirkėjų įsiskolinimas ir ar reikėtų diversifikuoti pirkėjus bei skverbtis į naujas geografines ar produktų rinkas.

Atliekant sprendimų alternatyvų vertinimą, įmonės vadovybė turėtų palyginti strateginio verslo sprendimo vidinės grąžos normos IRR ir modifikuotos vidinės grąžos rodiklius MIRR reikšmes su kapitalo kaštais ir įvertinti planuojamo pelningumo ir rizikos santykį.

Kontroliuojant strateginio verslo sprendimo realizavimą vadovybė turi atsižvelgti į realių rodiklių nukrypimą nuo planinių ir išsianalizuoti tų nukrypimų atsiradimo priežastis. Įmonė turi įvertinti skubaus likvidumo koeficientą, atsargų apyvartumą, pirkėjų įsiskolinimą ir grynąjį

pelningumą. Šie rodikliai, kalba apie 2 pagerėjimo tendencijas: pagerėjo mokumas/likvidumas ir pelningumas. Vadinasi, šie rodikliai labiausiai lemia strateginius verslo sprendimus ir turi būti įvertinami strateginių verslo sprendimų priėmimo ir kontrolės etapuose. Tačiau kontrolės etape labiau reikšmingi yra skubaus likvidumo ir grynojo pelningumo rodikliai, nes šie rodikliai parodo realizuojamojo strateginio verslo sprendimo rentabilumą bei įtaką įmonės pelningumui bei įtaką operatyviai veiklai: tai yra gebėjimui patenkinti trumpalaikių kreditorių reikalavimus nesinaudojant atsargomis, nes jie gali pasižymėti savotišku nelikvidumu. Taip pat, manau, kad įmonė jei kotiruojasi vertybinių popierių biržoje, turi atsižvelgti, kaip yra vertinama potencialiųjų investuotojų ir nuolat stebėti įmonės rinkos vertės pokyčius.



34 pav. Finansinės analizės, kaip strateginių verslo sprendimų ryšis

Vadinasi, šio darbo hipotezė: finansinė analizė yra naudojama keliose strateginių verslo sprendimų priėmimo etapuose ir svarbiausi rodikliai lemiantys strateginius verslo sprendimus

yra: bendrojo likvidumo ir nuosavo kapitalo pelningumo, yra iš dalies priimama, nes pirma hipotezės dalis, kad finansinė analizė naudojama:

1. esamai finansinei situacijai įvertinti,
2. strateginių verslo sprendimų alternatyvų įvertinimui ir palyginimui, efektyviam išteklių paskirstymui;
3. atliekant sprendimo realizavimo kontrolę ir padarinių analizę – finansų kontrolės funkciją.

Tai yra patvirtinta ekspertinio vertinimo tyrimo. Tačiau, priėmus ir įvertinus pasirinktos įmonės strateginį verslo sprendimą, galima padaryti išvadą, kad svarbiausi finansiniai, rodikliai lemiantys strateginį verslo sprendimą, yra skubaus likvidumo ir grynojo pelningumo rodikliai.



## IŠVADOS IR SIŪLYMAI

Remiantis šio darbo Ekspertinio vertinimo tyrimu bei pasiūlyto strateginio verslo sprendimo priėmimo įvertinimu ir padarinių analize, pagrindinės išvados būtų tokios:

1. Finansinė analizė yra viena iš pagrindinių analizių kartu su SSGG, PEST ir Porter penkių konkurencijos jėgų modelių, skirtų strateginiams verslo sprendimams priimti.
2. Efektyviam strateginio verslo sprendimui priimti įmonės vadovybė turi taikyti finansinę analizę 3 sprendimo priėmimo stadijose:
  - a. esamai finansinei situacijai įvertinti,
  - b. strateginių verslo sprendimų alternatyvų įvertinimui ir palyginimui, efektyviam išteklių paskirstymui
  - c. ir atliekant sprendimo realizavimo kontrolę ir padarinių analizę – finansų kontrolės funkciją.

Tokių būdu, atliekamos esminės finansinės analizės funkcijos strateginių verslo sprendimų priėmimo procese: patikrinama ar pasitvirtino praeityje priimti sprendimai, išsiaiškinama priežastis bei rezultatas ir nustatomos perspektyvinių sprendimų alternatyvos.

3. Pagrindiniai finansinės analizės ir strateginių verslo sprendimų sąlyčio taškai arba rodikliai lemiantis strateginius verslo sprendimus yra: grynojo pelningumo ir skubaus likvidumo santykiniai finansiniai rodikliai, kurie turi būti įvertinami keliuose strateginių verslo sprendimų priėmimo stadijose: esamai finansinei situacijai įvertinti ir strateginio verslo sprendimo įgyvendinimo kontrolės funkcijai atlikti. Šie rodikliai kalba apie du įmonės veiklos tęstinumo ir sėkmingo verslo aspektus: mokumą/likvidumą ir pelningumą. Šių rodiklių pagalba, finansinė analizė sieja operatyviają ir strateginę įmonės veiklą: ieško galimybių padidinti operatyviosios veiklos efektyvumą taikant racionalią finansinę politiką, todėl analizuojant skubaus likvidumo ir grynojo pelningumo rodiklius, svarbiausia yra nustatyti geriausius būdus, kaip pasiekti norimą įmonės efektyvumo lygį, didinant operatyviosios veiklos rentabilumą.
4. Siūloma verslininkams priiminėti strateginius verslo sprendimus remiantis finansine analize sekančiu būdu:
  - a. Įvertinant įmonės esamą finansinę situaciją kompleksiskai atsižvelgti į einamojo ir skubaus likvidumo, nuosavo kapitalo pelningumo ir grynojo pelningumo, atsargų apyvartumo ir pirkėjų įsiskolinimo rodiklius, nes tokiu būdu verslininkas galės ne tik įvertinti įmonės einamąjį mokumą/likvidumą, grynąjį pelningumą ir akcininkų nuosavo kapitalo valdymo efektyvumą, bet tai bus savotiška užuomina ir indikacija ką reikia gerinti norint užtikrinti įmonės veiklos pelningumą, tęstinumą

ir vizijos pasiekimą per tikslų įgyvendinimą.

- b. Analizuojant ir įvertinant strateginių verslo sprendimų alternatyvas, vertinti finansinę riziką, priklausančią nuo finansavimo šaltinių, taikant kapitalo kaštų apskaičiavimą ir stebėjimą. Įmonės vadovybė turėtų palyginti strateginio verslo sprendimo vidinės grąžos normos - IRR ir modifikuotos vidinės grąžos - MIRR rodiklių reikšmes su kapitalo kaštais. Tokiu būdu įvertinamas planuojamo pelningumo ir rizikos santykis. Tai leis vadovybei minimizuoti nerentabilių strateginių verslo sprendimų priėmimo riziką.
- c. Atliekant strateginio verslo sprendimo finansinės kontrolės funkciją, vertinti grynojo pelningumo ir skubaus likvidumo rodiklių nukrypimą nuo planinių ir išsianalizuoti tų nukrypimų atsiradimo priežastis.

## LITERATŪRA

1. **Аругтюнова Д.В.** Стратегический менеджмент. Учебное пособие. - Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 p.
2. Aviation Spare Parts Suppliers Locations Locator Map and Directory. URL: <http://find.mapmuse.com/map/aircraft-parts> [žiūrėta 2012 12 04]
3. **Бочаров В.** Комплексный финансовый анализ. Серия „Академия финансов“. – Санкт –Петербург, 2005. – 432 с. - ISBN 5-469-00739-1.
4. **Brigham E. F.; Michael C. Ehrhardt.** Financial management: theory and practice. 12 edition. – USA: Thomson South-Western, 2008. 1073 p. – ISBN-10:0-324-42269-5
5. **Buckiūnienė O.** Įmonių Finansai: mokomoji knyga. - Vilnius:Vilniaus kolegija, Ekonomikos fakultetas, 2004.-211 p. - ISBN 9955-9418-7-1
6. **Buškevičiūtė E.; Mačerinskienė I.** Finansų analizė: vadovėlis. Kauno technologijos universitetas. - Kaunas: Technologija, 1998. - 379 p. – ISBN 9986-13-710
7. **Chartered Institute of Management Accountants.** Improving strategic decision making. – UK. p.33-36 URL: [download.businesscasestudies.co.uk/retrieve](http://download.businesscasestudies.co.uk/retrieve). [žiūrėta 2012 04 19]
8. **Darškuvienė V.** 1997. Įmonės finansų valdymas: mokomoji knyga.- Kaunas: Technologija. 1997. - 217 p. - ISBN 9986-415-51 -5.
9. **Elvin P., ir kt.** Guide to key performance indicators. - USA: Pricewaterhousecoopers. 2006. - 28 p.  
URL:[http://download.pwc.com/ie/pubs/guide\\_to\\_key\\_performance\\_indicators.pdf](http://download.pwc.com/ie/pubs/guide_to_key_performance_indicators.pdf)  
[žiūrėta 2012-10-05].
10. **Gaidienė Z.** Finansų valdymas. - Kaunas : Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.1998. -125 p. - ISBN 9986-418-10-0.
11. **Гольдштейн Г. Я.; Гуц А. Н.** Экономический инструментарий принятия управленческих решений: Учебное пособие для магистрантов направления "Менеджмент" (МВА). -Таганрог: ТРТУ. 1999., URL: <http://www.aup.ru/books/m69/>  
[žiūrėta 2012 04 21]
12. **Graham J.** The Big Three Economic Indicators. OptionVue Systems International, Inc. 2011.URL:<http://www.discoveroptions.com/mixed/content/education/articles/bigthreecconomicindicators.html> [žiūrėta 2012 05 10]
13. **Жулега И.А.** Методология анализа финансового состояния предприятия. - Государственный университет аэрокосмического приборостроения (ГУАП). 2006. - 235 с. - ISBN 5 8088 0204.
14. **Иванов Л. Н.** Анализ стратегических решений (эвристика). - Москва РИОР;

- Инфра-М. 2010. - 177 с. - ISBN: 978-5-369-00619-1
15. **Ye, S. and Tiong, R.** "NPV-at-Risk Method in Infrastructure Project Investment Evaluation." J. Constr. Eng. Manage., 126(3), - 227–233 p. 2012, - ISSN: 0733-9364
  16. **Ивашковская И.В.** Моделирование стоимости компании. Стратегическая ответственность советов директоров. - Москва: ИНФРА-М, 2011. – 430 p. - ISBN 978-5-16-004090-5
  17. **Ивашковская И.В.** Финансовая модель анализа компании – основа принятия решений советами директоров. 2011. URL: <http://smao.ru/ru/magazine/2010/01/14.html> [žiūrēta 2011 11 02]
  18. **Ионова А.Ф. Селезнева Н.Н.** Финансовый анализ. - Москва.: ТК Велби, Проспект, 2006. - 624 с.- ISBN: 5-482-00559-3
  19. **Jucevičius R.** Strateginis organizacijų vystymas: monografija.- Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras. 1998. - 456 p.- ISBN 978-9955-364-8
  20. **Juozaitytė L.** Įmonės finansai: analizė ir valdymas: vadovėlis. - Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla. 2007. - 415 p.- ISBN 978-9986-38-792-3
  21. **Kevin Michaels Dr.** Air Transport Mro Outlook. 2001. -24 p. URL: [http://events.aviationweek.com/html/mro11/MRO%20US%20-%204.12%20-%20230pm%20-%20D129%20-%20Michaels%20\(for%20electronic%20distribution\).pdf](http://events.aviationweek.com/html/mro11/MRO%20US%20-%204.12%20-%20230pm%20-%20D129%20-%20Michaels%20(for%20electronic%20distribution).pdf) [žiūrēta 2012-12-04].
  22. **Клейнер Г.Б.** Стратегия предприятия. – Москва: Издательство: Дело. 2008. -568 стр. - ISBN 978-5-7749-0487-7
  23. **Ковалев В.В.** Финансовый анализ: методы и процедуры. - Москва: Финансы и статистика. 2002. - 560 стр. - ISBN 5-279-02354-X
  24. **Кошечкин А. С.** Методы количественного анализа риска инвестиционных проектов. Международный институт экономики, права и менеджмента (МИЭПМ ННГАСУ). URL: <http://www.aup.ru/articles/investment/3.htm> [žiūrēta 2012-05-06].
  25. **Liljebloom E., Vaihekoski M.** Investment Evaluation Methods and Required Rate of Return in Finnish Publicly Listed Companies. L T A 1 / 0 4 P . - 15 p. URL: [http://lta.hse.fi/2004/1/lta\\_2004\\_01\\_a1.pdf](http://lta.hse.fi/2004/1/lta_2004_01_a1.pdf) [žiūrēta 2012 10 10]
  26. **Литвак Б.Г.** Разработка управленческого решения: Учеб. - Москва.: Дело, 2008. – 440 с.-ISBN 978-5-7749-0494-5
  27. **Маркова В.Д., Кузнецова С.А.** Стратегический менеджмент. - Москва - Новосибирск ИНФРА-М — Сибирское соглашение. 1999, -288 с.- ISBN 5-16-000027-5

28. **Metiniai įmonių finansiniai rodikliai.** Požymiai: ekonominės veiklos rūšis. URL: <http://db1.stat.gov.lt/statbank/default.asp?w=1536> [žiūrėta 2012 10 20]
29. **Nathan K. Smith.** MRO global outlook. 2009. - 20 p. URL: <http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=mro%20global%20outlook&source=web&cd=2&cad=rja&ved=0CDMQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.frost.com%2Fprod%2Fservlet%2Fcpo%2F168894081&ei=Bd69UOP4LuT44QSC0oHQDw&usg=AFQjCNEIE6PCI L4ovvxqghhRz8xY6CKKfw> [žiūrėta 2012 12 04]
30. **Norvaišienė R.** Įmonės investicijų valdymas: mokomoji knyga. –Kaunas: Technologija.2005 -2006 p. - ISBN: 9955095873
31. **Parker P. M.,** Ph.D. Chaired Professor of Management Science. The 2010-2015 Outlook for Aircraft Maintenance, Repair, and Overhaul (MRO) Services in Europe. INSEAD (Singapore and Fontainebleau, France). 2009. -68 p. Prieiga per EBSCO duomenų bazę: URL:<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?hid=107&sid=8fee4cc9-b3b0-4659-9ef3-5055f81255fb%40sessionmgr115&vid=1> [žiūrėta 2012-10-30].
32. **Parker P. M.,** Ph.D. Chaired Professor of Management Science. 2009. The 2009-2014 Outlook for Aircraft Products and Services in Europe. INSEAD (Singapore and Fontainebleau, France). 2009. -68 p. Prieiga per EBSCO duomenų bazę: URL: <http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?hid=107&sid=bd0631b6-2685-4531-8cce31a34c5a241d%40sessionmgr111&vid=1> [žiūrėta 2012-10-30].
33. **Proctor M.D., Canada J. R.** Past and Present Methods of Manufacturing Investment Evaluation: A Review of the Empirical and Theoretical Literature // The Engineering Economist: A Journal Devoted to the Problems of Capital Investment.2007. Nr. 38 -45-58 p. – ISSN 1547-2701.
34. **Почепцов Г.Г.** Стратегия. - Москва.: «Рефл-бук», 2005. – 384 с.– ISBN 5-87983-114-0
35. **Полли Б.** (Перевод с английского Ю. Бушуевой.) Бизнес план пошаговое руководство. – Москва: Фаир-Пресс. 2007. -304 с. ISBN 5-8183-1057-4
36. **Попов С.А.** Стратегическое Управление. - Москва: Инфра – М. 1999. -344 с. - ISBN 5-16-000056-9
37. **Research and Innovative technology administration.** Airline Fuel Cost and Consumption <http://www.transtats.bts.gov/fuel.asp> [žiūrėta 20-11-2012]
38. **Росс С ir kt.** Основы корпоративных финансов. Издательство: Лаборатория Базовых Знаний. 2001. -720 с. ISBN: 5-93208-036-1
39. **Rumelt R.P. ir kt.** Fundamental research issues in strategy and economies. Strategic Management Journal. Winter Special Issue. 1991. - 12 p. URL:

- <http://www.jstor.org/discover/10.2307/2486436?uid=3738480&uid=2&uid=4&sid=21101403184407> [žiūrėta 2012-02-25].
40. **Rutkauskas A. V., Damašienė V.** Finansų valdymas: vadovėlis; - Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla. 2002. - 247 p. -ISBN 9986-38-327-7
  41. **Rudzkienė V. ir kt.** E. valdžia piliečiams: plėtros gairių Lietuvai nustatymas naudojant ateities įžvalgų metodologiją, - Vilnius: Lietuvos Valstybinis Mokslo ir Studijų Fondas. 2008. -125 p. URL:[www.egov.lt/uploads/file/EVPGL\\_Ataskaita\\_2008\\_santrauka\\_psl.doc](http://www.egov.lt/uploads/file/EVPGL_Ataskaita_2008_santrauka_psl.doc) [žiūrėta 2012-10-08].
  42. **Suteiktų paskolų nefinansinėms korporacijoms ir namų ūkiams palūkanų normos.** Lietuvos banko statistika. URL: [http://www.lb.lt/stat\\_pub/statbrowser.aspx?group=7279&lang=lt](http://www.lb.lt/stat_pub/statbrowser.aspx?group=7279&lang=lt) [žiūrėta 2012-12-07].
  43. **Thompson T.** Economic Indicators and their impact on Business Decisions. –USA: Financial Executives Research Foundation Inc.2011. -23 p. URL: <http://www.financialexecutives.org/ferf/download/2011%20Final/2011-024.pdf> [žiūrėta 2012-10-05].
  44. **Šlekienė D., Klimavičienė I.** Įmonės veiklos finansinis įvertinimas:mokomoji knyga. - Kaunas: Technologija. 2000. - 146 p. - ISBN 9986-13-721-7
  45. **Vasiliauskas A.** Strateginis valdymas: vadovėlis. - Kaunas: Technologija.2002.-383 p.- ISBN 9955-09-594-6
  46. **Vidutinis mėnesinis darbo užmokestis kitos transporto įrangos gamybos sektoriuje.** URL:<http://db1.stat.gov.lt/statbank/SelectVarVal/Define.asp?Maintable=M3060315&PLanguage=0> [žiūrėta 2012-02-25].
  47. **Зуб А.Т.** Стратегический менеджмент. Теория и практика. - Москва: Аспект Пресс. 2002. - 415 с. - ISBN 5-7567-0164-8 В
  48. **Зимин А. И.** Инвестиции: вопросы и ответы: - Москва Юриспруденция. 2008. 256 стр.- ISBN 978-5-9516-0341-8

**Žilinska T.** Finansinė analizė, kaip strateginių verslo sprendimų priėmimo pagrindas / Finansų valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovė Prof. dr. Eglė Kazlauskienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas, 2012. -92 p.

## ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe iškelta problema: kokiais finansinės analizės instrumentais remiantis nustatomi, priimami ir tinkamai įvertinami strateginiai verslo sprendimai. Šiai problemai spręsti atlikta pasirinktos įmonės pasiūlyto strateginio verslo sprendimo analizė, kurios rezultate rasti strateginių verslo sprendimų ir finansinės analizės sąlyčio taškai, tai yra santykiniai finansiniai rodikliai lemiantys strateginius verslo sprendimus bei, remiantis šioje įmonėje atliktą Ekspertinio vertinimo tyrimu, nustatyta finansinės analizės vieta strateginių verslo sprendimų priėmimo procese. Darbo rezultate nurodomi svarbiausi skirtingo strateginių verslo sprendimų priėmimo etapo finansiniai rodikliai, kuriais remiantis gali būti priimami strateginiai verslo sprendimai. Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu tiriami strateginių verslo sprendimų teoriniai ypatumai, finansinės analizės charakteristika, sudaroma finansinių rodiklių grupė santykiniai analizei atlikti, pateikiami įmonės makro ir mikro aplinkos siūlomi analizės metodai, teoriškai išanalizuojami investicijų įvertinimo rodikliai, pasiūlomas rizikos įvertinimo metodas ir analizuojami finansiniai rodikliai dažniausiai lemiantys strateginių verslo sprendimų priėmimą. Antroje dalyje sudaromas viso darbo tyrimo modelis, pagrindžiama jo metodologija, pasiūlomi ir pagrindžiami tyrimo metodai, pateikiama Ekspertinio vertinimo tyrimo koncepcija, išskiriamos tyrimo prielaidos, tyrimo eiga ir pagrindinės problemos. Trečioje darbo dalyje apibūdinama pasirinkta įmonė, aprašytas Ekspertinio vertinimo tyrimas, atliktos pasirinktos įmonės PEST, SWOT, Porter Penkių konkurencinių jėgų modelio analizės, santykinė finansinė analizė, pasiūlytas strateginis verslo sprendimas remiantis daugiakriterinės analizės matrica, atlikta jo analizė, kompleksinis pelningumo ir rizikos įvertinimas. Pagal Ekspertinio vertinimo tyrimą bei įvertintą pasiūlytą strateginį verslo sprendimą, identifikuoti finansinės analizės vietą ir finansiniai rodikliai, kaip strateginių verslo sprendimų priėmimo proceso pagrindas.

**Pagrindiniai žodžiai:** strateginiai verslo sprendimai, finansinė analizė, kapitalo kaštai, likvidumo santykiniai finansiniai rodikliai, pelningumo rodikliai.

**Žilinska T.** Financial analysis as a strategic business decision-making base / Financial Management Master's Thesis. Supervisor Professor. Dr. Eglė Kazlauskienė. – Vilnius: Faculty of Economics and Finance Management, Mykolas Romeris University, 2012. - 92 p.

### **ANOTATION**

This master's thesis highlights the financial analysis instruments that are the key of an appropriate strategic business decision-making identification and assessment problem. To solve this problem, performed analysis of the selected company proposed strategic business decision and as a result identified relative financial performance indicators as a connection points of the strategical business decisions and financial analysis. Based on the carried company Expert assessment study ascertained usage of financial analysis in strategic business decision-making processes. As a result of whole master's thesis, identified financial indicators that plays a crucial role in different strategic business decisions making stages. In the first part, researched the theoretical aspects of strategic business decisions, features and characteristics of the financial analysis, formed group of financial indicators to perform relative analysis, provided macro and micro environment analysis, theoretically offered investment evaluation indicators, proposed risk assessment methods and analyzed key performance financial indicators of strategic business decision-making. The second part consist of research model, its methodology justification, proposed analysis methods, the Expert assessment study concept, research assumptions, process, and the main problem. In the third section described the selected company, carried out Expert assessment study, PEST, SWOT, Porter's five competitive forces model, financial ratio analysis, proposed strategic business decision by multiple criteria analysis, performed comprehensive profitability and risk assessment analysis. According to Expert assessment study and analysis of the proposed strategic business decision, identified value of financial analysis and financial indicators that are basic for the strategical business decision-making process.

**Key words:** strategic business decisions, financial analysis, cost of capital, liquidity financial ratios, profitability ratios.



## SANTRAUKA

**Žilinska T.** Finansinė analizė, kaip strateginių verslo sprendimų priėmimo pagrindas / Finansų valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovė Prof. dr. Eglė Kazlauskienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas, 2012. -92 p.

Priimant kokius nors iš esmės pasekmių negrįžtamumu pasižyminčius ilgalaikius sprendimus, literatūroje pateikti finansinės analizės charakteristikos ir aspektai, tačiau nėra apibūdinta strateginių verslo sprendimų ir finansinės analizės sąlyčio taškai. Pagrindinė problema, kuriai skiriamas visas darbas – kokiais finansinės analizės instrumentais remiantis nustatomi, priimami ir tinkamai įvertinami strateginiai verslo sprendimai. Taigi, šio magistrinio darbo tikslas – apibūdinti finansinės analizės ir strateginių verslo sprendimų sąsaja, nustatant finansinius rodiklius, lemiančius strateginius verslo sprendimus skirtinguose priėmimo etapuose. Iškeltam tikslui pasiekti keliami tokie pagrindiniai uždaviniai: aprašyti strateginių verslo sprendimų ir finansinės analizės teorinius aspektus, sudaryti darbo tyrimo modelį, atlikti Ekspertinio vertinimo tyrimą tam, kad nustatyti finansinės analizės vietą strateginių verslo sprendimų priėmimo procese ir išanalizuoti pasirinktos įmonės pasiūlytą strateginį verslo sprendimą, siekiant nustatyti finansinius rodiklius lemiančius strateginius verslo sprendimus. Remiantis antros dalies veiksmų žemėlapiais, iškelta hipotezė, kad finansinė analizė yra naudojama keliose strateginių verslo sprendimų priėmimo etapuose ir svarbiausi rodikliai lemiantys strateginius verslo sprendimus yra: einamojo likvidumo ir nuosavo kapitalo pelningumo.

Darbe naudojami tokie tyrimo metodai: literatūros aspektinė analizė, sintezė ir apibendrinimas, tyrimo problemos konceptualizavimas, teorinis modeliavimas, sisteminimas ir apibendrinimas, daugiakriterinė analizė, Ekspertinio vertinimo metodas ir kaštų naudos analizė.

Darbe apklausti 5 ekspertai tiesioginio interviu būdu, atliktos pasirinktos įmonės PEST, SWOT, Porter penkių konkurencinių jėgų modelio, santykinė finansinė analizė ir įvertintas pasiūlytas pagal daugiakriterinę analizę strateginis verslo sprendimas, jo įtaką įmonės santykiniams finansiniams rodikliams.

Remiantis atliktais tyrimais, nustatytas finansinės analizės vaidmuo strateginių verslo sprendimų priėmimo procese: finansinė analizė taikoma: esamai finansinei situacijai įvertinti, strateginių verslo sprendimų alternatyvų įvertinimui, atliekant sprendimo realizavimo kontrolę ir padarinių analizę. Pagrindiniai finansinės analizės ir strateginių verslo sprendimų sąlyčio taškai yra: grynojo pelningumo ir skubaus likvidumo santykiniai finansiniai rodikliai, kurie turi būtų įvertinami: esamai finansinei situacijai nustatymui ir strateginio verslo sprendimo įgyvendinimo kontrolės funkcijai atlikti. Vadinasi, iškelta darbo hipotezė yra iš dalies priimama.

Baigiamąjį darbą sudaro 3 pagrindinės dalys: pirmoje dalyje pateikiami strateginių verslo sprendimų ir finansinės analizės teoriniai ypatumai, antroje dalyje pateikti strateginių verslo sprendimų ir finansinės analizės sąsajos metodologiniai aspektai, trečioje dalyje atliekami tyrimai ir nustatyta finansinės analizės vieta ir svarbiausi finansiniai rodikliai priimant strateginius verslo sprendimus.

Šio baigiamojo darbo rezultate nurodomi svarbiausi skirtingo strateginių verslo sprendimų priėmimo etapo finansiniai rodikliai, kuriais remiantis gali būti priimami strateginiai verslo sprendimai. Tai leidžia priimant strateginius verslo sprendimus minimizuoti riziką, pasiekti planuotus tikslus ir rentabilumo lygį.

## SUMMARY

**Žilinska T.** Financial analysis as a strategic business decision-making base / Financial Management Master's Thesis. Supervisor Professor. Dr. Eglė Kazlauskienė. – Vilnius: Faculty of Economics and Finance Management, Mykolas Romeris University, 2012. -92 p.

In literature, do not highlighted role of financial analysis in improving of strategical business decision making, although there is huge amount of financial analysis theoretical aspects. The main problem of all the work - what financial analysis instruments are the key of an appropriate strategic business decision-making identification and assessment. So the main objective of this master's work is – to describe the connection of financial analysis and strategic business decisions identifying which financial indicators plays a crucial role in strategic business decision making process. To achieve this goal, main tasks are: to make theoretical analysis of strategic business decisions and financial analysis literature, to create a work research model, to perform analysis of the selected company proposed strategic business decision to identify relative financial performance indicators as a connection points of the strategical business decisions and financial analysis and carry company Expert assessment study ascertained usage of financial analysis in strategic business decision-making processes. According to the second part's concepts trees, the hypothesis is that financial analysis is used in a number of strategic business decision-making process and key indicators determining strategic business decisions are the current liquidity and capital profitability.

In this work following methods are in use: literature aspect analysis, synthesis and summary, research problem conceptualization, theoretical modeling, expert assessment method and the cost-benefit analysis.

Results achieved: five experts directly interviewed, carried out in selected company PEST, SWOT, Porter's five forces model, the relative financial analysis, evaluated proposed strategic business decision by multiple criteria analysis and identified its impact on the company's relative financial performance.

According to made studies, in the result of the work identified role of financial analysis in strategic business decisions making process: financial analysis applied in following processes: to identify current financial situation, to evaluate strategic alternatives and to perform the control of solution realization and analysis of the consequences. The strategic business solutions and financial analysis connection points are: net profitability and quick ratio financial indicators, which must be evaluated: in the current financial situation evaluation and in implementation of strategic business decision control function. Thus, the raised working hypothesis is partially accepted.

This work consists of three main parts: the first part provides theoretical characteristics of strategic business decisions and financial analysis, in the second part there is the interface of strategic business decisions and financial analysis methodological aspects, research model, in the third part analysis and Expert assessment study made and identified main financial indicators base of different strategical business decisions making stages.

The final result of a master's work identified financial analysis role in making strategic business decision and analyzed key financial indicators - connection points of the strategical business decisions and financial analysis. This help to minimize risk of strategic business decisions and achieve the planned objectives and profitability levels.

## **PRIEDAI**

## 1 PRIEDAS

## AB „FLIGHT MAINTENANCE“ 2008-2012 m. BALANSAS

Eil. Nr.	TURTAS	2008	2009	2010	2011
A.	<i>Ilgalaikis turtas</i>				
I.	Nematerialusis turtas	90	70	220	2109
II.	Materialusis turtas	5377	22852	21330	18590
III.	Išankstiniai apmokėjimai už ilgalaikį nematerialųjį turtą	0	109	959	0
IV.	Atidėtojo pelno mokesčio turtas	0	378	941	176
V.	Prekybos ir kitos gautinos sumos	0	123	17	198
	<b>Ilgalaikio turto iš viso:</b>	<b>5467</b>	<b>23532</b>	<b>23467</b>	<b>21073</b>
B.	<i>Trumpalaikis turtas</i>				
I.	Atsargos	33	1730	7288	7332
II.	Prekybos ir kitos gautinos sumos	1012	3473	6049	11723
III.	Pinigai ir pinigų ekvivalentai	43	1160	24	477
	<b>Trumpalaikio turto iš viso:</b>	<b>1088</b>	<b>6363</b>	<b>13361</b>	<b>19532</b>
	<b>Turto iš viso:</b>	<b>6555</b>	<b>29895</b>	<b>36828</b>	<b>40604</b>
Eil. Nr.	NUOSAVYBĖ IR ĮSIPAREIGOJIMAI				
C.	<i>Nuosavybė</i>				
I.	Akcinis kapitalas	100	100	150	150
II.	Rezervai	0	0	15	15
III.	Nepaskirstytas pelnas	(36)	1283	5065	6493
	<b>Nuosavybės iš viso</b>	<b>64</b>	<b>1383</b>	<b>5230</b>	<b>6658</b>
D.	<i>Įsipareigojimai</i>				
	<b>Ilgalaikiai įsipareigojimai</b>				
I.	Paskolos	0	12508	13173	11475
II.	Prekybos ir kitos mokėtinos sumos	0	870	2671	3963
	<b>Ilgalaikiai įsipareigojimai iš viso:</b>	<b>0</b>	<b>13378</b>	<b>15844</b>	<b>15438</b>
	<b>Trumpalaikiai įsipareigojimai</b>				
I.	Paskolos	0	4254	2952	7474
II.	Ilgalaikių įsipareigojimų einamųjų metų dalis	0	2806	0	0
III.	Prekybos ir kitos mokėtinos sumos	6490	10093	11327	13693
IV.	Ataskaitinio laikotarpio pelno mokesčio įsipareigojimai	0	787	1475	0
	<b>Trumpalaikiai įsipareigojimai iš viso:</b>	<b>6490</b>	<b>15134</b>	<b>15754</b>	<b>18508</b>
	<b>Įsipareigojimai iš viso:</b>	<b>6490</b>	<b>28512</b>	<b>31598</b>	<b>33946</b>
	<b>Nuosavybės ir įsipareigojimų iš viso:</b>	<b>6555</b>	<b>29895</b>	<b>36828</b>	<b>40604</b>

## 2 PRIEDAS

**AB „FLIGHT MAINTENANCE“ 2008-2012 m. PELNO (NUOSTOLIŲ)  
ATASKAITA**

<b>Pajamos</b>	<b>-</b>	<b>18747</b>	<b>65556</b>	<b>69350</b>
Kitos pajamos	-	9	-	-
Su darbuotojais susijusios sąnaudos	(4,526)	(7270)	(24078)	(25242)
Medžiagų ir žaliavų sąnaudos	-	(3199)	(11075)	(28944)
Nusidėvėjimas ir amortizacija	-	(1372)	(2894)	(3253)
Gautinų sumų vertės sumažėjimas		-	(967)	(905)
Kitos sąnaudos	(31,235)	(5093)	(21872)	(7563)
<b>Kitos veiklos pelnas, (nuostolis)</b>	-	2	(786)	(103)
<b>Veiklos pelnas (nuostolis)</b>	<b>-35,761</b>	<b>1824</b>	<b>5456</b>	<b>3544</b>
Finansinės veiklos pajamos	86	1	174	11
Finansinės veiklos sąnaudos	-	(98)	(1088)	(1310)
<b>Finansinės veiklos pelnas (nuostolis)</b>	<b>86</b>	<b>(97)</b>	<b>(914)</b>	<b>(1298)</b>
<b>Pelnas (nuostolis) prieš apmokestinimą</b>	<b>(35,675)</b>	<b>1727</b>	<b>4542</b>	<b>2247</b>
Pelno mokestis		(409)	(745)	(818)
<b>Grynasis pelnas (nuostolis)</b>	<b>(35,675)</b>	<b>1318</b>	<b>3797</b>	<b>1428</b>
<b>Savininkams priklausantis laikotarpio grynasis pelnas (nuostolis)</b>	<b>(35,675)</b>	<b>1318</b>	<b>3797</b>	<b>1428</b>
<b>Pelnas (nuostolis) tenkantis vienai akcijai</b>	<b>(0,36)</b>	<b>13,18</b>	<b>37,97</b>	<b>14,28</b>

## 3 PRIEDAS

**AB „FLIGHT MAINTENANCE“ 2012-2016 m. PROGNOZUOJAMA  
PINIGŲ SRAUTŲ ATASKAITA**

PINIGŲ SRAUTŲ ATASKAITA						
Eil. Nr.	Straipsniai	2012 m.	2013 m.	2014 m.	2015 m.	2016 m.
<b>I.</b>	<b>Pagrindinės veiklos pinigų srautai</b>					
I.1.	Grynasis pelnas (nuostoliai)	1.830.378	1.955.580	3.361.909	3.715.214	5.505.033
I.2.	Nusidėvėjimo ir amortizacijos sąnaudos	111.400	130.600	130.600	137.800	146.080
I.4.	Atsargų (padidėjimas) sumažėjimas	-1.000.000	300.000	200.000	200.000	-200.000
I.7.	Pirkėjų įsiskolinimo (padidėjimas) sumažėjimas	-579.000	-54.510	-182.586	-67.482	-239.734
I.12.	Trumpalaikių skolų tiekėjams ir gautų išankstinių apmokėjimų padidėjimas (sumažėjimas)	90.000	490.000	-36.000	-36.000	-36.000
I.18.	Finansinės ir investicinės veiklos rezultatų eliminavimas	90.000	180.000	144.000	108.000	72.000
	<b>Grynųjų pagrindinės veiklos pinigų srautai</b>	<b>542.778</b>	<b>3.001.670</b>	<b>3.617.924</b>	<b>4.057.531</b>	<b>5.247.379</b>
<b>II.</b>	<b>Investicinės veiklos pinigų srautai</b>					
II.1.	Ilgalaikio turto (išskyrus investicijas) įsigijimas	-1.700.000	0	0	0	0
	<b>Grynųjų investicinės veiklos pinigų srautai</b>	<b>-1.700.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>III.</b>	<b>Finansinės veiklos pinigų srautai</b>					
III.1.	Pinigų srautai, susiję su įmonės savininkais	70.000	0	0	0	0
III.1.1.	Akcijų išleidimas	70.000	0	0	0	0
III.2.	Pinigų srautai, susiję su kitais finansavimo šaltiniais	1.910.000	-580.000	-544.000	-508.000	-472.000
III.2.1.	Finansinių skolų padidėjimas	2.000.000	0	0	0	0
III.2.1.1.	Paskolų gavimas	2.000.000	0	0	0	0
III.2.2.	Finansinių skolų sumažėjimas	0	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000
III.2.2.1.	Paskolų grąžinimas	0	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000
III.2.4.	Kitų įmonės įsipareigojimų sumažėjimas	0	0	0	0	0
III.2.4.1.	Gauta ES parama	0	0	0	0	0
III.2.5.	Kiti finansinės veiklos pinigų srautų padidėjimai	-90.000	-180.000	-144.000	-108.000	-72.000
	<b>Grynųjų finansinės veiklos pinigų srautai</b>	<b>1.980.000</b>	<b>-580.000</b>	<b>-544.000</b>	<b>-508.000</b>	<b>-472.000</b>
<b>VI.</b>	<b>Grynasis pinigų srautų padidėjimas (sumažėjimas)</b>	<b>822.778</b>	<b>2.421.670</b>	<b>3.073.924</b>	<b>3.549.531</b>	<b>4.775.379</b>
<b>VII.</b>	<b>Pinigai ir pinigų ekvivalentai laikotarpio pradžioje</b>	<b>0</b>	<b>822.778</b>	<b>3.244.448</b>	<b>6.318.372</b>	<b>9.867.903</b>
<b>VIII.</b>	<b>Pinigai ir pinigų ekvivalentai laikotarpio pabaigoje</b>	<b>822.778</b>	<b>3.244.448</b>	<b>6.318.372</b>	<b>9.867.903</b>	<b>14.643.282</b>



**AB „FLIGHT MAINTENANCE“ 2012-2016 m. PROGNOZUOJAMA  
ILGALAIKIO TURTO KAITA**

<b>Mašinos ir įrengimai</b>					
	2012 m.	2013 m.	2014 m.	2015 m.	2016 m.
Isigijimo vertė periodo pradžioje	0	680.000	680.000	680.000	680.000
Isigijimai	680.000		0	0	0
Perašymai iš vieno straipsnio į kitą	0	0	0	0	0
Perkainojimas	0	0	0	0	0
Nurašymai/pardavimai	0	0	0	0	0
Isigijimo vertė periodo pabaigoje	680.000	680.000	680.000	680.000	680.000
pradžioje	0	47.600	95.200	142.800	190.400
Nurašymai / Pardavimai	0	0	0	0	0
Perašymai iš vieno straipsnio į kitą	0	0	0	0	0
Nusidėvėjimo sąnaudos	47.600	47.600	47.600	47.600	47.600
pabaigoje	47.600	95.200	142.800	190.400	238.000
Grynoji vertė periodo pabaigoje	632.400	584.800	537.200	489.600	442.000
<b>Kitas materialus turtas (Įrankiai)</b>					
	2012 m.	2013 m.	2014 m.	2015 m.	2016 m.
Isigijimo vertė periodo pradžioje	0	320.000	320.000	320.000	320.000
Isigijimai	320.000	0	0		
Perašymai iš vieno straipsnio į kitą	0	0	0	0	0
Perkainojimas	0	0	0	0	0
Nurašymai/pardavimai	0	0	0	0	0
Isigijimo vertė periodo pabaigoje	320.000	320.000	320.000	320.000	320.000
pradžioje	0	28.800	76.800	124.800	180.000
Nurašymai / Pardavimai	0	0	0	0	0
Perašymai iš vieno straipsnio į kitą	0	0	0	0	0
Nusidėvėjimo sąnaudos	28.800	48.000	48.000	55.200	63.480
Sukauptas nusidėvėjimas periodo	28.800	76.800	124.800	180.000	243.480
Grynoji vertė periodo pabaigoje	291.200	243.200	195.200	140.000	76.520
<b>Nematerialus turtas</b>					
	2012 m.	2013 m.	2014 m.	2015 m.	2016 m.
Isigijimo vertė periodo pradžioje	0	700.000	700.000	700.000	700.000
Isigijimai	700.000	0	0		0
Perašymai iš vieno straipsnio į kitą	0	0	0	0	0
Perkainojimas	0	0	0	0	0
Nurašymai/pardavimai	0	0	0	0	0
Isigijimo vertė periodo pabaigoje	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000
pradžioje	0	35.000	70.000	105.000	140.000
Nurašymai / Pardavimai	0	0	0	0	0
Perašymai iš vieno straipsnio į kitą	0	0	0	0	0
Nusidėvėjimo sąnaudos	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000
Sukauptas nusidėvėjimas periodo	35.000	70.000	105.000	140.000	175.000
Grynoji vertė periodo pabaigoje	665.000	630.000	595.000	560.000	525.000
<b>Ilgalaikio turto suvestinė</b>					
	2012 m.	2013 m.	2014 m.	2015 m.	2016 m.
Ilgalaikio materialaus balansinė vertė periodo pabaigoje	923.600	828.000	732.400	629.600	518.520
Ilgalaikio nematerialaus turto balansinė vertė periodo pabaigoje	665.000	630.000	595.000	560.000	525.000
Ilgalaikio finansinio turto balansinė	0	0	0	0	0
Nusidėvėjimo sąnaudos	111.400	130.600	130.600	137.800	146.080

## 5 PRIEDAS

**AB „FLIGHT MAINTENANCE“ 2012-2016 m. PROGNOZUOJAMA  
PASKOLOS SUVESTINĖ**

<b>Paskola Nr.1</b>	<b>2012 m.</b>	<b>2013 m.</b>	<b>2014 m.</b>	<b>2015 m.</b>	<b>2016 m.</b>	<b>2017 m.</b>
Paskolos likutis periodo pradžioje	0	2.000.000	1.600.000	1.200.000	800.000	400.000
paskolos paėmimas	2.000.000	0	0	0	0	0
paskolos grąžinimas		400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
paskolų perkainojimas	0	0	0	0	0	0
Paskolos likutis periodo pabaigoje	2.000.000	1.600.000	1.200.000	800.000	400.000	0
Palūkanų sąnaudos	90.000	180.000	144.000	108.000	72.000	36.000

## AB „FLIGHT MAINTENANCE“ 2012-2016 m. PROGNOZUOJAMOS PAJAMOS PAGAL VEIKLAS

1. Orlaivių linijinė priežiūra					
<b>Aptranaujamų orlaivių kiekiai</b>	<b>2012 m.</b>	<b>2013 m.</b>	<b>2014 m.</b>	<b>2015 m.</b>	<b>2016 m.</b>
Orlaiviai vnt/metus	3	3	4	4	5
<b>Vidutinės operatyvinio aptarnavimo kainos, Lt/vnt</b>	<b>2012 m.</b>	<b>2013 m.</b>	<b>2014 m.</b>	<b>2015 m.</b>	<b>2016 m.</b>
Kaina, Lt/vnt	960000,00	1036800,00	1119744,00	1209323,52	1306069,40
<b>Linijinio aptarnavimo pajamos</b>	<b>2012 m.</b>	<b>2013 m.</b>	<b>2014 m.</b>	<b>2015 m.</b>	<b>2016 m.</b>
Knygos	2.880.000,00	3.110.400,00	4.478.976,00	4.837.294,08	6.530.347,01
VISO					
2. Inžinėrinis palaikymas					
<b>Aptranaujamų orlaivių kiekiai</b>	<b>2012 m.</b>	<b>2013 m.</b>	<b>2014 m.</b>	<b>2015 m.</b>	<b>2016 m.</b>
Orlaiviai vnt/metus	4	4	5	5	6
<b>Vidutinės operatyvinio aptarnavimo kainos, Lt/vnt</b>	<b>2012 m.</b>	<b>2013 m.</b>	<b>2014 m.</b>	<b>2015 m.</b>	<b>2016 m.</b>
Kaina, Lt/vnt	240000,00	259200,00	279936,00	302330,88	326517,35
<b>Linijinio aptarnavimo pajamos</b>	<b>2012 m.</b>	<b>2013 m.</b>	<b>2014 m.</b>	<b>2015 m.</b>	<b>2016 m.</b>
Knygos	960.000,00	1.036.800,00	1.399.680,00	1.511.654,40	1.959.104,10
VISO					
3. Orlaivio medžiagos ir komponentai					
<b>Orlaivio medžiagų ir komponentų kiekiai</b>	<b>2012 m.</b>	<b>2013 m.</b>	<b>2014 m.</b>	<b>2015 m.</b>	<b>2016 m.</b>
Kiekiai vnt/metus	240	254	249	257	267
<b>Vidutinė kaina, Lt/vnt</b>	<b>2012 m.</b>	<b>2013 m.</b>	<b>2014 m.</b>	<b>2015 m.</b>	<b>2016 m.</b>
Kaina, Lt/vnt	7000,00	7350,00	7717,50	8103,38	8508,54
<b>Orlaivio medžiagų ir komponentų pardavimo pajamos</b>	<b>2012 m.</b>	<b>2013 m.</b>	<b>2014 m.</b>	<b>2015 m.</b>	<b>2016 m.</b>
Pajamos	1.680.000,00	1.866.900,00	1.921.657,50	2.082.567,38	2.271.781,18
VISO					
4. Mokymų pajamos					
<b>Kiekiai kursų</b>	<b>2012 m.</b>	<b>2013 m.</b>	<b>2014 m.</b>	<b>2015 m.</b>	<b>2016 m.</b>
Kiekiai vnt/metus	18	20	21	22	24
<b>Vidutinė kaina, Lt/vnt</b>	<b>2012 m.</b>	<b>2013 m.</b>	<b>2014 m.</b>	<b>2015 m.</b>	<b>2016 m.</b>
Kaina, Lt/vnt	15000,00	16050,00	17173,50	18375,65	19661,94
<b>Mokymų pardavimo pajamos</b>	<b>2010 m.</b>	<b>2011 m.</b>	<b>2012 m.</b>	<b>2013 m.</b>	<b>2014 m.</b>
Pajamos	270.000,00	321.000,00	360.643,50	404.264,19	471.886,56
VISO					
Bendrosios pajamos					
<b>Realizacijos pajamos</b>	<b>2012 m.</b>	<b>2013 m.</b>	<b>2014 m.</b>	<b>2015 m.</b>	<b>2016 m.</b>
Bendros pajamos iš visų 4 veiklų	5.790.000,00	6.335.100,00	8.160.957,00	8.835.780,05	11.233.118,86
VISO					

## 7 PRIEDAS

## AB „FLIGHT MAINTENANCE“ 2012-2016 m. PROGNOZUOJAMAS BALANSAS

BALANSAS						
	TURTAS	2012 m.	2013 m.	2014 m.	2015 m.	2016 m.
<b>A.</b>	<b>ILGALAIKIS TURTAS</b>	<b>1.588.600</b>	<b>1.458.000</b>	<b>1.327.400</b>	<b>1.189.600</b>	<b>1.043.520</b>
I.	NEMATERIALUSIS TURTAS	665.000	630.000	595.000	560.000	525.000
II.	MATERIALUSIS TURTAS	923.600	828.000	732.400	629.600	518.520
III.	FINANSINIS TURTAS	0	0	0	0	0
IV.	KITAS ILGALAIKIS TURTAS	0	0	0	0	0
<b>B.</b>	<b>TRUMPALAIKIS TURTAS</b>	<b>2.401.778</b>	<b>4.577.958</b>	<b>7.634.468</b>	<b>11.051.481</b>	<b>16.266.594</b>
I.	ATSARGOS, IŠANKSTINIAI APMOKĖJIMAI IR NEBAIGTOS VYKDYTI SUTARTYS	1.000.000	700.000	500.000	300.000	500.000
II.	PER VIENERIUS METUS GAUTINOS SUMOS	579.000	633.510	816.096	883.578	1.123.312
III.	KITAS TRUMPALAIKIS TURTAS	0	0	0	0	0
IV.	PINIGAI IR PINIGŲ EKVIVALENTAI	822.778	3.244.448	6.318.372	9.867.903	14.643.282
	<b>TURTO IŠ VISO:</b>	<b>3.990.378</b>	<b>6.035.958</b>	<b>8.961.868</b>	<b>12.241.081</b>	<b>17.310.114</b>
	<b>NUOSAVAS KAPITALAS IR ĮSIPAREIGOJIMAI</b>	<b>2010 m.</b>	<b>2011 m.</b>	<b>2012 m.</b>	<b>2013 m.</b>	<b>2014 m.</b>
<b>C.</b>	<b>NUOSAVAS KAPITALAS</b>	<b>1.900.378</b>	<b>3.855.958</b>	<b>7.217.868</b>	<b>10.933.081</b>	<b>16.438.114</b>
I.	KAPITALAS	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000
II.	PERKAINOJIMO REZERVAS (REZULTATAI)	0	0	0	0	0
III.	REZERVAI	1.830.378	3.785.958	7.147.868	10.863.081	16.368.114
IV.	NEPASKIRSTYTASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	0	0	0	0	0
<b>D.</b>	<b>DOTACIJOS, SUBSIDIJOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<i>Gauta</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
	<i>Nusidėvėjimas</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<b>E.</b>	<b>MOKĖTINOS SUMOS IR ĮSIPAREIGOJIMAI</b>	<b>2.090.000</b>	<b>2.180.000</b>	<b>1.744.000</b>	<b>1.308.000</b>	<b>872.000</b>
I.	PO VIENERIŲ METŲ MOKĖTINOS SUMOS IR ILGALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI	2.000.000	1.600.000	1.200.000	800.000	400.000
II.	PER VIENERIUS METUS MOKĖTINOS SUMOS IR TRUMPALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI	90.000	580.000	544.000	508.000	472.000
	<b>NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO:</b>	<b>3.990.378</b>	<b>6.035.958</b>	<b>8.961.868</b>	<b>12.241.081</b>	<b>17.310.114</b>