

Vadybos žinių taikymas Lietuvos ūkininkų ūkiuose

Dalia Vidickienė,

Rasa Melnikienė,

Živilė Gedminaitė-Raudonė

*Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas,
V. Kudirkos g. 18–2,
LT-03105 Vilnius
El. paštas: dalia.vidickiene@laei.lt;
rasa.melnikiene@laei.lt;
zivile.gedminaite@laei.lt*

Dinamiška žemės ūkio aplinka ir dėl klimato kaitos bei rinkų nestabilumo kylantys nauji iššūkiai reikalauja iš ūkininkų žinių ir gebėjimų lanksčiai taikyti vadybos metodus ūkių veiklos tobulinimui. Straipsnyje pristatomas tyrimas, skirtas įvertinti vadybos žinių taikymo lygį Lietuvos ūkininkų ūkiuose bei parodyti taikomų vadybos metodų skirtumus atsižvelgiant į ūkyje vykdomos veiklos pobūdį: ar ūkis vykdo tik pirminę žemės ūkio gamybą ir tiekia žaliavą perdirbamajai pramonei, ar prisitaikant prie naujai teikiamų rinkos galimybių imasi žaliavos perdirbimo, parduoda produkciją vartotojams, teikia paslaugas ir kitaip įvairina ūkio veiklą. Tyrimas buvo atliktas remiantis evoliuciniu požiūriu į vadybos žinių taikymo raidą taikant sisteminės analizės ir anketavimo metodus. Tyrimo rezultatai patvirtino, kad vadybos žinių įsisavinimas vyksta evoliuciniu būdu, pradedant nuo paprastesnių ir palaipsniui pereinant prie vis sudėtingesnių metodų.

Raktažodžiai: evoliucinis požiūris, finansinės apskaitos duomenų analizė ir planavimas, operatyvinis ir taktinis planavimas, strateginis planavimas ir vadyba

ĮVADAS

Lietuvai atgavus nepriklausomybę ir įgyvendinus ūkio privatizavimo reformą, žemės ūkyje taip pat įvyko esminiai pertvarkymai. Privatizavus kolūkių ir tarybinių ūkių žemę, formavosi nauji organizaciniai vienetai, užsiimantys žemės ūkio veikla. Tik nedidelei daliai naujai susiformavusių ūkių ėmė vadovauti asmenys, prieš tai buvę kolūkių ir tarybinių ūkių vadovais ar specialistais ir turintys žemės ūkio gamybai organizuoti reikalingų žinių bei įgūdžių. Be to, net ir jiems trūko žinių apie rinkos ekonomiką. Su dar didesniu žinių trūkumu susidūrė žmonės, ėmęsi ūkininkauti po restitucijos įgyvendinimo atgautoje ar nusipirktoje žemėje. Dauguma jų atėjo į žemės ūkio sektorių iš kitų veiklų ir neturėjo tam tinkamo išsilavinimo, o praktinė patirtis, geriausiai atveju, buvo įgyta sodybiniame 25–60 arų sklype.

Pirmaisiais dešimtmečiais daug ūkininkavimui reikalingų žinių teko įgyti „klaidų ir bandymų“ metodu. Be to, įgyvendinant įvairias valstybės paramos kaimui programas buvo organizuota daug įvairių mokymų, skirtų ūkininkams, padedančių užkaišyti

esmines žinių spragas apie ūkininkavimo sistemas. Daugiausia dėmesio buvo skiriama technologiniams gamybos organizavimo klausimams. Rinkos ekonomikai pritaikytų vadybos žinių poreikis nebuvo didelis, dauguma ūkininkų vertėsi su ekonominių ir vadybos žinių minimumu. Tai sąlygojo gana greitai susikūrusi pagrindinių žemės ūkio produktų supirkimo sistema, nereikalaujanti iš ūkininkų gerai išmanyti rinkodaros metodų. Be to, priešingai nei kituose ūkio sektoriuose, ūkininkams nereikėjo mokėti pajamų mokesčių, taigi daugelis jų, ypač smulkesnieji ūkiai, netgi nevedė detalios savo veiklos apskaitos, atsiskaitinėdami grynaisiais nesudarinėjo raštiškų sandorių sutarčių. Padėtis pradėjo keistis nuo 2009 m., kai priėmus LR gyventojų pajamų mokesčio įstatymo pakeitimą, ūkininkams bei jų partneriams atsirado prievolė mokėti gyventojų pajamų mokesťį, jei žemės ūkio valdos ar ūkio ekonominis dydis už praėjusių metų mokesstinį laikotarpį yra didesnis kaip 14 europinių dydžio vienetų (EDV) (nuo 2011 m. pajamų mokesťį moka ūkininkai, kurie yra pridėtinės vertės mokesčio mokėtojai). Lietuvos ūkininkams teko mokytis finansinės

apskaitos plonybių, kartu padidėjo domėjimasis vadybos metodais. Suprantama, atskirų ūkininkų turimų gebėjimų lygis ir požiūris į vadybos žinių reikalingumą valdant savo ūkį gerokai skiriasi. Dalis ūkininkų yra įvaldę sudėtingus strateginio valdymo ir vertinimo metodus, o dalis tebesilaiko skeptiško požiūrio netgi į elementariausią apskaitos duomenų analizę. Skeptikų ateityje laukia dideli iššūkiai, nes poreikį Lietuvos ūkiuose ateityje taikyti vis sudėtingesnius vadybos metodus sąlygos tiek bendrosios ekonomikos raidos tendencijos, tiek ir specifiniai procesai, keičiantys žemės ūkio verslą ir jo aplinką.

XXI a. verslo aplinka apibūdinama kaip labai dinamiška. Pokyčiai vyksta visose srityse: technologinėje, ekonominėje, socialinėje ir aplinkosauginėje. Lyginant su praeito amžiaus paskutiniais dešimtmečiais reikalavimai priimant verslo sprendimus iš esmės pasikeitė. Ekonomika tapo globali, taigi neužtenka išmanyti vietinę situaciją. Mėginant įvertinti verslo sąlygas viso pasaulio kontekste vietoj informacijos trūkumo jaučiamas jos perteklius arba asimetriškumas. Į pirmą vietą iškyla verslo įmonių gebėjimas greitai ir lanksčiai prisitaikyti prie aplinkos pokyčių taikant įvairias vadybos žinias. Ieškant būdų, kaip tai padaryti, netgi atsirado dinamiškų gebėjimų teorija, kuri teigia, kad įmonės turi jausti rinką, išnaudoti galimybes ir valdyti turimus išteklius dinamiškai, kad galėtų išlikti pajėgios nuolat diegti naujas vertės kūrimo strategijas (Teece, 2007). Anot teorijos autorių, dinamiški gebėjimai, besiremiantys ne tik įvairiomis verslo vadybos žiniomis, bet ir žinių vadybos metodų taikymu, turi būti laikomi pagrindiniu tvaraus konkurencinio pranašumo šaltiniu globalizuotose ir labai greitai besikeičiančiose rinkose (Teece et al., 1997; Eisenhardt, Martin, 2000; Teece, 2007).

Anksčiau aplinkos dinamiškumo sukeltos problemos buvo labiausiai aktualios pramonėje ir paslaugų sektoriuje, tačiau pastaruoju metu su naujais iššūkiais, susijusiais su verslo sąlygų neapibrėžtumu ir nuolatine situacijos kaita, vis dažniau susiduria ir ūkininkai. Ekonomikos globalizacija ūkininkavimo sėkmę daro vis labiau priklausomą nuo pokyčių maisto, energetinių ir kitų žemės ūkiui reikalingų išteklių rinkose (Cheshire, Woods, 2012). Be to, užsiimant žemės ūkio veikla, ypač aktualiu tampa gebėjimas susikurti strategiją, padedančią prisitaikyti prie naujo iššūkio – klimato kaitos (Iglesias et al., 2012).

Jei anksčiau žemės ūkio sektoriuje didžiąją dalį sėkmės lėmė technologinės žinios ir sugebėjimas organizuoti gamybos procesą, tai pastaruoju metu vis labiau auga vadybos metodų, apimančių visas vertės kūrimo grandinės dalis, išmanymo svarba. Kaip teigia B. Malcolm, „ateityje, priimdami sprendimus apie ūkininkavimo sistemas ir prekių bei finansų rinkas, ūkininkai turės galimybę gauti daugiau informacijos nei bet kada anksčiau. Tačiau žinių trūkumas ir netikrumas išliks pagrindiniais iššūkiais. Nepaisant galimybės reikiamu laiku gauti daugybę naujos informacijos, daug realybės aspektų išliks sunkiai suprantami“ (Malcolm, 2011. P. 73).

Pagrindiniai specifiniai procesai, keičiantys žemės ūkio verslą ir jo aplinką, yra susiję su ūkių veiklos diversifikacija ir stiprėjančiu vartotojų poreikiu maitintis kokybiškais vietiniais maisto produktais. Žemės ūkis tampa daugiafunkcinis, taigi ūkininkams tenka įgyti žinių ne tik apie žemės ūkio, bet ir apie kitokių ūkinių veiklų vadybą. Žemdirbių ūkių veiklos diversifikacija reikalauja universalesnių verslo vadybos žinių ir antrepreneriško požiūrio (McElwee, Bosworth, 2010). Lietuvos ūkių veiklos diversifikacija kol kas vyko tik epizodiškai, tačiau atsižvelgiant į seniai rinkos ekonomiką turinčių šalių patirtį, netrukus bus pasiektas ir šis ūkių evoliucijos etapas.

Kita svarbi nauja tendencija, sąlygojanti naujų ūkininkų žinių poreikį, susijusi su žmonių požiūriu į mitybą pokyčiais. Žemės ūkio industrializavimo pradžioje labai pažangiu laikytas intensyvus ūkininkavimas ir žemės ūkio mechanizavimas vis labiau kritikuojamas. Kai kurie autoriai pasisako ypač griežtai ir teigia, kad po Antrojo pasaulinio karo vyravęs agroindustrinis aprūpinimo maistu modelis patyrė krizę (Marsden, 2003, Van der Ploeg et al., 2010). Reiškiasi naujos maisto vartojimo tendencijos, kurios maisto rinką padalino į dvi dalis. Nors didelė dalis vartotojų vis dar orientuojasi į pigesnius maisto produktus, sparčiai auga vartotojų grupė, besirenkanti sveiką ir gamtai draugiškais būdais pagamintą maistą. Be to, prognozuojama, kad ši tendencija ateityje tik stiprės (European..., 2006). Dabartinė situacija ypač palanki Lietuvos ūkininkų mėginimams dalį žemės ūkio ir maisto produktų parduoti tiesiogiai galutiniams vartotojams, nes didėja ekologiško, šviežio, vartotojų gyvenamojoje vietoje pagaminto maisto paklausa. Kad sugebėtų atsižvelgti į vartotojų

poreikius, sąlygotus konkrečios vietovės ypatumų, jie turi didinti savo vadybinius gebėjimus.

Straipsnio tikslas – įvertinti vadybos žinių taikymo lygį Lietuvos ūkininkų ūkiuose bei parodyti taikomų vadybos metodų skirtumus atsižvelgiant į ūkyje vykdomos veiklos pobūdį: ar ūkis vykdo tik pirminę žemės ūkio gamybą ir tiekia žaliavą perdirbamajai pramonei, ar prisitaikant prie naujai teikiamų rinkos galimybių imasi žaliavos perdirbimo, tiesiogiai parduoda pagamintus produktus vartotojams, teikia paslaugas ir kitaip įvairina ūkio veiklą. Tyrimas buvo atliktas remiantis evoliuciniu požiūriu į vadybos žinių taikymo raidą taikant sisteminę analizę ir anketavimo metodus.

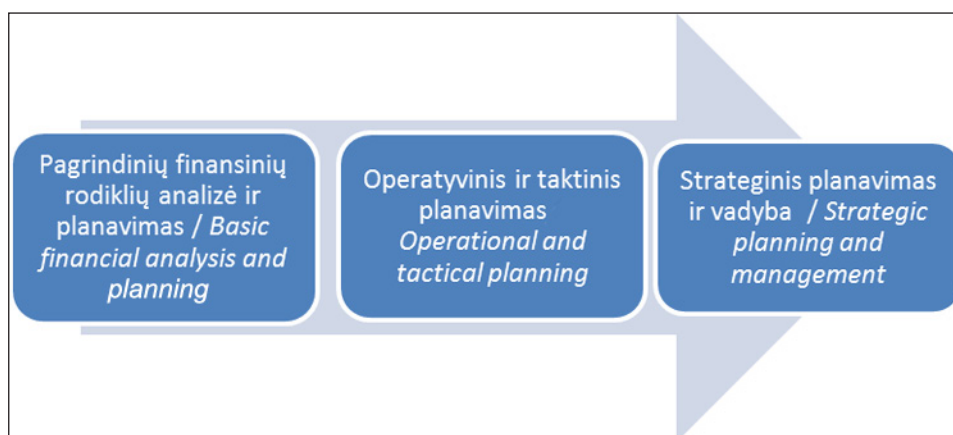
Anketuojant surinkta ir susisteminta informacija leidžia identifikuoti bendrą situaciją Lietuvos ūkininkų ūkiuose taikant vadybos metodus ir patvirtina evoliucinį jų raidos pobūdį. Tyrimo rezultatai gali pasitarnauti rengiant mokymų programas Lietuvos ūkininkams.

TYRIMO METODIKA

Vertinant apklausos rezultatus buvo remiamasi nuostata, kad vadybos žinios įgyjamos palaipsniui – einant nuo paprastesnių metodų prie sudėtingesnių. Evoliucinio požiūrio, teigiančio, kad neįsisavinus pagrindų, neįmanoma peršokti į sudėtingų metodų taikymą, logiką patvirtina ir empiriniai tyrimai. Dažniausiai cituojamas iš keturių etapų susidedantis verslo vadybos žinių įsisavinimo kelias (Gluck et al., 1982), išskiriantis didelėms korporacijoms būdingus raidos periodus, einant link sudėtingų strateginio valdymo metodų taikymo.

Pirmajame etape įmonės vadybininkai pagrindiniu savo uždaviniu laiko įmonės biudžeto formavimą ir susitelkia į lėšų, reikalingų ateičiai, paiešką. Sprendimai priimami remiantis vidinės situacijos, daugiausiai grindžiamos finansinių rodiklių analize, vertinimu, o veiksmų planavimo periodas dažniausiai apsiriboja vieneriais metais. Antrajame etape jau imamasi prognozėmis paremto planavimo, besiorientuojančio į ilgesnį, keletą metų apimančią laikotarpį. Trečiajame etape vadybininkų dėmesys nukrypsta į išorės veiksnius. Perėjimą prie sudėtingesnių metodų dažnai paskatina nusivylimas prognozėmis, taigi vadybininkai mėgina atsižvelgti į verslui įtaką darančius išorės veiksnius savo jėgomis. Tik ketvirtajame etape imamasi strateginio valdymo metodų, ne tik atsižvelgiančių į išorės keliamas grėsmes ir naujas galimybes, bet ir padedančių formuoti tolesnes įmonės veiklos strategines kryptis, parinkti įmonei tinkamiausius jų įgyvendinimo būdus ir įvertinti siūlomų pakeitimų poveikį. Kiti autoriai išskiria panašius vadybos žinių kaupimo ir naudojimo etapus, dažniausiai išskiriami biudžetinio planavimo, operatyvinio ir taktinio planavimo bei strateginio planavimo (vadybos) etapai (Davis, 1979; Bilgen, Ozkarahan, 2004). Evoliuciniu požiūriu besiremiantys autoriai akcentuoja, kad pradeda nuo paprastesnių, operatyvinio planavimo metodų taikymo, ir pamažu pereinama prie strateginio valdymo (Hitt, 1998; Bryson, 2012; Hunter, 2012).

Apibendrinus teorines išvalgas šiuo klausimu ir atsižvelgiant į Lietuvos žemės ūkio sektoriaus situaciją buvo iškelta hipotezė, kad ryškiausiai išsiskiria trys Lietuvos ūkininkų vadybos žinių taikymo raidos etapai (1 pav.):



1 pav. Lietuvos ūkininkų vadybos žinių taikymo raidos etapai

Fig. 1. Phases of Lithuanian farms management practice evolution

- Pagrindinių finansinių rodiklių analizė ir planavimas;

- Operatyvinis ir taktinis planavimas;
- Strateginis planavimas ir vadyba.

Pradėjus kurti privačius ūkius, veikiančius rinkos ekonomikos sąlygomis, svarbiausia buvo išspręsti su ūkio finansavimu susijusius klausimus. Ūkininkai buvo susitelkę į ūkio veiklos apskaitos metodų įsisavinimą ir apskaitos duomenų panaudojimą vertinant ūkio pelningumą. Taigi, pradinį etapą galima apibūdinti kaip pagrindinių finansinių rodiklių analizės ir planavimo etapą. Kitas etapas susijęs su vadybos žinių panaudojimu planuojant savo veiklą, orientuojantis į trumpą laikotarpį. Operatyvinio ir taktinio planavimo metodų naudojimas padeda ūkininkui priimti sprendimus apie veiklos organizavimą per sezoną ar 1–2 metus. Trumpalaikių planų rengimas reikalauja domėtis prognozėmis apie galimus žemės ūkio produktų ir gamyboje naudojamų išteklių kainų pokyčius, ieškoti veiklos gerinimo būdų pasinaudojant detalesne ir įvairiai struktūruota apskaitos duomenų analize. Tik įsisavinus ūkio operatyvinio planavimo metodus, įmanoma pereiti prie sudėtingo vadybininko uždavinio, orientuoto į ilgalaikę verslo viziją, – strateginio planavimo ir vadybos.

Tyrimui atlikti buvo pasirinkta taikyti kiekybinį tyrimų metodą, t. y. atrankinės apklausos metodą. Tyrimo duomenys surinkti naudojant klausimyną, parengtą atsižvelgiant į tyrimui keliamus tikslus. Klausimai suformuluoti siekiant išsiaiškinti Lietuvos ūkininkų žinias apie populiariausius veiklos analizės ir tobulinimo metodus, padedančius priimti tinkamus ūkio vadybos sprendimus, ir jų naudojimo lygį.

Siekiant įvertinti pagrindinių finansinių rodiklių analizės ir planavimo taikymo mastą ūkininkų ūkiuose, buvo klausama, ar planuodamas savo išlaidas ūkininkas analizuoja ūkio finansinius rodiklius ir naudoja ūkio pelningumo vertinimo metodus. Vertinant operatyvinio ir taktinio planavimo metodų taikymą ūkininkų ūkiuose buvo prašoma nurodyti, ar atliekamas atskiroms ūkio veikloms tenkančių išlaidų vertinimas (pvz., derliaus nuėmimui, produkcijos pardavimui, transportavimui ir pan.) bei būdų joms sumažinti paieška, pinigų srautų planavimas, ar analizuojami ūkio kintamųjų ir pastoviųjų išlaidų pokyčiai ir jų priežastys, domimasi gaminamos produkcijos rinkos kainų prognozėmis ir imamasi veiksmų rea-

guojant į galimus žymius jų pokyčius. Klausimais apie strateginio planavimo ir vadybos metodų taikymą ūkininkų ūkiuose buvo siekiama išsiaiškinti, ar ūkininkai naudoja šiuos strateginius metodus: atlieka ūkio SSGG analizę; kuria ūkio veiklos alternatyvas ir atlieka jų palyginimą, pagrįstą skaičiavimais; domisi, kokioje situacijoje yra ūkio sektorius (šaka), kurioje ūkis veikia; lygina savo ūkio veiklą su panašiais labai sėkmingai veikiančiais ūkiais ir mėgina pritaikyti jų patirtį; nagrinėja, kokie gaminamos produkcijos vartotojų poreikiai iki šiol nebuvo patenkinami; seka savo konkurentų veiklą bei planus ir imasi atsakomųjų veiksmų. Respondentų taip pat buvo prašoma nurodyti, ar jie taiko kokius nors kitus vadybos metodus savo ūkio veiklai organizuoti ir tobulinti, ir paminėti juos.

Apklausos rezultatai buvo analizuojami tikrinant dvi prielaidas. Pirmoji prielaida rėmėsi nuostata, kad veiklos analizės ir tobulinimo metodų naudojimo santykį tarp metodų taikymo ir jų netaikymo lemia ūkininkų suvokimo apie vadybos žinių vaidmenį ūkininkavimo sėkmei didėjimas ir metodų sudėtingumas. Antroji prielaida siekė patikrinti, ar metodų taikymo mastas ir nuoseklumas, atsižvelgiant į jų sudėtingumą, priklauso nuo ūkio vykdomos veiklos. Siekiant tai išsiaiškinti, buvo lyginami ūkių, kurie tradiciškai gamina žemės ūkio žaliavą perdirbamajai pramonei, ir ūkių, kurie neapsiriboja pirmine žemės ūkio gamyba ir diegia naujas veiklos alternatyvas, atsakymai į anketos klausimus. Pastaroji grupė sudarė 22 % visų respondentų.

Tyrimo, atlikto 2012 m., metu apklausti 1105 Lietuvos ūkininkai, dalyvaujantys Lietuvos ūkių apskaitos duomenų tinkle (toliau – ŪADT). ŪADT yra unifikauta visose ES šalyse veikianči informacinė sistema, atspindinti prekinę žemės ūkio produkciją gaminančių ūkių veiklą. Ši sistema pradėjo funkcionuoti Europos ekonominėje bendrijoje kartu su bendrąja žemės ūkio politika. Į ES ŪADT pagal visoms šalims vienodą metodiką atrenkami ūkiai, pagal tam tikrus požymius atspindintys atskirų šalių ūkių visumą (Ūkių..., 2012). Toks respondentų imties pasirinkimas užtikrina duomenų reprezentatyvumą ir patikimumą, nes ŪADT struktūra yra formuojama atsižvelgiant į žemės ūkio surašymo ir žemės ūkio struktūros tyrimus siekiant parodyti Lietuvos prekinų ūkių, didesnių nei tam tikras ekonominis dydis, veiklos rezultatus. Kad būtų atspindėta ūkių visuma, respondentai yra parenkami

pagal ekonominio dydžio klases ir ūkininkavimo tipus iš visų šalies administracinių rajonų. Anketas ŪADT respondentams išplatino ir surinko Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnybos darbuotojai.

Didžiausių respondentų dalį sudarė 40–49 metų amžiaus ūkininkai (35 %). Kitą respondentų dalį sudarė dvi grupės: 30–39 ir 50–59 metų ūkininkai, atitinkamai 24 ir 23 % respondentų. Mažiausią respondentų dalį sudarė ūkininkai, kurių amžius iki 29 metų (8 %) ir vyresni nei 60 metų (10 %). Skirstant respondentus pagal lytį, 80 % buvo vyrai, 20 % – moterys. Daugiau negu pusė respondentų turi aukštesnįjį ar specialųjį vidurinį išsilavinimą (54 %), 18 % – vidurinį išsilavinimą. Didelė respondentų dalis turi aukštąjį išsilavinimą – net 22 %. Nežymi respondentų dalis turi nebaigtą vidurinį ar pradinį išsilavinimą (atitinkamai 4 ir 2 %).

Pristatomam vertinimui atlikti naudoti bendri apklausos rezultatai, neskirstant respondentų į grupes pagal lytį, amžių, išsilavinimą. Rezultatų vertinimas pagal šias respondentų grupes bus atliekamas kitame tyrimo etape.

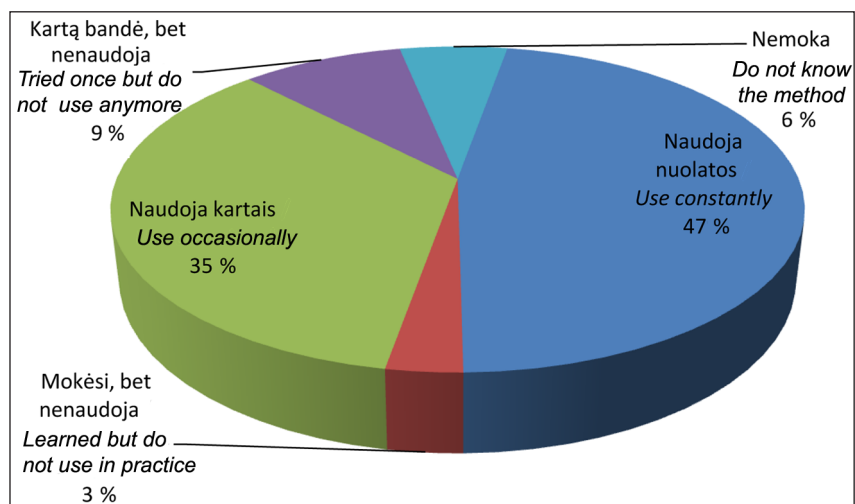
TYRIMO REZULTATAI

Pirmajame tyrimo etape buvo atlikta pagrindinių finansinių rodiklių analizės ir planavimo, operatyvinio ir taktinio planavimo, strateginio planavimo bei vadybos metodų taikomumo šalies mastu struktūros analizė. Analizės rezultatai parodė, kad

1) dominuoja paprasčiausius metodus taikantys ūkiai, ku sudėtingesni vadybos metodai taikomi, tuo mažesnė tokių ūkių dalis; 2) visi sudėtingesnius vadybos metodus naudojantys ūkiai taiko ir paprastesnius metodus (nė vienas ūkis, taikantis strateginės vadybos metodus, nenurodė, kad netaiko bent keleto operatyvinio ir taktinio planavimo metodų, visi jie planuoja savo finansus, remdamiesi apskaitos duomenų analize). Tai patvirtino prielaidą, kad ūkininkai diegia vadybos metodus savo ūkiuose nuo paprastesnių metodų palaipsniui pereidami prie sudėtingesnių, t. y. vyksta ūkininkų vadybos žinių evoliucijos procesas.

Pagrindinių finansinių rodiklių analizės ir planavimo metodų taikymas. Apklausos metu gauti rezultatai parodė, kad didelė dalis Lietuvos ūkininkų, valdydami savo ūkį, nesugeba pasinaudoti finansinės apskaitos duomenimis. Ūkio pelningumo vertinimui ir planavimui finansinės apskaitos duomenų analizę nuolat naudoja tik mažiau nei pusė (47 %) respondentų. 35 % respondentų ūkio pelningumą analizuoja tik retkarčiais, o 18 % – tokio metodo savo ūkyje apskritai netaiko. Tai rodo, jog net 53 % respondentų neskiria nuolatinio dėmesio ūkio finansų planavimui. Šių respondentų ūkiams kyla grėsmė, jog ūkio išlaidos viršys pajamas ir ūkiai patirs nuostolius.

Tyrimo rezultatai apie finansinės apskaitos duomenų analizės taikymą pelningumo vertinimui ir finansų planavimui pateikiami 2 pav.



2 pav. Ūkio veiklos pelningumo analizės ir finansų planavimo metodus naudojančių respondentų dalis %

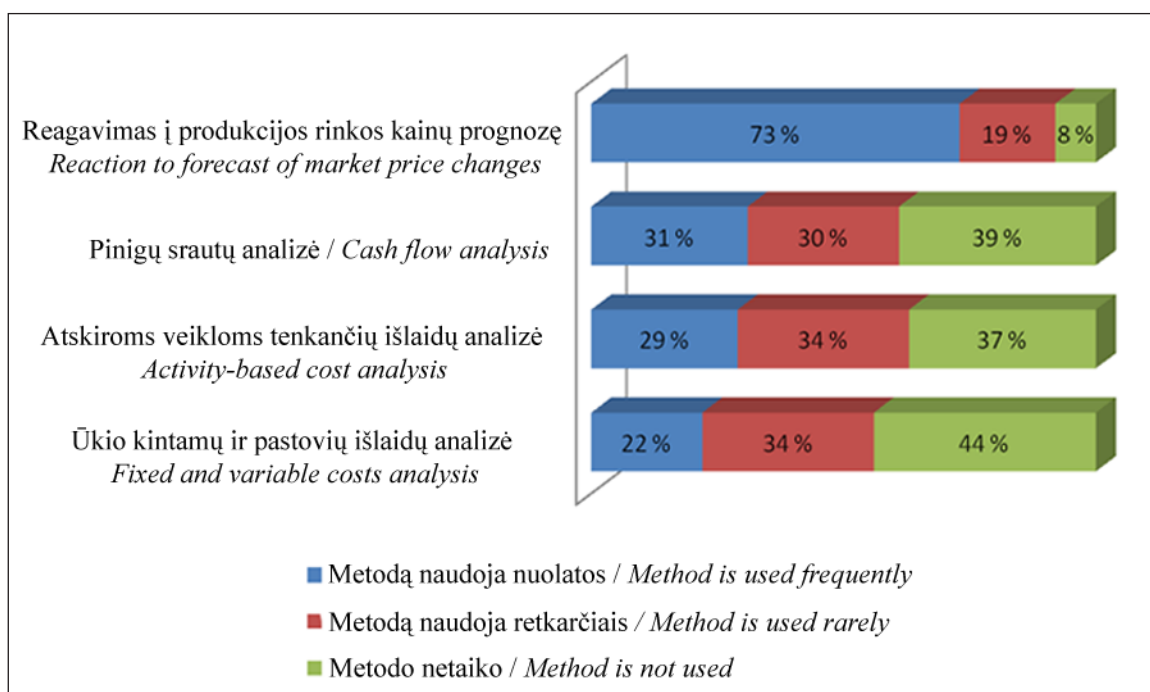
Fig. 2. Share of respondents using farm profitability analysis and basic financial planning methods, %

Operatyvinio ir taktinio planavimo metodų taikymas. Operatyvinio ir taktinio planavimo metodų naudojimo ūkiuose vertinimas parodė, kad daugelis šių metodų, kaip reikalaujantys papildomų vadybos žinių, ūkiuose yra taikomi rečiau nei finansinės apskaitos duomenų analizės metodai. Tik vienas metodas – rinkos kainų stebėjimas – yra gana plačiai paplitęs tarp respondentų, ir yra naudojamas net dažniau nei pagrindinių finansinių rodiklių analizės ir planavimo metodai. Net 73 % respondentų rinkos kainų prognozes seka nuolat, o 19 % šį metodą taiko kartais. Kiti operatyvinio planavimo metodai yra taikomi rečiau nei pagrindinių finansinių rodiklių analizės ir planavimo metodai. Ūkio išlaidų ir pajamų srautų planavimą nuolatos naudoja 31 % respondentų, atskiroms veikloms tenkančių išlaidų analizę nuolat naudoja 29 % respondentų. Sudėtingiausias tarp operatyvinio planavimo metodų ūkininkams yra kintamųjų ir pastoviųjų išlaidų analizės metodas. Tik 22 % respondentų šį metodą taiko nuolatos. Šio metodo iš viso netaiko taip pat didžiausia respondentų dalis – 44 %. Tyrimo rezultatai apie operatyvinio planavimo metodų taikymą respondentų ūkiuose pateikiami 3 pav.

Vertinant operatyvinio ir taktinio planavimo naudojimą ūkininkų ūkiuose būtina atsižvelgti į aplinkybę, kad daugelis iš operatyvinio ir taktinio planavimo metodų negali būti taikomi nesusipažinus su finansinės apskaitos rodikliais ir nesuokus jų įtakos ūkio veiklai. Todėl juos gali diegti tik tie respondentai, kurie planuoja finansų poreikį, remdamiesi pagrindiniais ūkio finansiniais rodikliais ir suvokia apskaitos vedimo naudą priimant vadybos sprendimus.

Operatyvinio ir taktinio planavimo metodus pradėję taikyti ūkininkai suvokia jų svarbą bei teikiamą naudą ūkio veiklos tobulinimui, nes dalis nuolat naudoja kelių metodų kombinaciją. 11,4 % apklausoje dalyvavusių ūkininkų atsakė, kad jie nuolatos taiko visus 4 anketoje paminėtus operatyvinio ir taktinio planavimo metodus, 10,7 % respondentų savo ūkyje naudoja 3 iš minėtų metodų, 19,7 % respondentų atsakė, kad nuolat taiko 2 metodus, o 36,8 % – 1 metodą. Tik 21,4 % respondentų teigė, kad nuolat nenaudoja nė vieno operatyvinio ir taktinio planavimo metodo.

Strateginio panavimo ir vadybos metodų taikymas. Strateginės vadybos metodų taikymas reikalauja iš ūkininkų ne tik savo ūkio situacijos



3 pav. Operatyvinio ir taktinio planavimo metodus taikančių respondentų dalis %
Fig. 3. Share of respondents applying operational and tactical planning methods, %

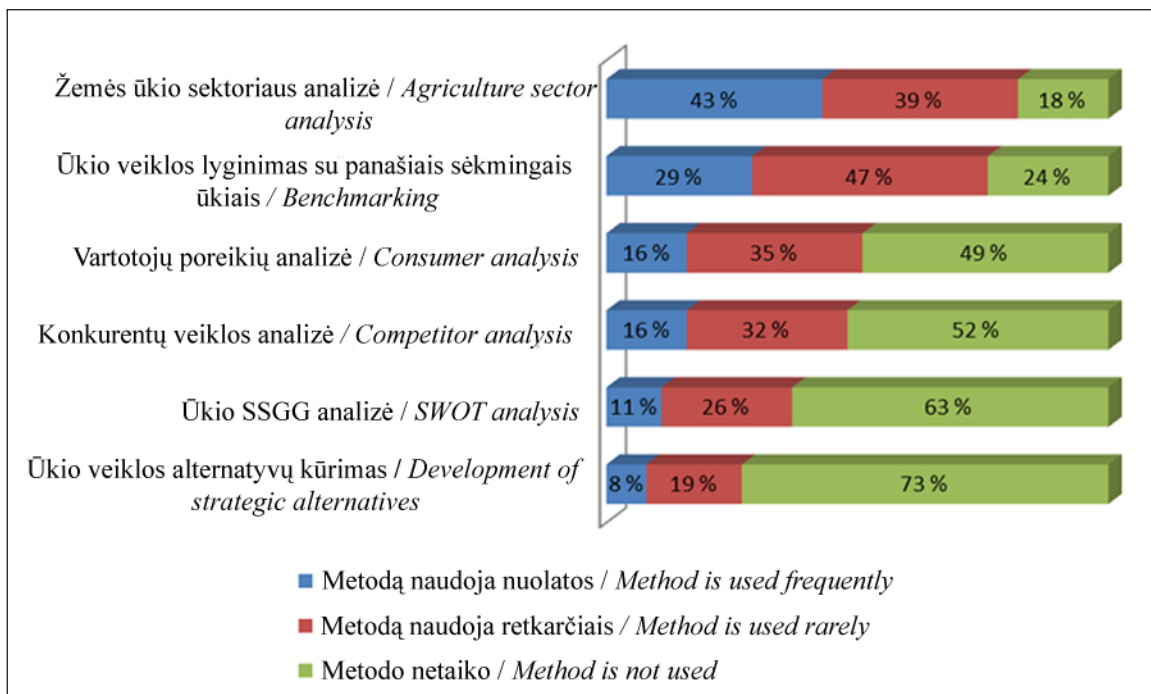
išmanymo, bet ir gebėjimo analizuoti bei vertinti išorinius veiksnius. Apklausa parodė, kad daugelis ūkininkų nesucidoroja su strateginės vadybos metodų taikymo iššūkiais, nes šie vadybos metodai yra paplitę respondentų ūkiuose rečiau nei kitų rūšių vadybos metodai. Populiariausias strateginės vadybos metodas – žemės ūkio sektoriaus analizė – 43 % respondentų šį metodą taiko nuolatos, 39 % – kartais. Toks dažnas šio metodo naudojimas yra susijęs su valstybės parama žemės ūkiui. Ūkininkai stebi vykstančius procesus, kad galėtų pasinaudoti šios paramos teikiamais privalumais. Kiti strateginės vadybos metodai yra naudojami daug rečiau. Ūkio veiklos lyginimo su panašiais sėkmingais ūkiais metodą nuolat naudoja 29 % respondentų, besikeičiančius vartotojų poreikius analizuoja 16 % respondentų. Tokia pat dalis – 16 % respondentų – lygina savo veiklą su panašiais sėkmingais ūkiais. Mažiausiai taikomi ūkio būklės ir jo aplinkos apibendrinimo reikalaujantys strateginiai metodai – ūkio SSGG analizė ir ūkio veiklos alternatyvų kūrimas bei jų lyginimas, paremtas skaičiavimais, šiuos metodus atitinkamai taiko 11 ir 8 % respondentų.

Pagrindinių finansinių rodiklių analizės bei planavimo ir operatyvinių bei taktinio planavi-

mo metodų taikymo praktikos analizė rodo, kad dalis ūkininkų kai kuriuos metodus taikė nors retkarčiais, o strateginių metodų didesnė dalis respondentų visai netaiko. Didžiausiai daliai ūkininkų buvo sudėtinga taikyti labiausiai situacijos apibendrinimo ir abstraktaus mastymo reikalaujančius ūkio SSGG analizės ir ūkio veiklos alternatyvų kūrimo metodus, atitinkamai 63 ir 73 % respondentų. 52 % respondentų neužsiėmė konkurentų veiklos analize, 49 % – visai nesidomėjo, kokios naujos galimybės atsirado rinkoje dėl nepatenkintų vartotojų poreikių.

Tyrimo rezultatai apie strateginės vadybos metodų naudojimą pateikiami 4 pav.

Tyrimo rezultatai parodė, kad strateginio valdymo metodus įvaldę ūkininkai suvokė jų svarbą ir palaipsniui diegė ūkyje po keletą šios grupės metodų. Kadangi šiems metodams pritaikyti reikia daug žinių, tai padaryti galėjo tik nedidelis respondentų. Visus anketoje paminėtus strateginės vadybos metodus sugeba taikyti tik 2 % apklausoje dalyvavusių ūkininkų, 4–5 strateginės vadybos metodus taiko panaši respondentų dalis, atitinkamai – 3,9 ir 3,8 %. Kiek didesnė dalis respondentų taiko 3 metodus – 7,7 %. Didžiausia dalis respondentų taiko tik 2 (14,4 %) ar 1



4 pav. Strateginės vadybos metodus taikančių respondentų dalis %

Fig. 4. Share of respondents applying strategic management methods, %

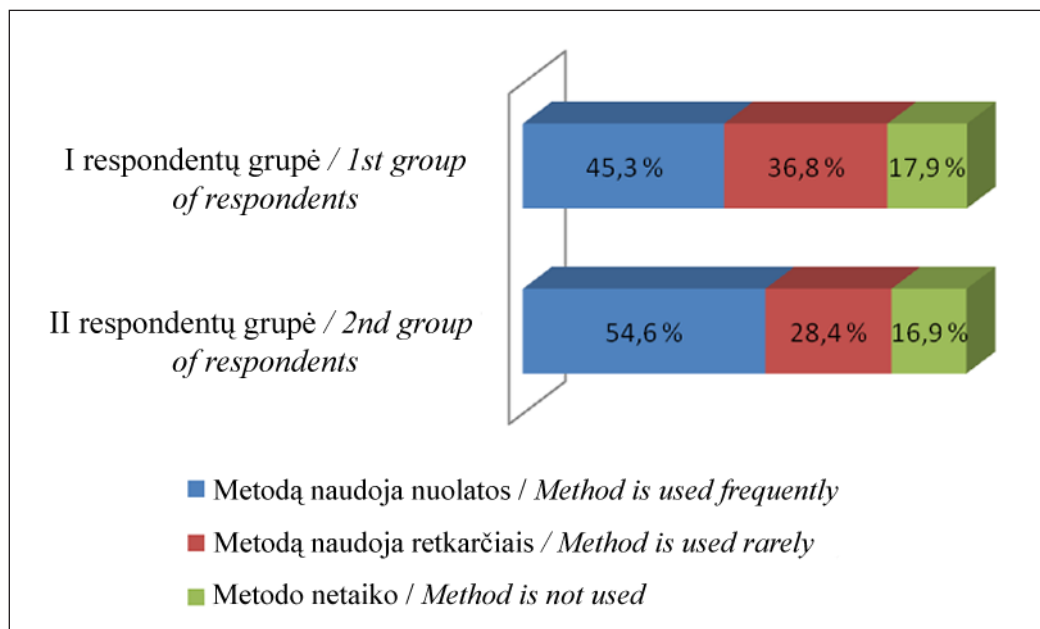
metodą (24,3 %). Nė vieno metodo netaiko 43,9 % respondentų.

Antrajame tyrimų etape buvo tikrinama prielaida, kad ūkių veiklos įvairinimas didina poreikį diegti sudėtingesnius vadybos metodus. Šiam tikslui buvo analizuojami atsakymai, suskirsčius respondentus į dvi grupes: ūkininkai, kurie užsiima tik žemės ūkio gamyba (I grupė) ir ūkininkai, kurie vykdo keletą veiklų, t. y. greta žemės ūkio gamybos užsiima produkcijos perdirbimu ir patiekimu rinkai bei teikia įvairias paslaugas (II grupė).

Pagrindinių finansinių rodiklių analizės ir planavimo metodų taikymas. Lyginant I ir II grupei priskirtų respondentų atsakymus, gauti rezultatai parodė, kad apskaitos duomenis pelningumo analizei ir finansų planavimui aktyviau taiko ūkiai, kurie įvairina veiklą. 54,6 % šios grupės respondentų nuosekliai taiko šį paprasčiausią vadybos metodą, kai tarp I grupės respondentų tokių yra 45,3 %. Pagrindinių finansinių rodiklių analizės ir planavimo metodų visai netaikančių respondentų dalis abiejose grupėse buvo panaši. Tyrimo rezultatai apie apskaitos duomenų naudojimą pelningumo vertinimui ir finansų planavimui I ir II grupės respondentų ūkiuose pateikiami 5 pav.

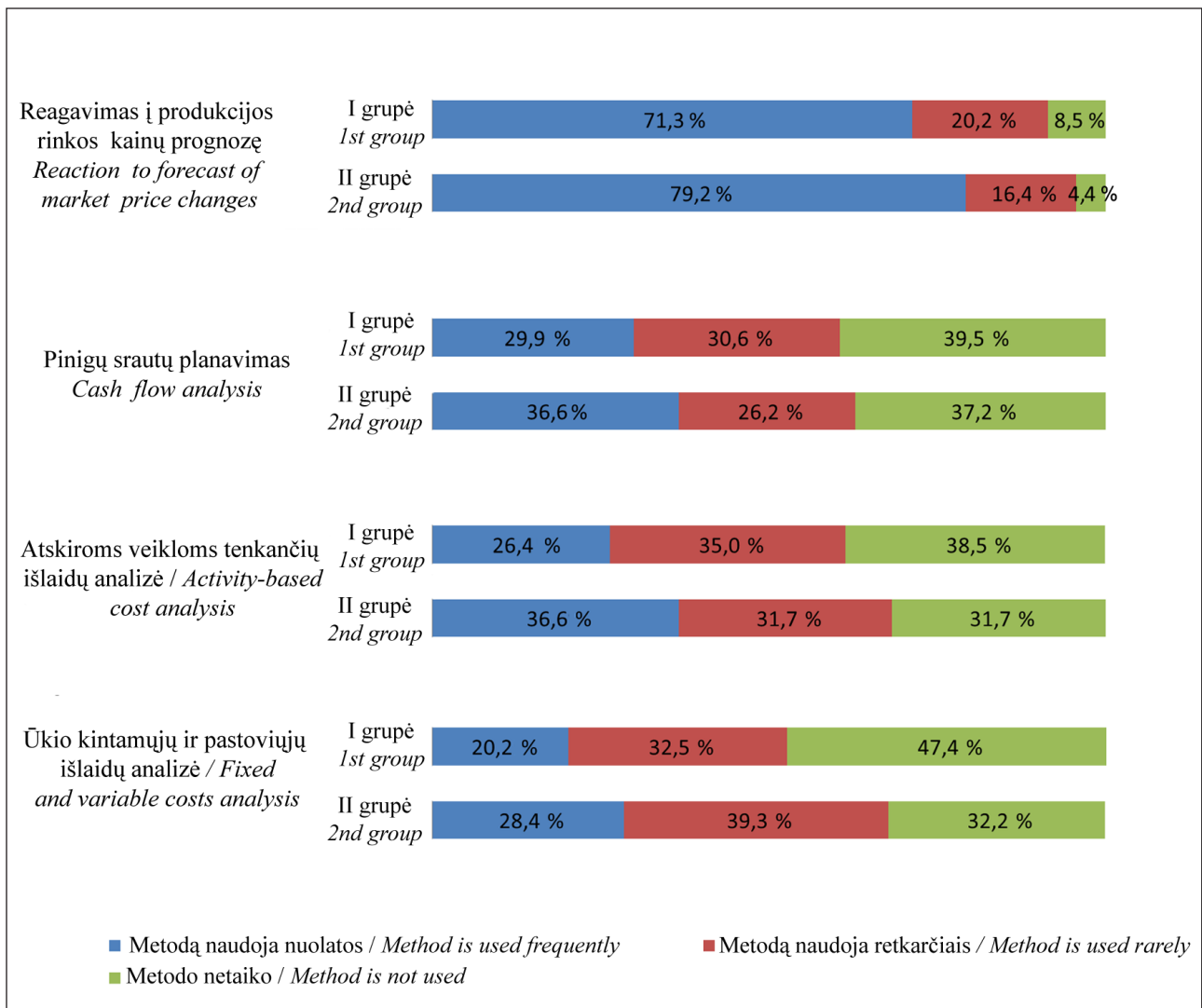
Operatyvinio ir taktinio planavimo metodų taikymas. Tyrimo duomenys rodo, kad II grupei priskirti respondentai aktyviau nei I grupės taiko visus operatyvinio planavimo metodus. Labiausiai skyrėsi I ir II grupės respondentų metodų, skirtų ūkio pinigų srautų planavimui, pastoviųjų ir kintamųjų išlaidų analizei bei atskiroms veikloms skirtų išlaidų analizei, taikymo mastas. Ūkio pinigų srautų planavimą savo ūkiuose nuolat taikė 36,6 % II grupės ir 29,9 %. I grupės respondentų, atskiroms veikloms taikančių išlaidų analizę – 36,6 bei 26,4 % atitinkamų grupių respondentų, o pastoviųjų ir kintamųjų išlaidų analizės metodą ūkiuose nuolat naudojo 28,4 ir 20,2 % atitinkamų grupių respondentų. Taip pat didesnė dalis II grupės respondentų skyrė nuolatinę dėmesį rinkų kainų prognozėms, nors ši informacija yra reikšminga ir I grupės respondentams.

Poreikį aktyviai taikyti operatyvinio ir taktinio planavimo metodus veiklą įvairinančiuose II grupei priskirtuose ūkiuose galima paaiškinti sudėtingesne šių ūkių veiklos organizacine struktūra. Vykdam keletą veiklų būtina planuoti kiekvienos veiklos išlaidas bei pajamas, užtikrinant ūkio mokumą ir likvidumą, reikia analizuoti, kaip naujai veiklai reikalingos investicijos padidins išlaidas.



5 pav. I ir II grupės respondentų, naudojančių apskaitos duomenis pelningumo analizei ir finansų planavimui, dalis %

Fig. 5. Share of respondents in 1st and 2nd groups using basic financial planning, %



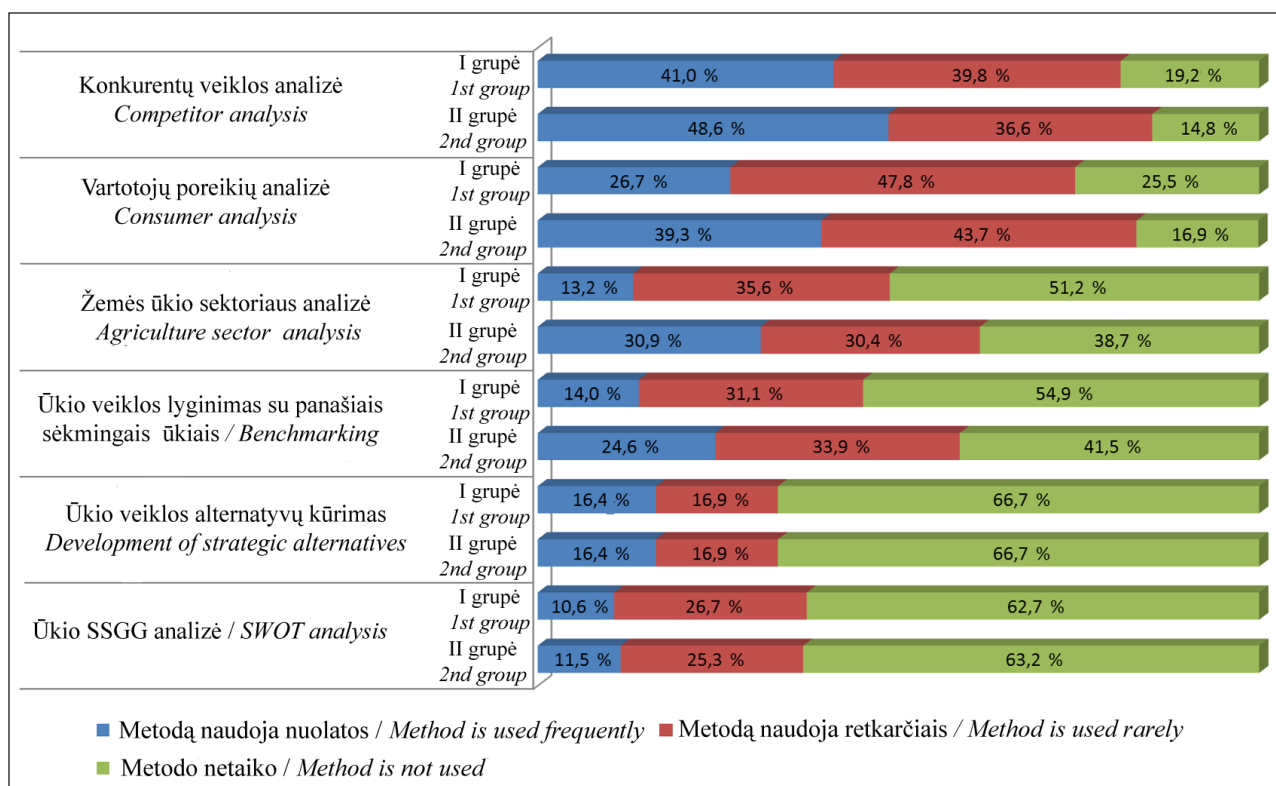
6 pav. I ir II grupės respondentų, taikančių operatyvinio ir taktinio planavimo metodus, dalis %
Fig. 6. Share of respondents in 1st and 2nd groups applying operational and tactical planning methods, %

Tyrimo rezultatai apie operatyvinio ir taktinio planavimo metodų taikymą I ir II grupės respondentų ūkiuose pateikiami 6 pav.

Strateginės vadybos metodų taikymas. Analizuojant strateginio planavimo ir vadybos metodų taikymą, tyrimo rezultatai taip pat rodo ūkių veiklą įvairinančių ūkininkų pranašumą šioje srityje, palyginti su vien tik žemės ūkio veiklą vykdančiais ūkininkais. Daugelį strateginės vadybos metodų II grupės respondentai taikė savo ūkiuose dažniau nei I grupės respondentai, naudodami juos nuolatiniam veiklos tobulinimo procesui įgyvendinti: 48,6 % respondentų skyrė nuolatinę dėmesį konkurentų veiklai bei planams, 39,3 % atsižvelgė į produkcijos vartotojų poreikius, 30,9 % stebėjo žemės ūkyje vykstančius procesus,

24,6 % lygino savo veiklą su panašiais sėkmingai veikiančiais ūkiais. Iš I grupės respondentų minėtus metodus nuolatos taikė atitinkamai 41,0, 26,7, 13,2 bei 14,0 %. Mažiausiai respondentai taikė SSGG analizės bei ūkių veiklos alternatyvų kūrimo ir palyginimo metodus. Kad nuolat naudoja SSGG analizės metodą, teigė maža I ir II respondentų dalis (10,6 ir 11,5 %), o ūkių veiklos alternatyvų kūrimą ir palyginimą taikė po 16,4 % I ir II grupės respondentų. Tai rodo, kad didžioji tiek I grupės, tiek II grupės respondentų dalis yra nepasirengę įgyvendinti ilgalaikį strateginio planavimo procesą.

Tyrimo rezultatai apie strateginės vadybos metodų taikymą I ir II grupės respondentų ūkiuose pateikiami 7 pav.



7 pav. I ir II grupės respondentų, taikančių strateginės vadybos metodus, dalis %

Fig. 7. Share of respondents in 1st and 2nd groups applying strategic management methods, %

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Tyrimo rezultatai patvirtino, kad vadybos žinių taikymas Lietuvos ūkininkų ūkiuose vyksta evoliuciniu būdu – pradedant nuo paprastesnių ir palaipsniui pereinant prie vis sudėtingesnių metodų. Daugiausiai Lietuvos ūkininkų naudoja pagrindinių finansinių rodiklių analizės ir planavimo, mažesniu mastu – operatyvinio ir taktinio planavimo metodus, mažiausiai – strateginio planavimo ir vadybos metodus. Naudojantieji strateginius metodus moka bei nuolat naudoja ir paprastesnius – pagrindinių finansinių rodiklių analizės bei planavimo, operatyvinio ir taktinio planavimo metodus.

2. Tyrimo metu patvirtino hipotezę, kad savo ūkių veiklą įvairinantys ūkininkai naudoja daugiau vadybos metodų nei ūkininkai, kurie gamina tik žemės ūkio produkciją. Veiklą diversifikavę ūkininkai aktyviau taiko visų trijų grupių: pagrindinių finansinių rodiklių analizės ir planavimo, operatyvinio ir taktinio planavimo bei strateginės vadybos metodus.

3. Žinios taktinio planavimo ir strateginės vadybos srityje yra svarbus veiksnys, galintis padrąsinti ūkininkus imtis alternatyvios žemės ūkio veiklos, kuri leistų jiems sumažinti ūkio veiklos riziką ir pagerinti ūkio veiklos rezultatus.

4. Organizuojant mokymus ūkininkams būtina įvertinti ūkininkų patirtį taikant vadybos metodus ūkyje, o mokymo procese pateikti vadybos žinias, laikantis evoliucinio požiūrio, t. y. atsižvelgti į metodų sudėtingumo laipsnį ir siekiant didesnio žinių įsisavinimo pradėti mokyti nuo paprastesnių vadybos metodų ir tik po to pereiti prie sudėtingesnių.

5. Gilinantį į šią temą ateityje būtų įdomu patyrinėti, kiek svarbu, kad su vadybos metodais būtų susipažinęs ūkio savininkas, nes Lietuvos ūkių finansinei apskaitai vesti pasitelkiami buhalteriai dažniausiai apsiriboja ataskaitų parengimu, neduodami jokių patarimų dėl ūkio veiklos tobulinimo.

LITERATŪRA

1. Bilgen B., Ozkarahan I. 2004. Strategic tactical and operational production-distribution models: a review. *International Journal of Technology Management*. Vol. 28(2). P. 151–171.
2. Bryson J. M., Alston F. K. 2012. *Creating Your Strategic Plan*. 3rd edition. San Fransicso: A Willey Imprint.
3. Cheshire L., Woods M. 2012. Globally engaged farmers as transnational actors: Navigating the landscape of agri-food globalization. *Geoforum*. Vol. 44. P. 232–242.
4. Davis R. K. 1979. Strategic, tactical, and operational planning and budgeting: a study of decision support system evolution. *MIS Quarterly*. Vol. 3(4). P. 1–19.
5. Eisenhardt K. M., Martin J. A. 2000. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*. Vol. 21(10–11). P. 1105–1121.
6. *Trends and Drivers of Change in the Food and Beverage Industry in Europe: Mapping Report*. 2006. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions [žiūrėta 2013-01-31]. Prieiga per internetą: <http://www.pedz.uni-mannheim.de/daten/edz-ma/esl/06/ef0637_en.pdf>
7. Gluck F., Kaufman S., Walleck A. S. 1982. The four phases of strategic management. *Journal of Business Strategy*. Vol. 2(3). P. 9–21.
8. Hitt M. A., Keats B. W., DeMaie S. M. 1998. Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *Academy of Management Executive*. Vol. 12(4). P. 22–42.
9. Hunter M. 2012. *The Evolution of Business Strategy* [žiūrėta 2013 03 18]. Prieiga per internetą: <<http://www.wiwi-online.de/fachartikel.php?artikel=517>>
10. Iglesias A., Quiroga S., Moneo M., Garrote L. 2012. From climate change impacts to the development of adaptation strategies: challenges for agriculture in Europe. *Climatic Change*. Vol. 112(1). P. 143–168.
11. Marsden T. 2003. *The Condition of Rural Sustainability*. Uitgeverij Van Gorcum.
12. McElwee G., Bosworth G. 2010. Exploring the strategic skills of farmers across a typology of farm diversification approaches. *Journal of Farm Management*. Vol. 13(12). P. 819–838.
13. Nedergaard N., Jones R. 2011. Implementing Firm Dynamic Capabilities through the Concept Design Process: A Conceptual Model for Creating Sustainable Competitive Advantage. *Australian & New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAC) 2011* [žiūrėta 2013-09-16]. Prieiga per internetą: <<http://anzmac.org/conference/2011/Papers%20by%20Presenting%20Author/Nedergaard,%20Nicky%20Paper%20514.pdf>>
14. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. Vol. 18(7). P. 509–533.
15. Teece D. J. 2007. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. Vol. 28(13). P. 1319–1350.
16. *Ūkių veiklos rezultatai / FADN survey results*. 2011 (ŪADT tyrimo duomenys). Vilnius: Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas, 2012. 108 p.
17. Van der Ploeg J., Jingzhong Y., Schneider S. 2010. Rural development reconsidered: building on comparative perspectives from China, Brazil and the European Union. *Rivista di Economia Agraria*. Vol. LXV. No. 2.

Dalia Vidickienė, Rasa Melnikienė, Živilė Gedminaitė-Raudonė

PRACTICE OF APPLYING MANAGEMENT METHODS BY LITHUANIAN FARMERS

Summary

Dynamic agricultural environment and new challenges due to climate change and lack of stability in the markets require farmers to increase their knowledge and flexibility in applying management methods. This paper presents research results on the assessment of management methods applied by Lithuanian farmers with the aim to demonstrate the differences in practices of applying management methods depending on the type of the farm: comparing practices in the farms that produce only primary agricultural production and supply raw materials to the processing industry and in the farms that are willing to exploit new market opportunities and perform primary processing, sell production to the customers, offer other services and use various ways to diversify economic activities in the farm. The research was based on the evolutionary approach for the practices of applying management methods by using systemic analysis and questionnaire methods. The survey results indicate that Lithuanian farmers are acquiring management knowledge from the simplest to the more sophisticated management methods and support the evolutionary approach to learning and teaching processes.

Key words: evolutionary approach, basic financial analysis and planning, tactical and operational planning, strategic planning and management