

2019 METŲ VALSTYBĖS VALDOMŲ ĮMONIŲ STRATEGIJŲ ĮGYVENDINIMO ATASKAITA

2020 M. LIEPA

VŠĮ „STEBĖSENOS IR PROGNOZIŲ AGENTŪRA“

Turinys

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | Strateginis planavimas | 3 |
| 2 | Ataskaitos tikslai | 4 |
| 3 | Vertinimo metodika | 5 |
| 4 | Strategijų įgyvendinimo vertinimas..... | 7 |
| 4.1 | Bendra portfelio apžvalga..... | 7 |
| 6 | Išvados ir rekomendacijos..... | 10 |

Pastaba: 5 skyrius ir dalis kitos informacijos nėra įtraukta dėl konfidencialumo.

1 Strateginis planavimas

2012 m. birželio 6 d. Vyriausybės nutarimu Nr. 665 patvirtintas Valstybės turtinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašas (toliau – Nuosavybės gairės) nustato valstybės valdomų įmonių (toliau – VVĮ) strategijų rengimo tvarką, terminus bei įgyvendinimo priežiūrą (Nuosavybės gairių VIII ir IX skyriai). Nustatyta, kad strategija turėtų apimti aplinkos, kurioje veikia valstybės valdoma įmonė, analizę, misiją, viziją, ilgalaikius (strateginius) tikslus, uždavinius ir išteklius, kurių reikia jiems pasiekti, taip pat veiklos planus. Savininko teises įgyvendinančios institucijos (toliau – VAI) reguliariai prižiūri strategijų rengimą ir įgyvendinimą bei užtikrina, kad VVĮ rengtų strategijų įgyvendinimo metines ataskaitas.

Vadovaujantis Lietuvos Respublikos Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymo 23 straipsniu viešoji įstaiga „Stebėsenos ir prognozių agentūra“ (toliau – SIPA), atliekanti Valdymo koordinavimo centro (toliau – VKC) funkcijas kartą per metus rengia ir teikia Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerijai apibendrintą valstybės valdomų įmonių strategijų įgyvendinimo ataskaitą (toliau – Ataskaitą). Siekiant palengvinti VAI ataskaitų rengimą bei standartizuoti procesą, VKC (VšĮ „Stebėsenos ir prognozių agentūra“) parengė Strategijų įgyvendinimo metinės ataskaitos formą (žr. Ekonomikos ir inovacijų ministerijos parengtas Strateginio planavimo gaires), kurią VVĮ rekomenduojama naudoti rengiant strategijų įgyvendinimo ataskaitas.

Įmonės strateginis planas – tai įrankis, padedantis įmonei suprasti, kokioje aplinkoje ir kokia kryptimi ji veikia, nustatyti veiklos prioritetus ir efektyviau pasiekti užsibrėžtus tikslus. Norėdama paskatinti VVĮ rengti kuo kokybiškesnius strateginius planus, Ekonomikos ir inovacijų ministerija 2011 metais parengė strateginio planavimo ir strateginio valdymo gaires, kuriose įvardijami valstybės kaip akcininko ir savininko lūkesčiai VVĮ strateginiams planams bei apibendrintas visas strateginio planavimo ir strategijos įgyvendinimo priežiūros procesas. Gairėse rekomenduojama, jog metinį planavimą apimtų nuoseklus veiksmų planas kiekvienam uždaviniui įgyvendinti su konkrečiais siektiniais rodikliais, priskirtais atsakingiems asmenims ir numatytais ištekliais. Strateginio planavimo gairėse nurodoma, kad strategijos vykdymo stebėjimo ir vertinimo tikslas – nuolatos kontroliuoti strateginių tikslų ir jų įgyvendinimui naudojamų veiksmų bei uždavinių pažangą ir užtikrinti, kad jų įgyvendinimui reikalingi sprendimai būtų priimami vietoje ir laiku. Šiuo tikslu pasibaigus kiekvienam ketvirčiui įmonių vadovai ir jų deleguoti darbuotojai turėtų informuoti valdybas ir/ar VAI apie tikslų ir uždavinių įgyvendinimą bei neįgyvendinimo priežastis. Pasibaigus metams, įmonių vadovai turėtų parengti išsamesnes strategijų įgyvendinimo ataskaitas, leisiančias įmonei, valdybai (KO) bei akcininkui (VAI) įvertinti, kaip vykdoma įmonės strategija bei, esant reikalui, ją koreguoti. Visi šie veiksmai leis užtikrinti, jog įmonės strategija išliktų aktuali bei naudinga, o strateginiai tikslai vykdomi efektyviai.

2 Ataskaitos tikslai

Šia ataskaita siekiama apibendrinti VVĮ parengtas strategijų įgyvendinimo metines ataskaitas, įvertinti strateginių tikslų, uždavinių ir rodiklių kokybę, pateikti susistemintą įmonių strateginių tikslų ir uždavinių įgyvendinimo vertinimą, taip pat rekomendacijas, kaip tikslai, uždaviniai ir rodikliai galėtų būti ateityje tobulinami. Tikimasi, kad ši informacija leis VAI, Ekonomikos ir inovacijų ministerijai bei Vyriausybei susidaryti įspūdį apie VVĮ strategijų įgyvendinimo kokybę bei priimti kvalifikuotus sprendimus, užtikrinsiančius sklandų strategijų įgyvendinimą.

Ataskaita parengta remiantis VVĮ parengtomis strategijų įgyvendinimo metinėmis ataskaitomis, įmonių VKC pateiktais strategijų projektais bei patvirtintomis strategijomis.

Ataskaitoje apibendrinama valstybės valdomų įmonių strateginio planavimo kokybė šiais aspektais:

- Ar strategijos įgyvendinimo ataskaitoje pateikiama siektina ir faktinė pelningumo rodiklio reikšmė ir ar ši reikšmė pasiekta ir ar pakankamai ambicinga. Jei VVĮ Vyriausybė nustato siektiną nuosavo kapitalo kainą, VVĮ, kaip vieną iš savo strateginių tikslų ar uždavinių, turi kelti ROE rodiklį, kurio siektina vertė būtų ne mažesnė, nei Vyriausybės nustatyta siektina nuosavo kapitalo kaina. Kitu atveju, vienas VVĮ tikslų turėtų būti veikti nenuostolingai – t. y. turėtų būti keliamas grynojo pelno rodiklis, kurio siektina vertė būtų teigiama;
- Ar strategijos įgyvendinimo ataskaitoje pateikiami kiti finansiniai rodikliai, ar jie pasiekiami ir ar yra pakankamai ambicingi;
- Ar strategijos įgyvendinimo ataskaitoje pateikiami nefinansiniai rodikliai, ar jie pasiekiami ir ar yra pakankamai ambicingi;
- Ar strategijos įgyvendinimo ataskaitoje pateikiami: aplinkos veiksniai, turėję ir turėsiantys įtakos VVĮ veiklai; aiški strateginių tikslų ir uždavinių hierarchija ir struktūra; rodiklių neįgyvendinimo priežastys. Taip pat vertinama, ar ataskaitoje pateikiami rodikliai yra objektyviai pamatuojami.

3 Vertinimo metodika

11 vertinimo kriterijų, pagal kuriuos vertintas kiekvienos VVĮ strategijos įgyvendinimas buvo suskirstyti į keturias dimensijas: nustatytas ROE ar grynojo pelno rodiklis, kitus finansinius rodiklius, nefinansinius rodiklius ir ataskaitų kokybę.

Vertinant įmonės strategijos įgyvendinimo ataskaitą, 1-7 kriterijams priskiriami 2; 1 arba 0 balų. 8-11 kriterijams priskiriamas balas 1 arba 0. Kiekvienos iš keturių vertinimo dimensijų suminiai įvertinimai (nuo 0 iki 100 proc.) yra atskirų vertinimo kriterijų balų vidurkiai, tuo tarpu galutinis suminis balas yra keturių vertinimo dimensijų suma padalinta iš dimensijų skaičiaus, kur pirmą dimensiją (ROE ar grynojo pelno rodiklis) turi 1,5 koeficientą, antra ir trečia dimensija vertinama koeficientu 1, o ketvirta dimensija – strategijų įgyvendinimo ataskaitų kokybės rodikliai – 0,5 koeficientu. Visi vertinimo kriterijai ir jų vertinimo metodika pateikti lentelėje žemiau:

| Vertinimo kriterijus | Vertinimo metodika | Vertinimo balas |
|--|--|--|
| I. ROE ar grynojo pelno rodiklis | Vertinimo kriterijų Nr. 1 – 3 vertinimo balų vidurkis | 0 – 100 proc. |
| 1. Ar yra nustatytas ROE ar grynojo pelno rodiklis? | Vertinama, ar yra iškeltas nuosavo kapitalo grąžos ar grynojo pelno rodiklis (priklausomai nuo įmonės grupės ir LRV nustatyto siektino grąžos rodiklio), bei nurodytos siektinos ir faktinės šio rodiklio reikšmės 2019 metais. Taikomos sekančios išimtys: VĮ Ignalinos atominė elektrinė – pagrindiniu pelningumo rodikliu laikomas sąnaudų valdymo efektyvumas, VĮ Valstybinei miškų urėdijai – taikoma konsoliduoto grynojo pelno suma mln eurų. | TAIP = 2 balas Kitas pelningumo rodiklis = 1 balas NE = 0 balų |
| 2. Ar įgyvendintas ROE ar grynojo pelno rodiklis? | Vertinamas nuosavo kapitalo grąžos arba grynojo pelno įgyvendinimas. Laikoma, jog rodiklis įgyvendintas, jei jo faktinė reikšmė 2019 metais buvo bent 95 proc. siektinos reikšmės. | TAIP = 2 balas NE = 0 balų |
| 3. Ar ambicingas ROE ar grynojo pelno rodiklis? | Laikoma, jog rodiklis yra ambicingas, jei jo siektina vertė nebuvo viršyta 50 ir daugiau proc. Dalinai ambicingas, jei jo siektina vertė nebuvo viršyta 150 ir daugiau proc. | TAIP = 2 balas Dalinai ambicingas = 1 balas NE = 0 balų |
| <i>Jei nenustatytas ROE ar grynojo pelno rodiklis, tačiau nustatytas kitas pelningumo rodiklis, vertinama tokiu pat principu, tačiau skiriamų balų suma yra dvigubai mažesnė, t. y. 1; 0,5 ir 0.</i> | | |
| II. Kiti finansiniai rodikliai | Vertinimo kriterijų Nr. 4 – 5 vertinimo balų vidurkis | 0 – 100 proc. |
| 4. Ar įgyvendinti kiti finansiniai rodikliai? | Vertinamas visų finansinių (pajamų, sąnaudų, finansinio tvarumo ir efektyvumo ir pan.) rodiklių, išskyrus pagrindinį ROE ar grynojo pelno rodiklį, įgyvendinimas. Rodiklis laikomas įgyvendintu, jei faktinė vertė nėra daugiau nei 5 proc. blogesnė (mažesnė ar didesnė priklausomai nuo rodiklio prasmės) už siektiną reikšmę. Vertinama, ar bent 2/3 visų vertinamų rodiklių buvo įgyvendinti. | TAIP = 2 balas NE = 0 balų |
| 5. Ar ambicingi kiti finansiniai rodikliai? | Laikoma, jog rodiklis yra ambicingas, jei jo siektina vertė nebuvo viršyta 50 ir daugiau proc. Dalinai ambicingas, jei jo siektina vertė nebuvo viršyta 150 ir daugiau proc. Rodikliai laikomi ambicingais, jei daugiau nei 80 proc. rodiklių buvo įvertinti kaip ambicingi. | TAIP = 2 balas Dalinai įgyvendinti = 1 balas NE = 0 balų |
| III. Nefinansiniai rodikliai | Vertinimo kriterijų Nr. 6 – 7 vertinimo balų vidurkis | 0 – 100 proc. |
| 6. Ar įgyvendinti nefinansiniai rodikliai? | Vertinamas visų nefinansinių rodiklių įgyvendinimas. Rodiklis laikomas įgyvendintu, jei faktinė vertė nėra daugiau nei 5 proc. blogesnė (mažesnė ar didesnė priklausomai nuo rodiklio prasmės) už siektiną reikšmę. Vertinama, ar bent 2/3 visų vertinamų rodiklių buvo įgyvendinti. | TAIP = 2 balas NE = 0 balų |

| | | |
|---|---|--|
| 7. Ar ambicingi nefinansiniai rodikliai? | Laikoma, jog rodiklis yra ambicingas, jei jo siektina vertė nebuvo viršyta 50 ir daugiau proc. Dalinai ambicingas, jei jo siektina vertė nebuvo viršyta 150 ir daugiau proc. Rodikliai laikomi ambicingais, jei daugiau nei 80 proc. rodiklių buvo įvertinti kaip ambicingi. | TAIP = 2 balas Dalinai įgyvendinti=1 NE = 0 balų |
| IV. Ataskaitų kokybė | | |
| 8. Ar tinkamai nurodyti aplinkos veiksniai? | Vertinama, ar įmonė nurodė tiek numatomus ateities, tiek faktinius 2019 metams aktualius aplinkos (teisinius, politinius, ekonominius, socialinius ir kitus) veiksnius, turinčius įtakos įmonės veiklai. Taip pat vertinama aplinkos veiksnių pateikimo atitiktis Strateginio planavimo gairių rekomendacijoms. | |
| 9. Ar pateikta strateginių tikslų ir uždavinių hierarchija? | Vertinama, ar, vadovaujantis Strateginio planavimo gairėmis, strateginiai tikslai ir uždaviniai pateikti struktūrizuoti, kiekvienam strateginiam tikslui priskiriant konkrečius uždavinius/priemones. | TAIP = 1 balas NE = 0 balų |
| 10. Ar rodikliai yra objektyviai pamatuojami? | Vertinama, ar kiekvienas rodiklis turi aiškias, kiekybiškai išreikštas ir pamatuojamas siektinas bei faktines reikšmes. Rodikliai laikomi objektyviai pamatuojamais, jei bent 2/3 visų rodiklių buvo objektyviai pamatuojami. | |
| 11. Ar pateiktos rodiklių neįgyvendinimo priežastys? | Vertinama, ar bent 2/3 neįgyvendintų rodiklių buvo pateiktos aiškiai suformuluotos neįgyvendinimo priežastys. | |
| Suminis balas | Vertinimo kriterijų dimensijų I – IV svertinių vertinimo balų vidurkis (dimensijų koeficientai: I – 1,5; II ir III – 1; IV – 0,5) | 0 – 100 proc. |

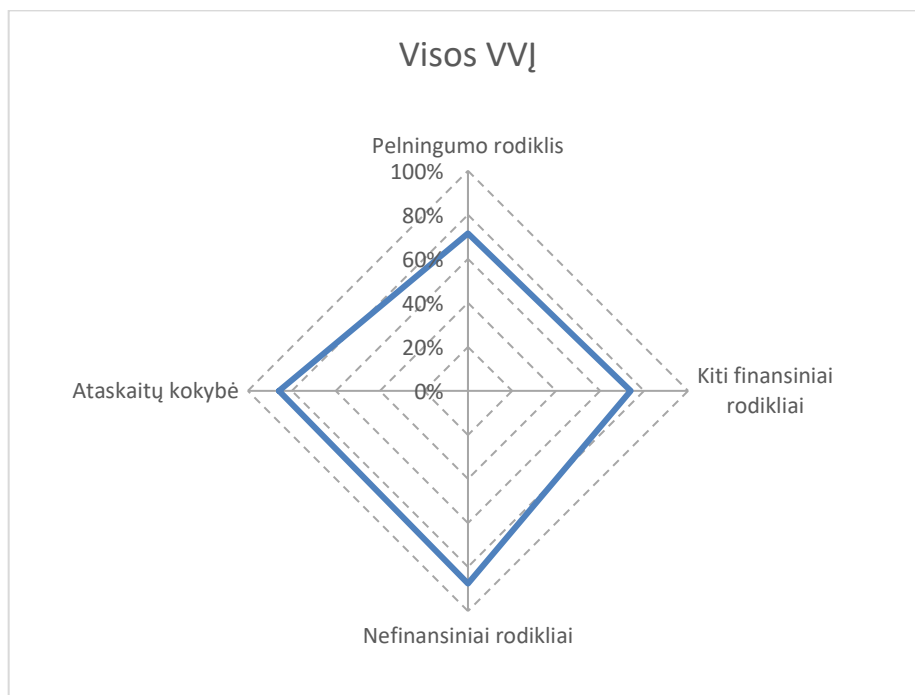
4 Strategijų įgyvendinimo vertinimas

4.1 Bendra portfelio apžvalga

VKC vertino gautas 46 VVĮ strategijų įgyvendinimo ataskaitas (iš visų 48 veikiančių VVĮ, palyginimui – 2018 m. buvo įvertintos 52 VVĮ). 2019 m. privatizavus UAB „Petrašiūnų darbo rinkos mokymo centras“, pertvarkius VĮ „Infrastruktūra“ į biudžetinę įstaigą, sujungus UAB „Šeduvos avininkystė“ ir UAB „Upytės eksperimentinis ūkis“ į naują UAB „Genetiniai išteklių“, pastaroji įmonė ataskaitiniam laikotarpiui neturėjo patvirtintos strategijos. Likviduojamos įmonės UAB „Lietuvos kinas“ strategija nebėra aktuali, todėl buvo pateikta tik uždavinių įgyvendinimo ataskaita. 2019 m. lapkričio 20 d. VĮ „Lietuvos paminklai“ nutarta pertvarkyti į biudžetinę įstaigą „Kultūros infrastruktūros centras“, todėl šios VVĮ strategijų vertinimo ataskaita taip pat nėra vertinama.

Vadovaujantis taikoma metodologija, bendras ataskaitų vertinimo vidurkis 2019 m. pakilo iki 78 proc. iš 100 proc. galimų (palyginimui, 2018 m. bendras vertinimas siekė 74 proc.). Didžiausias progresas buvo pasiektas pelningumo rodiklių (ROE arba gryno pelno maržos) nusistatyme bei jų įvykdyme: 2018 m. šios dimensijos įvertinimas siekė 63 proc., o 2019 m. – jau 72 proc. Viso 74 proc. visų ataskaitas pateikusių įmonių kėlė sau tikslą pasiekti tam tikrus ROE ar gryno pelno maržos rodiklius (t.y. 34 įmonės), tačiau net trečdalis jų siektiniais pelningumo rodikliais nurodė ženkliai mažesnes vertes, nei Vyriausybės nustatytosios. 8 VVĮ buvo nusimačiusios kiek kitokius pelningumo rodiklius (pvz., EBITDA maržos ir pan.), tačiau 4 įmonės nenurodė aboslyčiai jokio siektino pelningumo rodiklio. 13 įmonių pelningumo rodikliams pritrūko ambicingumo, t.y. pasiektos vertės buvo mažiausiai 1,5 karto didesnės.

Kitų finansinių rodiklių išsikėlimo bei vykdymo rezultatas – 74 proc., nefinansinių – 88 proc., ataskaitų kokybės – 86 proc. (2018 m. buvo įvertinta atitinkamai 71 proc., 87 proc. ir 87 proc.). Akivaizdu, jog šiuose vertinimuose ženklių pokyčių nebuvo. VVĮ daugiausiai kėlėsi nefinansinius pasiekimų matavimo rodiklius – jie sudarė 73,7 proc. visų rodiklių. Ši tendencija išliko nepakitusi.



Energetikos sektoriaus strategijų įgyvendinimo ataskaitų turinys išlieka geriausias ir 2019 metais, nors bendras vertinimas šiek tiek suprastėjęs (nuo 95 proc. 2018 m. iki 92 proc. 2019 m.). Tam didžiausią įtaką turėjo nepasiektas pagrindinis pelningumo rodiklis įmonėje AB „Klaipėdos nafta“. Atkreiptinas dėmesys, kad dvi iš keturių („Ignitis grupė“, UAB, įmonių grupė ir UAB „EPSO-G“ įmonių grupė) Energetikos sektoriaus įmonių pateikė normalizuotus pelningumo rodiklius – dėl šios priežasties I vertinimo dimensijos rezultatai neatspindi faktinio 2019 metų įmonių pelningumo.

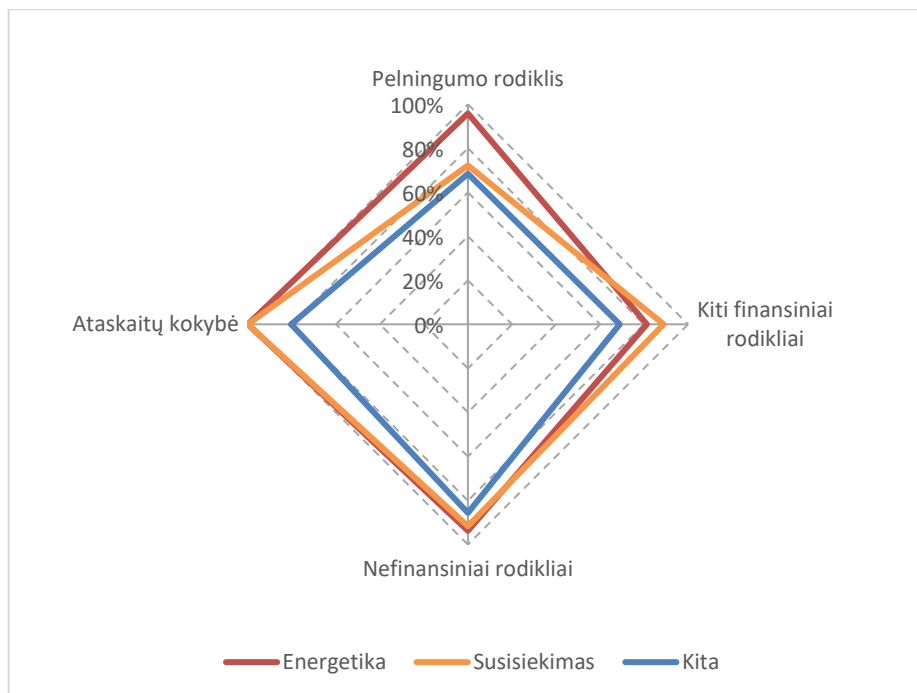
Sektoriaus įmonės išsikėlė viso 172 veiklos matavimo rodiklius, tarp kurių finansinių rodiklių buvo tik 12 proc. Daugiausiai finansinių rodiklių kėlėsi AB „Klaipėdos nafta“ (10). Aukščiausius 100 proc. ataskaitos įvertinimus pelnė „Ignitis grupė“, UAB įmonių grupė bei VĮ „Ignalinos atominė elektrinė“.

Susisiekimo sektoriaus įmonių bendras strategijų įgyvendinimo įvertinimas 2019 metais buvo ženkliai geresnis - 84 proc., lyginant su 72 proc. įvertinimu 2018 m. Nepaisant to, jog bendrus sektoriaus rezultatus neigiamai paveikė itin prastas – 50 proc. AB „Lietuvos paštas“ pateikto dokumento įvertinimas, keletas įmonių parengė gerokai kokybiškesnes strategijų įgyvendinimo ataskaitas, nei pereinamais metais. AB „Lietuvos paštas“ nusimatė vienintelį siektiną finansinį, tačiau ne pelningumo, rodiklį, kurio pasiekti nepavyko. Tuo tarpu, AB „Lietuvos Radijo ir televizijos centras“, VĮ „Oro navigacija“, VĮ „Kelių priežiūra“, AB „Lietuvos geležinkeliai“ grupės įmonių pateikti dokumentai atspindėjo pakankamai ambicingus tikslus, išsamiai dėstomus uždavinius bei jų matavimus. Šių įmonių strategijos įgyvendinimo ataskaitų įvertinimai ženkliai gerėjo: AB „Lietuvos Radijo ir televizijos centras“ įvertinta 100 proc. (kai 2018 m. – 75 proc.), VĮ „Oro navigacija“ – 94 proc. (kai 2018 m. – 50 proc.), AB „Kelių priežiūra“ – 81 proc. (kai 2018 m. – 47 proc.), AB „Lietuvos geležinkeliai“ grupė – 94 proc. (kai 2018 m. – 74 proc.).

Sektoriaus įmonės išsikėlė viso 269 siektinus rodiklius, tarp kurių finansiniai sudarė 27 proc. Daugiausiai finansinių rodiklių savo pasiekimų matavimui nusistatė AB „Lietuvos geležinkeliai“ grupė (25) bei VĮ „Kelių priežiūra“ (13).

Kitų įmonių sektoriaus strategijų įgyvendinimo vertinimas nežymiai paaugo – iki 74 proc. (palyginimui, 2018 m. vertinimas siekė 72 proc.). Didžiausias iššūkis liko pelningumo rodiklių pasiekimas, nors 2019 m. įvertintas 68 proc., t.y. geriau, nei 61 proc. – 2018 m. Trečdalį visų išsikeltų matavimo rodiklių sudarė finansiniai, daugiausiai jų nusimatė UAB „Lietuvos monetų kalykla“ (40), AB „Detonas“ (12) ir UAB Lietuvos parodų ir kongresų centras „Litexpo“ (11).

Kaip ir 2018 m., puikiai buvo įvertintos (daugiau, nei 80 proc.) UAB „Pojektų ekspertizė“, VĮ „Statybos produkcijos sertifikavimo centras“, AB „Detonas“, AB „Problematika“, UAB „Universiteto vaistinė“, UAB „Investicijų ir verslo garantijos“, UAB „Toksika“, UAB Lietuvos parodų ir kongresų centras „Litexpo“, AB „Vilniaus metrologijos centras“, AB „Lietuvos veislininkystė“ ataskaitos.



| Vertinimo kriterijai (0-100 proc.) | Energetika | Susisiekimas | Kita | Visos VVĮ |
|---|------------|--------------|------|-----------|
| I. ROE ar grynojo pelno rodiklis (koef. – 1,5) | 96% | 72% | 68% | 72% |
| 1. Ar yra nustatytas ROE ar grynojo pelno rodiklis? | 100% | 78% | 82% | 83% |
| 2. Ar įgyvendintas ROE ar grynojo pelno rodiklis? | 88% | 67% | 62% | 65% |
| 3. Ar ambicingas ROE ar grynojo pelno rodiklis? | 100% | 72% | 59% | 65% |
| II. Kiti finansiniai rodikliai (koef. – 1) | 81% | 89% | 69% | 74% |
| 4. Ar įgyvendinti kiti finansiniai rodikliai? | 63% | 89% | 73% | 75% |
| 5. Ar ambicingi kiti finansiniai rodikliai? | 100% | 89% | 65% | 73% |
| III. Nefinansiniai rodikliai (koef. – 1) | 94% | 92% | 86% | 88% |

| | | | | |
|--|------------|------------|------------|------------|
| 6. <i>Ar įgyvendinti nefinansiniai rodikliai?</i> | 88% | 83% | 83% | 84% |
| 7. <i>Ar ambicingi nefinansiniai rodikliai?</i> | 100% | 100% | 85% | 89% |
| IV. Ataskaitų kokybė (koef. – 0,5) | 100% | 100% | 80% | 86% |
| 8. <i>Ar tinkamai nurodyti aplinkos veiksniai?</i> | 100% | 100% | 70% | 78% |
| 9. <i>Ar pateikta strateginių tikslų ir uždavinių hierarchija?</i> | 100% | 100% | 91% | 93% |
| 10. <i>Ar rodikliai yra objektyviai pamatuojami?</i> | 100% | 100% | 100% | 100% |
| 11. <i>Ar pateiktos rodiklių neįgyvendinimo priežastys?</i> | 100% | 100% | 61% | 72% |
| Vertinimo balas | 92% | 84% | 74% | 78% |

6 Išvados ir rekomendacijos

Atliktas 2019 metų VVĮ strategijų įgyvendinimo vertinimas atskleidė:

- Patobulėjo įmonių pelningumo rodiklių įsivertinimas bei jų pasiekimas – nebeliko tokio ryškaus skirtumo tarp šios ir kitų dimensijų matavimo;
- Išlieka nemaža dalis VVĮ, kurių siekiamas pagrindinis pelningumo rodiklis ženkliai mažesnis, nei Vyriausybės nustatytas vidutinis;
- Beveik trečdalis ataskaitas pateikusių VVĮ nenurodo priežasčių, kodėl numatytos rodiklių vertės nebuvo pasiektos;
- Ryškėja bendra tendencija dubliuoti kai kuriuos rodiklius tam, kad jų atrodytų daugiau, pvz. išsikeliamas tam tikras pelningumo maržos rodiklis proc. išraiška, ir – to pelno vertė mln eurų suma, arba – keliamas tikslas pasiekti tam tikrą pardavimų sumą, ir tuo pačiu ta suma dar išskaidoma į atskirus rodiklius (pagal produktų ar paslaugų grupes);
- VVĮ vidutiniškai kėlėsi 24 rodiklius, tačiau žemiausia ir aukščiausia ribos labai ženkliai skiriasi (minimalus rodiklių skaičius – 5, didžiausias – 105). Tai parodo, kad dalies VVĮ strateginių tikslų ir uždavinių žemėlapių ir rodiklių nustatymo praktika ženkliai skiriasi ir kad dažnoje įmonėje keliami per mažai veiklos rezultatus atskleidžiančių siektinų rodiklių;
- Dauguma VVĮ linkusios nusistatyti didesnį skaičių nefinansinių nei finansinių rodiklių;
- Pastebima, jog dalis įmonių linkusios nepaisyti VKC pateikiamų rekomendacijų dėl tobulintinų strategijos įgyvendinimo ataskaitos vietų, nes dalis pastabų kartojasi.

Rekomenduojama VVĮ atsakingiems kolegialiems valdymo organams užtikrinti, kad:

- VĮ savo strateginiuose veiklos planuose keltų siektinus ROE arba grynojo pelno rodiklius. Jei šie rodikliai įmonei nustatyti Vyriausybės, strateginiuose veiklos planuose esančios siektinos šių rodiklių vertės turėtų būti ne mažesnės, nei Vyriausybės nustatytas rodiklis. Jei rodikliai Vyriausybės nenustatyti – VĮ privalo siekti veikti nenuostolingai ir kaip vieną iš rodiklių kelti grynąjį pelną, kurio reikšmė būtų teigiama;
- Visos VĮ rengtų ir laiku, remiantis teisės aktais nustatytais terminais, teiktų VKC strateginių veiklos planų projektus bei patvirtintas įmonių strategijas;
- VVĮ keliami siektini finansiniai, ypač pelningumo rodikliai, nebūtų normalizuoti VVĮ vadovybės sprendimu – jei VĮ kelia normalizuotą siektiną rodiklį, strateginiame veiklos plane taip pat turėtų būti pateikiama ir atitinkama nenormalizuota rodiklio reikšmė;
- VVĮ keltų daugiau (5-10) siektinų finansinių rodiklių, susijusių su įmonių pelningumu, sąnaudų valdymu, sukuriama verte, skiriamais dividendais (pelno įmokomis), kapitalo struktūra ir t. t.
- VĮ teiktų kokybiškas strategijų įgyvendinimo ataskaitas, kuriose detalios nurodytų aplinkos veiksniai, turėjusius ar turėsiančius įtakos įmonės veiklai bei rezultatams, aiškią strateginių tikslų ir uždavinių hierarchiją bei detalias priežastis ir paaiškinimus, kodėl tam tikri rodikliai nebuvo pasiekti. Šios ataskaitos turi leisti VĮ įvertinti, ar dėl pagrįstų priežasčių strategija nebuvo įgyvendinta pilna apimtimi – nebuvo pasiekti numatyti rodikliai.