

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Virginija JUKNIENĖ**

**BIUDŽETŲ SUDARYMO METODIKA UŽDAROSIOSE AKCINĖSE  
BENDROVĖSE**

**Magistro darbas**

Šiauliai, 2009

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Virginija JUKNIENĖ**

**BIUDŽETŲ SUDARYMO METODIKA UŽDAROSIOSE AKCINĖSE  
BENDROVĖSE**

**Magistro darbas  
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)**

**Magistro darbo autorius Virginija JUKNIENĖ**

**Vadovas lekt. dr. Šviesa LEITONIENĖ**

**Recenzentas doc. dr. Loreta VALANČIENĖ**

## **SANTRAUKA**

Virginija Juknienė

### **Biudžetų sudarymo metodika uždarosiose akcinėse bendrovėse**

Magistro darbas

Magistro darbe yra analizuojami biudžetai, jų sudarymo metodika teoriniu aspektu, nustatomas biudžetų sudarymo poreikis uždarosiose akcinėse bendrovėse, remiantis įmonių finansine analize, aiškinamasi, ar visoms uždarosioms akcinėms bendrovėms tikslinga sudaryti biudžetus. Išsamiai išanalizuotos dvi pasirinktos uždarosios akcinės bendrovės ir nustatytas poreikis sudaryti biudžetus. Patvirtinama autorės suformuluota hipotezė, kad ne visoms uždarosioms akcinėms bendrovėms tikslinga parengti biudžetų sudarymo metodiką.

## **SUMMARY**

Virginija Juknienė

### **Budgeting techniques for closed stock companies**

Master's work

Master's work is an analysis of budgets, the theoretical aspect of the methodology, the budgetary need in closed stock companies, on the basis of corporate financial analysis, the existence or for all closed stock companies to draw up budgets. Detailed analysis of two selected private company and the need to draw up budgets. Confirms the author formulated the hypothesis that not all closed stock companies need to prepare a budget methodology.

## TURINYS

ĮVADAS .....	6
1. BIUDŽETŲ METODIKOS SUDARYMO TEORINIAI ASPEKTAI .....	8
1.1. Biudžetų samprata ir aktualumas.....	8
1.2. Pagrindiniai biudžetų sudarymo tikslai ir funkcijos.....	11
1.3. Biudžetų tipai.....	14
1.4. Finansinės veiklos analizės svarba biudžetų sudarymo metodikoje.....	18
1.4.1. Finansinės analizės metodo sąvoka .....	18
1.4.2. Finansinės analizės metodų esmė .....	19
1.5. Biudžetų sudarymo metodika .....	22
2. BIUDŽETŲ POREIKIO NUSTATYMAS, REMIANTIS UŽDARŲJŲ AKCINIŲ BENDROVIŲ FINANSINE ANALIZE.....	25
2.1. Biudžetų poreikio nustatymas UAB „Sabelija“, remiantis finansine veiklos analize .....	25
2.1.1. UAB „Sabelija“ įmonės apibūdinimas .....	25
2.1.2. UAB „Sabelija“ horizontalioji analizė .....	26
2.1.3. UAB „Sabelija“ vertikalioji analizė .....	30
2.1.4. UAB „Sabelija“ santykinų rodiklių analizė.....	34
2.2. Biudžetų poreikio nustatymas UAB „Klaipėdos apskaitos mokykla“, remiantis finansine veiklos analize .....	38
2.2.1. UAB „Klaipėdos apskaitos mokykla“ įmonės apibūdinimas .....	38
2.2.2. UAB „Klaipėdos apskaitos mokykla“ horizontalioji analizė .....	38
2.2.3. UAB „Klaipėdos apskaitos mokykla“ vertikalioji analizė .....	41
2.2.4. UAB „Klaipėdos apskaitos mokykla“ santykinų rodiklių analizė .....	44
3. BIUDŽETŲ SUDARYMO METODIKA UŽDAROSIOSE AKCINĖSE BENDROVĖSE .....	49
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI .....	60
LITERATŪRA .....	62
PRIEDAI .....	65

## ĮVADAS

Praktikoje dažnai kyla klausimai: kiek gi uždirba kompanija? Kodėl nėra pinigų, jei buhalterija rodo pelną? Kodėl kompanijai nuolat išskyla kreditavimo būtinybė, ir kada galima tapti finansiškai pasiturinčia organizacija? Šie ir panašūs klausimai vis dažniau verčia skirti didesnę dėmesį detaliam finansiniam planavimui, kitaip vadinamu biudžetavimu.

Šiandien įmonės biudžeto sąvoka suprantama ne tik kaip pajamų ir išlaidų detalus planas, bet ir kaip efektyvi planavimo bei kontrolės, atskirų įmonės padalinių motyvavimo ir veiklos koordinavimo priemonė. Sistemingai, įvairiais analitiniais pjūviais sudarytas biudžetas - pagal tam tikrus laikotarpius, sąskaitas, padalinius, kaštų centrus, klientus, rinkas, prekių grupes ir t.t. – tampa efektyvia valdymo priemone, įgalinančia priimti būtinus valdymo sprendimus. Esant tokiai situacijai, šiuolaikinės specializuotos biudžetavimo sistemos taip pat nebetelpa vien tik į planavimo įrankio sąvokos rėmus, nes leidžia ne tik suplanuoti biudžetą, bet ir kontroliuoti jo vykdymą, analizuoti sėkmių ar nesėkmių priežastis, tampa platesnės vadybos informacinės ar valdymo apskaitos sistemos pagrindu.

Biudžetų sistemos pradžia yra uždarnosios akcinės bendrovės planai ir jos strateginiai tikslai. Juos reikia tiksliai ir aiškiai apibrėžti, o tai atlikus – numatyti strateginių tikslų įgyvendinimo priemones. Alternatyvų gali būti daug, tačiau iš jų įmonė išsirenka priimtinausią ir optimaliausią. Tuomet rengiama detali uždarnosios akcinės bendrovės veiklos programa, kuri ir skirta įmonės strateginiams tikslams įgyvendinti. Tam turi būti numatomi visi tikslams pasiekti atliktini darbai, nustatomi jiems reikalingi ištekliai, paskiriami atsakingi už tuos darbus padaliniai ir konkretūs darbuotojai. Tuomet pradedami rengti įmonės atskirų padalinių veiklų biudžetai, kurie paskui sujungiami į bendrą visos įmonės biudžetą.

**Problema.** Uždaruųjų akcinių bendrovių veiklos rezultatai matyti finansinėse ataskaitose. Jų išsami analizė padeda nustatyti biudžetų poreikį ir sudarymo alternatyvas. Tačiau Lietuvoje apie biudžetų sudarymo metodiką literatūros yra nedaug. Be to, nedaug autorių kelia klausimą, ar kiekvienoje uždarojoje akcinėje bendrovėje tikslinga sudaryti biudžetus. Šiame darbe bus aiškinamasi, kaip logiškai pagrįsti biudžetų naudą, ar visoms uždarosioms akcinėms bendrovėms taikytina vienoda biudžetų sudarymo metodika, o jeigu taip - kaip ją sudaryti.

**Temos naujumas ir aktualumas.** Kiekvienos įmonės tikslas – uždirbti kuo didesnę pelną, patiriant mažiausias išlaidas, todėl biudžetavimo sistema aktuali įmonėms ne tik įprastomis ekoominėmis sąlygomis, bet ypatingai dabartiniu sudėtingu ekonominiu laikotarpiu. Tačiau pasigendama informacijos apie biudžetų sudarymo metodiką ir jų poreikio nustatymą uždarosioms akcinėms bendrovėms.

**Darbo objektas** – biudžetų metodikos sudarymas uždarosiose akcinėse bendrovėse.

**Darbo tikslas** – parengti biudžetų sudarymo metodiką uždarosiose akcinėse bendrovėse.

Užsibrėžto tikslo įgyvendinimui buvo išskelti tokie **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti biudžetus, jų sudarymo metodiką teoriniu aspektu;
2. Nustatyti biudžetų sudarymo poreikį uždarosiose akcinėse bendrovėse, remiantis finansine analize;
3. Išsiaiškinti, ar visoms uždarosioms akcinėms bendrovėms tikslinga sudaryti biudžetus;
4. Parengti biudžetų sudarymo metodiką uždarosiose akcinėse bendrovėse.
5. Pateikti išvadas ir pasiūlymus.

**Hipotezė** – ne visoms uždarosioms akcinėms bendrovėms tikslinga parengti biudžetų sudarymo metodiką.

**Tyrimo metodai** - literatūros šaltinių analizė, praktinių pavyzdžių analizė, loginė analizė ir sintezė, palyginamoji analizė, finansinė analizė, grafinis vaizdavimas bei aprašomasis metodai, sisteminimas ir apibendrinimas.

**Magistro baigiamasis darbas susideda iš trijų dalių:**

- 1 – oje dalyje apžvelgiama biudžetų sudarymo metodika teoriniu aspektu;
- 2 – oje dalyje nustatomas biudžetų poreikis uždarosiose akcinėse bendrovėse, remiantis finansine veiklos analize;
- 3 – oje dalyje parengiama biudžetų sudarymo metodika uždarosiose akcinėse bendrovėse.

**Darbo rezultatai.** Pasirinktų uždarųjų akcinių bendrovių pavyzdžiu buvo atlikta finansinė veiklos analizė, kuri parodė, kad ne visoms uždarosioms akcinėms bendrovėms tikslinga sudaryti biudžetavimo sistemą. Netikslinga sudaryti biudžetus, jei įmonėje nedidelis darbuotojų skaičius, įmonė neturi padalinių, pajamos ir sąnaudos valdomos neefektyviai. Priėmus sprendimą, kad uždarajai akcinei bendrovei tikslinga sudaryti biudžetavimo sistemą, būtina pasirinkti tinkamą metodiką. Darbe pateiktą biudžetų sudarymo metodikos schemą rekomenduojama taikyti paslaugas teikiančioms uždarosioms akcinėms bendrovėms. Pagal pateiktą biudžetų sudarymo metodiką sudaryti biudžetai sudarys sąlygas paslaugas teikiančioms uždarosioms akcinėms bendrovėms uždirbti didesnę pelną, sumažinus išlaidas biudžetų pagalba.

# 1. BIUDŽETŲ METODIKOS SUDARYMO TEORINIAI ASPEKTAI

## 1.1. Biudžetų samprata ir aktualumas

Nenuostabu, kad pastaruoju metu daugelis įmonių, ypač uždarųjų akcinių bendrovių, Lietuvoje susidomėjo biudžetų sudarymu bei finansinių išteklių planavimu. Jos įvertino biudžetų sistemos privalumus, nes vien pasitelkus intuiciją, ankstesnę patirtį ir neplanuojant veiklos, neanalizuojant galimybių, neįmanoma sėkmingai plėtoti verslo. Teoretikai, kalbėdami apie biudžetų reikšmę, neretai pateikia tokį palyginimą: „Nedaug yra tų, kurie planuoja patirti nesėkmę, bet daug yra tų, kurie patiria nesėkmę be biudžetų“.

Remiantis Rachlin (1999) pateiktu apibrėžimu, įmonės biudžetas – tai planas, apimantis tiek finansinę, tiek ir nefinansinę informaciją bei tam tikrais rodikliais nusakantis labiausiai tikėtiną įmonės ekonominių procesų vyksmo scenarijų atitinkamam ateities laikotarpiui.

Butkus (2002) pabrėžia, jog šiuolaikinės specializuotos biudžetavimo sistemos taip pat nebetelpa vien tik į planavimo įrankio sąvokos rėmus, nes leidžia ne tik suplanuoti biudžetą, bet ir kontroliuoti jo vykdymą, analizuoti sėkmių ar nesėkmių priežastis, tampa platesnės vadybos informacinės ar valdymo apskaitos sistemos pagrindu. Biudžetams reikalinga atskleisti piniginius įvairiapusės įmonės veiklos aspektus, numatyti ir apibrėžti išteklius, reikalingus jos planams įgyvendinti, aprūpinti vadovus priemonėmis, kad būtų galima vertinti ir valdyti veiklą siekiant numatytų rezultatų.

Literatūroje ir praktikoje biudžetai apibūdinami labai įvairiai. Dažniausiai jie siejami su planavimu ir įvardijami kaip įmonės veiklos planavimo sudedamoji dalis, piniginė kiekybinio veiklos plano išraiška, pradinis ar pagrindinis etapas. Biudžetai taip pat įvardijami kaip veiklos koordinavimo ir motyvavimo priemonė, reikšminga kontrolės funkcija, kaip pajamų ir išlaidų samprata (Mackevičius, 2003).

Weetman (2006) biudžetus apibūdino kaip detalų planą, kuriame yra numatyti pinigų įplaukos bei išlaidos. Tai išankstinis planas, kurio privaloma laikytis norint pasiekti įmonės numatytų tikslų. Jis pažymi tris svarbiausius biudžetų privalumus:

- 1) Biudžetai išreiškiami piniginiiais vienetais ir tai galima įvertinti įvairias įmonės veiklos sritis ir turimus išteklius;
- 2) Biudžetai nustato aiškius veiklos atlikimo per tam tikrą laiką standartus;
- 3) Kaip papildoma kontrolės funkcija biudžetai yra viena iš svarbiausių įmonės veiklos koordinavimo priemonių.

Daugelis autorių biudžetą apibūdina pernelyg supaprastintai, t.y. tik kaip įmonės kiekybinio veiklos plano piniginę išraišką. Toks apibūdinimas neatskleidžia biudžeto esmės ir jo tikslų.

Keletas Vakarų šalių autorių (Wilhelmi, Chalos, Bento, Bunce, Maccarone) biudžetus traktuoja kaip tam tikro laikotarpio finansinį planą, kuriame numatomos prognozinės pajamos (įplaukos) bei joms tenkančios sąnaudos (išlaidos). Jie pažymi, kad biudžete numatomos veiklos apimtys (ką įmonei reikia pasiekti) ir reikalingi išteklių būsimai veiklai vykdyti bei įvertinamos kitos galimybės pasiekti numatyta tikslą.

Išanalizavus įvairių autorių biudžeto apibūdinimus manytina, jog biudžeto apibrėžime nurodomi tokie svarbiausi aspektai:

- ✓ Biudžetas yra planas. Nustatyta, jog rinkos ekonomikos sąlygomis efektyviausiai dirba tos įmonės, kurios planuoja savo veiklą.

- ✓ Biudžete prognozuojami tam tikri įmonės veiklos rodikliai. Dažniausiai yra sudaromi pajamų ir išlaidų biudžetai, nors didelėse įmonėse planuojami beveik visi ūkinės ir gamybinės veiklos rodikliai. Toks rodiklių planavimas padeda subalansuoti visas įmonės veiklos sritis ir jas koordinuoti.

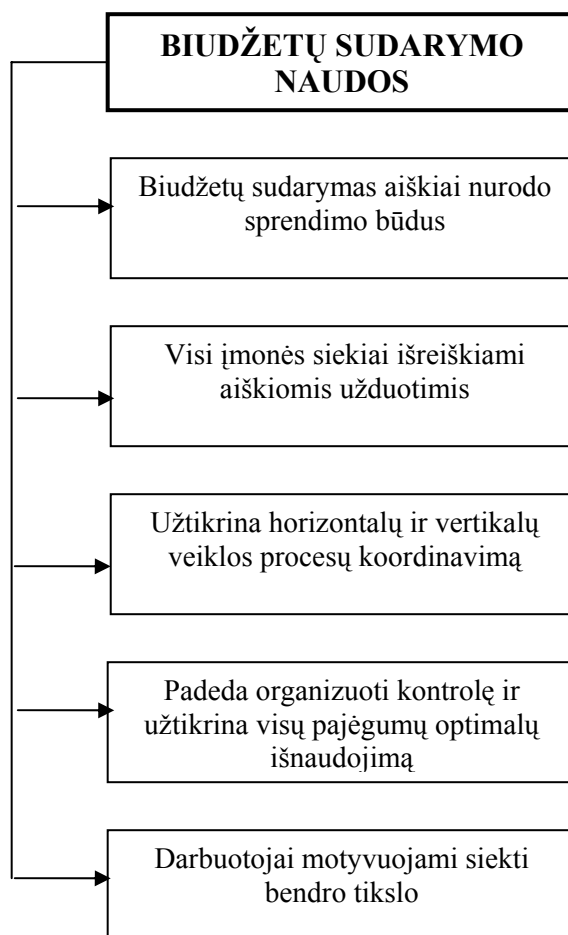
- ✓ Biudžetas sudaromas tam tikro laikotarpio. Gali būti trumpo (kelių dienų, savaitės, dekadų) ir ilgo (ketvirčio, pusmečio, metų) laikotarpio biudžetai. Nuo laikotarpio trukmės priklauso biudžeto sudarymo metodika.

- ✓ Biudžetas turi padėti įgyvendinti svarbiausius įmonės veiklos tikslus, garantuoti gerus finansinius rezultatus, taupiai naudoti visus išteklius, nes biudžetas yra svarbi viso įmonės verslo plano dalis, todėl jis kaip ir verslo planas, turi padėti atskleisti įmonės silpnąsias ir stipriąsias puses, palyginti norimus rezultatus su realiomis galimybėmis.

Nevienodus biudžeto apibrėžimus galima paaiškinti tuo, kad įmonėse sudaromi įvairūs biudžetai, taikomos įvairios jų formos ir sudarymo metodikos. Autoriai dažniausiai aprašo praktinę tam tikros įmonės ar šakos patirtį.

Valančienė (2003) išskiria tokias biudžetų naudas (1 pav.): *pirma*, biudžetų sudarymas aiškiai nurodo sprendimo būdus. *Antra*, visus įmonės siekius išreiškia aiškiais užduotimis. *Trečia*, užtikrina horizontalų ir vertikalų veiklos procesų koordinavimą. *Ketvirta*, padeda organizuoti kontrolę ir užtikrina visų pajėgumų optimalų išnaudojimą. Įmonės metinių veiklos rezultatų monitoringas, lyginant realius finansinius įmonės veiklos rezultatus su finansiniame plane numatytais rezultatais, įgalina koordinuoti įmonės veiklą, greitai reaguoti į nukrypimų priežastis bei ieškoti priemonių padedančių išvengti neigiamų rezultatų. *Penkta*, darbuotojai motyvuojami siekti bendro tikslo.





**1 pav. Pagrindinės biudžetų sudarymo naudos**

Nagrinėjant biudžetų reikšmę, įrodinėjama, kaip biudžetai padeda įvertinti ir nustatyti įmonės organizacinę veiklą, kaip geriau suprasti dalykų esmę. Bento ir White (2006) nurodo būdus, kuriais biudžetai parodo dalykų prasmę:

*Pirma* – faktų prasmės nustatymas. Pirmiausiai biudžetai padeda nustatyti situacijos prasmę, juose interpretuojami tam tikri įvykiai, atsitikimai, problemos ir situacijos (biudžetai padeda įvertinti esamą situaciją).

*Antra* – tikslų prasmės nustatymas. Biudžetai sudaromi siekiant parodyti pirminių sprendimų darytojų tikslus kompanijos viduje ir numatyti galimas bei įvykdomas pajams ir išlaidas. Dėl to biudžetuose pateikiami vertinimai ir tikslai, kurių siekia valdantys asmenys ir grupės kompanijos viduje. Be to, šių vertinimų ir tikslų pasikeitimas paprastai parodomas biudžetuose.

*Trečia* – valdžios ir įgaliojimų prasmės nustatymas. Biudžetuose suformuojama valdžios ir įgaliojimų prasmė kompanijos viduje. Jie paprastai sudaromi dviem būdais: „viršūnių – apačios“ ir „apačios – viršūnių“, taigi ir suderinami jų interesai.

*Ketvirta* – organizacinės kultūros prasmės nustatymas. Biudžetai yra svarbios kultūros ar „klimato“ atskleidimo priemonės kompanijoje. Ši koncepcija pagrįsta principiniu vertinimu, viltimis ir socialinėmis normomis, apimančiomis žmonių veiklą kompanijoje. Kompanijos, panašiai kaip ir rasės, kultūra dažnai parodoma atitinkamais simboliais, ritualais, ceremonijomis, bendravimo, kalbos, apsirengimo formomis, prasiskverbiančiomis į organizacinį gyvenimą. Biudžetai yra šios organizacinės kultūros dalis. Jie padeda formuoti atitinkamą nuomonę, įvertinimą, sustiprina viltis.

Manytina, kad dabartinės konkurencingos rinkos sąlygomis biudžetai tampa ypatingai svarbūs informacijos šaltiniai. Vis daugiau autorių bei apskaitos specialistų pripažįsta, kad be biudžetų teikiamos informacijos negalima imtis kokių nors veiksmų priimant tam tikrus įmonės valdymo sprendimus. Biudžetus autorė siūlo laikyti ne neliečiamu dokumentu, o planavimo įrankiu, padėsiančiu valdyti verslą.

## **1.2.Pagrindiniai biudžetų sudarymo tikslai ir funkcijos**

Pagrindinis biudžetų tikslas – koordinuoti ir subalansuoti visas įmonės veiklos sritis taip, kad būtų garantuota pelninga veikla, kuo taupiau naudojant išteklius. Pagrindiniame biudžete būtina turi būti numatyti sprendimai dėl išteklių poreikio, jų įsigijimo ir naudojimo, gamybos ir pardavimo. Be pagrindinio tiklso, pažymėtini šie biudžetų tikslai (Mackevičius, 2003):

✓ Padėti geriau planuoti kiekvieną dieną vykstančias ūkines operacijas. Sudarius biudžetus, garantuojama, kad vadovai planuos būsimas operacijas, atsižvelgę į galimus įmonių veiklos pasikeitimus būsimais metais, numatys preimones, kurias būtina priimti dabar, siekiant laiku sureaguoti į būsimų sąlygų pokyčius.

✓ Koordinuoti įvairių įmonės padalinių veiklą. Biudžetai turi padėti suderinti įvairių įmonės padalinių veiksmus. Juk, kai nėra bendro vadovavimo, kiekvieno įmonės padalinio vadovas gali priimti savo sprendimą, manydamas, kad jis geriausiai padės pasiketi įmonės vadovybės nustatytus tikslus. Neretais atvejais padalinių vadovų interesai būna skirtingi ir prieštaringi. Biudžetų sudarymo tikslas yra suderinti šiuos skirtumus ir prieštaravimus taip, kad tai būtų naudinga įmonei, o ne kuriam nors padaliniui.

✓ Perduoti informaciją visiems įmonės padaliniams. Visi įmonės padaliniai turi laiku gauti išsamią informaciją apie įmonės veiklos politiką: kiekvienas įmonės darbuotojas turi suprasti savo vaidmenį ir atsakomybę vykdant metū biudžetą. Taigi, sudarydama įmonės biudžetą, įmonės vadovybė

informuoja žemesnių valdymo lygių darbuotojus apie savo ketinimus, kad apstarieji juos suprastų ir galėtų derinti savo veiklą.

✓ Skatinti įmonės vadovybę siekti nustatytų tikslų. Manoma, kad biudžetas yra veiksminga priemonė paveikti įmonės vadovus dirbti geriau. Biudžetas yra tam tikras parametras, kurį būtina pasiekti. Jis skatina įmonės padlinių vadovus lenktyniauti. Tačiau tais atvejais, kai biudžetas „nuleidžiamas iš vršaus“, jeigu padaliniams diktuojami tam tikri rodikliai, tai jis gali tapti ir konfliktų priežastimi.

✓ Gerinti įmonės valdymą. Biudžetas padeda vadovams valdyti ir kontroliuoti veiklą tų padalinių, už kuriuos jie atsako. Lygindami faktinius rodiklius su biudžetiniais rodiklaisi, vadovai gali nustatyti nuryrimų priežastis ir kaltininkus. Biudžetas padeda vadovams taikyti valdymo pagal nukrypimus sistemą. Remdamiesi šia sistema, vadovai savo dėmesį ir pastangas turi skirti tiekms rodiklaims, kurių nukrypimai nuo biudžetinių rodiklių yra didžiausi arba dažniausiai pasikartojantys. Nustačius nukrypimus, vadovai privalo priimti priemones padėčiai ištaisyti.

✓ Įvertinti įmonės vadovų darbo efektyvumą. Įmonės dažnai savo padalinių vadovams nustato skatinimo formas, priklausomai nuo to, kaip jie sugeba įgyvendinti priemones, nustatys biudžete. Kita vertus, vadovai gali patys panorėti įvertinti savo sugebėjimus. Šiuo atveju biudžetas yra puiki informacinė priemonė, parodanti, kaip vadovai vykdo savo pareigas ir siekia numatytų tikslų.

Bagdžiūnienė (2006) nurodo tokius biudžetų sudarymo tikslus:

- 1) Planavimo proceso formalizavimas – konkrečių planų užduočių pavetimas skaitmenine informacija;
- 2) pasiektų rezultatų vertinimo bazės parengimas;
- 3) įmonės padalinių interesų ir bendradarbiavimo ryšių koordinavimas;
- 4) strateginių planų įgyvendinimo kontrolė;
- 5) įmonės valdymo gerinimas.

Išanalizavus literaūros šaltinius manytina, kad pagrindiniai biudžetų sudrymo tikslai yra šie (2 pav.):

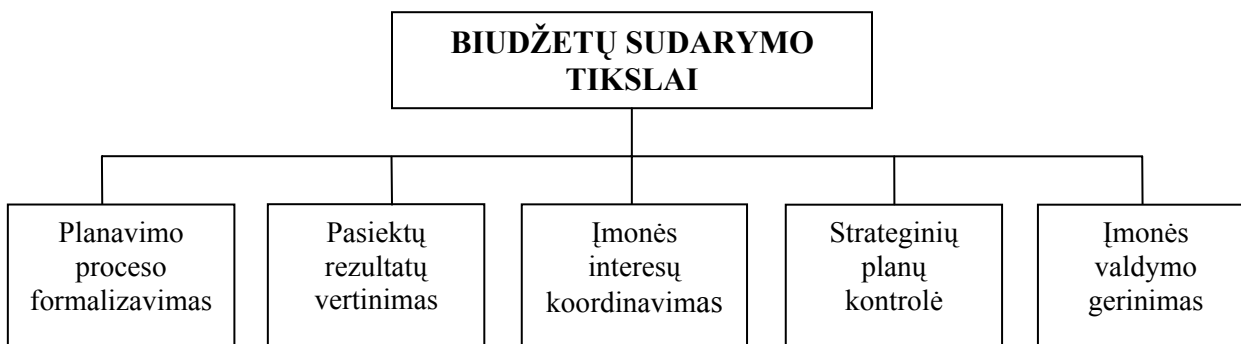
✓ Planavimo proceso formalizavimas – konkrečių planų užduočių pavetimas skaitmenine informacija;

✓ Pasiiektų rezultatų vertinimo bazės parengimas;

✓ Įmonės padalinių interesų ir bendradarbiavimo ryšių koordinavimas;

✓ Strateginių planų įgyvendinimo kontrolė;

✓ Įmonės valdymo gerinimas.



**2 pav. Pagrindiniai biudžetų sudarymo tikslai**

Biudžetai padeda apibrėžti svarbius, norimus, galimus ir reikalingus įmonėje veiksmus, ji yra svarbi ryšio priemonė. Kai pagrindiniai sprendimų priėmėjai nori informuoti, kad tikslai pasikeitė, tai gali būti parodyta tiesiog biudžete. Taigi biudžetai parodo tikslus, tai reiškia, kad kai pasikeičia tikslai keičiasi ir biudžetai. Biudžetų sudarymas turi teigiamą įtaką įmonės veiklos rezultatams, nes jie atlieka labai svarbias funkcijas:

*Planavimas* – ilgo laikotarpio planai detalizuojami įvairiems padaliniams. Tai verčia vadivus nuolat derinti savo veiksmus siekiant įvykdyti biudžete nustatytas užduotis;

*Koordinavimas* – biudžetai rengiami viešems įmonės padaliniams ir veikloms. Kiekvienas biudžetas yra suderintas ir glaudžiai susijęs su kitais biudžetais ir tai leidžia koordinuoti veiksmus visoje įmonėje;

*Kontrolė* – faktinių duomenų lyginimas su biudžetu ir nukrypimų išaiškinimas padeda kontroliuoti ir užtikrinti taupumą įmonėje;

*Komunikavimas* – biudžetas yra svarbi įvairių valdymo lygių darbuotojų komunikavimo priemonė. Kiekvienas vadovas turi įvykdyti tam tikrą biudžeto dalį;

*Motyvacija* – žemesnio ir vidutinio valdymo lygio vadovų įtraukimas į biudžeto sudarymą ir konkrečių užduočių iškelimas yra motyvacijos veiksnys (darbuotojai reaguoja teigiamai, kai atsižvelgiama į jų idėjas, be to, jie žino, ko siekia įmonė);

*Įvertinimas* – remiantis biudžetu, galima įvertinti, ar gerai dirba tam tikrų valdymo lygių ir padalinių vadovai siekdami numatytų tikslų;

*Atsakomybė* – rengiant biudžetą, būtina aiškiai apibrėžti kiekvieno vadovo atsakomybę vykdant biudžetą arba tam tikrą jo dalį.

Darbo autorė mano, kad įmonės strateginiai tikslai turi būti susieti su biudžetų sudarymo tikslais. Tačiau biudžetai sudaromi ne tik konkretiems tikslams pasiekti, bet ir pateikti jų įgyvendinimo būdus.

### 1.3. Biudžetų tipai

Daugelis autorių sutinka, jog biudžetai sudaromi, atsižvelgiant į įmonės dydį, valdymo struktūrą, veiklos organizavimą ir kitas ypatybes, todėl priimtina biudžetus kvalifikuoti pagal įvairius požymius:

✓ Pagal sudarymo laiką:

*Strateginiai* (ilgalaikiai) biudžetai apima ilgesnį negu 2-3 metų laikotarpį, todėl juose neįmanoma smulkiai apibūdinti daugelio dalykų. Strateginiuose biudžetuose reikia numatyti ilgalaikes ir sudėringiausias įmonės veiklos problemas, kurias reikės spręsti ateityje, pateikti būdus, kaip efektyviausiai panaudoti turimus ir planuojamus finansinius, materialinius ir darbo išteklius.

*Metų* biudžetai sudaromi pagal mėnesius ir ketvirčius. Atitinkamų metų ketvirčių biudžetai gali būti susikirstyti mėnesiais. Metų biudžetai gali būti peržiūrėti ir koreguoti atsižvelgiant į pasikeitusias įmonės veiklos sąlygas.

*Opratyviniai biudžetai* – tai trumpo laikotarpio (mėnesio, dekados, savaitės, kelių dienų) ir konkretaus padalinio biudžetai. Juos sudaro padalinio vadovas, atsižvelgdamas į jam pavestas kontroliuoti išlaidas ir kitus veiklos rodiklius.

✓ Pagal apimtį:

*Pagrindiniai* biudžetai, kurie vadinami bendraisiais, suvestiniais arba tiesiog įmonės biudžetais.

*Padalinių ir atsakomybės centrų* biudžetuose pateikiami įvairūs techniniai ekonominiai rodikliai, apibūdinantys konkretaus padalinio ar atsakomybės centro veiklą, svarbiausias jų operacijas ir procesus.

✓ Pagal funkcinį pobūdį:

*Veiklų* biudžetai parodo planuojamą įmonės, jos padalinių ir funkcijų veiklą. Juos sudaro pardavimų, gamybos, paslaugų, atsargų, tyrimų ir plėtros, medžiagų įsigijimo, pirkimų, darbo, administracinių ir pridėtinųjų išlaidų ir kiti biudžetai. Remiantis šiais biudžetais, sudaroma prognozė pelno (nuostolio) ataskaita.

*Finansiniai biudžetai* – tai biudžetai, kuriuose parodyti numatomi įmonės finansinių lėšų šaltiniai ir jų panaudojimo kryptys. Juos sudaro kapitalinių įdėjimų ir piniginių lėšų biudžetai. Remiantis jais bei pelno (nuostolio) ataskaita, sudaromas prognozinis buhalterinis balansas.

✓ Pagal sudarymo būdą:

*Stabilūs* (statiniai) biudžetai – sudarant tokius biudžetus, ketvirčių ir mėnesių užduotys yra stabilios, nesietinos su praėjusio mėnesio ar ketvirčio užduotimis. Šie biudžetai yra tokie, kurie, keičiantis gamybos ir pardavimų apimčiai, nekoreguojami, t.y. parengti tik vienam, iš anksto numatytam gamybos ar pardavimo lygiui.

*Lankstūs biudžetai* yra tokie, kurie koreguojami atsižvelgiant į besikeičiančias įmonės veiklos aplinkybes, į konkrečių įmonės rodiklių pokyčius, ypač gamybos, pardavimų. Norint parengti lanksčius biudžetus, reikia gerai išanalizuoti išlaidas, jų elgesį, t.y. suskirstyti jas į pastovias ir kintamas.

*Slenkančių biudžetų* esmę sudaro tai, kad atsižvelgiama į praėjusio laikotarpio užduotis, t.y. jos pridamos prie būsimojo laikotarpio užduočių. Šis biudžetas rodo tam tikrų užduočių didėjimą nuo metų pradžios.

*Nulinio taško biudžetų* esmė ta, kad vadybininkas privalo pradėti savo veiklą tam tikru laikotarpiu nuo nulio ir baigti nuliu. Tai reiškia, kad svarstant išlaidų dydį, būtina tam tikrai programai įvykdyti, išlaidos vertinamos nuo nulinio taško, nors tai prieštaraujama priimtina biudžetų sudarymo tvarkai, kai atskaitos tašku imamas faktinis išlaidų lygis.

Organizacija nustato kiekvienos veiklos ir geografinio segmento, pelno centrų, finansų, pagalbinius biudžetus ir juos sujungia į bendrą organizacijos biudžetą. *Veiklos sąnaudų* biudžetas dažniausiai būna toks:

1) pardavimo pajamų biudžetas (jis rodo kiekvieno parduodamo produkto pajamas atskirai ir jų bendrą sumą natūriniais ir vertiniais rodikliais per biudžeto periodą);

2) gamybos programa (ji rodo gaminamų produktų apimtį natūriniais ir vertiniais rodikliais pagal jų rūšis ir jų bendrą sumą, atsižvelgiant į likučius biudžetinio periodo pradžioje);

3) gatavos produkcijos biudžetas (jis rodo likučius natūriniais ir vertiniais vienetais pagal visus atskaitomybės centrus ar kitus biudžetų sudarymo objektus; gali būti jungiamas su gamybos programa);

4) pirkimų biudžetas (jis rodo sunaudotas žaliavas ir pirktinius pusgaminius kiekvieno produkto gamyboje atskirai ir jų bendrą sumą taip pat likučius biudžetinio periodo pradžioje ir pabaigoje natūriniais ir vertiniais vienetais);

5) darbo jėgos išlaidų biudžetas (jis rodo pagrindinės gamybos (linijinio personalo) biudžetinio periodo išlaidas, tenkančias kiekvienos rūšies vienam produkcijos vienetui laiku ir pinigais, nurodant reikalingų darbuotojų kvalifikaciją);

6) netiesioginių išlaidų biudžetas (jis rodo administracinio, valdymo, inžinerinio, techninio ir pagalbinio personalo, tiesiogiai užimto struktūriniame gamybos padalinyje, darbo užmokesčio išlaidas, nuomos, komunalines ir eksploatacines išlaidas, einamojo remonto sąnaudas ir kt. susijusias išlaidas per biudžeto periodą);

7) gamybos savikainos kalkuliacijos (jos sujungia visas tiesiogines ir netiesiogines išlaidas ir jas paskirsto kalkuliavimo objektui – produktui, procesui ir kt. šį biudžetą rengia gamybos ir prekybos organizacijos);

8) pardavimo išlaidų biudžetas (jis rodo išlaidas sandėliavimui, transportavimui, reklamai, pardavimų tarpininkų komisinius, transporto ir kitas su organizacijos produkto pardavimu susijusias išlaidas per biudžeto periodą);

9) administracinių išlaidų biudžetas (jis rodo organizacijos administracinio, valdymo, inžinerinio, techninio ir pagalbinio personalo darbo užmokesčio ir pan. išlaidas, nuomoks mokesčius, komunalines ir komandiruočių išlaidas, einamojo remonto išlaidas, inventoriaus kainą ir kitas visos organizacijos išlaidas per biudžeto periodą);

10) investicijų biudžetas (jis rodo organizacijos naujų veiklos sričių išlaidas ir jų finansavimo šaltinius. Išlaidos rodomos ne tik pinigais, bet ir natūriniais vienetais. Dalis organizacijų rengia atsirą ilgalaikio turto biudžetą) (Bagdžiūnienė, 2006).

Veiklos (gamybos) biudžetai yra finansinių biudžetų pagrindas. Kiekvienas *finansinis biudžetas* turi savo specifinę funkciją ir tik visi kartu patikimai parodo organizacijos perspektyvas. Šių biudžetų sąrašas dažniausiai būna toks:

1) pinigų biudžetas (prognozinė pinigų srautų ataskaita) rodo būsimus visų banko sąskaitų ir kasos, pinigų ekvivalentų įplaukas ir išmokas per biudžeto periodą bei likučius atskirai pagal kiekvieną atsakomybės centrą ir bendrai. Jį sudrant atsižvelgiama į gautinas ir mokėinas sumas, jų mokėjimo terminus, gautus ir mokėtus avansus. Šis dokumentas parodo išorinio finansavimo poreikius;

2) finansinių rezultatų (pelno) biudžetas yra prognozinė pelno (nuostolių) ataskaita, kuri įvardijama kaip pajamų ir išlaidų skirtumą. Jis sujungia visų pajamų ir išlaidų biudžetus. Rengiamas struktūrinių padalinių, atsakomybės, pelno centrų lygiu ir sujungtas į bendrą visos organizacijos biudžetą rodo organizacijos ir jis segmentų pelningumą;

3) balanso prognozė rodo laukiamą turtą ir įsipareigojimus, nuosavą kapitalą biudžetinio periodo pabaigoje. Jo tikslas – parodyti, kaip pasikeis organizacijos vertė, būklė periodo pabaigoje (Bagdžiūnienė, 2006).

Munoz (2005) pažymi, kad įmonėms būtina sudaryti investicijų biudžetą, nes sėkmingai plėtojant verslą, pagal įmonės strategiją turi būti numatomos tam tikros investicijos. Šio biudžeto tikslas – parodyti veiklos pradžios išlaidas ir jų finansavimo šaltinius.

Be to, manytina, kad reikalinga sudaryti ne tik investicinį, bet ir deinvesticinį biudžetą – tai atvirkščią investicijoms biudžetą, kuriame numatomas gamybinių pajėgumų mažinimas, planuojamos investicinės veiklos pinigines įplaukas.

Atkreiptinas dėmesys į tai, jog finansiniai biudžetai gali turėti kitokią formą, negu praėjusio periodo finansinės ataskaitos. Labai svarbu, kad jie būtų trumpi ir aiškūs, sujungiantys visų veiklos biudžetų informaciją. Sudarant finansinius biudžetus, būtina subalansuoti:

- visų veiklų – pagrindinės, investicinės, finansinės – pajamas ir išlaidas;
- investicijas, deinvesticijas ir jų finansavimo šaltinius.

Be to, finansiniai biudžetai pagal trukmę būna dviejų tipų:

- Ilgalaikiai arba kapitaliniai (Capital budgeting), kurie sudaromi 3-5 metams, o kartais ir ilgesniam laikotarpiui. Pagrindinis jų tikslas – nustatyti lėšų, skirtų investicijoms, poreikį. Pavyzdžiui, siekiant, kad prekybos įmonė dvigubai padidintų pardavimo apimtį per 3 metus, reikėtų investuoti pinigus į 3 naujų parduotuvių atidarymą. Priimant sprendimą dėl būsimų investicijų, būtina nustatyti jų atsipirkimo laiką. Gali atsitikti, kad reikalingos investicijos atsipirks tik po 5 metų, o tai pernelyg ilgas laiko tarpas, todėl reikia ieškoti kitų pardavimo didinimo būdų.

- Trumpalaikiai, arba einamieji (Continuous budgeting), kuriais detalizuojami ilgalaikiai planai. Jie padeda vadovybei išspręsti einamuosius klausimus ir užtikrina nepertraukiamą gamybos procesą, pardavimus, efektyvų įmonės pinigų panaudojimą. (Bagdžiūnienė 2006)

Veiklos ir finansinių biudžetų sudarymo procesas turi interaktyvų pobūdį – parengus vieną dokumentą, tenka grįžti prie ankstesniojo, siekiant jį patikslinti. Pavyzdžiui, sudarius pelno biudžetą, galima sudaryti pirmąjį pinigų biudžeto variantą, bet vėliau gali tekti vėl sugrįžti prie pajamų ar išlaidų biudžetų, siekiant patikslinti kai kurias eilutes dėl papildomų finansinės veiklos išlaidų ar investicinės veiklos pajamų. Kiekvienai konkrečiai organizacijai nėra būtina sudarinėti visus biudžetus. Galima apsiriboti investicijų ir pagrindiniais biudžetais. Biudžetai rengiami ir pagal organizacijos finansų struktūrą. Biudžetai ir jų kokybė yra audito objektas, ir kvalifikuotas auditorius greitai pastebės visus netikslumus.

Manytina, kiekviena įmonė pati pasirenka, kokius biudžetus jai tikslinga sudaryti. Tačiau nereikėtų pamiršti ir tokių biudžetų, kaip skolininkų biudžetas. Juk jei klientai laiku neatsiskaito už prekes ar paslaugas, pinigų judėjimas gali įgauti visai kitokią prasmę. Jų gali neužtekti ne tik pagrindinių prekių ar priemonių įsigijimui, tačiau ir atsiskaityti su tiekėjais, darbuotojais už darbą ir panašiai. Todėl įmonėms reiktų sudaryti skolininkų biudžetą, remiantis pardavimų biudžetu ir nustatant pajamas iš pardavimų kiekvienam periodui. Svarbu nustatyti „blogas“ skolas, numatant jų įtaką įmonės veiklai bei užduotis, kaip jas mažinti.

Be to, įmonės biudžetų sudarymui didelę reikšmę turi įmonės finansiniai rodikliai. Visa įmonės rodiklių sistema parodo, ar įmonei tikslinga sudaryti biudžetus. Todėl prieš sudarant biudžetus, būtina atlikti įmonės veiklos finansinę analizę.

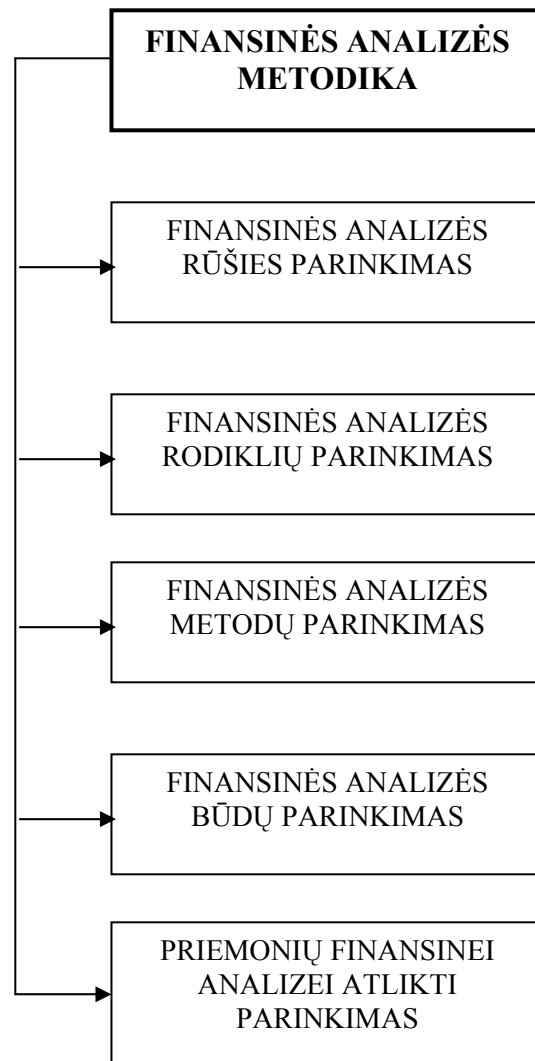


## 1.4. Finansinės veiklos analizės svarba biudžetų sudarymo metodikoje

### 1.4.1. Finansinės analizės metodo sąvoka

Formuojant tokią įmonės biudžeto sistemą, kuri leistų kontroliuoti kaip vykdoma veikla leidžia siekti įmonės strateginių tikslų, nepavyks pasiekti pakankamo veiklos efektyvumo, jei biudžeto sistema nebus susieta su įmonėje naudojama rodiklių sistema. Daugelio įmonių praktikoje rodiklių sistema apima keletą pagrindinių įmonės veiklos apimtis bei jos veiklos pelningumą nurodančių rodiklių. Todėl norint sudaryti tinkamą biudžetų metodiką, visų pirmausia būtina atlikti įmonių finansinę veiklos analizę (Čepinskis, Daškuvienė 2002).

Įmonės veiklos finansinė analizė reikalinga tam, kad būtų galima priimti tam tikrą valdymo sprendimą. Žaltauskienė, Genienė ir Patašienė (2005) sudarė finansinį analizės modelį (3 pav.)



3 pav. Finansinės analizės metodikos modelis

Manytina, kad šis finansinės analizės metodikos modelis įgalina atlikti išsamią įmonės finansinę analizę. Tačiau neretai susiduriama su problema, kad literatūroje ir praktikoje analizės būdai dažnai tapatinami su analizės metodais. Anot Buškevičiūtės ir Mačerinskienės (2008), finansų analizės metodas yra ūkio subjektų finansinės veiklos ir jų vidinių galimybių tyrimo būdų ir priemonių visuma. Vadinasi, metodas yra platesnė sąvoka nei būdas. Nepaisant to, daugelis autorių tapatina žodžių „būdas“, „metodas“, „rūšis“ reikšmes. Pavyzdžiui, horizontalioji analizė vienu autorių yra traktuojama kaip būdas (Žaltauskienė, Genienė, Patašienė, 2005), o kitų - kaip rūšis ir metodas (Ruchovienė, 1998). Todėl prieš taikant bet kurį finansinės analizės modelį siūlytina išsiaiškinti, ką autorius vadina būdu, metodu ar rūšimi. Šiame darbe horizontalioji, vertikalioji ir santykinė analizė bus vadinama metodais.

#### **1.4.2. Finansinės analizės metodų esmė**

Pagrindiniai finansinės analizės metodai yra šie:

1. horizontalioji;
2. vertikalioji;
3. santykinė analizė.

*1. Horizontalioji analizė* atliekama tada, kai finansinių ataskaitų dydžiai lyginami su praėjusio laikotarpio ar užduočių duomenimis, o nukrypimas išreiškiamas absoliučiais arba santykiniais dydžiais. Ši analizė parodo finansinių rodiklių dinamiką, tačiau neišryškina priežasčių, dėl kurių įvyko rodiklių pakitimai. Ji dažnai taikoma analizuojant įmonės balanso, pelno (nuostolių) ataskaitų duomenis (Buškevičiūtė, Mačerinskienė, 2008).

Horizontaliosios analizės trūkumai:

1. Sistemintam duomenis susidaro labai didelės lentelės, kurias sunku analizuoti, galima susipainioti skiltyse ir skaičiuose;
2. Sudarant lenteles, kuriose sistemunami kelių finansinių metų duomenys, sunku parinkti rodiklių bazę, kas turėtų būti bazė – a) pradiniai duomenys ar b) ankstesnysis ataskaitinis laikotarpis.

Pirmu atveju nukrypimai nuo palyginimo bazės gali būti pateikti labai dideliais skaičiais. Be to, seni duomenys gali būti blogas orientyras vertinant paskutiniųjų metų finansinių rodiklių kitimą. Antruoju atveju nuolat reikia atsižvelgti į naują palyginimo bazę, o tai irgi sudaro tam tikrų sunkumų norint gauti vientisą rodiklių kitimo vaizdą (Ruchovienė, 1998).

Atliekant horizontaliąją analizę galima įvertinti įmonės ilgalaikio turto padėtį, įsitikinti ar pakanka įmonės turto, kad galima būtų jį pateikti kaip užstatą kreditui gauti, nustatyti ilgalaikio turto nusidėvėjimo atskaitymus, apskaičiuoti apyvartinio kapitalo dydį, grynujų pinigų likučio tendencijas, atskleisti įmonės skolų būklę, pajamų ir sąnaudų lygio kitimą.

Šiuo atveju analitikas gali iškelti vieną ar kitą hipotezę, įvertinti konkretų įmonės finansinį sprendimą. Tai įgalina sumažinti vadovavimo klaidų tikimybę ateityje.

Vienas svarbus horizontaliosios finansinės analizės trūkumas yra tai, kad ji, nors ir puikiai padeda nustatyti atskirų finansinių rodiklių kitimo tendencijas, tačiau netiria šių pasikeitimų priežasčių. Vadinasi, horizontalioji analizė yra tik pradinis duomenų susisteminimas, be kurio finansų analitikas negali atlikti išsamesnės analizės. Įmonės finansinę informaciją suskaidžius į smulkius straipsnius ir grafikų pagalba atrinkus pagal laikotarpius sudaromas pagrindas tolimesnei giliai įmonės veiklos analizei (Ruchovienė, 1998).

2. *Vertikaliąją analizę.* Vertikaliosios analinės esmę sudaro tai, kad atitinkamas finansinės ataskaitos rodiklis lyginamas su baziniu tos ataskaitos rodikliu, o gautas dydis išreiškiamas bazinio dydžio procentais. Jeigu atliekama keletu metų analizė, tai ne tik nustatoma, kaip keitėsi daliniai rodikliai, bet ir kokios tų pasikeitimų priežastys (Mackevičius, Poškaitė, 1998).

Išanalizavusi įvairių autorių nuomonę apie vertikaliąją analizę, Mockaitytė (2007) teigia, kad pagrindinis vertikaliosios analizės trūkumas yra tas, kad jos metu gauti duomenys yra statiški, t.y. jie apima tik vieno laikotarpio duomenis. Manytina, kad tai esminis vertikaliosios analizės trūkumas. Tačiau vertikaliąją analizę sudaro galimybę įvertinti, ar optimaliai ir racionaliai panaudojami grynieji pinigai įmonėje, nustatyti nuosavybės rodiklių finansinę struktūrą ir jų kitimo priežastis, atskleisti įmonės pajamų ir sąnaudų struktūrą ir jų kitimo priežastis.

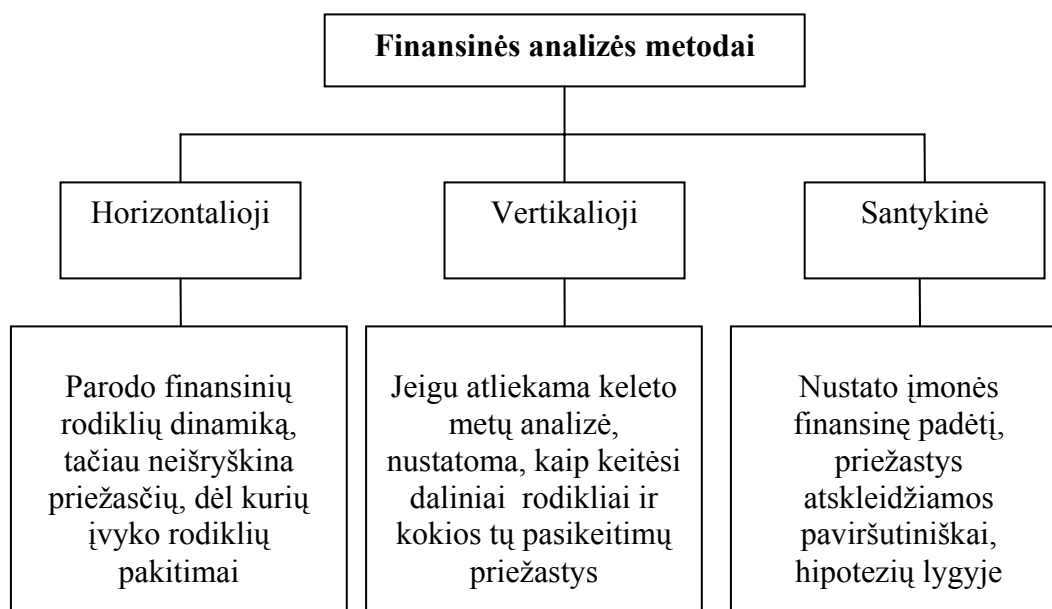
3. *Santykinė analizė* literatūroje ir praktikoje dar vadinama finansinių koeficientų analize. Šie koeficientai išreiškia finansinių ataskaitų bei kitos informacijos duomenų tarpusavio ryšius (Buškevičiūtė, Mačerinskienė, 2008). Iš esmės santykinė analizė nustato įmonės finansinę padėtį, priežastys atskleidžiamos paviršutiniškai, hipotezių lygyje. Taigi, įmonėje darant sprendimus santykinės analizės vaidmuo nėra labai reikšmingas, tačiau minėta analizė turi privalumų:

- 1) suteikia naudingų žinių apie tendencijas pagal laikotarpius;
- 2) leidžia charakterizuoti įmones palyginant jų vidutinius rodiklius.

Įmonės finansinius rodiklius nagrinėja daugelis Lietuvos ir užsienio autorių. Jų darbuose pateikiamos skirtingos finansinių santykinųjų rodiklių skaičiavimo formulės, be to, rodikliai įvairiai vadinami, vertinami ir grupuojami. Pasak Mackevičiaus (2006), norint įvertinti įmonės finansinę būklę, būtina naudoti ne du tris santykinius rodiklius, o jų sistemą. Tačiau susiduriama su problema,

kurią santykinų rodiklių analizės sistemą taikyti. Pavyzdžiui, Warren ir Fess (1992) išskiria dvi finansinių santykinų rodiklių grupes (mokumo ir pelningumo), Brigham ir Daves (2004) - penkias (mokumo, turto valdymo, skolų valdymo, pelningumo, rinkos vertės), o Weygandt, Kiesko ir Kimmel (2005) – tris (likvidumo, pelningumo, ilgalaikių skolų). Manytina, kad finansinė santykinė analizė yra patikimesnė ir tiksliau parodo realią įmonės finansinę būklę, kai santykinų rodiklių analizės sistemą sudaro daugiau grupių. Lietuvių autoriai taip pat įvardija skirtingas santykinų rodiklių grupes, tačiau dauguma autorių išskiria šias keturias rodiklių grupes: pelningumo, mokumo, veiklos efektyvumo bei struktūros. Tačiau neabejojama, kad skirtingam lietuvių autorių santykinų rodiklių grupavimui daro įtaką užsienio autorių santykinų rodiklių grupavimas.

Apibendrinant išanalizuotą literatūrą, galima sudaryti sekančią finansinės analizės metodų schemą (4 pav.).



**4 pav. Finansinės analizės metodų charakteristika**

Yra sukurta daugybė būdų ir metodų, kaip atlikti įmonių finansinių ataskaitų analizę. Tačiau kaip išanalizuoti tam tikrų išlaidų analizę, informacijos pasigendama. Pavyzdžiui, kiekviena įmonė patiria administravimo ir realizavimo išlaidas. Atlikti horizontaliąją ir vertikaliosią šių išlaidų analizę nesudėtinga, tačiau kokius santykius skaičiuoti norint atlikti santykinę analizę, informacijos nėra.

## 1.5. Biudžetų sudarymo metodika

Metodika – tai tam tikrų būdų ir metodų pasirinkimas, kaip pasiekti išsikeltus tikslus. Rengiant biudžetus, būtina nusimatyti biudžetų sudarymo metodiką. Nes tik žinant įmonės tikslus, juos galima pasiekti pagal turimus išteklius, tai yra pagal iš anksto numatytus biudžetus net esant tam tikrai rizikai.

Biudžetų sudarymo metodiką patariama įmonėms pasirinkti individualiai, pagal įmonės organizacinę struktūrą. Griežtas planavimas gali įsprausti įmonės darbuotojus į rėmus, ap sunkinti pačią veiklą ir įmonės lankstumą. Valdoma įmonė yra sistema, o biudžetai atspindi jos atskiras veiklas, todėl biudžetus būtina sudaryti sistemingai (Valančienė, 2003).

Mackevičius (2003) pabrėžia, kad nepriklausomai nuo to, kokie biudžetai sudaromi, svarbu, kad įmonėje būtų nustatyta biudžetų sudarymo metodika ir kad jos būtų laikomasi. Didelėse ir vidutinėse įmonėse vadovai skiria biudžeto komitetą, o mažose įmonėse – atsakingą asmenį už biudžeto sudarymą. Rengiant biudžetus, rekomenduojama atsižvelgti į įmonės valdymo ir organizacinę struktūrą, naudojamą išlaidų apskaitos ir produkcijos savikainos kalkuliavimo sistemą, į veiklos strategiją ir taktiką sekinat numatytų tikslų.

Švedaruskienė (2007) pažymi, jog įmonės biudžetų sudarymui reikia tinkamai pasiruošti. Svarbu aiškiai nustatyti, kas įmonėje už ką atsako, todėl labai svarbu tinkamai nustatyti atsakomybės centrus, jų atliekamas funkcijas, atsakomybės ribas ir veiklos vertinimo kriterijus. Kitaip tariant, reikalinga atitinkamai sutvarkyta pati įmonės vadybos struktūra, prie kurios būtų derinama biudžetų sistema.

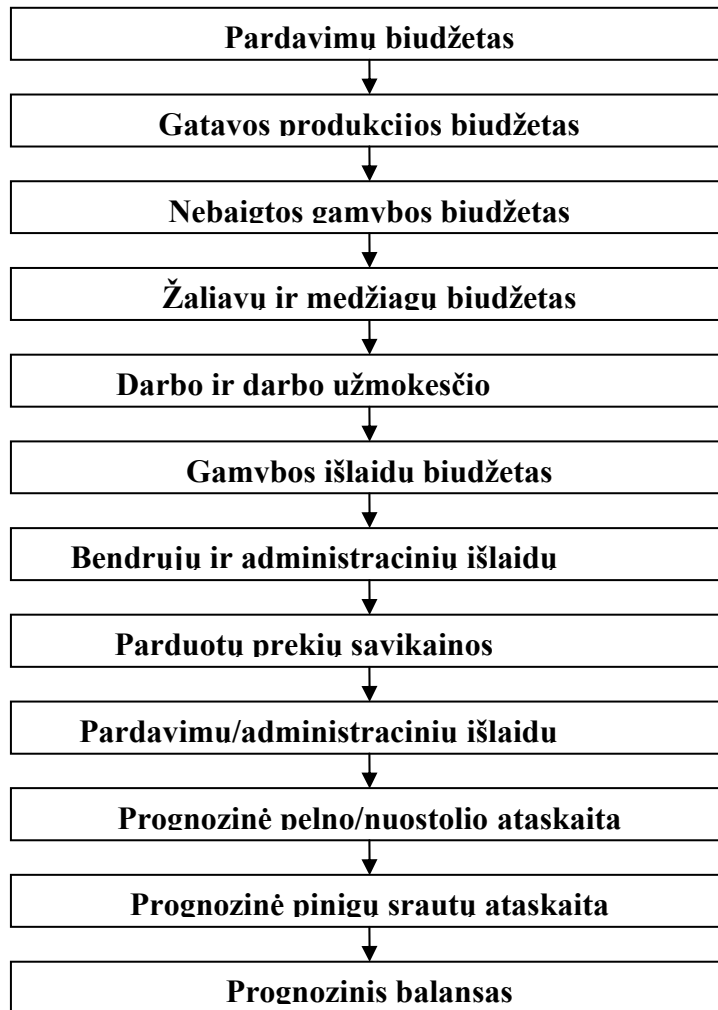
Išskiriami pagrindiniai biudžetų sudarymo būdai (Bagdžiūnienė, 2006):

1) Tikslinis planavimas, arba iš „viršaus į apačią“. Sudarant biudžetą, įmonės vadovas numato laukiamą pelną ar keletą kitų rodiklių, pavyzdžiui, pardavimo pajamas, maržos dydį, o įmonės personalas turi prognozuoti įmonės veiklą taip, kad tie tikslai būtų įvykdyti;

2) Planavimas iš „apačios į viršų“. Šiuo atveju struktūriniai padaliniai, darbuotojai, naudodamiesi savo duomenų statistika, rinkos analize, savarankiškai planuoja laukiamus rezultatus. Vadovybė, visų padalinių biudžetus apibendrina, koreguoja ir nustato visos įmonės laukiamus rezultatus;

3) Planavimas „tikslai iš viršaus, galimybės iš apačios“. Tai planavimas, kai vadovybė nustato tik reikšmingiausius tikslus ir jų įvykdymą nusakančius rodiklius, kurie, jos nuomone, gali būti pasiekti, o atsakingi už atskirų tikslų planavimą darbuotojai sudaro atskirus biudžetus pagal savo galimybes. Šiuo atveju nereikalaujama griežto visų biudžeto tikslų ir rodiklių suderinimo. Aukščiausio lygio vadovai būna pasiruošę pakeisti reikšmingiausius rodiklius, jeigu darbuotojai sugeba pakankamai gerai argumentuoti savo pasiūlymus.

Sudarant pagrindinį įmonės biudžetą, tikslinga laikytis tokio biudžetų sudarymo eiliškumo:



### 5 pav. Biudžetų sudarymo eiliškumas

Pasak Čepinskio ir Darškuvienės (2002), formuojant įmonės biudžeto sistemą, kuri leistų kontroliuoti kaip vykdoma veikla įgalina siekti įmonės strateginių tikslų, biudžeto sistema turi būti siejama su įmonėje naudojama subalansuota rodiklių sistema. Tuo tikslu būtinas pakankamas įmonės biudžeto sistemos detalumas, konkrečiuose biudžetuose iš anksto numatant tokius straipsnius, kuriuos apjungiant formuotųsi esminiai įmonės valdymo svertai.

Butkaus (2002) teigimu, biudžetų sudarymas prasideda nuo ilgalaikių įmonės finansinių planų, kaip vieno iš jos strategijos sudėtinių dalių, kuriuose numatytas turto panaudojimas, investicijų ekonominis efektyvumas, pajamų bei pelno augimas, sudarymu. Šių ilgalaikių planų pagrindu sudaromi metiniai įmonės planai.

Metinių biudžetų rengimo eiga gali būti tokia:

## Biudžetų rengimo eiga

Etapas	Sudedamosios dalys
Išorės ir vidaus veiksnių analizė	Įmonės valdymo struktūros analizė
	Valdymo apskaitos sistemos tyrimas
	Veiklos procesų analizė
	Rinkos ir produktų asortimento analizė
	Žmogiškųjų išteklių analizė
Biudžeto sudarymo sistemos parengimas	Atsakomybės centrų nustatymas
	Biudžetų sąrašo parengimas
	Veiklos proceso biudžeto sudarymas
	Biudžeto ataskaitų formatų parengimas
	Apskaitos sistemos koregavimas
	Biudžeto sudarymo sistemos reglamento ir nuostatų parengimas
	Rizikos analizės metodikos parengimas
Biudžeto vykdymo kontrolės sistemos parengimas	Kontrolės laikotarpių ir parametrų nustatymas
	Biudžeto vykdymo motyvacijos sistemos parengimas
	Biudžeto koregavimo priemonių nustatymas
Biudžeto sudarymo, naudojant kompiuterines sistemas, modelio parengimas	Programos parinkimas
	Biudžetų sistemos parengimas ir sujungimas
	Rizikos veiksnių analizės bloko parengimas
	Biudžeto vykdymo analizės bloko parengimas
	Biudžeto koregavimo bloko parengimas

Per pirmąjį etapą atliekama išsami įmonės vidaus ir išorės veiksnių analizė, kad būtų galima nustatyti pradinį planavimo duomenis. Vėliau sudaromas pats biudžetas. Įmonės struktūra ir verslo procesai įmonės biudžete taip pat turi būti parodyti. Be to, išskiriami pajamų ir kaštų centrai, kuriems sudaromi atskiri biudžetai, vėliau konsoliduojami (sujungiami) į bendrą įmonės biudžetą. Kiekviena įmonė, atsižvelgdama į savo galimybes ir rinkos sąlygas, sudaro savo biudžetus, kurių rengimo metodai skirtingi. Kai kuriose įmonėse biudžetų sudarymas yra gerai organizuotas, dokumentuotas, o kitose jis sudaromas atmetinai. Vadybininkai paprastai linkę padidinti atitinkamus rodiklius, iš anksto numatydami kad biudžetas bus „apkarpytas“ iš viršaus. Taip pat dažnai manipuliuojama įvairiais faktiniais ir praėjusių metų rezultatais, kad būtų išvengta didelių išlaidų vykdant biudžetą. Siekiant išvengti tokių atvejų, įmonių vadovai turi parengti biudžetų sudarymo politiką, išaiškinti jos principus visų padalinių ir atsakomybės centrų vadovams, pabrėžti, kad svarbiausias dalykas – įmonės tikslai.

## **2. BIUDŽETŲ POREIKIO NUSTATYMAS, REMIANTIS UŽDARŲJŲ AKCINIŲ BENDROVIŲ FINANSINE ANALIZE**

Norint nustatyti biudžetų poreikį, būtina atlikti finansinę analizę. Įmonėje naudojama subalansuota rodiklių sistema būtina pakankamam įmonės biudžeto sistemos detalumui konkrečiuose biudžetuose iš anksto numatant tokius straipsnius, kuriuos apjungiant formuotųsi esminiai įmonės valdymo svertai.

Pasirinktų skirtingų (dydžiu, apyvartomis, darbuotojų skaičiumi bei paslaugų asortimentu) uždarųjų akcinių bendrovių pavyzdžiu bus siekiama iširti, ar biudžetus sudaryti tikslinga kiekvienai uždarajai akcinei bendrovei, o jeigu tikslinga – parengti biudžetų sudarymo metodiką. Šiam tikslui pasiekti bus atlikta finansinė analizė UAB „Sabelija“ ir UAB „Klaipėdos apskaitos mokykla“.

### **2.1. Biudžetų poreikio nustatymas UAB „Sabelija“, remiantis finansine veiklos analize**

#### **2.1.1. UAB „Sabelija“ įmonės apibūdinimas**

UAB „Sabelija“, viena pirmųjų konsultacinių įmonių Lietuvoje, įsteigta 1994 m. Klaipėdos mieste. Šiuo metu įmonės skyriai yra Klaipėdoje, Kaune, Vilniuje bei Šiauliuose. UAB „Sabelija“ daugelio konsultacinių paslaugų pradininkė, kuri nuo pat veiklos pradžios diegė ir skatino naujas konsultacines paslaugas, susijusias su darbų sauga ir darė ženklią įtaką šalies konsultacijų rinkai.

*UAB „Sabelija“ tikslas* – padėti įmonių vadovams išvengti problemų, bendraujant su darbuotojais ir valstybinėmis institucijomis darbų saugos klausimais.

*Įmonės strategija* – klientui prireikus darbų saugos paslaugų, pirma mintis, kas galėtų padėti – UAB „Sabelija“. Galbūt todėl „Verslo žinių“ projekte smulkiajam ir vidutiniam verslui „Gazelė 2006“ buvo pripažinta viena iš sėkmingiausiai dirbančių ir sparčiausiai besivystančių Lietuvos bendrovių .

Įmonė teikia šias paslaugas:

- ✓ darbuotojų saugos ir sveikatos tarnybos atstovavimas;
- ✓ mokymai;
- ✓ darbuotojų saugos ir sveikatos sistema;
- ✓ sveikatos tikrinimo modulis;
- ✓ konsultacijos;
- ✓ profesinės rizikos vertinimas;
- ✓ fizikinių darbo aplinkos rizikos veiksnių tyrimas;
- ✓ sauga elektros ūkyje;
- ✓ pavojaus ir rizikos analizė;



- ✓ instrukcijos;
- ✓ saugios būklės įvertinimas;
- ✓ darbo tarybos ir įmonės kolektyvinė sutartis;
- ✓ nelaimingų atsitikimų tyrimas;
- ✓ civilinės saugos parengties ekstremalioms situacijoms planas.

Įmonėje dirba 102 žmonės (2008 m. – 98, 2007 m. – 77, 2006 m. – 86).

UAB „Sabelija“ 2008 m. pardavimų apimtis buvo 4,60 mln. Lt, 2007 m. – 4,30 mln. Lt, o 2006 m. – 3,50 mln. Lt. Kiekvienais metais įmonė investuoja į dukterines ir asocijuotas įmones (kasmet po 116 - 118 tūkst. Lt).

Šiuo metu UAB „Sabelija“ vyksta intensyvus naujų produktų kūrimas (pvz.: statinio techninė priežiūra). Pasak įmonės vadovo, kasmet auganti apyvarta atspindi lanksčią įmonės orientaciją į skirtingus rinkos segmentus bei siekius maksimaliai patenkinti jų poreikius. Kad apyvartos augimas nesiliautų, yra kuriamas korporacinis modelis, t.y. gamybos atskyrimas nuo pardavimų, kas leistų pasiekti suteikiamų paslaugų aukštesnį kokybės laipsnį ir būtų pagrindas didėti apyvartai.

### **2.1.2. UAB „Sabelija“ horizontalioji analizė**

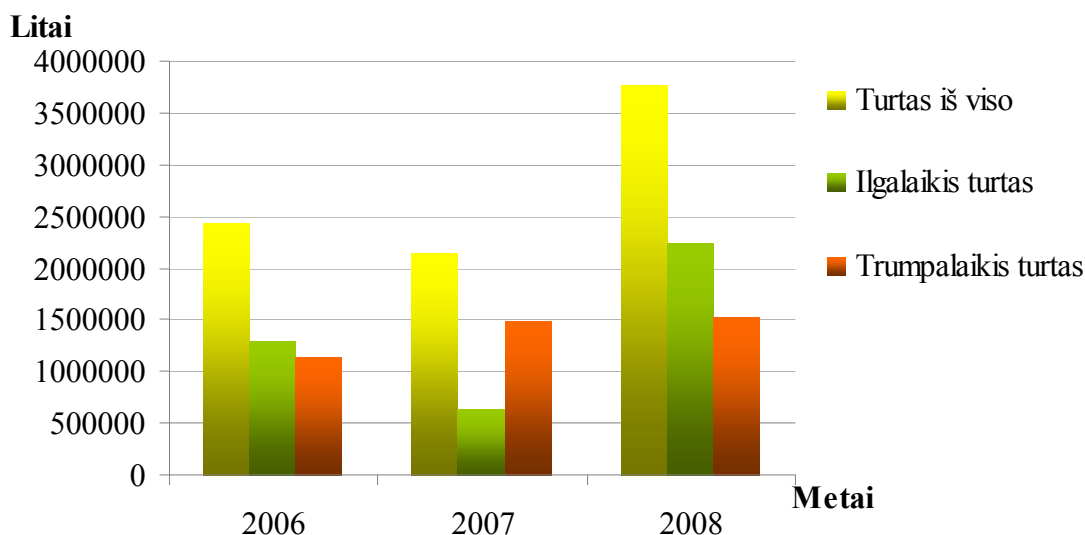
Iš UAB „Sabelija“ *horizontaliosios balanso analizės* (1 priedas) matome, kad 2007 m. palyginti su 2006 m. UAB „Sabelija“ bendra turto suma sumažėjo 296,83 tūkst. Lt arba 12,19 proc. Šiam turto sumažėjimui didžiausią įtaką padarė trumpalaikio turto padidėjimas sumažinus ilgalaikio turto apimtį.

Ilgalaikio turto sumažėjimui didžiausią įtaką turėjo ilgalaikio turto nusidėvėjimas 221,87 tūkst. Lt. Įmonės bendra turto suma 2008 m. palyginti su 2007 m. padidėjo 1,63 mln. Lt arba 76,13 proc. Šiam turto padidėjimui didžiausią įtaką per nagrinėjamus metus padarė ilgalaikio turto padidėjimas 1,60 mln. Lt arba 248,29 proc., kai buvo įsigytos administracinės patalpos Klaipėdos skyriuje.

Per 2007 m. ilgalaikis turtas sumažėjo 642,76 tūkst. Lt arba 49,91 proc., o trumpalaikis turtas padidėjo 345,94 tūkst. Lt arba 30,16 proc. Trumpalaikio turto sudėtyje labiausiai padidėjo pinigai ir pinigų ekvivalentai (411,08 tūkst. Lt arba 335,90 proc.), šiek tiek mažiau (46,85 tūkst. Lt arba 116,77 proc.) – kitos gautinos sumos. Tai rodo, kad pirkėjai laiku atsiskaito ir didelių sunkumų atsiskaitymuose įmonė neturi.

Ilgalaikio turto 2007 m. dinamikos analizė rodo, kad bendra jo suma per nagrinėjamą laikotarpį sumažėjo 642,76 tūkst. Lt arba 49,91 proc. Ilgalaikio turto sudėtyje neliko žemės bei pastatų, o nematerialus turtas sumažėjo (11,38 tūkst. Lt arba 55,72 proc.).

Trumpalaikis turtas per 2008 m. padidėjo nežymiai – 26,15 tūkst. Lt arba 1,75 proc. Trumpalaikio turto sudėtyje 2008 m. labiausiai padidėjo išankstiniai apmokėjimai 70,90 tūkst. Lt arba 467,83 proc. Labiausiai sumažėjo pinigų ir pinigų ekvivalentų 118,09 tūkst. Lt arba 22,14 proc., nes buvo įneštas pradinis paskolos įnašas bankui už ilgalaikį turta. Ilgalaikio turto sudėtyje per 2008 m. pastatų padaugėjo 1,55 mln. Lt arba 100 proc. Taip pat padidėjo transporto priemonių 51,15 tūkst. Lt arba 13,99 proc., o nematerialiojo turto sumažėjo 7,80 tūkst. Lt arba 86,32 proc.



**6 pav. UAB „Sabelija“ turto kitimo dinamika**

UAB „Sabelija“ turto kitimo dinamika pavaizduota 6 paveiksle. Apibendrinant galima teigti, kad analizuojamu laikotarpiu turtas kito netolygiai – 2007 m. jis sumažėjo, o 2008 m. - išaugo. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad UAB „Sabelija“ 2008 m. įsigijo pastatų už 1,60 mln. Lt, kas lėmė ilgalaikio turto padidėjimą.

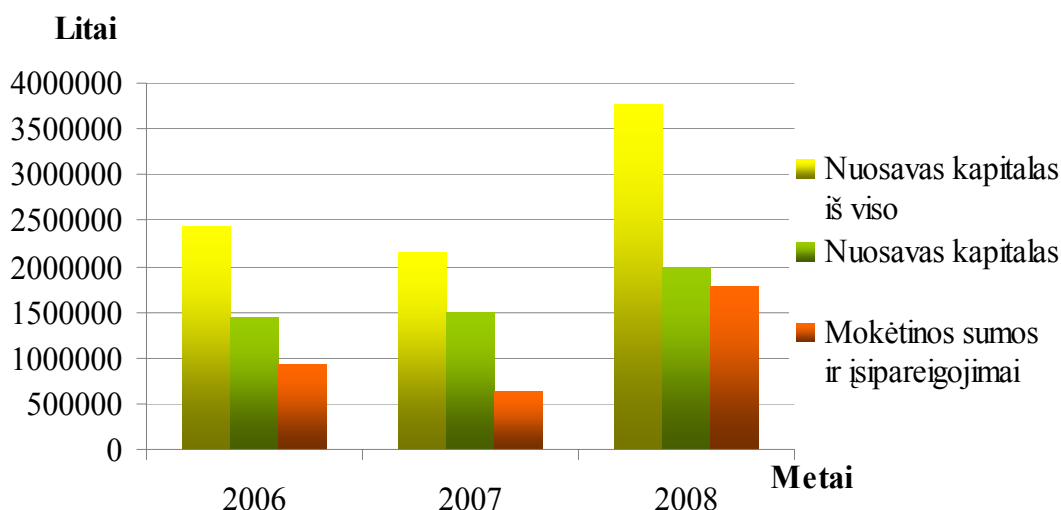
Horizontalioji savininkų nuosavybės ir įsipareigojimų analizė rodo, kad per nagrinėjamą laikotarpį įstatinis kapitalas ir privalomasis rezervas nepakito. 2007 m. palyginti su 2006 m. sumažėjo dotacijos ir subsidijos 28,19 tūkst. Lt, arba 57,12 proc., o 2008 m. lyginant su 2007 m. analizuojamas straipsnis sumažėjo 21,15 tūkst. Lt arba 99,92 proc. UAB „Sabelija“ dotacijos buvo gautos pagal Phare programą kompiuterių įsigijimui. Dotacijų sumažėjimas analizuojamu laikotarpiu rodo, kad papildomai dotacijų ir subsidijų gauta nebuvo.

Mokėtinės sumos ir įsipareigojimai per 2007 m. sumažėjo 295,63 tūkst. Lt arba 31,79 proc., tam didžiausią įtaką turėjo 100 proc. sumažėję atsiskaitymai su kredito įstaigomis bei finansinės skolos. Kitos mokėtinės sumos ir įsipareigojimai buvo antroje vietoje pagal įsipareigojimų didėjimo tempą 2007 m., jų apimtis padidėjo 87,30 proc. arba 31,39 tūkst. Lt. Per 2008 m. mokėtinės sumos ir

įsipareigojimai padidėjo 1,15 mln. Lt arba 181,13 proc. Labiausiai padidėjo ilgalaikės finansinės skolos 630,05 tūkst. Lt arba 843,37 proc. Taip pat padidėjo trumpalaikiai ir ilgalaikiai įsipareigojimai kredito įstaigoms: trumpalaikiai 350,82 tūkst. Lt arba 100 proc., ilgalaikiai – 654,95 tūkst. Lt arba 100 proc.

Labiausiai sumažėjo per vienerius metus mokėtinų sumų 451,70 tūkst. Lt arba 80,73 proc. Lyginant 2007 m. su 2006 m. padidėjo ataskaitinių metų pelnas (net 114748,80 proc. arba 383,26 tūkst. Lt) ir atitinkamai pelno mokesčio įsipareigojimai (98,68 tūkst. Lt arba 1496,80 proc.), 2008 m. lyginant su 2007 m. ataskaitinių metų pelnas padidėjo 397,81 tūkst. Lt arba 103,71 proc., o pelno mokesčio įsipareigojimai padidėjo 102,53 tūkst. Lt arba 97,39 proc.

UAB „Sabelija“ nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų kitimo dinamika 2006 – 2008 m. pateikta 7 paveiksle.

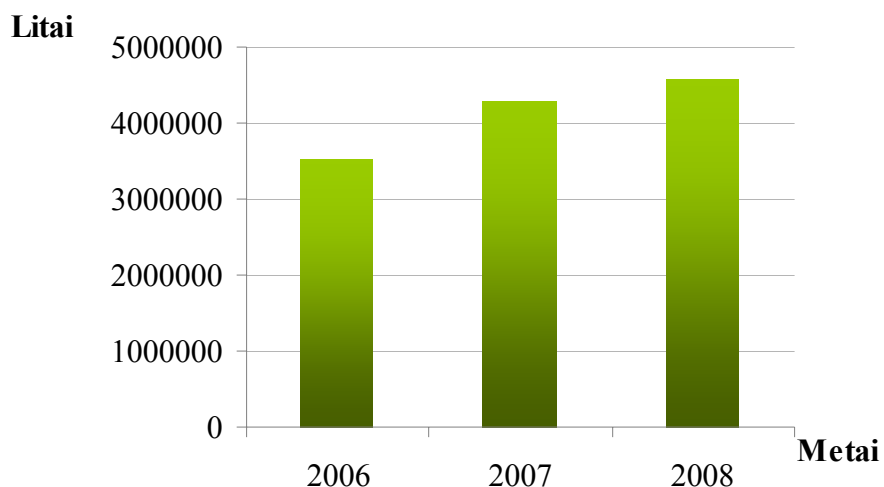


7 pav. UAB „Sabelija“ nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų kitimo dinamika

Atkreiptinas dėmesys į tai, kad 2007 m. sumažėjo mokėtinos sumos ir įsipareigojimai, o tai rodo įmonės vadovų pastangas atsiskaityti su kredito institucijomis tam, kad 2008 m. įmonė galėtų paimti ilgalaikę paskolą. Taip pat 2008 m. pastebimas nuosavo kapitalo išaugimas, kurį įtakojo nepaskirstytojo pelno sumos padidėjimas (1,06 mln. Lt). Nepaskirstytasis pelnas – tai ne tik įmonės kapitalo padidėjimas, bet ir šaltinis įvairiems rezerviniams fondams sudaryti. Apibendrinant galima teigti, kad 2008 m. UAB „Sabelija“ finansinė padėtis pagerėjo.

Iš 2 priedo 1 lentelės *horizontaliosios pelno (nuostolių) ataskaitos analizės* matome, kad 2007 m. palyginti su 2006 m. labiausiai padidėjo grynas pelnas (383,26 tūkst. Lt arba 114,75 tūkst. proc.), šiam pasikeitimui didžiausią įtaką turėjo 462,63 tūkst. Lt arba 1167,92 proc. išaugęs pelnas. 2008 m.

palyginti su 2007 m. grynojo pelno straipsnis padidėjo 397,81 tūkst. Lt arba 103,71 proc. Tai įtakojo išaugusios kitos veiklos pajamos (124,97 tūkst. Lt arba 1005,75 proc.). Grynojo pelno augimas 2006 – 2008 m. iliustruoja UAB „Sabelija“ veiklos tikslingumą bei ypač gerai subalansuotą pardavimų politiką, tačiau toks staigus šio straipsnio didėjimas liudija rizikingą veiklą. Įmonės grynojo pelno kitimo dinamika pateikta 8 paveiksle.

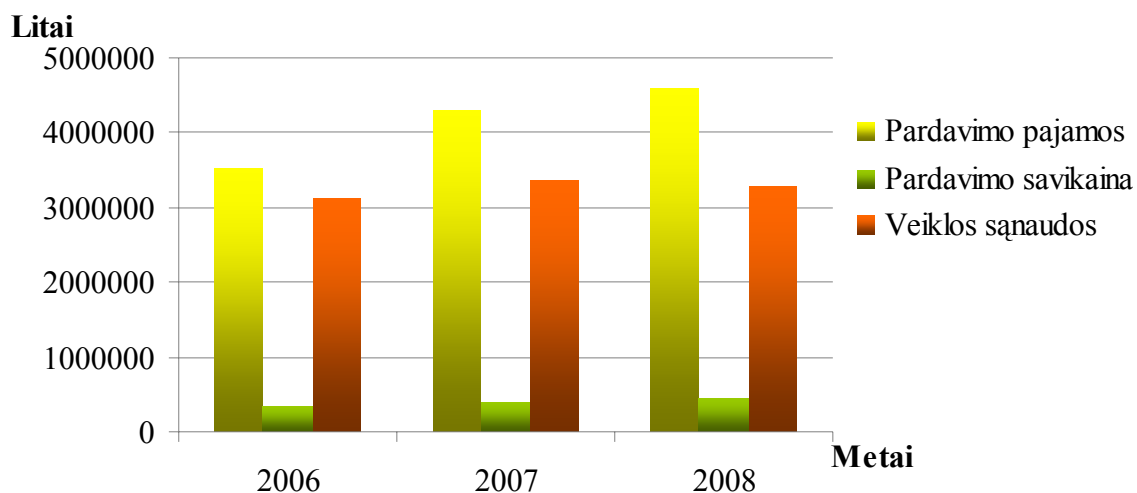


**8 pav. UAB „Sabelija“ grynojo pelno kitimo dinamika**

Pardavimų pajamos 2007 m. palyginti su 2006 m. padidėjo 776,28 tūkst. Lt arba 22,04 proc., o 2008 m. palyginti su 2007 m. šis straipsnis padidėjo 291,35 tūkst. Lt arba 6,78 proc. tai įtakojo naujų paslaugų sukūrimas ir pateikimas vartotojams.

Pardavimų savikaina 2007 m. palyginti su 2006 m. padidėjo 67,21 tūkst. Lt arba 19,36 proc., o 2007 m. palyginti su 2007 m. - padidėjo 28,78 tūkst. Lt arba 6,95 proc. 2007 m. lyginant su 2006 m. pardavimų pajamoms išaugus 22,04 proc., pardavimų savikaina taip sparčiai neaugo, ji išaugo tik 19,36 proc. Tai rodo, kad UAB „Sabelija“ efektyviai panaudojo turimus išteklius didesnėms pajamoms uždirbti. Tačiau 2008 m. palyginti su 2007 m. pardavimų pajamos ir pardavimų savikaina augo vienodu tempu, todėl siūlytina įmonės vadovams išanalizuoti tokio kitimo priežastis, biudžetų pagalba šskirti daugiausiai įtakojusius šį augimą veiksnius.

Veiklos sąnaudos 2007 m. palyginti su 2006 m. padidėjo 246,45 tūkst. Lt arba 7,86 proc., o 2008 m. palyginti su 2007 m. šis straipsnis sumažėjo 98,74 tūkst. Lt arba 2,92 proc. Didžiausią įtaką veiklos sąnaudų padidėjimui 2007 m. turėjo žymus beviltiškų skolų išaugimas iki 227,35 tūkst. Lt.



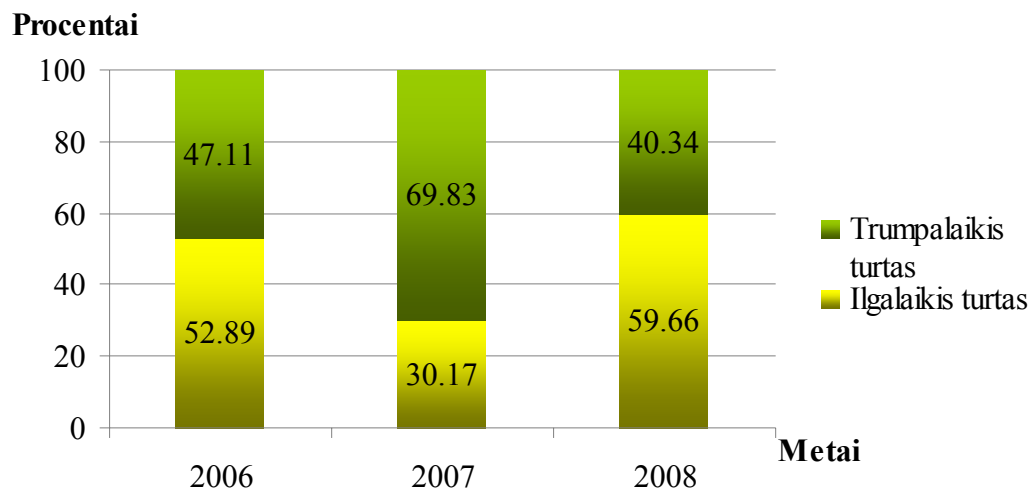
**9 pav. UAB „Sabelija“ pardavimų pajamų, veiklos sąnaudų ir pardavimų savikainos kitimo dinamika**

Pastebima, kad visu analizuojamu laikotarpiu veiklos sąnaudos ženkliai viršijo pardavimų savikainą (9 pav.). UAB „Sabelija“ yra paslaugas teikianti įmonė, todėl veiklos sąnaudose yra apskaitoma didžioji dalis sąnaudų, tenkančių paslaugoms pagaminti. Yra žinoma, kad analizuojama įmonė veiklos sąnaudose apskaito ne tik valdymo personalo, bet ir visų kitų darbuotojų darbo užmokesčio sąnaudas, todėl lyginant veiklos sąnaudas su pardavimų savikaina yra pastebimas toks didelis kontrastas.

### **2.1.3. UAB “Sabelija” vertikalioji analizė**

3 priedo duomenys rodo, kad atlikta *vertikalioji balanso analizė* ir nustatyta įmonės balanso aktyvo ir pasyvo rodiklių struktūra.

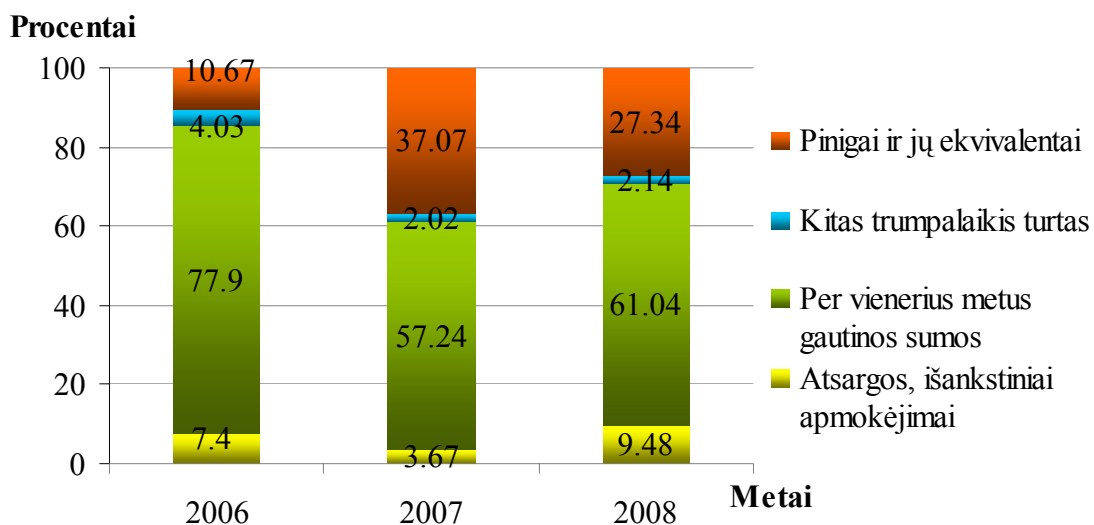
UAB „Sabelija“ turto struktūros analizė rodo (10 pav.), kad 2007 m. didžiausią įmonės turto dalį (69,83 proc.) sudarė trumpalaikis turtas, kurio lyginamasis svoris 2007 m. palyginti su 2006 m. padidėjo 22,72 punktais o 2008 m. didžiausią įmonės turto dalį (59,66 proc.) sudarė ilgalaikis turtas, kurio lyginamasis svoris 2008 m. palyginti su 2007 m. padidėjo 29,49 punktais. Be to pastebima, kad analizuojamu laikotarpiu turto struktūra panaši buvo 2006 m. ir 2008 m., o 2007 m. ji labai skyrėsi (69,83 proc.). Matoma, jog tuo laikotarpiu trumpalaikio turto sudėtyje didžiausią dalį sudarė pinigai, kurie buvo kaupiami nekilnojamojo turto – ofiso – įsigyjimui.



**10 pav. UAB „Sabelija“ turto struktūra**

Didžiausią trumpalaikio turto dalį 2007 m. (51,16 proc.) sudarė pirkėjų įsiskolinimas, kurio lyginamasis svoris sumažėjo 22,48 punktais bei pinigai ir pinigų ekvivalentai (37,07 proc.), kurių lyginamasis svoris padidėjo 26,40 punktais. Kitų straipsnių lyginamieji svoriai 2007 m. pakito nežymiai. Trumpalaikis turtas 2008 m. sudarė mažesnę UAB „Sabelija“ turto dalį (40,34 proc.), palyginti su 2007 m. jis sumažėjo 29,49 punktais. Jo sudėtyje didžiausią dalį (kaip ir 2007 m.) sudarė pirkėjų įsiskolinimas, kurio lyginamasis svoris palyginti su 2007 m. padidėjo 5,26 punktais, o tai įtakoją išaugusi apyvarta 22,04 proc. Siūlytina atkreipti dėmesį į atsiskaitymus su pirkėjais, nes ketvirtadalis išaugusios apyvartos virto skolomis.

Trumpalaikio turto struktūra 2006 – 2008 m. pavaizduota 6 paveiksle.



**11 pav. UAB „Sabelija“ trumpalaikio turto struktūra**

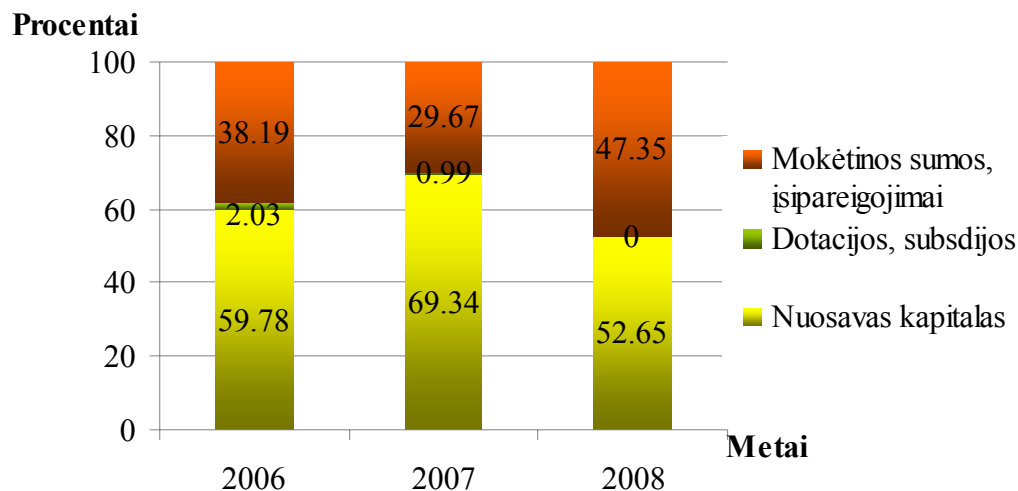
Ilgalaikis turtas 2007 m. sudarė mažesnę įmonės turto dalį (30,17 proc.), palyginti su 2006 m. jis sumažėjo 22,72 punktais. Jo sudėtyje dominavo transporto priemonės (56,68 proc.), kurių lyginamasis svoris padidėjo 26,72 punktais. Didžiausią ilgalaikio turto dalį 2007 m. sudarė pastatai ir statiniai (69,09 proc.), kurių lyginamasis svoris 2008 m. palyginti su 2007 m. padidėjo 69,09 punktais bei transporto priemonės (18,55 proc.), nors lyginamasis svoris palyginti su 2007 m. sumažėjo 38,13 punktais. Dažniausiai pasitaikantys veiksniai, kurie įtakoja ilgalaikio turto svyravimus yra naujų transporto priemonių įsigijimas (didina) ir ilgalaikio turto nusidėvėjimo sąnaudos (mažina).

Šios įmonės veikla finansuojama tiek nuosavu, tiek skolintu kapitalu. 2006 m. nuosavu kapitalu buvo finansuojama – 59,78 proc., 2007 m. – 69,34 proc., 2008 m. – 52,65 proc. įmonės kapitalo. Todėl galima teigti, kad 2008 m. UAB „Sabelija“ pasiekė optimalią kapitalo struktūrą. Mažesnė nuosavo kapitalo dalis rodo, kad 2008 m. UAB „Sabelija“ veiklos rizika padidėjo.

Didžiausią nuosavo kapitalo dalį 2007 m. bei 2008 m. sudarė ankstesnių metų pelnas – atitinkamai 35,62 proc. (lyginamasis svoris palyginti su 2006 m. sumažėjo 25,14 punktais) bei 59,95 proc. (lyginamasis svoris palyginti su 2007 m. padidėjo 24,33 punktais). Nuosavo kapitalo ir išipareigojimų sudėtyje dotacijos ir subsidijos analizuojamu laikotarpiu mažėjo: 2006 m. sudarė 2,03 proc., 2007 m. – 0,99 proc., o 2008 m. buvo artima 0,00 proc. (kadangi 2008 m. dotacijų ir subsidijų gauta nebuvo).

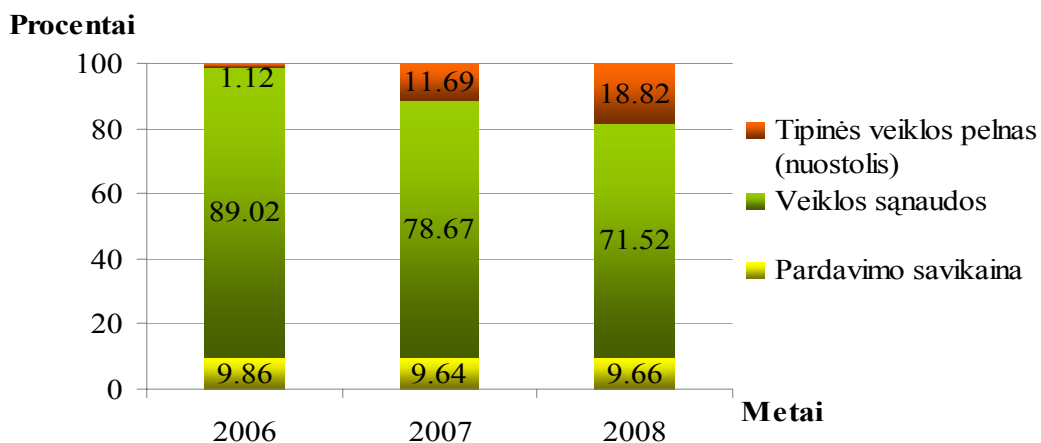
Mokėtinos sumos ir išipareigojimai 2007 m. sudarė 29,76 proc. viso nuosavo kapitalo ir išipareigojimų ir lyginant su 2006 m. sumažėjo 8,52 punktais. Jų sudėtyje dominavo per vienerius metus mokėtinos sumos ir trumpalaikiai išipareigojimai, kurie per 2007 m. padidėjo 24,95 punktais. UAB „Sabelija“ ilgalaikių išipareigojimų kredito įstaigoms 2007 m. neturėjo, o lizingo išipareigojimai sudarė 11,78 proc. (lyginant su 2006 m. lyginamasis svoris sumažėjo 7,29 punktais) visų ilgalaikių išipareigojimų.

Mokėtinos sumos ir išipareigojimai 2008 m. sudarė 47,35 proc. viso nuosavo kapitalo ir išipareigojimų ir lyginant su 2007 m. padidėjo 17,68 punktais. Jų sudėtyje didžiausią dalį sudarė ilgalaikiai išipareigojimai kredito įstaigoms (36,73 proc.), kurie palyginti su 2007 m. padidėjo 36,73 punktais. Taip pat didelę dalį sudarė trumpalaikiai išipareigojimai kredito įstaigoms (19,68 proc.), kurie palyginti su 2007 m. padidėjo 19,68 punktais. UAB „Sabelija“ nuosavo kapitalo ir išipareigojimų struktūra 2006 – 2008 m. pateikta 12 paveiksle.



**12 pav. UAB „Sabelija“ nuosavo kapitalo ir išsipareigojimų struktūra**

Atlikta *vertikaliąjį pelno (nuostolių) ataskaitos analizę* (4 priedas, 1 lenetlė) parodo keletą reikšmingų įmonės pelningumą apibūdinančių rodiklių. Jie parodo bendrąjį pelningumą (2006 m. – 90,14 proc., 2007 – 90,36 proc., 2008 m. – 90,34 proc.), ataskaitinių metų pelningumą (2006 m. – 0,20 proc., 2007 m. 11,38 proc., 2008 m. – 21,56 proc.) ir grynąjį pelningumą (2006 m. – 0,01 proc., 2007 m. – 8,93 proc., 2008 m. – 17,03 proc.). Be šių rodiklių, svarbi vieta tenka išlaidoms, tenkančioms vienam pardavimų litui arba suteiktų paslaugų savikainos lyginamajam svoriui pardavimų apimtyje (2006 m. – 9,86 proc., 2007 m. – 9,64 proc., 2008 m. – 9,66 proc.).



**13 pav. UAB „Sabelija“ pardavimų pajamų struktūra**

Duomenys rodo (4 priedas, 1 lentelė), kad 2007 m. palyginti su 2006 m. suteiktų paslaugų savikaina sumažėjo 0,22 punkto, o 2008 m. palyginti su 2007 m. – padidėjo 0,02 punkto. Tai rodo, kad įmonė stebi paslaugų savikainos kitimą ir sudaro visas galimybes jai nedidėti.



## 2.1.4. UAB „Sabelija” santykinų rodiklių analizė

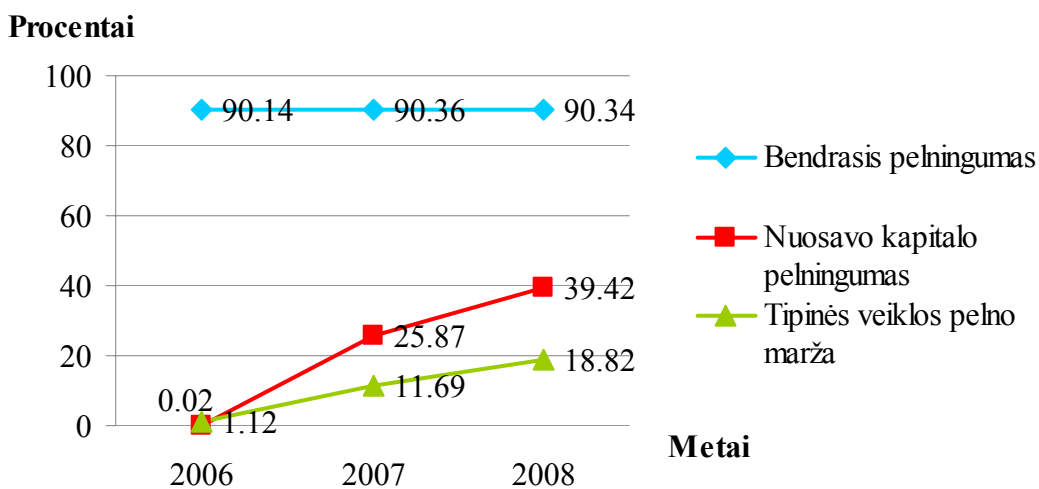
Nors pagrindinės finansinės ataskaitos ir pateikia informaciją apie įmonės tam tikro laikotarpio veiklos efektyvumą, tačiau jos neparodo įmonės konkrečių stipriųjų ir silpnųjų ypatybių. Tokių duomenų galima gauti tik atlikus santykinų rodiklių analizę (2 lentelė).

2 lentelė

### UAB „Sabelija“ santykiniai rodikliai

Rodiklis	Apskaičiavimas	Metai		
		2006	2007	2008
1	2	3	4	5
<b>Pelningumo rodikliai proc.:</b>				
Bendrojo	Bendrasis pelnas / Pardavimų pajamos	90.14	90.36	90.34
Grynojo	Grynasis pelnas / Pardavimų pajamos	0.01	8.93	17.03
Turto	Grynasis pelnas / Turtas	0.01	17.94	20.75
Nuosavo kapitalo	Grynasis pelnas / Nuosavas kapitalas	0.02	25.87	39.42
Tipinės veiklos pelno marža	Tipinės veiklos pelnas / Pardavimų pajamos	1.12	11.69	18.82
<b>Mokumo rodikliai:</b>				
Bendrojo trumpalaikio	Trumpalaikis turtas / Trumpalaikiai įsipareigojimai	1.95	2.67	14.09
Greitojo trumpalaikio	Trumpalaikis turtas - atsargos / Trumpalaikiai įsipareigojimai	1.83	2.60	13.55
Labai greitojo	Pinigai / Trumpalaikiai įsipareigojimai	0.21	0.95	3.85
Bendrojo	Turtas / Įsipareigojimai	2.62	3.37	2.11
<b>Veiklos efektyvumo rodikliai:</b>				
Veiklos sąnaudų lygio	Veiklos sąnaudos / Pardavimų pajamos	0.89	0.79	0.72
Debetinio įsiskolinimo apyvartumas (dienomis)	Debetinės sklos x 365 / Pardavimų pajamos	87.55	64.87	68.18
Kreditinio įsiskolinimo apyvartumas (dienomis)	Kreditinės skolos x 365 / Pardavimų savikaina	209.70	127.29	147.31
Ilgalaikio turto apyvartumas	Pardavimų pajamos / Ilgalaikis turtas	2.73	6.66	2.04
Trumpalaikio turto apyvartumas	Pardavimų pajamos / Trumpalaikis turtas	3.07	2.88	3.02
Viso turto apyvartumas	Pardavimų pajamos / Turtas	1.45	2.01	1.22
<b>Struktūriniai rodikliai:</b>				
Skolų - nuosavybės santykis	Įsipareigojimai / Nuosavas kapitalas	0.64	0.43	0.90
Skolų - turto santykis	Įsipareigojimai / Turtas	0.38	0.30	0.47

Apskaičiuoti UAB „Sabelija“ pelningumo rodikliai kasmet augo, tačiau bendrasis pelningumas analizuojamu laikotarpiu buvo stabilus. Bendrojo pelningumo rodikliu naudojasi įmonės vadovai, vertindami ryšį tarp esamos kainų politikos, veiklos sąnaudų ir produkcijos pardavimų apimties. Visu analizuojamu laikotarpiu UAB „Sabelija“ bendrojo pelningumo rodiklis viršijo 90 proc., o tai rodo nustatytą optimalų skirtumą tarp teikiamų paslaugų ir joms pagaminti tenkančių sąnaudų bei tinkamą įmonės kainų ir konkurencijos politikos orientaciją. Tačiau tipinės veiklos maržos rodiklis 2006 m. buvo 1,12 proc, 2007 m. – 11,69 proc., 2008 m. – 18,82 proc. Analizuojamu laikotarpiu tipinės veiklos maržos rodiklis augo, tačiau ženkliai skyrėsi nuo bendrojo pelningumo rodiklio (14 pav.), todėl galima teigti, kad veiklos sąnaudos ženkliai įtakojo bendrąjį pelningumą.



#### 14 pav. UAB „Sabelija“ bendrojo ir tipinės veiklos pelningumo rodiklių kitimo dinamika

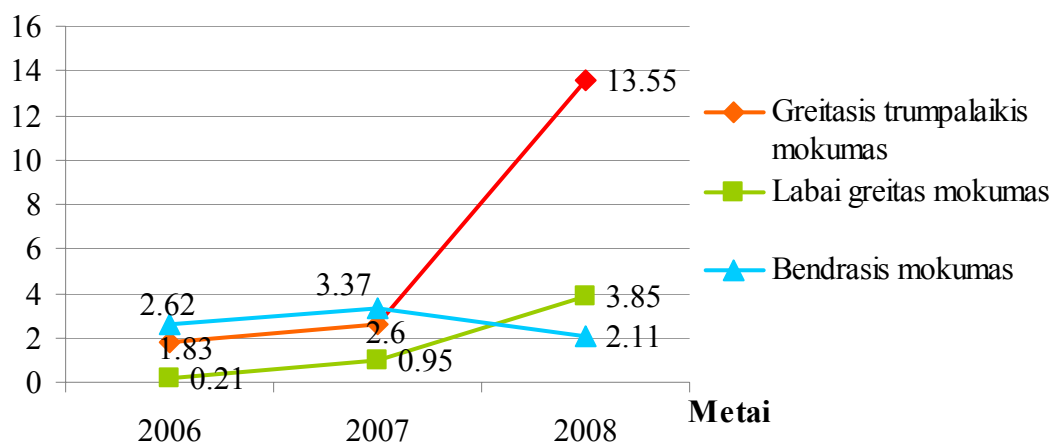
Grynasis pelningumo rodiklis apima ne tik administracinių, pardavimo ir finansinių operacijų išlaidų, bet ir išsipareigojimų mokėti mokesčius įtaką pardavimų pelningumui. Nors 2006 m. bendrojo pelningumo rodiklis buvo 90,14 proc., tačiau grynojo pelningumo rodiklis nesiekė 1,00 proc., todėl galima teigti, kad veiklos sąnaudų suma turėjo didelę įtaką grynojo pelningumo rodiklio dydžiui.

Apibendrinant, galima teigti, kad 2006 – 2008 m. analizuojamas rodiklis augo, o veiklos sąnaudų bei išsipareigojimų mokėti mokesčius įtaka mažėjo. Turto pelningumo rodiklis parodo, kiek grynojo pelno tenka vienam turto piniginiam vienetui. 2006 m. analizuojamas rodiklis buvo 0,01 proc., tačiau kasmet augo ir 2008 m. pasiekė 20,75 proc., o tai rodo, kad turimą turtą UAB „Sabelija“ naudojo efektyviau. Nuosavo kapitalo pelningumo rodiklis visu analizuojamu laikotarpiu sparčiai augo (2006 m. – 0,02 proc., 2008 m. – 39,42 proc.). Toks staigus rodiklio didėjimas liudija didėjantį įmonės sugebėjimą panaudoti nuosavą kapitalą naujoms materialinėms vertybėms kurti. Apibendrinant UAB

„Sabelija“ pelningumo rodiklių dinamiką galima teigti, kad įmonės veikla tobulėjo, pelningumas sparčiai augo, tačiau tai liudija apie išaugusią riziką.

UAB „Sabelija“ analizuojamu laikotarpiu buvo moki, nes trumpalaikių įsipareigojimų turėjo ne daugiau kaip mokėjimo priemonių. Bendrojo trumpalaikio mokumo rodiklis kasmet didėjo ir 2008 m. pasiekė 14,09. Greitojo trumpalaikio mokumo rodiklis taip pat kasmet augo ir 2008 m. pasiekė 13,55 reikšmę. Kuo šis rodiklis didesnis, tuo įmonė yra mokesnė. Tačiau per didelis greitojo trumpalaikio likvidumo rodiklis nėra gerai, nes byloja apie potencialiai prarastas pajamas, kurias įmonė galėtų gauti iš trumpalaikių investicijų. Kaip jau buvo minėta anksčiau, įmonė ruošėsi imti ilgalaikę paskolą, todėl toks didelis greitojo trumpalaikio mokumo rodiklis buvo planuotas. Labai greito mokumo koeficiento augimas taip pat įrodo, kad analizuojamu laikotarpiu didėjančio pinigų kiekio tikslas - ilgalaikė banko paskola administraciniam pastatui Klaipėdoje įsigyti. Bendrojo mokumo rodiklis 2007 m. padidėjo iki 3,37, tačiau 2008 m. sumažėjo iki 2,11, nes padidėjo įsipareigojimų suma.

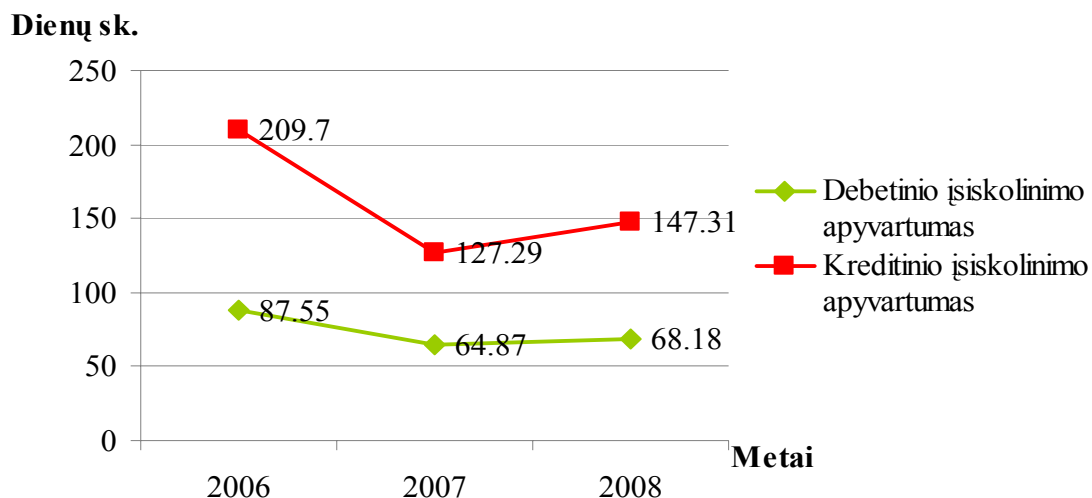
#### Koeficientas



15 pav. UAB „Sabelija“ mokumo rodiklių kitimo dinamika

Veiklos sąnaudų lygio rodiklis kasmet mažėjo (15 pav.), o tai reiškia, kad įmonės veiklos sąnaudos vienam pardavimų litui mažėjo. Analizuojamas rodiklis didžiausias buvo 2006 m. – 0,89, kadangi UAB „Sabelija“ patyrė dideles beviltiškų skolų sąnaudas. 2007 – 2008 m. rodiklio mažėjimas liudija apie įmonės pastangas mažinti veiklos sąnaudų straipsnius.

Debetinio įsiskolinimo apyvartumas kito netolygiai. Analizuojamas rodiklis didžiausias buvo 2006 m. (87,55 dienos), o tai reiškia, kad klientai atsiskaitė lėtai ir įmonė negalėjo naudotis tais pinigais, kas vedė abejotinių (beviltiškų) skolų link (2007 m. pripažinta 227,35 tūkst. Lt beviltiškų skolų). Vėlesniais metais šis rodiklis mažėjo ir 2008 m. buvo lygus 68,18 dienų, kas rodo įmonės pastangas išvengti beviltiškų skolų.



**16 pav. UAB „Sabelija“ įsiskolinimų apyvartumo dinamika**

Kreditinio įsiskolinimo padengimo trukmė didžiausia buvo 2006 m. – 209,70 dienos. Tiesioginę įtaką šio rodiklio didėjimui turi debetinio įsiskolinimo padengimo trukmės rodiklis (16 pav.). Kuo lėčiau atsiskaito pirkėjai, tuo lėčiau apmokamos skolos tiekėjams. Pagreitėjus atsiskaitymams su pirkėjais, UAB „Sabelija“ 2007 – 2008 m. greičiau apmokėdavo skolas tiekėjams (2007 m.- 127,29 dienos, 2008 m. – 147,31 dienos). Didžiausias trumpalaikio turto apyvartų skaičius buvo 2006 m. (3,07), o didžiausia ilgalaikio turto apyvartumo reikšmė buvo 2007 m. (6,66), tai reiškia, kad turto apyvartumas analizuojamu laikotarpiu didėjo ir UAB „Sabelija“ turimą turtą naudojo efektyviai.

Analizuojant skolų – nuosavybės santykį, manoma, kad santykis 0,5 yra optimalus, tai yra maždaug pusė finansavimo šaltinių turėtų būti skolinami, tačiau 2008 m. UAB „Sabelija“ paėmė ilgalaikę banko paskolą, todėl skolų – nuosavybės santykis pakilo iki 0,90. Kadangi yra žinoma, kad UAB „Sabelija“ pardavimų apyvarta bei pelnas kasmet didėja, manytina, kad kliūčių padengti palūkanų ir skolos gražinimo mokėjimus neturėtų iškilti. Skolų – turto santykis yra svarbus kreditoriams, kadangi parodo, kiek apsaugotos jų lėšos. Savininkams šis rodiklis svarbus todėl, kad jie siekia padidinti pelną ir išlaikyti įmonės kontrolę. Skolų – turto rodiklis analizuojamu laikotarpiu buvo nedidelis ir tenkino tiek kreditorių, tiek savininkų interesus.

Apibendrinant UAB „Sabelija“ atliktą veiklos finansinę analizę galima teigti, kad įmonė analizuojamu laikotarpiu dirbo pelningai, buvo moki, veiklą vykdė efektyviai. Tačiau toks požiūris, kai įmonės valdymas ir veiklos planavimas grindžiamas tik finansinių rodiklių analize, šiai įmonei yra nepakankamai efektyvus, nes jis parodo įmonės būklę praėjusiu laikotarpiu. Todėl siūlytina UAB „Sabelija“ parengti biudžetų sudarymo metodiką, kuri leistų numatyti visas įmonės pajamas ir išlaidas, taip pat priimti tam tikrus sprendimus, jei laikotarpio eigoje atsirastų netikėtų sunkumų ar netikslumų.

## **2.2. Biudžetų poreikio nustatymas UAB „Klaipėdos apskaitos mokykla“, remiantis finansine veiklos analize**

### **2.2.1. UAB „Klaipėdos apskaitos mokykla“ įmonės apibūdinimas**

UAB „Klaipėdos apskaitos mokykla“ savo veiklą pradėjo 1946 metais. Keičiantis santvarkoms, vykstant reorganizacijoms, keitėsi ir įstaigos pavadinimas, tačiau iki šiol tęsia savo pagrindinę veiklą - rengia buhalterius, apskaitininkus, administracijos darbuotojus ir kitus specialistus. 2004 metais UAB „Klaipėdos apskaitos mokyklos“ mokymų centras „HEUREKA“ tapo sertifikuotu ECDL testavimo centru.

UAB „Klaipėdos apskaitos mokykla“ teikia šias paslaugas:

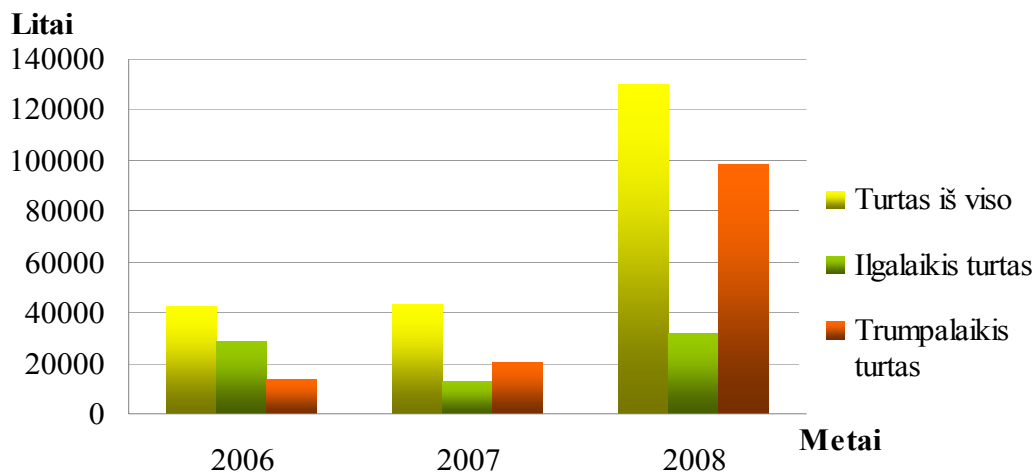
- ✓ Buhalterių, apskaitininkų rengimas, mokymas;
- ✓ Buhalterių, apskaitininkų kvalifikacijos kėlimas;
- ✓ Seminarų bei mokymų buhalteriams, apskaitininkams rengimas;
- ✓ Konsultacijos buhalterinės apskaitos vedimo klausimais;
- ✓ Buhalterių atranka bei pasiūla darbdaviams;
- ✓ Buhalterių žinių kompetencijos įvertinimas, testavimas;
- ✓ Vidinio tobulėjimo kursai (pagal specialiai sudarytas programas);
- ✓ Mokymų organizavimas įmonių viduje.

Įmonėje dirba 6 žmonės (2008 m. – 8, 2007 m. – 6, 2006 m. – 6). UAB „Klaipėdos apskaitos mokykla“ 2008 m. pardavimų apimtis buvo 383 tūkst. Lt, 2007 m. – 217 tūkst. Lt, o 2006 m. – 142 tūkst. Lt.

### **2.2.2. UAB „Klaipėdos apskaitos mokykla“ horizontalioji analizė**

Iš UAB „Klaipėdos apskaitos mokykla“ *horizontaliosios balanso analizės* (5 priedas, 1 lentelė) matome, kad 2007 m. palyginti su 2006 m., pastebimas bendras turto padidėjimas – 1250,00 Lt arba 2,97 proc. Tam didžiausią įtaką padarė pinigų ir pinigų ekvivalentų žymus padidėjimas. Ilgalaikio turto sumažėjimui 15,86 tūkst. Lt arba 55,33 proc. didžiausią įtaką turėjo ilgalaikio turto nusidėvėjimas, tačiau jis, palyginus 2008 m. su 2007 m., ženkliai padidėjo 18,68 tūkst. Lt arba 145,82 proc.

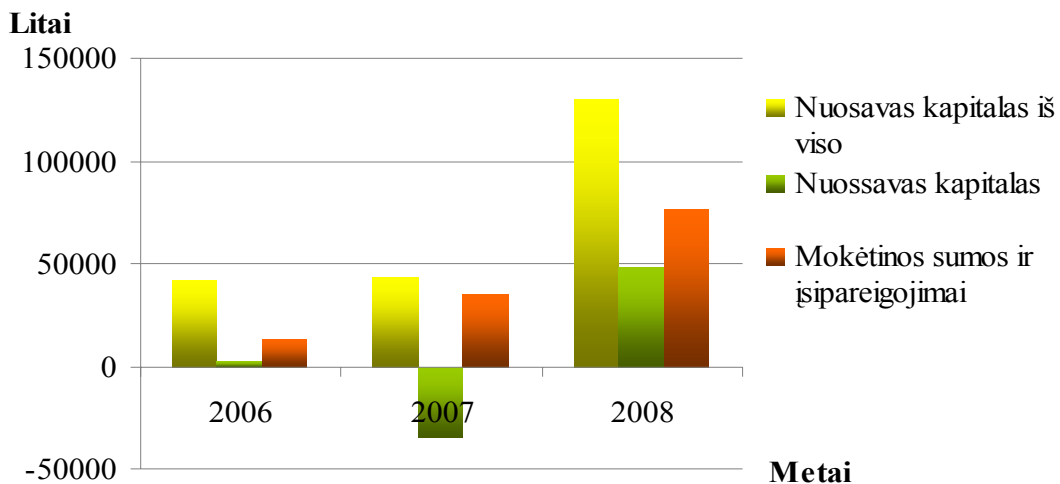
UAB „Klaipėdos apskaitos mokykla“ 2007 m. palyginus su 2006 m., trumpalaikio turto padidėjimą lėmė pinigų ir pinigų ekvivalentų ženklus padidėjimas 14,59 tūkst. Lt arba 1212,00 proc., o 2008 m. palyginus su 2007 m. – pirkėjų įsiskolinimas, kuris padidėjo 40,00 tūkst. Lt arba 543,00 proc.



**17 pav. UAB „Klaipėdos apskaitos mokykla“ turto kitimo dinamika**

UAB „Klaipėdos apskaitos mokykla“ turto kitimo dinamika pavaizduota 17 paveiksle. Galima teigti, kad šios įmonės turtas primaisiais ir antraisiais analizuojamais metais kito nežymiai, tačiau trečiaisiais analizuojamais metais jis ženkliai išaugo. Horizontalioji savininkų nuosavybės ir įsipareigojimų analizė rodo, kad įmonės įstatinis kapitalas ir privalomasis rezervas nepakito. Dotacijos ir subsidijos mažėjo, nes pagal Phare programą buvo gauti kompiuteriai, kurie kasmet dėvisi. Papildomų dotacijų ir subsidijų analizuojamu laikotarpiu gauta nebuvo.

Mokėtinos sumos ir įsipareigojimai 2007 m. palyginus su 2006 m., padidėjo 21,85 tūkst. Lt arba 166,60 proc. Šį padidėjimą lėmė gauti išankstiniai apmokėjimai. 2008 m. palyginus su 2007 m., mokėtinos sumos ir įsipareigojimai padidėjo 41,6 tūkst. Lt arba 118,98 proc. Įmonėje tai lėmė gauti išankstiniai apmokėjimai bei kitos mokėtinos sumos ir trumpalaikiai įsipareigojimai.



**18 pav. UAB „Klaipėdos apskaitos mokykla“ nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų kitimo dinamika**

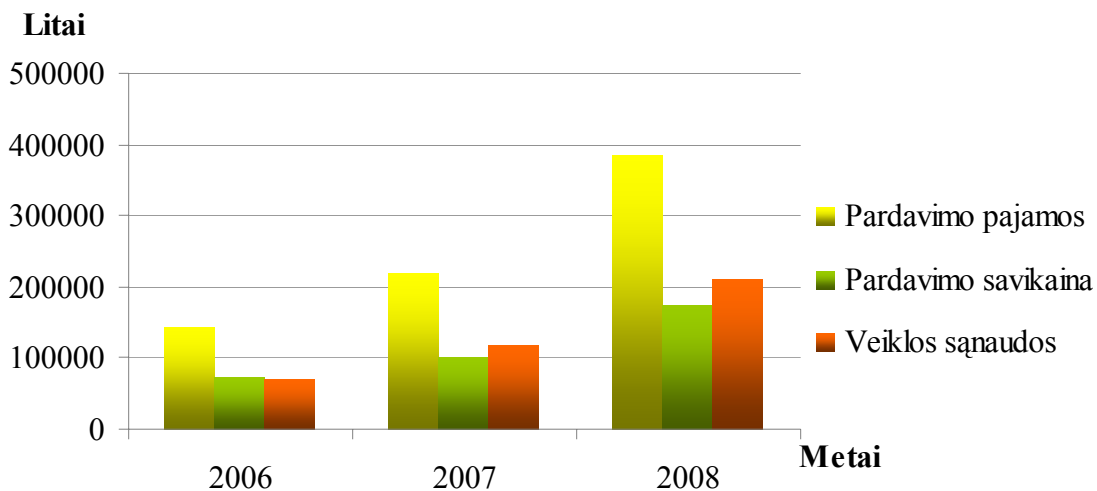
18 paveiksle pavaizduotas įmonės nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų kitimo dinamika. UAB „Klaipėdos apskaitos mokykla“ padėtis nuo 2006 m. iki 2008 m. labai pasikeitė, nes įmonei jau 2008 m. pavyko išlyginti ankstesnių metų buvusį nuostolį. Tai labai geras rezultatas ir perspektyvos tolimesnei įmonės veiklai plėtoti.

Iš UAB „Klaipėdos apskaitos mokykla“ *horizontaliosios pelno (nuostolio) analizės* matyti, kad nuo 2006 m. įmonės pardavimo pajamos nuolat kilo. Palyginus 2007 m. su 2006 m. matyti, kad įmonės pardavimo pajamos padidėjo 74,91 tūkst. Lt arba 52,40 proc. 2008 m. palyginus su 2007 m. matyti, kad šiuo laikotarpiu pardavimo pajamos taip pat kilo 166,10 tūkst. Lt arba 76,23 proc.

Jeigu UAB „Klaipėdos apskaitos mokykla“ analizuojamu laikotarpiu atitinkamai pastebimas pardavimo pajamų augimas 52,40 proc ir 76,23 proc., o tuo tarpu pardavimo savikainos augimas buvo 39,84 proc. Ir 72,86 proc.

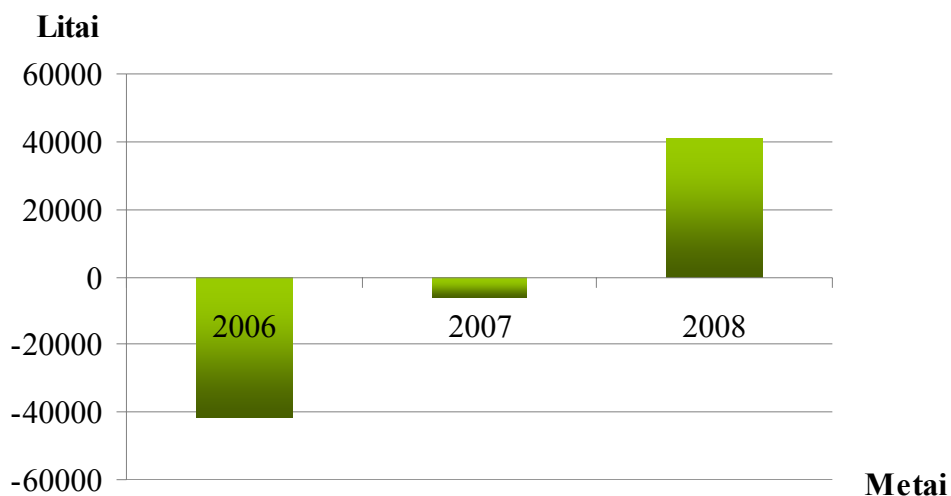
Įmonės veiklos sąnaudos turėjo tendenciją analizuojamu laikotarpiu didėti. Palyginus 2007 m. su 2006 m., veiklos sąnaudos šioje įmonėje buvo padidėjusios 246,44 tūkst. Lt arba 7,86 proc. Tam didžiausią įtaką padarė ženklus beviltišku skolų padidėjimas.

UAB „Klaipėdos apskaitos mokykla“ veiklos sąnaudos analizuojamu laikotarpiu didėjo, 2007 m. palyginus 2006 m. jos padidėjo 8,53 tūkst. Lt arba 7,43 proc., o 2008 m. palyginus su 2007 m., padidėjo 34,45 tūkst. Lt arba 27,93 proc. Čia didžiausią įtaką davė brangesnių seminarų organizavimas.



**19 pav. UAB „Klaipėdos apskaitos mokykla“ pardavimų pajamų, veiklos sąnaudų ir pardavimų savikainos kitimo dinamika**

Analizuojant įmonės grynąjį pelną matome, jog grynasis pelnas 2006 m. Ir 2007 m. Buvo neigiamas, atitinkamai -41,43 tūkst. Lt ir -6,17 tūkst. Lt, o nuo 2008 m. Jis tapo teigiamas, palyginus 2008 m. Su 2007 m., jis išaugo 47,43 tūkst. Lt arba 668,71 proc.



**20 pav. UAB „Klaipėdos apskaitos mokykla“ grynojo pelno kitimo dinamika**

Manytina, kad įmonės pardavimų apyvartos didėjimui bei spartaus grynojo pelno augimui (20 pav.) didžiausią įtaką sudarė teisingas strategijos pasirinkimas ir tikslingas šalies ekonomikos augimo sąlygų išnaudojimas. Veiklos sąnaudos užima didelę dalį sąnaudų, tenkačių tiesioginiam paslaugų suteikimui. Šias sąnaudas sudaro ne tik valdymo personalo, bet ir kitų darbuotojų darbo užmokesčiai, todėl lyginant veiklos sąnaudas su pardavimų savikaina, matomas toks didelis kontrastas.

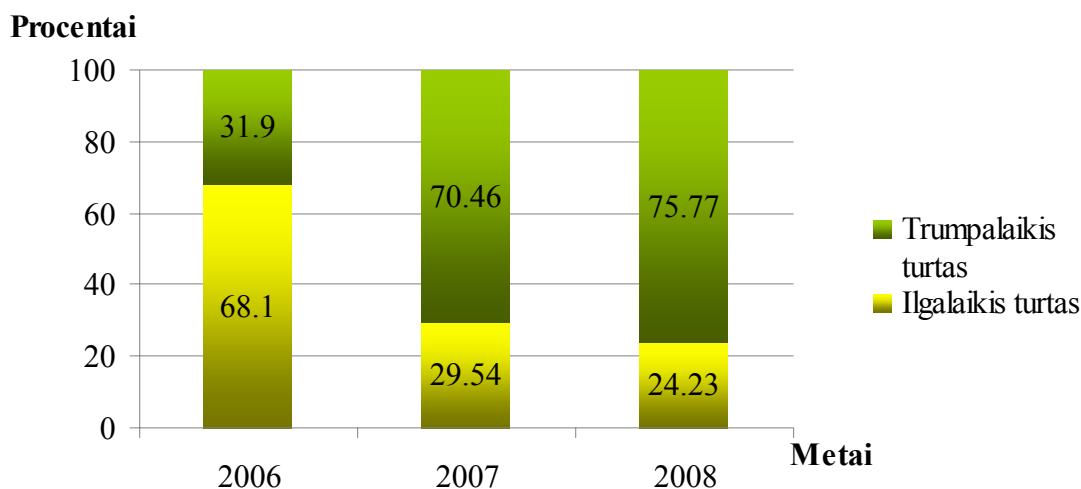
### **2.2.3. UAB „Klaipėdos apskaitos mokykla“ vertikalioji analizė**

Iš UAB „Klaipėdos apskaitos mokykla“ *vertikaliosios balanso analizės* (7 priedas, 1 lentelė) matyti, kad atlikta vertikalioji balanso analizė ir nustatyta įmonių balanso struktūra.

UAB „Klaipėdos apskaitos mokykla“ 2006 m. didžiąją turto dalį (68,1 proc.) sudarė ilgalaikis turtas, o 2007 m. ir 2008 m. trumpalaikis turtas, atitinkamai 70,46 proc. ir 75,77 proc. Palyginus 2007 m. su 2006 m., ilgalaikis turtas sumažėjo 38,55 punktais, o palyginus 2008 m. su 2007 m., sumažėjo 5,32 punktais. 2006 m. ilgalaikio turto straipsnyje didžiausią dalį sudarė mokymų klasei pirkti kompiuteriai, o 2008 m. buvo įsigytas įmonės lengvasis automobilis. Trumpalaikis turtas didėjo todėl, jog buvo sugriežtintas klientų atsiskaitymas už suteiktas paslaugas, todėl pinigų ir pinigų ekvivalentų straipsnis ženkliai pakilo 2007 m bei 2008 m.

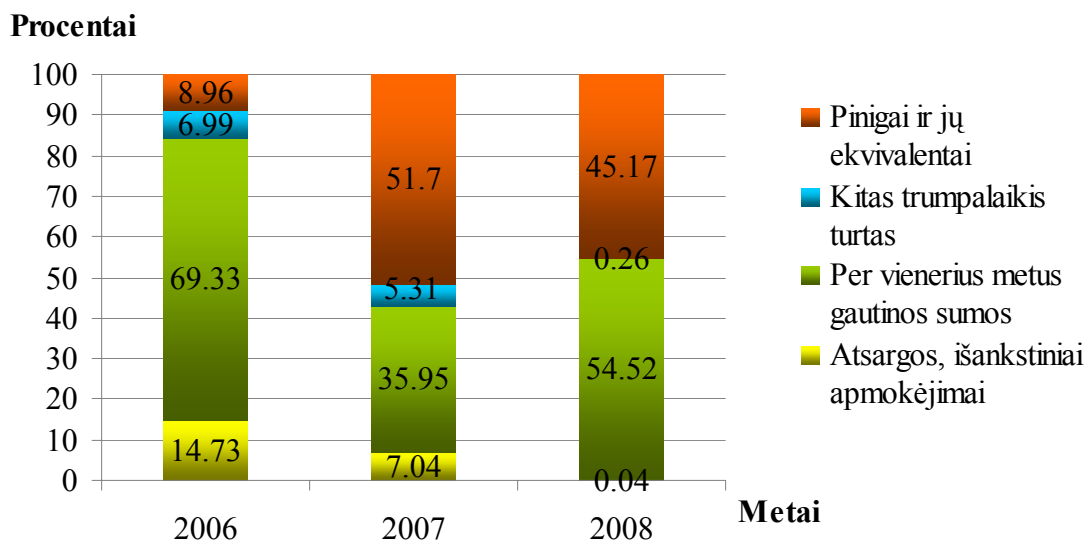
UAB „Klaipėdos apskaitos mokykla“ turto struktūra pateikta 21 paveiksle.





**21 pav. UAB „Klaipėdos apskaitos mokykla“ turto struktūra**

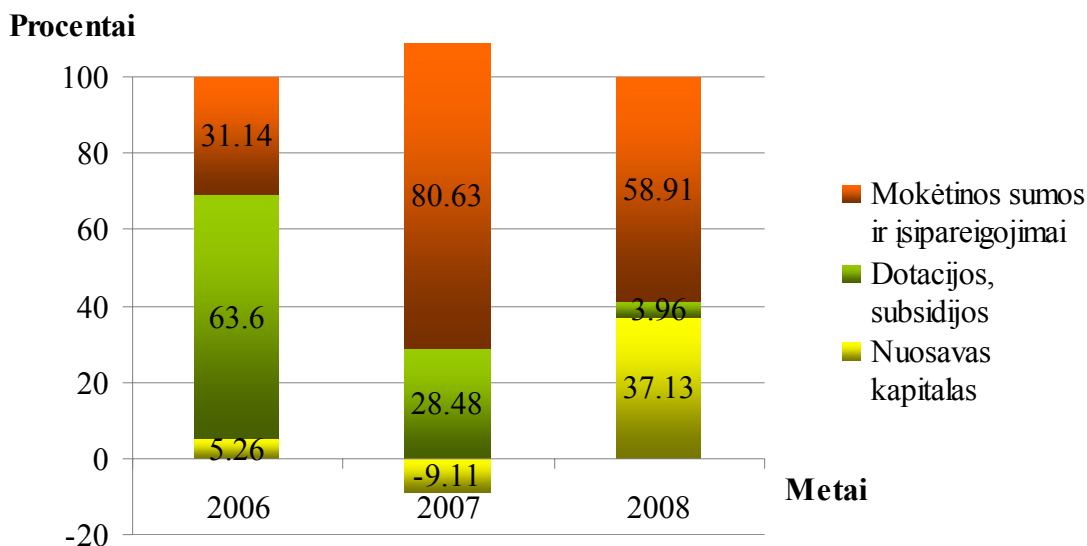
Analizuojamu laikotarpiu, UAB „Klaipėdos apskaitos mokykla“ trumpalaikio turto struktūroje matyti, kad didžiausią dalį sudaro per vienerius metus gautinos sumos sudarė 2006 m. ir 2008 m., o 2007 m. didžiausią dalį sudarė pinigai ir jų ekvivalentai. 2007 m. palyginus su 2006 m., labai geras rodiklis tas, jog ženkliai sumažėjo pirkėjų skolos (-36,52 proc.), o pinigai ir pinigų ekvivalentai padidėjo 42,74 punktu. 2008 m. palyginus su 2007 m. jau matome vėl išaugusias pirkėjų skolas (24,03 punktu), o pinigai ir pinigų ekvivalentai sumažėjo 6,53 punktu.



**22 pav. UAB „Klaipėdos apskaitos mokykla“ trumpalaikio turto struktūra**

UAB „Klaipėdos apskaitos mokykla“ nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų struktūroje matome nestabilią struktūrą. 2007 m. palyginus 2006 m., mokėtinos sumos ir įsipareigojimai padidėjo 58,91

punktu. Tam įtakos turėjo išankstiniai apmokėjimai (padidėjimas 33,44 punktu), kitos mokėtinos sumos ir trumpalaikiai įsipareigojimai (padidėjimas 14,77 punkto), taip pat padidėjusios skolos tiekėjams (padidėjimas 8,21 punktu). 2008 m. palyginus su 2007 m. pastebima, kad sumažėjo išankstiniai apmokėjimai 22,12 punktu, taip pat sumažėjo skolos tiekėjams 10,65 punktu, o kitos mokėtinos sumos ir įsipareigojimai padidėjo 14,45 punktu.

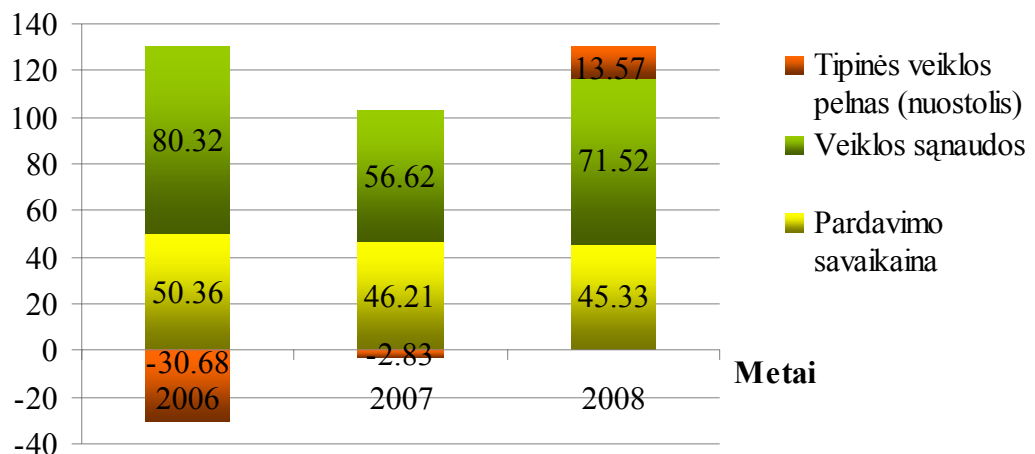


### 23 av. UAB „Klaipėdos apskaitos mokykla“ nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų struktūra

Analizuojamoje įmonėje atlikta *vertikaliąjį pelno (nuostolio) ataskaitos analizė* (8 priedas, 1 lentelė). Ši analizė parodo keletą reikšmingų įmonės pelningumą apibūdinančių faktų. Jie parodo bendrąjį pelningumą, ataskaitinių metų pelningumą ir grynąjį pelningumą. Be šių rodiklių, svarbi vieta tenka išlaidoms, tenkančioms vienam pardavimų litui arba suteiktų paslaugų savikainos lyginamajam svoriui pardavimų apimtyje.

UAB „Klaipėdos apskaitos mokykla“ bendrasis pelningumas buvo: 2006 m. 49,64 proc., 2007 m. 53,79 proc., o 2008 m. 54,67. Matoma, kad bendrasis pelningumas nuolat kyla, tačiau palyginus 2007 m. su 2006 m. matomas bendrojo pelningumo padidėjimas 4,15 punktu, o 2008 m. su 2007 m., 0,88 punktu. Ataskaitinių metų pelningumas 2006 m. buvo -28,92 proc., 2007 m. -2,83 proc., 2008 m. 13,60 proc. Grynasis pelningumas 2006 m. buvo -28,92 proc., 2007 m. -2,83 proc., o 2008 m. 10,75 proc.. Geras rezultatas tas, kad įmonė jau 2008 m. pradėjo dirbti pelningai, padengusi visus anksčiau metų nuostolius.

## Procentai



### 24 pav. UAB „Klaipėdos apskaitos mokykla“ pardavimų pajamų struktūra

Taigi, analizuojamu laikotarpiu veiklos sąnaudos ženkliai viršijo pardavimų savikainą. UAB „Klaipėdos apskaitos mokykla“ yra paslaugas teikianti įmonė, todėl veiklos sąnaudose yra apskaitoma didžioji dalis sąnaudų, tenkančių paslaugoms pagaminti. Pažymėtina, kad įmonė veiklos sąnaudose apskaito ne tik valdymo personalo, bet ir visų kitų darbuotojų darbo užmokesčio sąnaudas, todėl lyginant veiklos sąnaudas su pardavimų savikaina yra pastebimas toks didelis kontrastas.

#### 2.2.4. UAB „Klaipėdos apskaitos mokykla“ santykinų rodiklių analizė

Norint pilnai įvertinti įmonės veiklą, nepakanka atlikti horizontaliąją ir vertikaliają analizę. Labai svarbu apskaičiuoti įmonės santykinius rodiklius, kurie parodo įmonės konkrečias stipriąsias ir silpnąsias ypatybes. Šie rodikliai padėtų nuspręsti, ar tikslinga įmonei sudaryti biudžetus, jei taip, tai kokius biudžetus pirmiausia, kokius būtų galima prijungti vėliau. Be to, santykiniai rodikliai naudingi įmonės išorės vartotojams, taip pat, jei tikimasi pasinaudoti ES parengtomis programomis finansuoti įmonės veiklą.

Svarbiausi ir populiariausi santykiniai rodikliai yra šie: pelningumo, mokumo, veiklos efektyvumo bei struktūriniai.

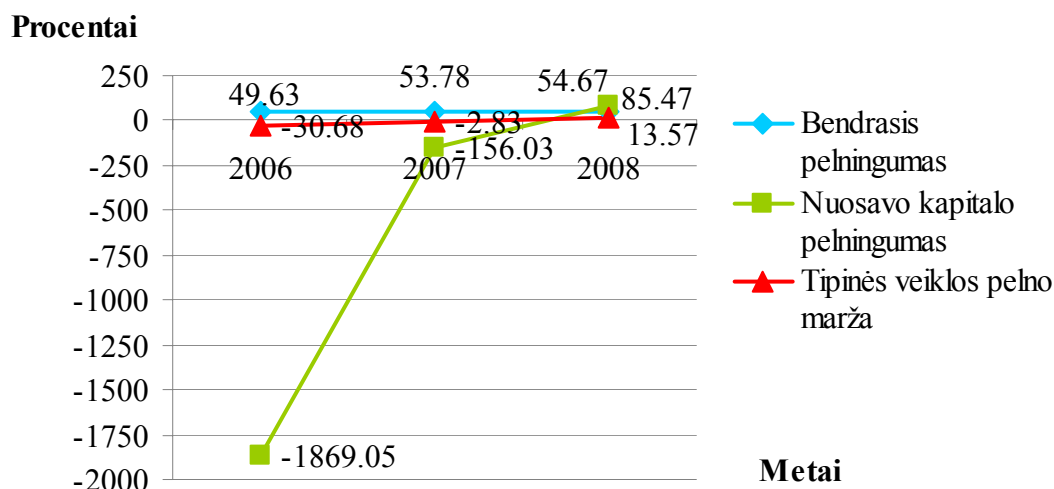
*Pelningumo rodikliai* parodo, koks yra įmonės investicinių ir finansinių sprendimų lygis, padeda nustatyti įmonės vadovų gebėjimą gauti pelno parduodant gaminius, taip pat didinti savininkų nuosavybę.

## UAB „Klaipėdos apskaitos mokykla“ santykiniai rodikliai

Rodiklis	Apskaičiavimas	Metai		
		2006	2007	2008
1	2	3	4	5
<b>Pelningumo rodikliai proc.:</b>				
Bendrojo	Bendrasis pelnas / Pardavimų pajamos	49.63	53.78	54.67
Grynojo	Grynasis pelnas / Pardavimų pajamos	-28.98	-2.83	10.75
Turto	Grynasis pelnas / Turtas	-98.38	-14.22	31.73
Nuosavo kapitalo	Grynasis pelnas / Nuosavas kapitalas	-1869.05	-156.03	85.47
Tipinės veiklos pelno marža	Tipinės veiklos pelnas / Pardavimų pajamos	-30.68	-2.83	13.57
<b>Mokumo rodikliai:</b>				
Bendrojo trumpalaikio	Trumpalaikis turtas / Trumpalaikiai įsipareigojimai	1.02	0.87	1.28
Greitojo trumpalaikio	Trumpalaikis turtas - atsargos / Trumpalaikiai įsipareigojimai	1.02	0.87	1.28
Labai greitojo	Pinigai / Trumpalaikiai įsipareigojimai	0.09	0.45	0.58
Bendrojo	Turtas / Įsipareigojimai	3.21	1.24	0.58
<b>Veiklos efektyvumo rodikliai:</b>				
Veiklos sąnaudų lygio	Veiklos sąnaudos / Pardavimų pajamos	0.8	0.57	0.41
Debetinio įsiskolinimo apyvartumas (dienomis)	Debetinės sklos x 365 / Pardavimų pajamos	20.8	12.35	51.05
Kreditinio įsiskolinimo apyvartumas (dienomis)	Kreditinės skolos x 365 / Pardavimų savikaina	35.64	29.64	22.38
Ilgalaikio turto apyvartumas	Pardavimų pajamos / Ilgalaikis turtas	4.98	17.01	12.19
Trumpalaikio turto apyvartumas	Pardavimų pajamos / Trumpalaikis turtas	10.64	7.13	3.9
Viso turto apyvartumas	Pardavimų pajamos / Turtas	3.39	5.02	2.95
<b>Struktūriniai rodikliai:</b>				
Skolų - nuosavybės santykis	Įsipareigojimai / Nuosavas kapitalas	5.91	-8.84	1.59
Skolų - turto santykis	Įsipareigojimai / Turtas	0.31	0.81	0.59

UAB „Klaipėdos apskaitos mokykla“ apskaičiuoti pelningumo rodikliai analizuojamu laikotarpiu taip pat kasmet augo, 2006 m. 49,63 proc., 2007 m. 53,78 proc., 2008 m. 54,67 proc. Šis, nors ir nelabai žymus augimas parodo, kad įmonės vadovybė nuolat deda pastangas į paslaugų teikimo savikainos mažinimą. Nors analizuojamu laikotarpiu įmonės bendrasis pelningumas buvo teigiamas, tačiau apie grynąjį pelningumą to pasakyti negalima. 2006 m. grynasis pelningumas buvo -28,98 proc., 2007 m. -2,83 proc., o jau 2008 m. 10,75 proc. Tai reiškia, kad didelę įtaką įmonėje turi veiklos

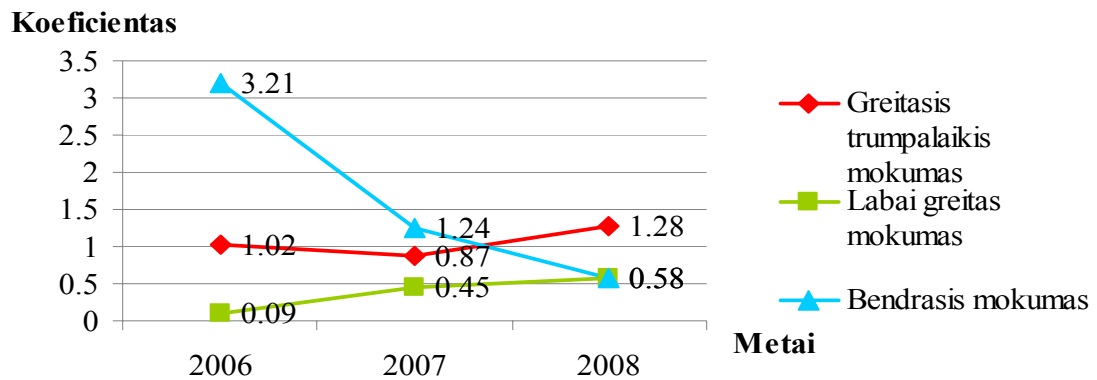
sąnaudos. Turto pelningumo rodikliai taip pat pramaisiais dviem analizuojamais metais buvo neigiami – atitinkamai -98,38 proc ir -14,22 proc. Šis rodiklis parodo, kiek grynojo pelno tenka turto piniginiam vienetui. Kadangi 2006 m. ir 2007 m. buvo patirtas nuostolis, todėl logiška, kad tais metais visi pelningumo rodikliai buvo neigiami. Taip pat pastebima, jog nuosavo kapitalo pelningumas 2006 m. įmonėje buvo neigiamas -1869,05 proc. Tai reiškia, kad įmonė patyrė nuostolį, o nuosavo kapitalo turėjo nedaug. Tačiau jau 2007 m. pastebima nuosavo kapitalo pelningumo tendencija. Ji paaiškinama tuom, kad įmonės nuostolis sumažėjo, tačiau visdar buvo neigiamas, o jau 2008 m. šis rodiklis buvo 85,47 proc., tai reiškia, kad įmonė jau gavo pelną ir labai efektyviai pradėjo naudoti įmonės akcininkų kapitalą.



**25 pav. UAB „Klaipėdos apskaitos mokykla“ bendrojo, nuosavo kapitalo ir tipinės veiklos pelningumo rodiklių kitimo dinamika**

Analizuojant *įmonių mokumą*, susiduriame su įmonės turimų piniginių lėšų pakankamumu trumpalaikėms neatidėliotinoms piniginiams skoloms padengti. Įmonės mokumą galima apibūdinti kaip gebėjimą laiku padengti visus einamuosius įmonės piniginius įsipareigojimus.

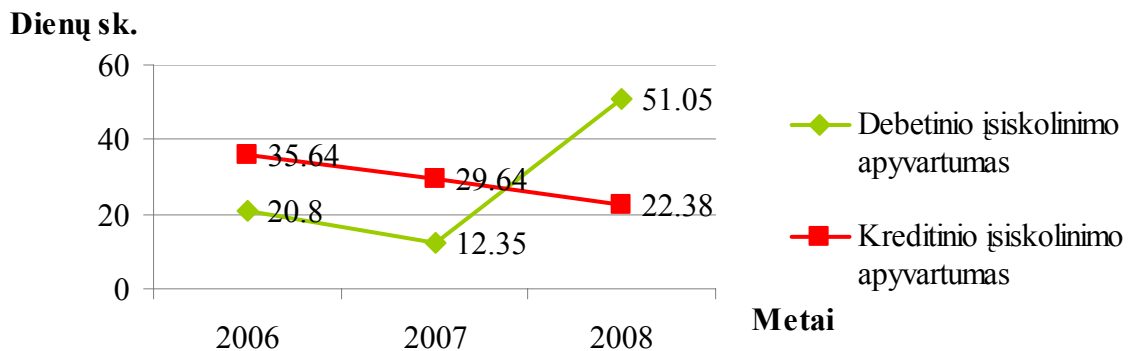
UAB „Klaipėdos apskaitos mokykla“ analizuojamu laikotarpiu buvo moki, nes trumpalaikių įsipareigojimų turėjo ne daugiau kaip mokėjimo priemonių. Tačiau atkreiptinas dėmesys į tai, jog priimtinas bendrojo trumpalaikio mokumo rodiklio lygis yra 1,2 – 2. Šioje įmonėje šis rodiklis buvo gana geras 2006 m ir 2008 m., tačiau 2007 m. reikėjo atkreipti dėmesį į įmonės mokumą, nes šis rodiklis nesiekė 1. Greitojo trumpalaikio mokumo yra tokei pat, nes įmonė neturėjo atsargų, jos pagrindinė veikla – paslaugos. Labai greito trumpalaikio mokumo koeficiento augimas parodo, kad įmonė vis greičiau gali atsiskaityti su savo kreditoriais.



**26 pav. UAB „Klaipėdos apskaitos mokykla“ mokumo rodiklių kitimo dinamika**

Veiklos efektyvumo rodikliai padeda įmonės vadovams išsiaiškinti, ar efektyviai naudojamas įmonės turtas. Čia išskiriami tokie rodikliai: veiklos sąnaudų lygio, debetinio, kreditinio įsiskolinimo apyvartumas, ilgalaikio, trumpalaikio turto apyvartumas bei viso turto apyvartumas. Biudžetų sudarymui plačiau panagrinėsiu veiklo sąnaudų lygio, debetinio ir kreditinio įsiskolinimo apyvartumus.

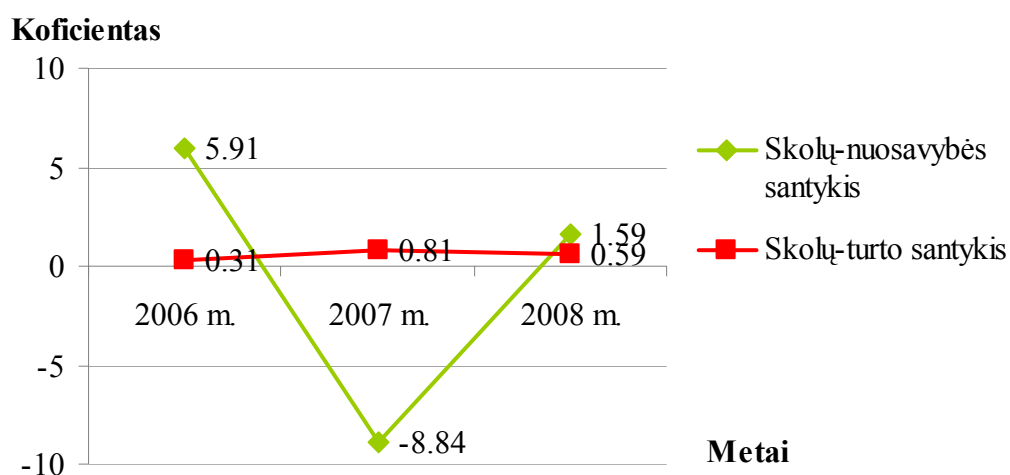
UAB „Klaipėdos apskaitos mokykla“ veiklos sąnaudų lygis kasmet mažėjo. Čia buvo įdėta daug pastangų mažinant veiklos sąnaudas. Kaip jau buvo minėta, didžiausias veiklos sąnaudų mažėjimas pastebimas mažinant seminarų sąnaudas. Debetinio įsiskolinimo apyvartumas 2006 m. ir 2007 m. buvo kiek mažesnis (2006 m. 20,8 dienos, 2007 m. 12,35 dienos), tai reiškia, kad tuo metu klientai greičiau atsiskaitydavo su įmone. 2008 m. šis rodiklis ženkliai išaugo iki 51,05 dienos. Pastebima, kad šiam rodikliui didėti turėjo įtakos ženklaus paradimų apyvartos augimas. Tačiau kreditinio įsiskolinimo apyvartumas analizuojamu laikotarpiu nuolat mažėjo, o tai geras rodiklis, nes įmonė sugeba greičiau atsiskaityti su tiekėjais. 2006 m. šis rodiklis buvo 35,64 dienos, 2007 m. 29,64 dienos, o 2008 m. – 22,38 dienos.



**27 pav. UAB „Klaipėdos apskaitos mokykla“ debetinio ir kreditinio įsiskolinimo apyvartumo kitimo dinamika**

Struktūriniai rodikliai – tai skolų-nuosavybės bei skolų-turto santykis. Skolų-nuosavybės rodiklis manoma yra geriausias tada, kai puse puse finansavimo šaltinių turėtų būti skolinami. Skolų – turto santykis yra svarbus kreditoriams, kadangi parodo, kiek apsaugotos jų lėšos. Savininkams šis rodiklis svarbus todėl, kad jie siekia padidinti pelną ir išlaikyti įmonės kontrolę.

UAB „Klaipėdos apskaitos mokykla“ skolų-nuosavybės santykis analizuojamu laikotarpiu ženkliai kito (28 pav.). 2006 m. jis buvo 5,91, 2007 m. -8,84, o 2008 m. 1,59. Tam įtakos turėjo kaip jau minėta patirtas įmonės nuostolis. Nors ir manoma, kad geriausia padėtis tokia, kai puse finansavimo šaltinių turi būti skolinami, tačiau šiai įmonei šiuo momentu nepatartina to daryti. Siūlytina šiai įmonei daugiau dėmesio skirti tiekėjų skolų mažinimui. Geras rodiklis yra tas, jog įmonė įvedė išansktinių apmokėjimų sistemą, kas leidžia ne tik sumažinti skolas, bet užkerta kelią ir joms atsirasti. Skolų-turto santykis taip pat kito be aiškios tendencijos, 2006 m. jis buvo 0,31, 2007 m. 0,81, o 2008 m. 0,59.



### 28 pav. UAB „Klaipėdos apskaitos mokykla“ struktūrinių rodiklių kitimo dinamika

Apibendrinant UAB „Klaipėdos apskaitos mokykla“ finansinę veiklos analizę matyti, jog įmonės veiklos rodikliai analizuojamu laikotarpiu sparčiai kito teigiama linkme. Didžiausią įtaką sudarė teisingas įmonės strategijos pasirinkimas, tikslingas šalies ekonomikos augimo sąlygų išnaudojimas. Todėl šiai įmonei nesiūlytina sudaryti biudžetų dėl šių priežasčių: per mažo darbuotojų skaičiaus, atskirų padalinių nebuvimo, efektyvaus pajamų planavimo ir sąnaudų valdymo, dėl pakankamai brangaus biudžetų sistemos sudarymo ir įdiegimo.

### 3. BIUDŽETŲ SUDARYMO METODIKA UŽDAROSIOSE AKCINĖSE BENDROVĖSE

Kiekviena šiuolaikinė įmonė, siekdama sėkmingai dirbti rinkoje, planuoja savo veiklą: numato būsimąsias veiklos kryptis, planuoja priemones numatytiems tikslams pasiekti ir prognozuoja būsimąją veiklos rezultatą. Tos įmonės, kurios ne tik planuoja savo veiklą, bet ir parengia jos biudžetus, sugeba dirbti efektyviai, nes tik sudarius biudžetus galima racionaliai numatyti ir paskirstyti įmonės išteklius išskeltoms užduotims įvykdyti. Tačiau ne kiekvienai įmonei tikslinga sudaryti biudžetus. Tai priklauso nuo daugelio požymių, vienas jų - įmonės teisinės padėties: akcinė bendrovė, uždaroji akcinė bendrovė, individuali įmonė ir kt. Pastebima, kad akcinėse bendrovėse biudžetai sudaromi itin dažnai, o uždarosiose akcinėse bendrovėse tai priklauso nuo įmonės dydžio, padalinių skaičiaus, veiklos sričių, taip pat ir nuo įmonės vidaus politikos.

Iš atliktos uždarujų akcinių bendrovių finansinės analizės išvadų matyti, jog siūlytina biudžetus rengti tik UAB „Sabelija“, todėl tik šiai įmonei bus rengiami biudžetai ir jų sudarymo metodika, tinkama šios įmonės veiklai.

Pagrindinis UAB „Sabelija“ biudžetų sudarymo tikslas - koordinuoti ir subalansuoti visas įmonės veiklos sritis taip, kad būtų garantuota pelninga veikla, kuo taupiau naudojant išteklius. Įmonė yra vidutinio dydžio įmonė, turinti per vieną šimtą darbuotojų, turi keturis padalinius, todėl šiai įmonei siūlyčiau nustatyti kiekviename padalinyje atsakingą asmenį ir vieną asmenį, kuris kontroliuotų visų padalinių darbą visuose padaliniuose.

Rengiant biudžetą, būtina atsižvelgti į įmonės valdymo ir organizacinę struktūrą, naudojamą išlaidų apskaitos ir produkcijos savikainos kalkuliavimo sistemą, į veiklos strategiją ir taktiką, siekiant numatytų tikslų. Kadangi įmonė dirba jau ne vienerius metus, turi savo veiklos „istoriją“, iš kurios galima nustatyti bent jau pajamų ir išlaidų tendencijas, todėl siūlytina remtis retrospektyvine informacija, t.y. ateinančio laikotarpio veiklos planai, dabartiniai ir būsimi veiksniai numatomi remiantis praėjusiais laikotarpiais.

Be to, iš pradžių turi būti pasirinkta, pagal kokį būdą bus sudaromi biudžetai. Analizuojamai įmonei siūlytina sudaryti biudžetus pagal būdą, kur planavimas „tikslai iš viršaus, galimybės iš apačios“. Šiuo planavimo būdu įmonės vadovybė nustato tik reikšmingiausius tikslus ir jų įvykdymą nusakančius rodiklius (pavyzdžiui, pelningumas, mokumas ir kt.), kurie gali būti pasiekti, o atsakingi už atskirų tikslų planavimą darbuotojai sudaro atskirus biudžetus pagal savo galimybes. Nudojant šį planavimo būdą, aukščiausio lygio vadovai gali būti pasiruošę pakeisti reikšmingiausius rodiklius, jeigu darbuotojai sugeba pakankamai gerai argumentuoti savo pasiūlymus. Šis būdas siūlytinas todėl,



kad šioje įmonėje labai atsakingai žiūrima į darbuotojų motyvavimą, įsiliejimą į naujų idėjų generavimą bei jų įgyvendinimą.

Taigi, nustačius biudžetų UAB „Sabelija“ sudarymo tikslus, būdus, būtina įvardinti, kokios trukmės tai bus biudžetai. Biudžetai, kaip jau buvo minėta, pagal sudarymo trukmę būna 2 tipų:

- ✓ Ilgalaikiai – sudaromi 3-5 metams;
- ✓ Trumpalaikiai – sudaromi dažniausiai metams, jais detalizuojami ilgalaikiai biudžetai.

Šiuo ekonomiu laikotarpiu UAB „Sabelija“ siūlytina sudaryti trumpalaikius, t.y. vienerių metų biudžetus, nes nuolat keičiantis ne tik įstatyminei bazei, bet ir esant dideliems ekonominiams svyravimas šalyje, įvertinti tai ir numatyti ilgalaikiuose biudžetuose būtų labai sudėtinga. Be to, jei biudžetai įmonėse sudaromi pirmus metus, siūlytina metinius biudžetus suskirstyti į mėnesio, ketvirčio, pusmečio biudžetus, kad būtų galima įvertinti biudžetų efektyvumą, stebėti, ar teisingai ir tikslingai jie buvo sudaryti.

Biudžetų rengimo eiga įmonėje rekomenduojama tokia seka:

- 1) Nustatomi įmonės veiklos esminiai rodikliai ateinantiems metams ir rengiama metinių biudžetų sistema;
- 2) Atliekama rizikos veiksnių, kurie gali daryti neigiamą įtaką, analizė ir parengiamos priemonės jų poveikiui sumažinti;
- 3) Rengiama mėnesio biudžetų sistema, detalizuojant metinį finansų planą;
- 4) Rengiama biudžetų vykdymo nuokrypių kontrolės sistema, numatomos biudžeto koregavimo priemonės;
- 5) Rengiama darbuotojų motyvacijos sistema, kurios tikslas – esminių rodiklių įvykdymas.

Taigi, būtina numatyti, kokius biudžetus tikslinga rengti. Manytina, kad padarius finansinę įmonės analizę, UAB „Sabelija“ būtų tikslinga rengti tokius biudžetus:

1. Veiklos biudžetas:
  - a) Pardavimų biudžetas;
  - b) Tiesioginių išlaidų biudžetas;
  - c) Netiesioginių išlaidų biudžetas.
2. Finansinis biudžetas:
  - a) Mokesčių biudžetas;
  - b) Prognozinė pelno (nuostolio) ataskaita;
  - c) Prognozinis balansas.

Šis biudžeto modelis tinka daugeliui uždaryjū akcinių bendrovių, nes yra gana paprastas, aiškus, jame sudėtos pagrindinės biudžeto dalys. Jei įmonė būtų gamybinė, prie veiklos biudžetų dar reiktų pridėti gamybos biudžetą.

Veiklos biudžetas sudaromas iš pardavimų, tiesioginių bei netiesioginių išlaidų biudžetų.

*Pardavimų biudžetą* reikia sudaryti pirmiausia, nes nuo pardavimų apimties ir vertės priklauso kiti įmonės ekonominiai rodikliai: paslaugų apimtis, savikaina, pelnas ir kt. Vadybininkai dažniausiai pardavimų biudžetus sudaro remdamiesi pardavimų spėliojimais, tačiau tie spėliojimai turi būti pagrįsti konkrečiomis priemonėmis ir veiksmais. Labai svarbu, kad UAB „Sabelija“ vadybininkai, sudarydami pardavimų biudžetą, atsižvelgtų ir įvertintų tokius kriterijus:

- ✓ Praėjusių laikotarpių pardavimų patirtį (teigiamus ir neigiamus veiksnius);
- ✓ Pardavimo kainų politiką (kiek numatytos kainos nukrypo nuo rinkos kainų);
- ✓ Užimamą rinkos dalį. Kiekvienai rinkai, jos segmentui skirtingas sąlygas, prognozes reikia sudaryti atskirai;
- ✓ Ilgalaikės atskirų paslaugų teikimo tendencijas, vartotojų įpročius, sezoninius svyravimus ir kt. reikšmingus veiksnius;
- ✓ Bendrą ekonominę šalies ar regiono politiką;
- ✓ Konkurencines sąlygas, pirkėjų galimybes;
- ✓ Įmonių vidaus veiksnius (materialinius, darbo ir finansinius išteklius).

Pardavimų biudžeto sudarymo pagrindas yra paslaugų portfelio analizė, ji padeda strategijos požiūriu įvertinti organizacijos produktus ir organizacijos veiklos segmentus. Šio vertinimo paskirtis – nustatyti veiklos sritis ir produktus, o tuos, kurie uždirba daugiausia pelno ir pinigų, sugrupuoti konkurencingumo tvarka. Po to, kiekvienai paslaugai, atsižvelgiant į jos užimamą vietą rinkoje, nustatomos tolesnės perspektyvos.

UAB „Sabelija“ tikslinga pardavimų biudžetą sudaryti visų pirmiausia pagal padalinius, kuriuose būtų numatyti pardavimai pagal teikiamas paslaugas. Kaip jau minėta, įmonė turi keturis padalinius: Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje ir Šiauliuose. Kiekvienas padalinys turi sudaryti pardavimų biudžetą, išreikštą pinigine išraiška pagal tokias paslaugas:

- darbuotojų saugos ir sveikatos tarnybos atstovavimas;
- darbuotojų saugos mokymai;
- darbuotojų saugos ir sveikatos priežiūra;
- sveikatos tikrinimo modulis;
- konsultacijos darbų saugos klausimais;

- profesinės rizikos vertinimas;
- fizikinių darbo aplinkos rizikos veiksnių tyrimas;
- sauga elektros ūkyje;
- pavojaus ir rizikos analizė;
- darbų saugos instrukcijos;
- saugios būklės įvertinimas (auditas);
- darbo tarybos ir įmonės kolektyvinė sutartis;
- nelaimingų atsitikimų darbe tyrimas;
- civilinės saugos parengties ekstremalioms situacijoms planas;
- pastatų evakuacijos planai.

Visų padalinių numatyti pardavimų biudžetai sumuojami ir sudaromas bendras įmonės pardavimų biudžetas. Tai pagrindinis biudžetas, kuriuo remiantis sudaromi kiti biudžetai.

*Tiesioginių bei netiesioginių išlaidų biudžetai* sudaromi norint apskaičiuoti teikiamų paslaugų savikainą bei numatyti būsimą pelną. Be to, labai svarbu įvertinti įmonių patiriamas pastovias bei kintamas išlaidas.

Kadangi UAB “Sabelija” yra paslaugas teikianti įmonė, anksčiau atliktoje finansinėje analizėje nustatyta, jog viena iš didžiausių dalių sudarančių tiesioginių išlaidų yra darbuotojų darbo užmokestis, todėl šiam biudžetui sudaryti reikia skirti ypatingą dėmesį. Svarbu įvertinti, iš ko susideda pagrindinių darbuotojų darbo užmokestis, tai:

- ✓ Pagrindinis darbo užmokestis;
- ✓ Socialinio draudimo fondo įmokų;
- ✓ Privalomo sveikatos draudimo įmokų;
- ✓ Įmokų į garantinį fondą;
- ✓ Norminiais aktais nustatytų kompensacijų, kurios mokamos esant normalioms veiklos sąlygoms, pavyzdžiui, atostogų.

Be šių išvardintų darbo užmokesčio dalių, gali būti papildomas apmokėjimas dėl nuokrypių nuo normalių darbo sąlygų, tokių kaip vienkartinės premijos, pašalpos ir kt. į tiesioginių išlaidų biudžetą nėra traukiamos.

UAB “Sabelija” prie tiesioginių išlaidų biudžeto rekomenduojama priskirti tokias išlaidas:

- ✓ Darbuotojų darbo užmokestis;
- ✓ Autoriniai atlygiai;
- ✓ Kanceliarinės išlaidos;

- ✓ Autotransporto eksploatavimo bei kuro išlaidos;
- ✓ Mobilų telefonų išlaidos;
- ✓ Subrangovams skirtos išlaidos.

*Netiesioginių išlaidų biudžeto* pagrindinis tikslas – nustatyti pastovias išlaidas. Šios išlaidos gali būti normuojamos ir nenormuojamos. Netiesioginių išlaidų biudžetams parengti taikomi tokie būdai:

- ✓ *Statistiniai skaičiavimai*, pagrįsti praėjusių laikotarpių netiesioginių išlaidų statistika ir pakoreguoti laukiama informacija;

- ✓ *Normatyviniai skaičiavimai*, kai yra normatyvai, pavyzdžiui, patalpų valymo;
- ✓ *Direktyviniai skaičiavimai*, pagrįsti vadovybės nurodymais.

Netiesioginių išlaidų normatyvų rengimui daro įtaką šie veiksniai:

- ✓ Paslaugų specifika – aptarnaujančio personalo darbo išlaidos;
- ✓ Patalpų plotai – valymo, apsaugos, eksploatacijos;
- ✓ Įrengimų ir įrangos būklė – remonto išlaidos, nusidėvėjimo išlaidos;
- ✓ Nenumatytos papildomos darbo jėgos išlaidos – viršvalandžiai ir pan.

Pagal įmonės veiklos specifiką, UAB “Sabelija” rekomenduotina sudaryti tokius netiesioginių išlaidų biudžetus:

- ✓ Patalpų nuoma;
- ✓ Elektros energija;
- ✓ Vandens tiekimas, nuotekos;
- ✓ Šildymas;
- ✓ Patalpų priežiūra;
- ✓ Apsaugos paslaugos;
- ✓ Kompiuterių priežiūra;
- ✓ Orgtechnikos priežiūra;
- ✓ Ūkinės išlaidos;
- ✓ Režantacijos išlaidos;
- ✓ Draudimo išlaidos;
- ✓ Transportavimo paslaugų išlaidos;
- ✓ Prenumerata.

Pastebima, kad sudarius veiklos biudžetą, visos išlaidos išskirstytos pagal biudžetų straipsnius, o tai leidžia labiau kontroliuoti pajamas bei išlaidas.

Tik sudarius veiklos biudžetą, tikslinga sudaryti finansinį biudžetą. Finansų biudžetą sudaro:

- ✓ Mokesčių biudžetas;

- ✓ Prognozinė pelno (nuostolio) ataskaita;
- ✓ Prognozinis balansas.

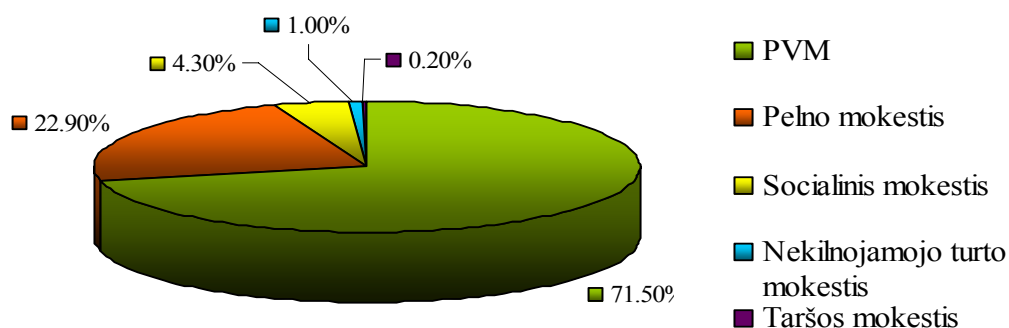
Sudarant *mokesčių biudžetą*, visų pirmiausia reiktų išsiaiškinti, kokius mokesčius moka uždarnosios akcinės bendrovės. Tačiau reiktų atkreipti dėmesį į tai, jog mokesčiai, susiję su darbo užmokesčiu, šiam biudžetui nepriskiriami. Su darbo užmokesčiu susiję mokesčiai, kaip jau buvo minėta, įeina į tiesioginių išlaidų biudžetą. Mokesčių išlaidų normatyvus, tarifus nustato valstybė, todėl jų dydis nuo organizacijos beveik nepriklauso.

UAB „Sabelija“ moka šiuos mokesčius:

- ✓ Pridėtinės vertės mokestis;
- ✓ Pelno mokestis;
- ✓ Socialinis mokestis;
- ✓ Nekilnojamojo turto mokestis;
- ✓ Taršos mokestis.

Sudarytas mokesčių biudžetas leidžia įmonei planuoti, kiek atitinkamu laikotarpiu – per mėnesį, ketvirtį, metus bus išleista pinigų mokesčiams sumokėti. Turint pilnai sudarytą veiklos biudžetą, šis biudžetas apskaičiuojamas gana nesudėtingai. Rengiant mokesčių biudžetą, svarbu:

- ✓ Išanalizuoti kiekvieno mokesčio apmokestinamąją bazę;
- ✓ Nustatyti taikomus kiekvieno mokesčio tarifus, lengvatas, mokėjimo terminus;
- ✓ Esant galimybei pasirinkti optimalius.



**29 pav. UAB „Sabelija“ mokesčių struktūra 2008 m., procentais**

29 paveiksle matyti, kad UAB „Sabelija“ didžiausią mokesčių dalį sudaro pridėtinės vertės mokestis (PVM) – net 71,5 proc. visų mokesčių. Pažymėtina, jog šioje uždarojoje akcinėje bendrovėje ne visos paslaugos yra apmokestinamos PVM mokesčiu. PVM neapmokestinama yra tęstinis profesinis mokymas. Tokias mokymo paslaugas teikia analizuojama įmonė. Pelno mokestis 2008 m. įmonėje

sudarė 22,9 proc., tai reiškia, jog įmonė dirbo pelningai. Kiti mokesčiai sudarė nežymią mokesčių biudžeto dalį.

Tik parengus visus veiklos, mokesčių biudžetus, sudaromas prognozinis balansas bei prognozinė pelno (nuostolio) ataskaita.

*Prognozinis balansas* parodo laukiamą turtą, įsipareigojimus ir nuosavą kapitalą biudžeto periodo pabaigoje. Jo tikslas – parodyti, kaip pasikeis įmonės vertė ir jos finansinė būklė. Be šios ataskaitos neįmanoma atlikti pilnos finansų analizės. Prognoziniam balanse rodoma:

✓ Turtas – materialiosios, nematerialiosios ir finansinės vertybės, kurias valdo ir naudoja įmonė, siekianti gauti ekonominės naudos teikdama paslaugas arba gamindama prekes. Jas pardavus, tikimasi gauti pinigų daugiau nei buvo išleista. Turtas gali teikti ekonominės naudos ne tik jį parduodant, bet ir keičiant į kitą turtą, perleidžiant įsipareigojimams padengti;

✓ Įsipareigojimai – prievolės, atsirandančios dėl atliktų ūkinių operacijų ir ūkinių įvykių, už kuriuos įmonė privalės ateityje atsiskaityti turtu ir kurių dydį galima objektyviai nustatyti. Pagrindinis įsipareigojimo bruožas tas, kad įmonė turi skolą;

✓ Nuosavas kapitalas – įmonės turto dalis, likusi iš viso turto atėmus įsipareigojimus, priklausanti įmonės savininkams.

*Prognozinė pelno (nuostolio) ataskaita* parodo laukiamą pelną. Šios ataskaitos tikslas – parodyti gaunamas pajamas bei patirtas išlaidas toms pajamoms uždirbti. Šioje ataskaitoje numatomi:

- ✓ Pardavimo pajamos;
- ✓ Pardavimo savikaina;
- ✓ Bendrasis pelnas (nuostolis);
- ✓ Veiklos sąnaudos;
- ✓ Grynasis pelnas (nuostolis).

Tiesioginių išlaidų mažinimui galima priskirti autorinius altygius, kurie tiesioginių išlaidų biudžete sudaro 8 proc. Siūlytina tai padaryti apjungiant mokymus, kad autoriai paskaitas skaitytų didesnei auditorijai, nemažinant jų valandos įkainių. Taip pat galimas kanceliarinių išlaidų mažinimas, pasirenkant pigesnę tiekėją, perkant ne pačios aukščiausios rūšies popierių, rašiklius einamiesiems darbams atlikti, o kokybiškas kanceliarines prekes naudoti tik klientų poreikių patenkinimui. Be to, ženklus tiesioginių išlaidų sumažėjimas pastebimas autotransporto ekploatavimo bei kuro biudžeto straipsnyje. Tai įtakoja kuro kainų sumažėjimas pasauliniu mastu lyginant 2008 metais buvusias kainas, kurios sumažėjo daugiau nei 10 proc. Be to, siūlytina pasirinkti pigesnius degalus siūlančius tiekėjus, taip pat įsigyti kuro nuolaidų korteles, kas leistų sutaupyti papildomai 4 proc. nuo siūlomos kainos.

Manytina, kad UAB "Sabelija" prie tiesioginių išlaidų mažinimo galėtų priskirti ir mobilių telefonų pokalbių išlaidas. 2008 m. šios išlaidos sudarė 2,5 proc. visų tiesioginių išlaidų. Tačiau įmonė galėtų šias išlaidas sumažinti keičiant mobilaus ryšio operatorių, kuris siūlo ženkliai pigesnius pokalbių tarifus net 40 proc. Be to, siūlytina įmonei įsirengti cheminių matavimų laboratoriją. Šiems tyrimams atlikti įmonė kasmet išleisdavo vidutiniškai 17,5 tūkst. Lt. Laboratorijos įrengimas kainuotų apie 100 tūkst. Lt, todėl verta pamąstyti apie jos įkūrmą, kur atsipirkimas bus per 5 metus. Be to, galima nauja papildoma paslauga klientams – cheminiai matavimai, kur leistų įmonei išplėsti teikiamų paslaugų asortimentą bei gauti papildomas pajamas.

Netiesioginės išlaidos veiklos biudžete sudaro 23 proc. visų išlaidų, todėl siūlytinas šių išlaidų mažinimas. Jis numatomas daugeliui netiesioginių išlaidų biudžeto straipsnių:

*Patalpų nuoma* – UAB "Sabelija" patalpas nuomojasi 3-uose skyriuose – Vilniuje, Kaune ir Šiauliuose. Esant nestabiliai ekonominei situacijai Lietuvoje, daugelis nekilnojamojo turto savininkų linę patalpas nuomoti ženkliai pigese kaina. Todėl siūlytina UAB "Sabelija" pasinaudoti palankia situacija ir patalpų nuomos išlaidas ženkliai sumažinti;

*Patalpų priežiūra* - tai patalpų valymo išlaidos. Šias išlaidas siūlytina sumažinti bent 5 proc., nes atpigus darbo jėgai, tokias paslaugas teikiančios įmonės gali sumažinti patalpų valymo kainas;

*Kompiuterių ir orgtechnikos priežiūra* - kadangi įmonėje 2008 m. buvo daug kompiuterių bei orgtechnikos pakeista naujais, todėl jų priežiūrai įmonė galės skirti mažesnes išlaidas. Be to, kompiuterių bei orgtechnikos aptarnavimo įmonės mielai derasi dėl mažesnių kainų. Šias išlaidas siūlytina mažinti 20 proc.;

*Draudimo išlaidos* - UAB "Sabelija" civiliniam veiklos draudimui bei automobilių draudimui 2008 m. išleido 42,6 tūkst. Lt. Kadangi automobilių vertė 2009 m. ženkliai krito, todėl draudžiant automobilius, draudikai siūlo 15 proc. mažesnes draudimo kainas;

*Transportavimo išlaidos* - tai kurjerių paslaugos. Šios paslaugos 2008 m. sudarė 4 proc. visų netiesioginių išlaidų. Siūlytina transportavimo išlaidas mažinti derintis su tiekėjais dėl kainų, taip pat daugiau organizuoti optimalų dokumentų siuntimą tarp skyrių ir klientams. Manytina, jog šios išlaidos gali mažėti 6,4 tūkst. Lt per metus.

Taigi, išanalizavus tiesioginių bei netiesioginių išlaidų mažinimo galimybes, atlikti skaičiavimai parodė, kad dėl esamos ekonominės situacijos Lietuvoje apyvartai išlikus tokiai pat – 4,6 mln. Lt – UAB "Sabelija" 2009 m. tiesioginės bei netiesioginės išlaidos sumažėtų 256 tūkst. Lt arba 8 proc.. 2010 m. apyvartos padidėjimas iki 5 mln. Lt arba 8,5 proc. (remiantis ekonomistų prognozėmis), dar kartą peržiūrėjus tiesiogines bei netiesiogines išlaidas, numačius jų mažinimo galimybes, šios išlaidos didėtų tik 110 tūkst. Lt arba 3 proc. Šių išlaidų mažinimas įtakoja didesnio pelno gavimui.

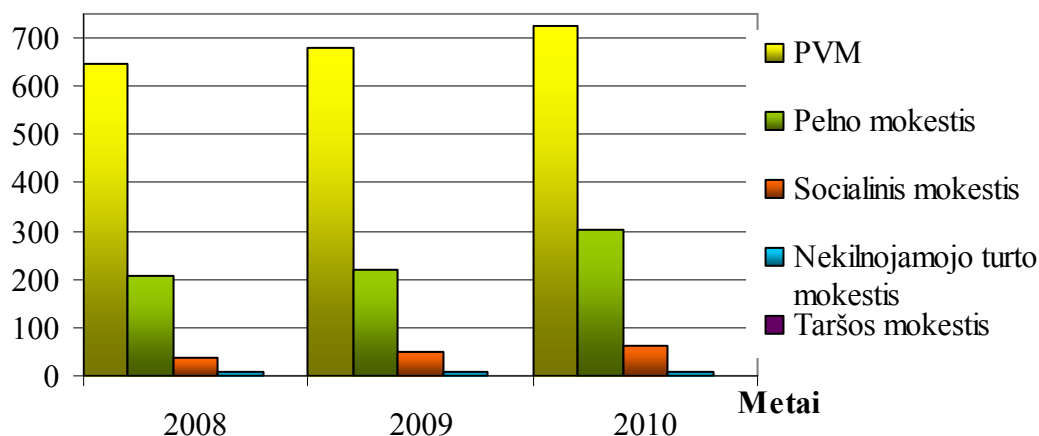
## UAB “Sabelija” veiklos biudžeto prognozė

BIUDŽETO STRAIPSNIAI	2008 m., tūkst. Lt	2009 m., tūkst. Lt	2010 m., tūkst. Lt
<b>I. PARDAVIMŲ BIUDŽETAS</b>	<b>4600</b>	<b>4600</b>	5000
<b>II. TIESIOGINIŲ IŠLAIDŲ BIUDŽETAS</b>	<b>2449.6</b>	<b>2370</b>	<b>2480.6</b>
Pagrindinių darbuotojų darbo užmokestis	1898	1950	2050
Autoriniai atlygiai	195.2	175,4	177.5
Kanceliarinės išlaidos	18.2	14,3	14
Autotransporto eksploatavimo išlaidos ir kuras	258.3	180,5	187
Mobilių telefonų išlaidos	62.4	35,5	37.3
Subrangovams skirtos išlaidos	17.5	14,3	14.8
<b>III. NETIESIOGINIŲ IŠLAIDŲ BIUDŽETAS</b>	<b>729.4</b>	<b>553</b>	<b>553.4</b>
Patalpų nuoma	362.8	276,3	248.6
Elektros energija	51.1	53.1	53.1
Vandens tiekimas, nuotekos	4.6	4,8	4.8
Šildymas	40.1	42	42.4
Patalpų priežiūra	41.3	38,8	38.5
Apsaugos paslaugos	9.1	9,2	9.1
Kompiuterių priežiūra	76.2	56,4	52.3
Orgtechnikos priežiūra	34.8	28,3	27.4
Ūkinės išlaidos	18.1	14,7	12.2
Draudimo išlaidos	42.6	35,1	30
Transportavimo paslaugos	45.8	39,4	32.5
Prenumerata	2.9	2,7	2.5
<b>IŠ VISO išlaidų:</b>	<b>3179</b>	<b>2923</b>	<b>3034</b>

Sudarytas prognozinis veiklos biudžetas leidžia numatyti prognozinį mokesčių biudžetą (30 pav). Kaip jau minėta, UAB “Sabelija” moka šiuos mokesčius: pridėtinės vertės, pelno, socialinį, nekilnojamojo turto bei taršos mokesčių. Atkreiptinas dėmesys, kad ne visos pardavimo pajamos yra apmokestinamos PVM mokesčiu, nes įmonė teikia ir neapmokestinamas PVM mokesčiu paslaugas – t.y. tęstinį profesinį mokymą. Be to, nuo 2009 m. pasikeitė PVM tarifas – 2008 m. jis buvo 18 proc., o nuo 2009 m. – 19 proc. Taip pat pasikeitė ir pelno mokestis, t.y. padidėjo 5 proc., nuo 2008 m. buvusio 15 proc. iki nuo 2009 m. įvesto 20 proc. pelno mokesčio. Todėl siūlytina ypatingai atkreipti dėmesį į pasikeitusius mokesčių tarifus, sudarant mokesčių biudžetą prognozuojamam laikotarpiui.



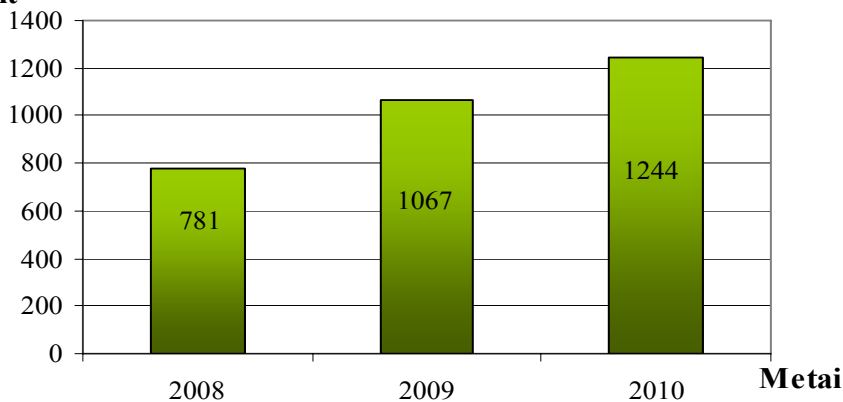
Tūkst. Lt



30 pav. UAB "Sabelija" prognozinis mokesčių biudžetas

Sudarius pardavimų, tiesioginių ir netiesioginių išlaidų bei mokesčių biudžetus, siūlytina sudaryti UAB "Sabelija" prognozinę pelno (nuostolio) ataskaitą (10 priedas, 1 lentelė), kuri parodytų grynojo pelno prognozę 2009 m. ir 2010 m. (31 pav.).

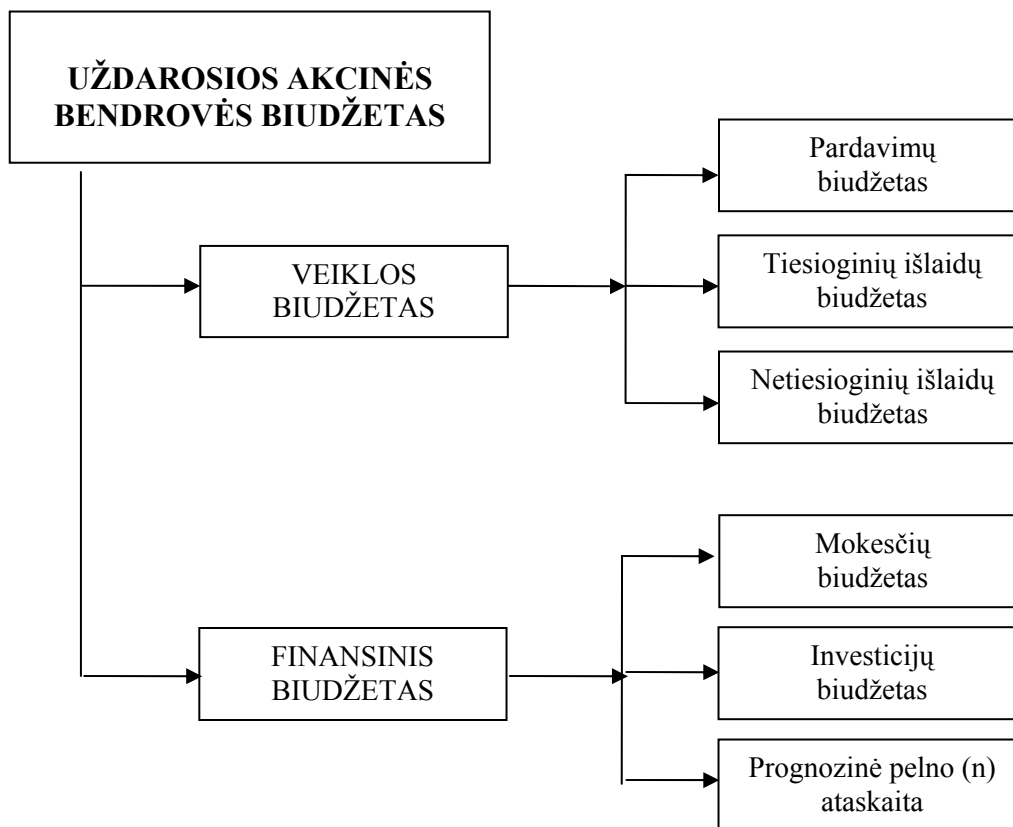
Tūkst Lt



31 pav. UAB "Sabelija" grynasis pelnas

Sudarius UAB "Sabelija" biudžetų sistemą ir pritaikius pateiktus pasiūlymus išnaudoti esamą ekonominę situaciją Lietuvoje, mažinant tiesiogines bei netiesiogines išlaidas, 2009 m. įmonė uždirbtų 286 tūkst. Lt pelno daugiau nei 2008 m., todėl galima teigti, kad biudžetavimo sistema šiai uždarajai akcinei bendrovei duotų tiesioginę naudą – didesnę pelną.

Atlikta analizė parodė, kad įvertinus analizuojamos uždarnosios akcinės bendrovės paslaugų teikimo asortimentą, patiriamas tiesiogines bei netiesiogines išlaidas, mokesčių sistemą bei prognozes ateinančio laikotarpio pelnui, siūlytina sudaryti biudžetus pagal 32 paveiksle pavaizduotą biudžetų sudarymo metodiką.



**32 pav. Biudžetų sudarymo metodikos shema paslaugas teikiančioms įmonėms**

Remiantis UAB „Sabelija“ pavyzdžiu, sudaryta biudžetų sudarymo metodikos schema, siūlytina paslaugas teikiančioms įmonėms (32 pav.). Pirmiausia parengiamas veiklos biudžetas, kurį sudaro pardavimų biudžetas, tiesioginių išlaidų biudžetas ir netiesioginių išlaidų biudžetas. Esant poreikiui, galima sudaryti daugiau veiklos biudžetų rūšių, tai savarankiškai nusprendžia kiekviena uždaroji akcinė bendrovė. Sudarius veiklos biudžetą, galima rengti finansinį biudžetą, kuris sudaromas iš mokesčių biudžeto, investicijų biudžeto bei prognozės pelno (nuostolio) ataskaitos. Ši biudžetų sudarymo metodika sudaro galimybę ne tik planuoti pajamas ir išlaidas, bet ir prognozuoti ateinančio laikotarpio rezultatus.

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

➤ Biudžetai – tai laukiamų pajamų ir išteklių naudojimo planai. Biudžetų sudarymas padeda racionaliau paskirstyti išteklius, kontroliuoti jų naudojimą.

➤ Biudžetų sistemos pradžia yra įmonės planai ir jos strateginiai tikslai. Juos reikia tiksliai ir aiškiai apibrėžti, o tai atlikus – numatyti strateginių tikslų įgyvendinimo priemones.

➤ Biudžeto sistemos vienas iš svarbiausių rezultatų – prognozuojami įmonės finansiniai pasiekimai artimiausiam ateities laikotarpiui, kurie atspindimi prognozinėmis finansinėmis ataskaitomis. Todėl įmonėms reiktų skirti ypatingą dėmesį svarbiausių planinių finansinių ataskaitų, t.y. finansinio balanso, pelno (nuostolio) ataskaitų sudarymui bei jų sąryšių su kitais įmonėje formuojamais biudžetais užtikrinimui.

➤ Įmonėje formuojama biudžeto sistema turi leisti integruoti visas įmonės planavimo sistemas, subalansuojant jų detalumo laipsnį, įtraukiant visas įmonės veiklos sritis, užtikrinti efektyvų kontrolės procesą, įgalinti susieti biudžetus su įmonės kompensavimo bei skatinimo sistema.

➤ Formuojant uždarnosios akcinės bendrovės biudžeto sistemą, kuri leistų kontroliuoti kaip vykdoma veikla leidžia siekti įmonės strateginių tikslų, nepavyksta pasiekti pakankamo veiklos efektyvumo, jei biudžeto sistema nėra susieta su įmonėje naudojama rodiklių sistema. Norint sudaryti tinkamą biudžetų sudavimo metodiką, visų pirmiausia būtina atlikti įmonių finansinę veiklos analizę.

➤ Atlikus UAB „Sabelija“ finansinę analizę nustatyta, kad įmonė analizuojamu laikotarpiu dirbo pelningai, buvo moki, veiklą vykdė efektyviai. Šiai uždarajai akcinei bendrovei siūlytina parengti biudžetavimo sistemą ir jos sudarymo metodiką.

➤ Atlikus UAB „Klaipėdos apskaitos mokykla“ finansinę analizę matyti, jog šiai įmonei nerekomenduojamas biudžetų sudarymas dėl per mažo darbuotojų skaičiaus, atskirų padalinių neturėjimo, efektyvaus pajamų planavimo ir sąnaudų valdymo, dėl brangaus šios valdymo sistemos sudarymo ir įdiegimo.

➤ Pagrindinis UAB „Sabelija“ biudžetų sudarymo tikslas - koordinuoti ir subalansuoti visas įmonės veiklos sritis taip, kad būtų garantuota pelninga veikla, kuo taupiau naudojant išteklius.

➤ UAB „Sabelija“ siūlytina biudžetus sudaryti pagal būdą planavimas „tikslai iš viršaus, galimybės iš apačios“. Šiuo planavimo būdu įmonės vadovybė nustato tik reikšmingiausius tikslus ir jų įvykdymą nusakančius rodiklius, kurie turi būti pasiekti, o atsakingi už atskirų tikslų planavimą darbuotojai sudaro atskirus biudžetus pagal savo galimybes.

➤ Iš finansinių ataskaitų matyti, kad UAB „Sabelija“ dirba jau ne vienerius metus, todėl turi savo veiklos „istoriją“. Iš jos galima nustatyti pajamų ir išlaidų tendencijas, todėl siūlytina remtis

retrospektyvine informacija, t.y. ateinančio laikotarpio veiklos planai, dabartiniai ir būsimi veiksniai numatomi remiantis praėjusiais laikotarpiais.

➤UAB „Sabelija“ pardavimų biudžeto sudarymo pagrindas yra paslaugų portfelio analizė, ji padeda strategijos požiūriu įvertinti organizacijos produktus ir organizacijos veiklos segmentus. Šiuo vertinimu įmonė nustato veiklos sritis ir paslaugas, o tuos, kurie uždirba daugiausia pelno ir pinigų, sugrupuoja konkurencingumo tvarka.

➤Didžiausią išlaidų dalį UAB „Sabelija“ sudaro darbuotojų darbo užmokestis, todėl tiesioginių išlaidų biudžetą sudarant atkreiptinas ypatingas dėmesys į darbo užmokesčio sudedamąsias dalis bei jam priskiriamus mokesčius. Finansinis biudžetas sudarytas iš šių dalių: mokesčių, prognozinio balanso, prognozinės pelno (nuostolio) ataskaitos.

➤Remiantis UAB „Sabelija“ pavyzdžiu, sudaryta biudžetų sudarymo metodikos schema, tinkanti paslaugas teikiančioms uždarosioms akcinėms bendrovėms, kuri leidžia įmonėms tikslingai planuoti savo veiklą, prognozuoti būsimą pelną.

➤Pagal sudarytą biudžetų sudarymo metodiką, pirmiausia parengiamas veiklos biudžetas, kurį sudaro pardavimų biudžetas, tiesioginių išlaidų biudžetas ir netiesioginių išlaidų biudžetas. Sudarius veiklos biudžetą, galima rengti finansinį biudžetą, kuris sudaromas iš mokesčių biudžeto, investicijų biudžeto bei prognozinės pelno (nuostolio) ataskaitos. Ši biudžetų sudarymo metodika sudaro galimybę ne tik planuoti pajamas ir išlaidas, bet ir prognozuoti ateinančio laikotarpio rezultatus.

## LITERATŪRA

1. Adomaitienė, G. (2006). Valdymo apskaitos raida. *Tiltai*, 2.
2. Aleknevičienė, V. 2009. *Įmonės finansų valdymas*. Kaunas: Spalvų kraitė.
3. Bagdžiūnienė, V. (2006). *Biudžetai ir jų vykdymo kontrolė*. Vilnius: Conto litera.
4. Bagdžiūnienė, V. (2006). *Įmonių veiklos planavimas ir analizė*. Vilnius: Conto litera,.
5. Beck, T., Demircuc–Kunt, A., Leaven, L., Levine, R. (2005). *Finance, firm size, and growth*. Washington (D.C.) : The World Bank.
6. Bento A., White L. F. (2006). *Budgeting, Performance Evaluation, and Compensation: A Performance Management Model* [žiūrėta 2009-03-12]. Prieiga per internetą: [http://www.emeraldinsight.com/10.1016/S1474-7871\(06\)15003-0](http://www.emeraldinsight.com/10.1016/S1474-7871(06)15003-0)
7. Brigham, E. F., Daves, P. R. (2004). *Intermediate Financial Management*. Sveeth-Western: Thomson.
8. Bružauskas, V. (1997). Valdymo aprūpinimo apskaitos informacija problemos. *Vadybos mokslas, mokymas ir praktika*, rugsėjo 26-27.
9. Bunce P. (2003). Blow the budget. *Manufacturing engineer*, p. 34-37.
10. Bourne, M., Neely A., Adams, Ch. (2003). *Better budgeting or beyond budgeting? Measuring business excellence*, 7, p. 22-28.
11. Buškevičiūtė, E., Mačerinskienė, I. (2008). *Finansų analizė*. Kaunas: Technologija.
12. Butkus, F. S. (2002). *Operatyvus įmonės veiklos valdymas*. Vilnius: Technika.
13. Chalos P., Poon M., Tjosvold D., Dunn W. J. (2004). *Budget team goals and performance antecedent and mediating effects* [žiūrėta 2009-04-01]. Prieiga per internetą: [http://www.emeraldinsight.com/10.1016/S1475-1488\(04\)07006-1](http://www.emeraldinsight.com/10.1016/S1475-1488(04)07006-1)
14. Čepinskis, J., Darškuvienė, V. (2002). Įmonės biudžeto sistemos formavimo ir panaudojimo veiklos įvertinimui ypatumai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*.
15. Edwards, W. (2004). *Analyzing a Cash flow budget*. Iowa State University, Ag MRC, November.
16. Fold, B. (2004) *Introduction to managing corporate cash* [žiūrėta 2009-03-13]. Prieiga per internetą: [http://media.wiley.com/product\\_data/excerpt/52/041712087//0471208752.pdf](http://media.wiley.com/product_data/excerpt/52/041712087//0471208752.pdf).
17. Gaidienė, Z. (1999). Modernios vadybos apskaitos bruožai ir jos paplitimo Lietuvoje galimybės. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 12.

18. Genienė, M., Žaltauskienė, N., Patašienė, R. (2005). Įmonės finansinės analizės metodikos modelis. *Vagos*, 69 (22).
19. Jarugova A. (1993). Išlaidos. *Apskaita ir kontrolė*, 16.
20. Juozaitienė, L. (2007). *Įmonės finansai: analizė ir valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
21. Jurkštienė A. (2002). *Valdymo apskaita*. Kaunas: Technologija.
22. Kalčinskaitė, R. (2006). Biudžetai – paprastai! *Vadovo pasaulis*, 5, p. 34.
23. Kalčinskas, G. (2004). Ar įmanoma gauti TO, jeigu pats nežinai KO? *Vadovo pasaulis*, 1, p. 9.
24. Kalčinskas G. (2003). *Įmonių apskaitos pagrindai*. Vilnius: Pačiolis.
25. Kalčinskas G., Černius G. (1997). *Finansinė ir menedžmento apskaita*. Vilnius: Pačiolis.
26. Kancerevyčius, G. (2006). *Finansai ir investicijos*. Kaunas: Smaltijos leidykla.
27. Kaplan R. S. (1998). *Cost and effect*. HBS Press.
28. Kowalczyk, T., Rafai, S., Taylor, A. (2006). *An Experimental Investigation of Strategic Budgeting: A Technique for Integrating Information Symmetry* [žiūrėta 2009-03-15]. Prieiga per internetą: [http://www.emeraldinsight.com/10.1016/S1474-7871\(06\)15001-7](http://www.emeraldinsight.com/10.1016/S1474-7871(06)15001-7).
29. Krivka, L. (2004). Veiklos sąnaudos: vadybininkai apie jas pasigenda informacijos. *Apskaitos, audito ir mokesčių aktualijos*, 14 (302).
30. Lietuvos Respublikos Akcinių bendrovių įstatymas [žiūrėta 2009-02-12]. Prieiga per internetą: [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=259448](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=259448)
31. Maccarrone, P. (1996). *Organizing the capital budgeting process in large firm* [žiūrėta 2009-03-31]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/00251749610121489>.
32. Mcinnis, J., Collins, D. W. (2006). Do cash flow forecasts deter earning management? University of Iowa. *Department of Accounting*, 10.
33. Mackevičius, J. (2003). *Valdymo apskaita: koncepcija, metodika, politika*. Vilnius: TEV.
34. Mackevičius, J., Poškaitė, D. (1998). *Finansinė analizė*. Vilnius: Katalikų pasaulis.
35. Mackevičius, J. (2006). Finansinių santykinių rodiklių skaičiavimas ir grupavimas. *Ekonomika*, 75.
36. Mackevičius, J. (2007). *Įmonių veiklos analizė. Informacijos rinkimas, sisteminimas ir vertinimas*. Vilnius: TEV.
37. Mackevičius, J. (2006). Pinigų srautų kontrolės sistema. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 37.
38. Megginson, W. L. (2007). *Corporate finance theory*. Addison: Wesley.

39. Mockaitytė, V. (2007). Finansinių rezultatų analizės problemos. *Studentų mokslinės konferencijos "Jaunasis mokslininkas 2007" straipsnių rinkinys* [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 lapkričio 10]. Prieiga per internetą:  
[http://www.lzuu.lt/jaunasis\\_mokslininkas/smk\\_2007/finansai/Mockaityte\\_Vaida.pdf](http://www.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2007/finansai/Mockaityte_Vaida.pdf).
40. Munoz, T. (2005). *Achieving marketing ROI – finally* [žiūrėta 2009-03-20]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/08944310510557008>.
41. Osgood, W. R. (2006). *Cash flow management. Small business resource portal*.
42. Pukelis A. (2002). Kodėl įmonei reikalinga jos veiklų kaštų apskaita. *Vadovo pasaulis*, 7-8.
43. Rachlin, R. (1999). *Handbook of budgeting. 4th edition*. John Wiley & Sons.
44. Ručovienė, D. (1998). Pirminių finansinės analizės būdų taikymo ypatybės. *Ekonomika ir vadyba*, 98.
45. Rutkauskas, V., Stankevičius, P. (2004). *Finansų analizė, valdymas ir prognozavimas*. Vilnius: VPU.
46. Shim, J. K., Joel, G. S. (1994). *Complete budgeting workbook and guide*. Englewood cliffs.
47. Stončiuvienė, N. (1997). Išlaidų klasifikavimas verslo vadybos kontekste. *Ekonomika ir vadyba*, 97.
48. Švedaraušienė, A. (2007). Biudžetai: nuo ko pradėti. *Apskaitos ir mokesčių apžvalga*, 2, p. 44.
49. Walsh, C. (2007). *Pagrindiniai vadybos rodikliai*. Vilnius: Verslo žinios.
50. Warren, C. S., Fess, P. E. (1992). *Principles of Financial and Managerial Accounting*. Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Co.
51. Weygandt, J. J., Kieso, D. E., Kimmel, P. D. (2005). *Accounting Principles*. John Wiley&Sons, Inc.
52. Wilhelmi, M., Kleiner, B. H. (1995). *New Developments In Budgeting* [žiūrėta 2009-02-22]. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/eb028408>.

## PRIEDAI

1 priedas UAB „Sabelija“ balanso horizontalioji analizė.....	65
2 priedas UAB “Sabelija” pelno (nuostolio) ataskaitos horizontalioji analizė.....	67
3 priedas UAB „Sabelija“ balanso vertikalioji analizė.....	68
4 priedas UAB “Sabelija” pelno (nuostolio) ataskaitos vertikalioji analizė.....	70
5 priedas UAB „Klaipėdos apskaitos mokykla“ balanso horizontalioji analizė.....	71
6 priedas UAB “Klaipėdos apskaitos mokykla” pelno (nuostolio) horizontalioji analizė .....	73
7 priedas UAB „Klaipėdos apskaitos mokykla“ balanso vertikalioji analizė.....	74
8 priedas UAB “Klaipėdos apskaitos mokykla” pelno (nuostolio) ataskaitos vertikalioji analizė.....	76
9 priedas UAB „Sabelija“ mokesčių biudžetas.....	77
10 priedas UAB „Sabelija“ prognozinė pelno (nuostolio) ataskaita .....	78



