



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

EKONOMIKOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

KRISTINA JANUŠIENĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

**VIEŠOSIOS ĮSTAIGOS ŠIAULIŲ DARBO RINKOS MOKYMO CENTRO
VEIKLOS EFEKTYVUMO VERTINIMAS**

Darbo vadovas (-ė): prof. dr. Diana Cibulskienė

Šiauliai, 2022

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį
darbą, GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Kristina Janušienė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija Šiauliai Academy
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Ekonomika Economic
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Viešosios įstaigos Šiaulių darbo rinkos mokymo centro veiklos efektyvumo vertinimas Evaluation of public institution Šiaulių darbo rinkos mokymo centras effectiveness
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas Final Thesis

Garantuojau, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work.

Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.

Aš, Kristina Janušienė pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti)



**Embargo laikotarpis
Embargo Period**

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:
I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:

- _____ mėnesių / *months*
(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).
- Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested*.

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / *Reason for embargo period:*

TURINYS

SANTRAUKA	4
SUMMARY	4
LENTELĖS	5
PAVEIKSLAI	6
ĮVADAS.....	7
I. VIEŠOJO SEKTORIAUS VEIKLOS EFEKTYVUMO VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI	9
1.1. Viešojo sektoriaus samprata.....	9
1.2. Veiklos efektyvumo koncepcijos	10
1.3. Viešojo sektoriaus įstaigos veiklos efektyvumo vertinimo metodų samprata	13
1.4. Veiklos efektyvumo vertinimo modeliai.....	14
1.4.1. Finansinių finansinių ataskaitų rodiklių analizė.....	14
1.4.2. Subalansuotų rodiklių modelis.....	18
II. VŠĮ ŠIAULIŲ DRMC VEIKLOS EFEKTYVUMO VERTINIMO METODIKA	20
2.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai	20
2.2. VŠĮ Šiaulių DRMC veiklos efektyvumo tyrimo eiga.....	21
III. VŠĮ ŠIAULIŲ DRMC VEIKLOS EFEKTYVUMO IR VEIKLŲ RENTABILUMO VERTINIMAS	27
3.1. VŠĮ Šiaulių DRMC veiklos pristatymas.....	27
3.2. VŠĮ Šiaulių DRMC išorinės ir vidinės aplinkos analizė	28
3.2.1. Išorinės aplinkos analizė	28
3.2.2. Vidinės aplinkos vertinimas.....	31
3.2.3. SSGG analizė	33
3.3. VŠĮ Šiaulių DRMC veiklos rodiklių dinamikos analizė.....	35
3.3.1. Ilgalaikio ir trumpalaikio turto dinamikos analizė.....	35
3.3.2. Nuosavybės ir įsipareigojimų dinamikos analizė.....	37
3.3.3. Veiklos rezultatų dinamikos analizė	38
3.4. VŠĮ Šiaulių DRMC veiklos efektyvumo analizė.....	40
3.4.1. VŠĮ Šiaulių DRMC pelningumo analizė	40
3.4.2. VŠĮ Šiaulių DRMC mokumo analizė	42
3.4.3. VŠĮ Šiaulių DRMC veiklos apyvartumo analizė.....	44
3.4.4. VŠĮ Šiaulių DRMC rezultatyvumo analizė	45
3.5. VŠĮ Šiaulių DRMC veiklų rentabilumo vertinimas.....	45
3.5.1. Pagrindinės veiklos rentabilumo analizė.....	46
3.5.2. Kitos veiklos rentabilumo analizė.....	48
IŠVADOS	51
REKOMENDACIJOS	53
LITERATŪRA.....	54
PRIEDAI.....	56

Janušienė K. (2022) Viešosios įstaigos Šiaulių darbo rinkos mokymo centro veiklos efektyvumo vertinimas. Magistro darbas. Vilniaus universitetas Šiaulių akademija. Šiauliai.

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe atliekama 2012-2020 m. VšĮ Šiaulių darbo rinkos mokymo centro veiklos efektyvumo analizė. *Tyrimo objektas* - VšĮ Šiaulių darbo rinkos mokymo centro rodikliai.

Darbą sudaro trys skyriai. Pirmame skyriuje analizuojama lietuvių ir užsienio autorių nagrinėjami teoriniai viešojo sektoriaus ekonominio efektyvumo sampratos aspektai bei aptariami ekonominį efektyvumą įtakojantys veiksniai. Taip pat apibendrinami ekonominį veiklos efektyvumą analizuojantys metodai, aptariami finansiniai koeficientai ir jų reikšmės.

Antrame skyriuje pateikiama viešosios įstaigos veiklos efektyvumo vertinimo metodologija. Kuri sudaryta keturiais etapais: Pirmame etape, atlikta mokymo centro išorinė ir vidinė aplinkos analizė, siekiant išsiaiškinti, kurie veiksniai riboja įstaigos veiklą. Antrame etape, atlikta įstaigos finansinių duomenų horizontalioji analizė. Šios analizės tikslas nustatyti rodiklių reikšmių kaitą laiko atžvilgiu ir kokios priežastys įtakojo tuos pasikeitimus. Trečiame etape pasirenkamas finansinių santykinių rodiklių analizės metodas ir sudaromas įstaigos veiklos efektyvumo vertinimo modelis. Analizuojamos veiklos efektyvumo, mokumo, pelningumo ir rezultatyvumo rodiklių grupės. Ketvirtame etape sukurta viešosioms įstaigoms skirta metodika, kaip tinkamai ir teisingai atlikti įstaigos skirtingų vykdomų veiklų rentabilumo analizę, priskiriant kiekvienai veiklai netiesiogines išlaidas.

Trečiame skyriuje išsamiai analizuojamas VšĮ Šiaulių darbo rinkos mokymo centro veiklos efektyvumo vertinimas. Darbo pabaigoje pateiktos išvados ir rekomendacijos veiklos efektyvumo tobulinimui.

Patvirtinama suformuluota mokslinio darbo hipotezė, kad veiklos efektyvumo rodiklių pagalba galima tiksliai ir teisingai įvertinti įstaigos veiklos efektyvumo dinamiką, kuri leidžia spręsti apie viešosios įstaigos veiklos efektyvumą ir tobulinimo galimybes.

Raktiniai žodžiai: viešasis sektorius, veiklos efektyvumas, efektyvumo vertinimas.

Janušienė K. (2022) Evaluation of public institution Šiaulių darbo rinkos mokymo centras effectiveness. Thesis. Vilnius University Šiauliai Academy. Šiauliai.

SUMMARY

The master's thesis is performed in 2012-2020. Analysis of the efficiency of Šiauliai darbo rinkos mokymo centras. The object of the research is the indicators of Šiauliai darbo rinkos mokymo centras.

The work consists of three sections. The first chapter analyzes the theoretical aspects of the concept of economic efficiency in the public sector examined by Lithuanian and foreign authors and discusses the factors influencing economic efficiency. Methods analyzing the economic efficiency of the activity are also summarized, financial coefficients and their meanings are discussed.

The second chapter presents the methodology for evaluating the efficiency of a public institution. Consisting of four stages: In the first stage, an external and internal analysis of the environment of the training center was performed to find out which factors limit the activities of the institution. In the second stage, a horizontal analysis of the institution's financial data was performed. The purpose of this analysis is to determine the change in the values of the indicators over time and the reasons that influenced those changes. In the third stage, the method of analysis of financial ratios is chosen and a model for evaluating the efficiency of the institution is developed. Groups of performance, solvency, profitability and efficiency indicators are analyzed. In the fourth stage, a methodology was developed for public bodies to properly and correctly perform a cost-benefit analysis of the different activities performed by the institution, allocating indirect costs to each activity.

In the third chapter, the evaluation of the efficiency of Šiauliai darbo rinkos mokymo centras is analyzed in detail. At the end of the work, conclusions and recommendations for improving operational efficiency are presented.

The formulated hypothesis of the scientific work is confirmed that with the help of performance indicators it is possible to accurately and correctly assess the dynamics of the efficiency of the institution, which allows to decide on the efficiency of the public institution and the possibilities for improvement.

Key words: public sector, effectiveness, performance evaluation.

LENTELĖS

- 1.1 lentelė. Sąvokos „efektyvumas“ skirtingų autorių koncepcijos
- 2.1 lentelė. VšĮ Šiaulių DRMC veiklos efektyvumo tyrimo etapai ir metodai
- 2.2 lentelė. Veiklos efektyvumo rodikliai ir jų skaičiavimo formulės
- 2.3 lentelė. Mokumo rodikliai ir jų skaičiavimo formulės
- 2.4 lentelė. Pelningumo rodikliai ir jų skaičiavimo formulės
- 2.5 lentelė. Rezultatyvumo rodikliai ir jų skaičiavimo formulės
- 3.1 lentelė. VšĮ Šiaulių DRMC SSGG analizė
- 3.2 lentelė. Pelningumo rodikliai
- 3.3 lentelė. Turto pelningumo rodikliai
- 3.4 lentelė. Mokumo rodikliai
- 3.5 lentelė. Veiklos efektyvumo rodikliai
- 3.6 lentelė. Rezultatyvumo rodiklių analizė
- 3.7 lentelė. Pajamų procento dalis tenkanti pagrindiniai veiklai
- 3.8 lentelė. Pajamų procento dalis tenkanti kitai veiklai

PAVEIKSLAI

- 1.1 pav. 3 E kriterijų hierarchija
- 1.2 pav. Santykinų finansinių rodiklių klasifikacija
- 1.3 pav. 4 subalansuotų rodiklių sistemos perspektyvos
- 3.1 pav. Šiaulių DRMC turto pokyčiai 2012-2020 metais
- 3.2 pav. Šiaulių DRMC materialaus turto struktūra 2012-2020 m.
- 3.3 pav. Šiaulių DRMC trumpalaikio turto struktūra 2012-2020 m.
- 3.4 pav. Šiaulių DRMC nuosavybės ir įsipareigojimų pokyčiai 2012-2020 metais
- 3.5 pav. Šiaulių DRMC pajamų rezultatų pokyčiai 2012-2020 metais
- 3.6 pav. Šiaulių DRMC veiklos rezultatų pokyčiai 2012-2020 metais
- 3.7 pav. Šiaulių DRMC pagrindinių veiklų bendrasis rentabilumas 2016-2021.III ketv.
- 3.8 pav. Šiaulių DRMC pagrindinių veiklų veiklos rentabilumas 2016-2021.III ketv.
- 3.9 pav. Šiaulių DRMC pagrindinių veiklų grynas rentabilumas 2016-2021.III ketv.
- 3.10 pav. Šiaulių DRMC kitų veiklų bendrasis rentabilumas 2016-2021.III ketv.
- 3.11 pav. Šiaulių DRMC kitų veiklų veiklos rentabilumas 2016-2021.III ketv.
- 3.12 pav. Šiaulių DRMC kitų veiklų grynas rentabilumas 2016-2021.III ketv.

ĮVADAS

Temos aktualumas. Finansinis veiklos vertinimas ar finansų analizė atskleidžia įstaigoje vykstančius procesų efektyvumą ir padeda priimti optimalius sprendimus, racionalius išteklių valdymo variantus ir veiklos efektyvumo didinimo priemones. Finansinės analizės pagrindas susideda iš informacijos išskaidymo į smulkesnius elementus, kurių vertinimas ir lyginimas leidžia nustatyti pasekmių ir priežasčių ryšį, kurti ateities planus, priiminti teisingus sprendimus. Analizės išvados suteikia galimybę objektyviai įvertinti esamą įstaigos situaciją, lanksčiai reaguoti į rinkos pokyčius. Tinkamai ir objektyviai neįvertinus informacijos, negalima priimti tikslių valdymo sprendimų, numatant įstaigos perspektyvas.

Subalansuota įstaigos finansinė būklė yra sėkmingos veiklos rezultatas ir pagrindinė sėkmingos veiklos sąlyga. Nepakankamas dėmesys rizikai ar netinkamas jos valdymas gali pabloginti finansinę būklę ir finansinius rodiklius. Pirmiausia gali pritrūkti apyvartinių lėšų, nevykdanti sutarčių sąlygų, gali kilti tiekėjų ir verslo partnerių neigiama reakcija, grėsmė veiklos tęstinumui. Todėl įstaigos finansinę būklę reikia nuolat stebėti bei vertinti rodiklių kaitą.

Pasak Jusytės (2014), pelno siekiančių įstaigų finansinės analizės reikšmė yra plačiai aprašomos ir nagrinėjamos tiek užsienio, tiek Lietuvos autorių moksliniuose darbuose. Tačiau viešajame sektoriuje finansinės analizės klausimas yra pakankamai nauja sritis. Nors galvojama, kad viešojo sektoriaus subjektų pagrindinis tikslas – viešųjų interesų tenkinimas, kokybinių rezultatų pasiekimas, tačiau kiekybiniai kriterijai taip pat labai svarbūs. Viešojo sektoriaus subjektai taip pat kuria pridėtinę vertę ir galėtų būti vertinami kaip ir kiti subjektai.

Kazlauskienės (2012) teigimu, Lietuvos autorių darbuose viešojo sektoriaus subjektų finansinei analizei skiriamas nepakankamai dėmesio. Nėra parengta viešojo sektoriaus finansinės būklės analizės metodika, nėra pateiktų rodiklių, kurių apskaičiavimas leistų daryti pagrįstas išvadas apie viešojo sektoriaus subjekto finansinę būklę.

Tyrimo problema. Kiekviena įstaiga, gerindama ir vykdydama savo veiklą, kurdama naujus produktus ir paslaugas, susiduria su efektyvumo didinimo, racionalių išteklių panaudojimo bei išlaidų mažinimo problemomis. Šioms problemoms sprendžiant svarbią reikšmę turi viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo analizė, kur, labai svarbi planavimo bei būklės įvertinimo dalis. Tačiau ne visos įstaigos skiria pakankamai dėmesio veiklos analizei, kitaip tariant, ne kiekviena įstaiga įvertina veiklos analizės ir efektyvumo svarbą, nekaupia ir netiria svarbios finansinės informacijos. Efektyvumo rodiklių vertinimas ir pagrindimas turi įtakos vertinant įstaigos esamą būklę ir veiklos rezultatus bei jos veiklos tęstinumą. Darbe keliami probleminiai klausimai:

- ✓ Kaip įstaigoje nustatyti veiklos efektyvumo gerinimo sritis?
- ✓ Kokios veiklos efektyvumo gerinimo priemonės yra tinkamos ir didinančios įstaigos veiklos efektyvumą?

Šiame darbe atliekama 2012-2020 m. VšĮ Šiaulių darbo rinkos mokymo centro bendra veiklos efektyvumo analizė.

Tyrimo objektas. VšĮ Šiaulių darbo rinkos mokymo centro rodikliai.

Tyrimo tikslas. Išanalizavus mokslinėje literatūroje pateikiamus veiklos efektyvumo vertinimo metodus, atlikti VšĮ Šiaulių darbo rinkos mokymo centro veiklos efektyvumo rodiklių analizę ir sudaryti viešųjų įstaigų skirtingų veiklų rentabilumo metodiką, kuri galėtų būti taikoma viešojo sektoriaus subjektų veiklos rentabilumui vertinti.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išnagrinėti teorinius viešosios įstaigos veiklos efektyvumo koncepciją, vertinimo metodų sampratą, finansinius rodiklius ir vertinimo metodus.
2. Parengti įstaigos veiklos efektyvumo vertinimo metodiką, akcentuojant veiklų rentabilumo vertinimą.
3. Atlikti VŠĮ Šiaulių darbo rinkos mokymo centro veiklos efektyvumo analizę.
4. Atlikti VŠĮ Šiaulių darbo rinkos mokymo centro veiklos efektyvumo vertinimą, akcentuojant rentabilumo vertinimo specifiškumą, ir pateikti rekomendacijas veiklos efektyvumo tobulinimui.

Tyrimo hipotezė. Veiklos efektyvumo rodiklių pagalba galima įvertinti įstaigos veiklos efektyvumo dinamiką, kuri leidžia spręsti apie viešosios įstaigos veiklos efektyvumą ir tobulinimo galimybes.

Tyrimo metodai. Rengiant teorinę magistro baigiamojo darbo dalį buvo atliekama mokslinės literatūros analizė, sisteminimas, apibendrinimas, lyginimas. Praktinėje darbo dalyje atliekama VŠĮ Šiaulių darbo rinkos mokymo centro finansinės būklės ir veiklos ataskaitų dinamikos analizė, santykinųjų rodiklių analizė ir rentabilumo analizės metodas.

Darbo struktūra. Darbą sudaro trys skyriai. Pirmame skyriuje analizuojama lietuvių ir užsienio autorių nagrinėjami teoriniai viešojo sektoriaus ekonominio efektyvumo sampratos aspektai bei aptariami ekonominį efektyvumą įtakojantys veiksniai. Taip pat apibendrinami ekonominį veiklos efektyvumą analizuojantys metodai, aptariami finansiniai koeficientai ir jų reikšmės. Antrame skyriuje pateikiama viešosios įstaigos veiklos efektyvumo vertinimo tyrimo metodika. Trečiame skyriuje išsamiai analizuojamas Šiaulių DRMC veiklos efektyvumo vertinimas, išskiriant veiklos rentabilumo vertinimą. Darbo pabaigoje pateiktos išvados ir rekomendacijos.

I. VIEŠOJO SEKTORIAUS VEIKLOS EFEKTYVUMO VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Viešojo sektoriaus samprata

Viešojo sektoriaus sąvoka labai dažnai vartojama, tačiau tikslus ir konkretus šios sąvokos apibrėžimas moksliniuose šaltiniuose randamas retai.

Viešasis sektorius (angl. public sector) – valstybės kontroliuojama ekonomikos dalis. Išsamiai viešąjį sektorių analizavo norvegų mokslininkas (J. E. Lane, 2005). Jis suformulavo šešias viešojo sektoriaus sampratas, populiariausias apibrėžimas teigia, kad viešasis sektorius - tai institucijos, išlaikomos iš valstybės ir savivaldybių biudžetų ir kurių veikla yra vieša (visuomenė gali gauti informacija apie ją). Viešasis sektorius teikia viešąsias gėrybes, dėl kurių nėra konkuruojama, kurios prieinamos kiekvienam asmeniui. Efektyvumas - pagrindinis kriterijus vertinant viešųjų institucijų veiklą.

Smalskys (2010) teigia, kad viešasis sektorius turėtų būti suprantamas kaip „organizacijos sistema, valdanti ir naudojanti valstybinius išteklius“, o pasak M.Arimavičiūtės (2005), viešasis sektorius – tai vyriausybės veikla, bendrieji sprendimai ir jų pasekmės, valstybės vartojimas, investicijos ir viešoji gamyba.

Surbhi (2018) teigimu, viešąjį sektorių sudaro įmonės ir įstaigos, teikiančios viešąsias paslaugas visuomenei, kurios yra valdomos ir kontroliuojamos vyriausybės. Autorius išskiria du viešojo sektoriaus organizacijų tipus: visiškai finansuojamos organizacijos, kurios gauna rinkdamos mokesčius, rinkliavas ir dalinai priklauso vyriausybinėms organizacijoms.

Remiantis (Kavaliauskaite ir Jucevičiumi, 2009), į sąvoką „viešasis sektorius“ įeina tokie subjektai: viešosios institucijos, viešojo administravimo institucijos, biudžetinės įstaigos, viešosios įstaigos, kurių steigėjas yra valstybė.

Apibendrinus įvairius literatūros šaltiniuose sutinkamus viešojo sektoriaus apibrėžimus, galime traktuoti, kad, Viešasis sektorius – visuma institucijų, kurios išlaikomos iš valstybės ir savivaldybių biudžetų. Sektorius teikia viešąsias prekes ir paslaugas, dėl kurių nėra konkuruojama ir kurios prieinamos kiekvienam individui.

Kas gali būti viešojo sektoriaus subjektu, apibudinama LR viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatymo, 2 straipsnio 22 punkte.

Viešojo sektoriaus subjektai:

- 1) valstybė;
- 2) savivaldybės;
- 3) biudžetinės įstaigos;
- 4) *pelno nesiekiantys juridiniai asmenys, kuriems vienas ar keli (kartu) šios dalies 1, 2 ir 3 punktuose nurodyti subjektai daro lemiamą poveikį;*
- 5) *pelno nesiekiantys juridiniai asmenys, kuriems vienas ar keli (kartu) šios dalies 4 punkte nurodyti pelno nesiekiantys juridiniai asmenys daro lemiamą poveikį;*
- 6) *išteklių fondai;*
- 7) *mokesčių fondai;*
- 8) *fondu fondai.*

Viešasis sektorius svarbus ekonomikai dėl atliekamų funkcijų. Išskiriamos tokios svarbiausios viešojo sektoriaus funkcijos:

- Institucijų kūrimas – viešajame sektoriuje kuriamos taisyklės ir normos, kurios reglamentuoja viešojo sektoriaus funkcionavimą ir reprodukciją;
- Paskirstymas – viešasis sektorius teikia paslaugas (viešąsias gėrybes), kurių teikti privatus sektorius yra nesuinteresuotas;
- Perskirstymas – viešasis sektorius užtikrina socialinį teisingumą, mokesčių pagalba sumažindamas vienu asmenų pajamas ir jas perskirstydamas kitiems (užtikrinamas rekomenduotinių gėrybių teikimas);
- Reguliavimas – viešasis sektorius sprendžia natūralios monopolijos, eksternalitetų ir netobulos informacijos problemas.

O. E. Hughes (2003) viešojo sektoriaus funkcijas suskirstė taip:

- ekonominės infrastruktūros užtikrinimas;
- kolektyvinių gėrybių ir paslaugų teikimas;
- grupinių konfliktų sprendimas;
- konkurencijos užtikrinimas;
- gamtos išteklių apsauga;
- gėrybių ir paslaugų minimumo individams užtikrinimas;
- ekonomikos stabilizavimas.

Viešojo sektoriaus struktūra yra savitas valstybės rodiklis, kurį sudaro atitinkami šalies valdymo ir struktūros elementai (J. E. Lane, 2005).

Apibendrinant galima teigti, kad pagrindinė viešojo sektoriaus organizacijų veikla yra teikti socialinę, švietimo, mokslo, kultūros, sporto ir kitas teisės aktuose nurodytas mokamas ar nemokamas paslaugas gyventojams nustatytais sąlygomis. Kadangi visos viešojo sektoriaus organizacijų funkcijos yra tarpusavyje susijusios ir orientuotos į visuomenės interesų tenkinimą, visuomenės interesų ir poreikių tenkinimas priklauso nuo viešojo sektoriaus organizacijų gebėjimo planuoti, efektyviai rengti ir priimti sprendimus bei kontroliuoti tokių sprendimų įgyvendinimą. Vartotojų poreikis geresnių viešojo sektoriaus organizacijų veiklos rodiklių, o pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis rodo veiksmingą viešojo sektoriaus veiklą. Taigi siekiant nustatyti, ar viešojo sektoriaus subjektai gerai atlieka savo funkcijas, svarbu įvertinti jų veiklos efektyvumą, kai santykiai tarp viešųjų paslaugų teikėjų ir vartotojų tampa svarbūs.

1.2. Veiklos efektyvumo koncepcijos

Veiklos efektyvumas – tai išteklių panaudojimo veiksmingumas, kai norimas rezultatas pasiekiamas mažiausiomis įmanomomis sąnaudomis arba naudojant turimus išteklius pasiekiamas maksimalus įmanomas rezultatas. Mokslo darbuose pateikiamos įvairios veiklos efektyvumo koncepcijos. Veiklos efektyvumą įvairūs autoriai apibrėžia gana skirtingai. Mokslinėje literatūroje pateikiama pakankamai daug efektyvumo koncepcijų, taikomų viešojo sektoriaus institucijų veiklai vertinti.

Sąvokos „efektyvumas“ skirtingų autorių koncepcijos

Autorius	Efektyvumo koncepcija
S.Puškorius, 2002	Tai santykis tarp pageidautinų veiklos rezultatų ir panaudotų tiems rezultatams pasiekti kompleksinių išteklių, indėlių, išlaidų bei kitų resursų.
J.Mackevičius, D.Daujotaitė, 2011	Tai sukurtų produktų ir sunaudotų kompleksinių išteklių santykis. Siekiama, kad išlaidos būtų kuo mažesnės, o rezultatas – geresnis.
Q.Manzoor, 2012	Tai organizacijos galimybė įgyvendinti misiją per stiprų vadovų valdymą bei vadovavimą.
D.Daujotaitė, 2009	Tai santykis tarp produkto (prekių, paslaugų) ir jam pagaminti sunaudotų išteklių. Efektyvumas parodo ryšį tarp sukurtų produktų ir sunaudotų kompleksinių išteklių.
S.Puškorius, A.Raipa, 2015	Tai racionalus išteklių panaudojimas, pozityvus organizacijos filosofijos ir organizacinės kultūros įtvirtinimas.
K.Štaras, A. Šiopė 2010	Tai sąnaudų, išteklių ir kokybiško rezultato santykis. Jis neatsiejamas nuo kiekvienos veiklos ir apima įvairias jos sritis: sprendimų priėmimą ir jų įgyvendinimą, darbuotojų veiklos gerinimą, teikiamų paslaugų kokybę, išteklių panaudojimo racionalumą ir kitus veiksnius.
T.Pyzdek ir P.Keller 2014	Tai geriausių išteklių panaudojimas, rezultatyvumas, kuris apibrėžiamas kaip rezultato ir išlaidų, kurios užtikrino šį rezultatą, santykis.
D.Rimkuvienė, N.Laurinavičienė ir J.Laurinavičius 2010	Tai realiai pasiekto dydžio santykis su tomis pačiomis sąlygomis įmanomu pasiekti optimaliu (maksimaliu ar minimaliu) dydžiu.
B.Škėlaitė, A.Mačiulytė-Šniukienė, 2019	Tai yra tam tikros rezultatų kategorijos ir tam tikros sąnaudų kategorijos palyginimas.
M.Grossman, 2019	Tai reiškia ar piniginis įnašas, naudojamas tam tikram tikslui pasiekti, įvertinamos minimalios galimos išlaidos, susijusios su šio tikslo pasiekimu.

Šaltinis: sudaryta autorės, pagal Puškorių, Mackevičių, Daujotaitę, Manzoor, Raipą, Štarą, Šiopę, Pyzdek, Keller, Rimkuvienę, Laurinavičienę, Laurinavičių, Škėlaitę, Mačiulytę-Šniukienę, Grossman.

Išanalizavus 1.1 lentelėje pateiktus įvairių autorių veiklos efektyvumo sąvokos koncepcijas galima teigti, kad minėti autoriai veiklos efektyvumą supranta ir interpretuoja kiek skirtingai, jų nuomone yra svarbiausia šie bendri aspektai: tikslų pasiekimas, optimalus resursų naudojimas, veiklos ir rezultatų kokybė. Įstaigų veiklos efektyvumas apima pagrindinius įstaigos veiklos rodiklius, kurie parodo jos veiksmingumą, siekiant užsibrėžtų tikslų, produktyvumą, produkcijos, paslaugų ir darbo kokybę, ekonomišką visų rūšių išteklių naudojimą, vartotojų poreikių tenkinimą, pelningumą ir naujovių diegimą.

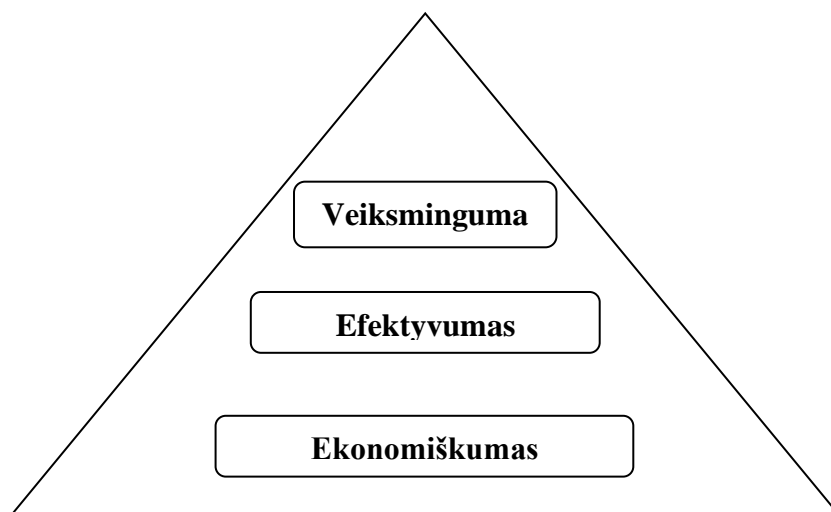
Veiklos efektyvumo sąvoka dažnai sutinkama tiek viešajame, tiek privačiajame sektoriuose. Tačiau abu sektoriai, nepriklausomai nuo jų rūšies, veiklos srities, siekia veiklos efektyvumo. Tačiau

viešųjų institucijų veiklos efektyvumo samprata skiriasi nuo privataus verslo struktūrų. Viešojo sektoriaus veiklos efektyvumas dažnai suprantamas kaip racionalus išteklių panaudojimas, pozityvus organizacijos filosofijos ir organizacinės kultūros įtvirtinimas. Viešojo sektoriaus misija ir funkcijos grindžiamos įstatymais ir įstatymo įgyvendinamaisiais teisės aktais, jų veikla, procedūros detalizuotos. Gerokai skiriasi ir veiklos vertinimo kriterijai. Privačiojo sektoriaus prekės ir paslaugos vertinamos pinigine išraiška, gauta jas realizavus rinkoje, o nemaža viešųjų paslaugų ir prekių dalis nėra skirta parduoti, tad nelengva įvertinti jų poveikį visuomenei ir jos interesų grupėms.

Apibendrinant 1.1 lentelę galima teigti, kad veiklos efektyvumą įvairus autoriai apibrėžia skirtingai, tačiau pati sąvokos esmė panaši – tai išteklių panaudojimo veiksmingumas, kai norimas rezultatas pasiekiamas mažiausiomis sąnaudomis arba naudojant turimus išteklius pasiekiamas maksimalus galimas rezultatas. Jeigu ekonomiškume yra vertinami tik kaštai, tai efektyvumo rodiklis yra daug universalesnis, čia yra vertinami ir ištekliai, ir kaštai, ir indėliai ir visi kiti resursai.

Daugelis autorių efektyvumą sieja su produktyvumu, veiksmingumu (rezultatyvumu) ir ekonomiškumu. Efektyvumo koncepcija dažnai yra vartojama kaip produktyvumo sinonimas, todėl svarbu išsiaiškinti šių sąvokų skirtumus ir jų sąsajas su efektyvumu.

Apie efektyvumo sąsajas su ekonomiškumu ir veiksmingumu plačiai diskutuoja Puškorius (2002). Autoriaus teigimu, ekonomiškumo, efektyvumo ir veiksmingumo koncepcijos yra išsidėsčiusios hierarchine piramidės tvarka. 3 E kriterijų hierarchija pavaizduota (žr. 1.1 pav.).



1.1 pav. 3 E kriterijų hierarchija

Šaltinis: Puškorius, 2002, p.33

Išanalizavus 1.1 paveikslą galima teigti, kad paprasčiausias kriterijus yra ekonomiškumas, kuris suprantamas kaip panaudotų išteklių, reikalingų kokiam nors rezultatui gauti (pagaminti prekę, suteikti paslaugą ir pan.), minimizavimas išlaikant tam tikrą to rezultato kokybę (Puškorius, 2002). Ekonomiškumas priklauso nuo santykinai mažesnio kiekio veiksnių negu efektyvumas bei veiksmingumas ir yra tiesiogiai susiję su lėšomis. Efektyvumas yra santykis tarp pageidautinų veiklos rezultatų ir panaudotų išteklių, indėlių, išlaidų bei kitų resursų. Efektyvumas, kaip ir ekonomiškumas, taip pat gali būti įvertintas kiekybiškai. Šis kriterijus aprėpia veiksnius, kurie išskirti vertinant ekonomiškumą, tačiau nagrinėja daug daugiau ir įvairesnių veiksnių ir vertina veiklos rezultatus.

Įvertinus ekonomiškumo ir efektyvumo santykį tikslinga išnagrinėti veiksmingumo sampratą, šio termino turinį bei santykį su efektyvumu. Veiksmingumas – tai nustatytų tikslų įgyvendinimo laipsnis panaudojus tam tikrą išteklių kiekį. Veiksmingumo kriterijus yra 3 E kriterijų hierarchijos

viršūnėje, nes aprėpia efektyvumo kriterijų visumą ir nustato kiekvieno efektyvumo kriterijaus įtaką veiklos rezultatams. Be to, jis įvertina, koku laipsniu pasiekti visi kriterijai.

Mackevičius, Daujotaitė (2011) išskiria dvi efektyvumo dimensijas: vidaus ir išorės efektyvumą. Vidaus efektyvumas susijęs su įstaigos gebėjimu sutelkti savo vidaus išteklius ir kuo efektyviau vykdyti veiklą. Išorės efektyvumas parodo, kiek įstaiga sugeba efektyviai vykdyti savo funkcijas su turimais ištekliais. Todėl efektyvumas nėra vien išlaidų sumažinimas, jis parodo, kaip tinkamai įstaiga panaudoja išteklius, kad pasiektų kuo geresnius rezultatus (Mackevičius, Daujotaitė, 2011).

Apibendrinant įvairių autorių pateikiamas veiklos efektyvumo koncepcijas galima teigti, kad efektyvumas interpretuojamas skirtingai, tačiau galima teikti, kad vyrauja bendri aspektai – tai tikslų pasiekimas, optimalus resursų naudojimas, veiklos ir rezultatų kokybė. Įstaigų veiklos efektyvumas apima pagrindinius įstaigos veiklos rodiklius, kurie parodo išteklių panaudojimo veiksmingumą, kai rezultatas pasiekiamas mažiausiomis sąnaudomis arba pasiektas maksimalus rezultatas naudojant turimus išteklius.

1.3. Viešojo sektoriaus įstaigos veiklos efektyvumo vertinimo metodų samprata

Veiklos efektyvumo vertinimas privataus sektoriaus įstaigose yra nukreiptas į pelno didinimą ir į savininkų pasitenkinimo poreikius, o viešojo sektoriaus įstaigose pagrindinis tikslas yra teikti viešąsias paslaugas, todėl viešųjų įstaigų veiklos efektyvumo vertinimas turi būti nukreiptas į tokių tikslų įgyvendinimą (Balabonienė, Večerskienė, 2014). Veiklos efektyvumo vertinimo teorija ir praktika parodo, kad tai yra sudėtingas procesas ir veiklos efektyvumo vertinimo metodų taikymas viešajame sektoriuje yra specifinis, nes visos viešojo sektoriaus įstaigos yra orientuotos į viešųjų interesų tenkinimą. Įstaigos veiklos efektyvumo vertinimą reikėtų suprasti kaip procesą, kurio metu gauta informacija leidžia daryti išvadą apie įstaigos veiklos sėkmingumą, identifikuoti veiklos rezultatus, teigiamai ir neigiamai veikiančius veiksnius.

Įstaigos veiklos efektyvumo vertinimas yra neatsiejama kiekvienos įstaigos valdymo dalis, leidžianti nustatyti įstaigos valdymo sprendimų įtaką veiklos rezultatams, taip pat kryptis ir reikalingus sprendimus juos patobulinti teigia Narkuniene, Ulbinaitė (2018).

Petrauskienės (2005) teigimu, viešojo sektoriaus įstaigų kokybinį veiklos efektyvumą įmanoma įvertinti remiantis viešojo administravimo veiklos efektyvumo didinimo priemonėmis, tačiau viešojo sektoriaus įstaigų veiklos efektyvumą siekiant įvertinti kokybiniu aspektu tikslinga orientuotis į viešojo administravimo efektyvumo elementus – strateginis planavimas, racionalus išteklių naudojimas, tarnautojų profesionalumas, etinės normos ir vertybės, organizacijos pokyčių valdymas, tarpinstitucinis bendradarbiavimas ir informacinės technologijos.

Kiurienė, Tarvydaitė (2014) teigia, kad viešojo sektoriaus įstaigų veiklos efektyvumas yra sunkiai įvertinamas dėl to, kad nesukurta veiklos vertinimo metodika, kuri padėtų tiriant įstaigos veiklos efektyvumą, tačiau veiklos efektyvumo vertinimas yra būtina sąlyga siekiant įstaigos kokybės ir tobulėjimo.

Pagal Gitonga, Nyambegera (2015), veiklos vertinimas – tai tikslų pasiekimas efektyviai valdant žmones ir aplinką, kurioje jie veikia. Tai neatsiejama kiekvienos įstaigos proceso dalis, o ne atskiras procesas, kadangi yra nustatyti tikslai ir paskirstyti ištekliai, tikslų įgyvendinimui. Venkatesh ir Ramachandran (2014) nurodo, kad veiklos vertinimas ir vertinimo rodikliai yra naudojami siekiant įvertinti ir užtikrinti efektyvumą, didinti motyvaciją ir gerinti procesus, taip pat didinti produktyvumą.

Viešojo sektoriaus įstaigų veikla gali būti vertinama atliekant veiklos auditą. D.Daujotaitė (2009) teigia, kad veiklos auditas yra svarbus įrankis, padedantis gerinti viešojo sektoriaus atskaitingumą bei tinkamą viešųjų išteklių valdymą. Jis skatina audituojamą subjektą daugiau dėmesio skirti veiklos ekonomiškumui, efektyvumui ir veiksmingumui, o pateikiamos rekomendacijos skatina tobulinti veiklą, taupyti lėšas arba mažinti išlaidas, gerinti paslaugų kokybę, stiprinti valdymo, administracinius ir organizacinius procesus, siekti nustatytų tikslų. Autorė teigia, kad nepriklausomus įvertinimus teikiantis veiklos auditas dažnai būna svarbus pagrindas sprendimams dėl būsimų investicijų bei veiklų.

Apibendrinant galima teigti, kad išanalizuotoje mokslinėje literatūroje pateikia skirtingus veiklos vertinimo sistemos bruožus ir aspektus, tačiau daugelio mokslininkų teigia, kad veiklos vertinimas yra neatsiejamas įstaigos procesas, kurį pasitelkus galima vertinti, ar judama užsibrėžtų tikslų įgyvendinimo link ir nustatyti plėtros kryptis. Kiekviena įstaiga turėtų priskirti jai tinkantį veiklos efektyvumo vertinimo kriterijų ar metodą, ir turėti galimybę palyginti save su kitomis įstaigomis.

1.4. Veiklos efektyvumo vertinimo modeliai

Mokslinėje literatūroje nėra vieningos nuomonės, kaip ir kokiais pagrindiniais rodikliais ar kriterijais reikia įvertinti veiklos efektyvumą, kurių modelių pagalba tai atlikti geriausia. Vertinant įstaigos veiklos efektyvumą nepakanka apskaičiuoti vien finansinius santykinus rodiklius, kadangi tradiciniai veiklos vertinimo metodai nepadeda išspręsti iškilusių vadybinių problemų. Sparčiai besikeičianti verslo aplinka – sparčiai tobulėjant naujoms technologijoms bei didėjant informacijos kiekiui – skatina vadovus bei ekonomistus ieškoti naujesnių ir sudėtingesnių modelių efektyvumui apskaičiuoti ir įvertinti.

1.4.1. Finansinių finansinių ataskaitų rodiklių analizė

Daugelis autorių vienareikšmiškai teigia, kad ekonominį efektyvumą galima įvertinti pasitelkus tam tikrus finansinius rodiklius ir jų grupes. Siekiant objektyviai įvertinti dabartinę įstaigos vietą rinkoje ir jos konkurencines galimybes ateityje, labai svarbi informacija apie finansinę įstaigos būklę ir veiklos rezultatus. Tokią informaciją suteikia finansinė atskaitomybė. Svarbu tinkamai panaudoti šią informaciją, mokėti ją iširti (Mackevičius ir Valkauskas, 2010). Šio metodo esmė yra techninių būdų ir priemonių visuma, kurią naudojant ištiriama įstaigos finansinė veikla ir jos rezervai. Tai įvairiapusis, kompleksiškas ir vientisas įstaigos ar jos padalinių finansinės veiklos tyrimas, kurio tikslas yra reikalingos informacijos gavimas optimaliems valdymo sprendimams priimti ir įstaigų vidinių rezervų išaiškinimas ir įvertinimas. Analizė tiria veiklos rezultatus, įstaigoje vykstančius ekonominius procesus ir jų tarpusavio ryšius. Dažniausiai finansinę analizę sudaro šios trys rūšys:

1. Horizontalioji analizė;
2. Vertikalioji analizė;
3. Santykinė analizė.

Horizontalioji ir vertikalioji finansinė analizė yra identiškos praktikoje taikomiems palyginimo bei dinamikos eilučių analizės būdams.

Jakštas, Kazakevičius (2018) teigia, kad horizontali analizė – tai dviejų ar daugiau laikotarpių finansinių ataskaitų duomenų palyginimas. Horizontalioji analizė atliekama, kai norima finansinių ataskaitų dydžius palyginti su praėjusio laikotarpio duomenimis. Naudojant šį būdą suskaičiuojami absoliutus ir santykiniai pokyčiai. Pokyčiai apskaičiuojami pagal formules:

$$\text{Absoliutus pokytis} = \text{Ataskaitinis laikotarpis} - \text{Praėjęs laikotarpis} \quad (1.1)$$

$$\text{Santykinis pokytis} = \frac{\text{Ataskaitinis laikotarpis} - \text{Praėjęs laikotarpis}}{\text{Praėjęs laikotarpis}} \times 100 \quad (1.2)$$

Atlikta horizontali finansinės atskaitos analizė leidžia nustatyti reikšmingus ir nereikšmingus pokyčius, teigiamus ir neigiamus pokyčius, nustatyti vieno rodiklio pokyčių įtaką kitų rodiklių pokyčiams. Tokie vertinimai leidžia apibendrinti pokyčių įtaką ataskaitoje pavaizduojamiems įstaigos finansiniams rezultatams arba finansinei būklei, priimti sprendimus dėl tolimesnės pokyčių analizės ir jų valdymo.

Jakštas, Kazakevičius (2018) teigia, kad vertikali analizė – tai atitinkamo finansinės atskaitos rodiklio lyginimas su bendru baziniu tos atskaitos rodikliu. Vertikalią analizę atliekama, kai norima įvertinti įstaigos finansinę būklę, pasitelkiant įvairius santykinius rodiklius. Analizė atliekama kiekvieną rodiklį lyginant su bendruoju baziniu rodikliu, o gautas dydis (lyginamasis svoris) išreiškiamas procentais. Atlikus šią analizę galima įvertinti ar optimaliai ir racionaliai naudojamas turtas, finansavimo struktūros pokyčius, nustatyti pajamų ir sąnaudų struktūrą, ir jų kitimo priežastis, atskleisti įstaigos finansinės būklės kitimo tendencijas. Atliekant vertikalią analizę, svarbiausia yra teisingas bazinio rodiklio pasirinkimas.

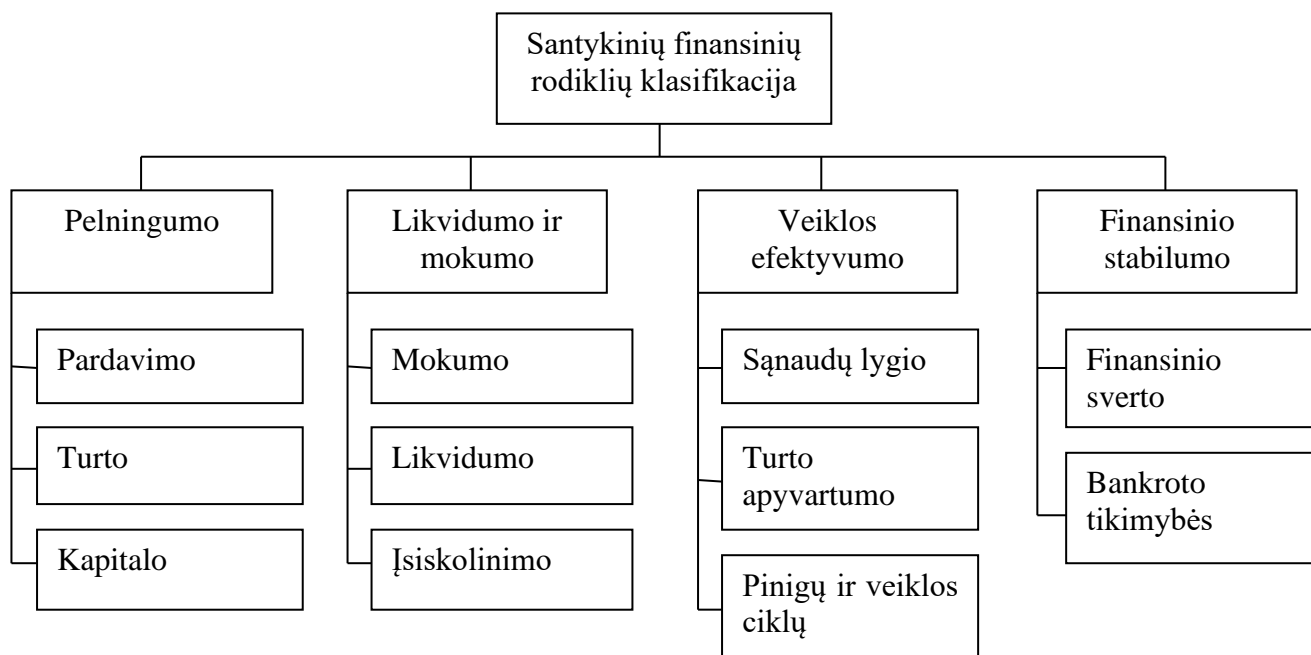
Santykinų finansinių rodiklių analizė yra viena iš populiariausių finansinės analizės būdų. Santykinė analizė dar vadinama santykinų finansinių koeficientų analize. Santykinė analizė atskleidžia atskirų finansinių rodiklių tarpusavio ryšius, atlikus šią analizę galima plačiau ir išsamiau įvertinti įstaigos veiklos efektyvumą. Racionaliam sprendimų priėmimui, tikslingiau taikyti santykinius rodiklius, nes jie padeda kuo realiau suvokti įstaigos finansinę būklę. Santykinė finansinių rodiklių analizė yra populiarius finansinės analizės būdas. Populiarumo priežastis yra pačių santykinų rodiklių esmė, kadangi yra galimybė palyginti kelis rodiklius, suskaičiuojant santykį tarp jų, kuris turi finansinę prasmę.

Finansinei įstaigų būklei įvertinti gali būti apskaičiuojama įvairių rodiklių, kuriems duomenys gaunami iš finansinės atskaitomybės ataskaitų – dažniausiai iš balanso ir pelno nuostolio. Siekiant atskirti vertinamus finansų būklės aspektus, rodikliai skirstomi į grupes. Tiek Lietuvos, tiek užsienio autoriai išskiria ir skirtingas finansinių santykinų rodiklių grupes, ir skirtingus rodiklius, priklausančius toms grupėms finansinei analizei atlikti (Mackevičius, 2007).

Daugelis Lietuvos ir užsienio autorių, santykinius finansinius rodiklius suskirsto į keturias pagrindines grupes, kurios jų nuomonę yra pačios svarbiausios:

1. Pelningumo rodikliai;
2. Likvidumo ir mokumo rodikliai;
3. Veiklos efektyvumo rodikliai;
4. Finansinio stabilumo rodikliai.

Kiekviena santykinų finansinių rodiklių grupė dar skirstoma į pogrupius, kuriuos sudaro įvairūs rodikliai (žr.1.2 pav.).



1.2 pav. Santykinų finansinių rodiklių klasifikacija
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis išnagrinėta mokslinę literatūra

Pelningumo rodikliai apibūdina įstaigos veiklos efektyvumą. Lileikienės ir Garšvienės (2007) teigimu, pelningumas – vienas įstaigos turto, nuosavo kapitalo, finansinio šaltinių panaudojimo efektyvumo rodiklių. Budrikienės ir Paliulytės (2012) teigimu, nuolat ir nuosekliai tiriant pelningumo rodiklius bei jų pokyčius, galima priimti teisingus sprendimus ir sukurti verslo strategijas, kurios padėtų įstaigoms pasiekti gerų veiklos rezultatų ir garantuoti veiklos tęstinumą.

Pagrindiniai pelningumo rodikliai:

- Bendrojo pelningumo rodiklis rodo, kiek bendrojo pelno tenka vienam pardavimo pajamų eurui. Pagal šį rodiklį galima spėti, ar yra pakankamas parduodamų prekių kainų ir jų gamybos išlaidų skirtumas.
- Veiklos pelningumo rodiklis rodo, kaip įstaiga dirbo, nepriklausomai nuo finansinio sverto, mokesčių ir nusidėvėjimo apskaitos.
- Grynojo pelningumo rodiklis rodo, kiek grynojo pelno tenka vienam pardavimo pajamų eurui. Jis apima visas įstaigos veiklos pajamas ir sąnaudas ir parodo galutinį įstaigos veiklos efektyvumą.
- Turto pelningumo rodiklis rodo, kiek grynojo pelno tenka vienam turto eurui. Rodiklis naudojamas vertinti įstaigos turto panaudojimą.
- Kapitalo pelningumo rodiklis rodo, kiek grynojo pelno tenka vienam nuosavo kapitalo eurui.

Nagrinėjant mokumo rodiklius susiduriama su likvidumo sąvoka. *Mokumo rodikliai* plačiau nei likvidumo rodikliai leidžia spręsti apie įstaigos trumpalaikio ir ilgalaikio mokumo galimybes, o

likvidumo rodikliai vertina tik trumpalaikius įsipareigojimus ir trumpalaikį turtą. Pagrindiniai rodikliai:

- Bendrojo mokumo rodiklis rodo, kiek vienam įsiskolinimo eurui tenka nuosavo kapitalo. Rodiklis leidžia matyti įstaigos finansavimo struktūrą, netiesiogiai palygindamas skolintas ir nuosavas lėšas.
- Ilgalaikių skolų rodiklis rodo, kiek ilgalaikio turto tenka vienam ilgalaikių įsiskolinimų eurui. Tai kreditoriams svarbus rodiklis parodantis jų paskolintų lėšų apdraustumo laipsnį.
- Ilgalaikio įsiskolinimo rodiklis rodo, kiek ilgalaikio įsiskolinimų tenka vienam turto eurui, t.y. kokia dalis turto įsigyta iš ilgalaikių skolų.
- Trumpalaikio įsiskolinimo rodiklis rodo, kiek trumpalaikių skolų tenka vienam turto eurui, kokia dalis turto įsigyta iš trumpalaikių skolų.
- Einamojo likvidumo rodiklis rodo, kiek trumpalaikio turto tenka vienam trumpalaikių įsipareigojimų eurui. Einamojo likvidumo rodiklis įvertina įstaigos sugebėjimą savo trumpalaikiu turtu padengti trumpalaikius įsipareigojimus, taigi svarbus įstaigos kreditoriams. Kartu jis parodo ir įstaigos gebėjimą rasti teisingą ir saugų santykį tarp trumpalaikių skolų ir trumpalaikių įsipareigojimų.
- Kritinio likvidumo rodiklis rodo, kiek trumpalaikio turto tenka vienam trumpalaikių įsipareigojimų eurui. Koeficientas leidžia įvertinti aukštesnius likvidumo reikalavimus lyginant su Einamojo likvidumo koeficientu.
- Absoliutaus likvidumo rodiklis rodo, kiek absoliučiai likvidaus turto (pinigai ir jų ekvivalentai) tenka vienam trumpalaikių įsipareigojimų eurui. Rodiklis parodo, kiek trumpalaikių skolų įstaiga gali padengti praktiškai momentaliai.

Veiklos efektyvumo rodikliai suteikia galimybę tiksliau suvokti įstaigoje vykstančius reiškinius ir procesus bei pateikia vertingą informaciją apie pagrindinių rodiklių tendencijas ir priklausomybes, įstaigos pajamas ir sąnaudas. Pagrindiniai rodikliai:

- Turto apyvartumo rodiklis rodo įstaigos turto apyvartų skaičių per metus arba kiek vienam turto eurui tenka pardavimo pajamų, tokiu būdu apibūdinamas įstaigos turto ir jos veiklos rezultato ryšys ir turto panaudojimo efektyvumas.
- Sąnaudų lygio rodiklis rodo įstaigos sugebėjimą taupiai naudoti turimus išteklius. Apskaičiavus sąnaudų lygio rodiklius galima įvertinti įstaigos veiklos sričių efektyvumą.
- Nuosavo kapitalo apyvartumo rodiklis rodo, kiek pardavimo pajamų tenka vienam nuosavo kapitalo eurui.
- Apyvartinio kapitalo apyvartumo rodiklis rodo, kiek pardavimo pajamų tenka vienam apyvartinio kapitalo eurui arba apyvartinio kapitalo apyvartumą per metus. Rodiklis svarbus, nes leidžia vertinti įstaigos sugebėjimą valdyti trumpalaikį turtą formuojant trumpalaikius įsipareigojimus.
- Pinigų ciklas rodo, kiek įstaigai trunka parduoti atsargas, susirinkti lėšas iš pirkėjų ir apmokėti tiekėjų sąskaitas. Jis parodo įstaigos gebėjimą valdyti pinigų srautus.

Apibendrinant galima teigti, kad įstaigos veiklos efektyvumo matavimo ir vertinimo aspektai buvo nagrinėjami daugelio užsienio ir Lietuvos mokslininkų. Remiantis išanalizuota mokslinė

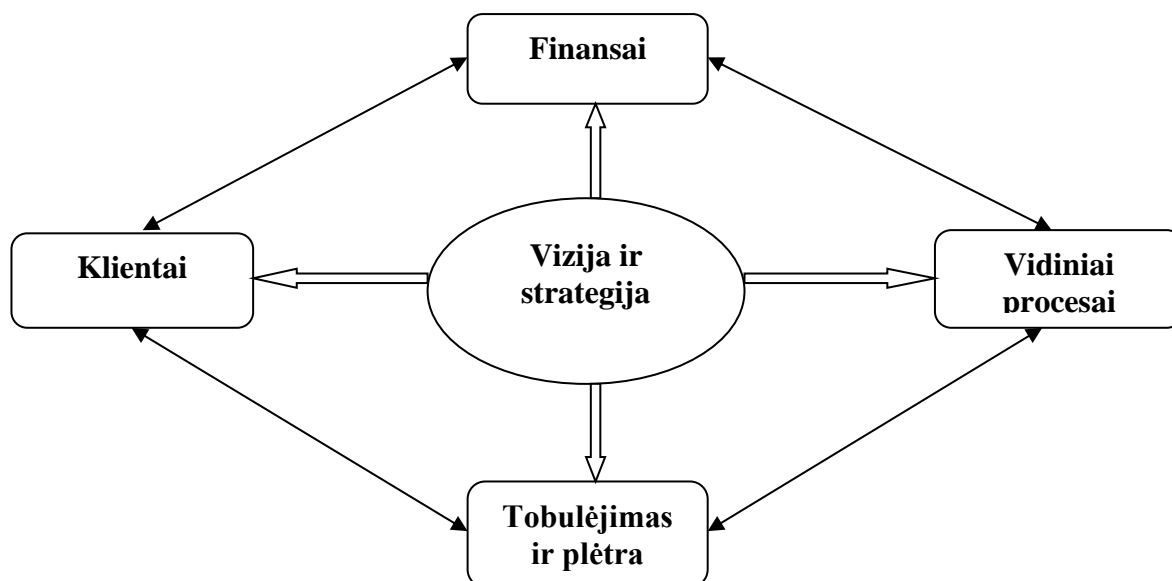
literatūra veiklos efektyvumui matuoti ir vertinti rekomenduoja taikyti įvairius modelius, remiantis finansiniais santykiniais rodikliais. Mokslininkai teigia, kad tradicinė finansinių santykinų rodiklių analizė, neakcentuojant jos trūkumų, išlieka viena svarbiausių veiklos efektyvumo matavimo ir vertinimo metodų.

1.4.2. Subalansuotų rodiklių modelis

1990 m. žinomi valdymo apskaitos mokslininkai R. Kaplan ir D. Norton sukūrė subalansuotų rodiklių sistemos teorinį modelį (angl. Balanced scorecard, BSC). Dažniausiai įstaigų vadovai išgirdę informaciją apie rodiklius, iškart pagalvoja apie finansinę atskaitomybę, tačiau vis didesnis dėmesys yra skiriamas į strateginius tikslus ir jų įgyvendinimą. Subalansuotu rodiklio metodu galima išmatuoti kaip įstaigoje vykdomos smulkios operacijos (ne tik finansinės), kurios susietos su pasirinktais įvykdyti planais.

Pasak Al-Hosaini, Fahmi Fadhl ir Saudah Sofian (2015), subalansuotų rodiklių sistemą galima naudoti kuriant strategiją ir stebėti organizacijos veiklą, nuolat lyginant ją su pagrindiniais elementais, kuris tinkamai sukuria vertinimo sistemą. Žukauskaitė (2010) teigia, kad subalansuotų rodiklių metodas yra strateginio valdymo planas skirtas aprašyti, išmatuoti bei įvertinti įstaigos strategijos įgyvendinimo sėkmę visuose veiklos lygiuose. Pasitelkus šį metodą galima nustatyti kaip įstaigoje vykdomos smulkios operacijos siejasi su pasirinktais įvykdyti planais ar strateginiais tikslais. Tuo tarpu naudojant analizuotus komunikavimo lygius yra lengviau įgyvendinama įstaigos strategija ir vizija, finansinis ir nefinansinis vertinimas.

Danaei ir Hosseini (2013) teigimu, subalansuotų rodiklių sistema, buvo sukurta siekiant įvertinti įstaigos veiklos efektyvumą, suskirstydama veiklos strategiją į keturias perspektyvas, priskiriant finansus, mokymąsi ir augimą, vidinį procesą ir klientus. Remiantis Sudnicku (2005), subalansuotų rodiklių sistema leidžia žiūrėti į veiklą iš keturių skirtingų perspektyvų (žr. 1.3 pav).



1.3 pav. 4 subalansuotų rodiklių sistemos perspektyvos

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis (Sudnickas, 2005)

- **Finansinė perspektyva.** Finansiniai tikslai nurodo ką reikia daryti, kad būtų patenkinti investuotojai bei apibrėžia investuotojų poziciją organizacijos atžvilgiu. Finansų perspektyvos rodiklių pavyzdžiai: apyvarta, pelnas, pardavimų augimas ir kt.
- **Klientų perspektyva.** Šios perspektyvos tikslai nurodo ką organizacijai reikia daryti, kad klientai būtų patenkinti įstaigos veikla. Konkurentinėje aplinkoje, šios perspektyvos ignoravimas priartina organizaciją prie veiklos pabaigos. Klientų perspektyvos rodiklių pavyzdžiai: klientų, naujų klientų skaičius, klientų pasitenkinimas, skundų skaičius, prarastų klientų skaičius ir kt.
- **Vidinių verslo procesų perspektyva.** Nurodo, ką reikia daryti, kad organizacijos procesai būtų efektyvūs, patenkintų klientų ir akcininkų lūkesčius. Tam tikslui nuolat atliekamas procesų kokybės monitoringas ir tikrinamas procesų efektyvumas. Vidinių verslo procesų perspektyvos rodikliai: broko procentas, brokų taisymo kaštai, vidiniai operacijų kaštai, prastovų laikas, planavimo tikslumas ir kt.
- **Mokymosi ir augimo perspektyva.** Ši perspektyva nurodo, ką reikia daryti, kad būtų gerai parengta ir motyvuota darbo jėga, koku būdu užtikrinama organizacijos galimybė greitai keistis, tobulėti, koks yra įstaigos informacinių technologijų potencialas. Sugebėjimas palaikyti reikiamą darbuotojų paruošimo lygį ir tinkamą informacinių technologijų potencialą, sudaro galimybę organizacijai vykdyti ir plėtoti savo veiklą.

Apibendrinant galima teigti, kad yra viena pirmųjų subalansuotų rodiklių sistemos modelis, orientuotas į organizacijų interesą rasti paprastus ir kompaktiškus sprendimus, kaip suprasti ir plėtoti nefinansinių rodiklių vertinimo metodiką. Sistemoje išskiriamos keturios skirtingos veiklos matavimo perspektyvos. Paliekama jau tradicine tapusi finansinė perspektyva, bei įvedamos klientų pasitenkinimo, vidinių procesų, ir tobulėjimo bei mokymosi perspektyvos. Pagrindinis subalansuotų rodiklių sistemos principas yra valdyti galima tik tai, ką galima išmatuoti. Pagrindinis subalansuotų rodiklių sistemos pranašumas prieš kitus veiklos vertinimo metodus - aiškus kasdinių darbuotojų veiksmų suderinimas su metiniais ir strateginiais įstaigos planais.

II. VŠĮ ŠIAULIŲ DRMC VEIKLOS EFEKTYVUMO VERTINIMO METODIKA

Pasak Gintalo (2011), metodologija suprantama kaip mokslas, teoriškai pagrindžiantis ir aprašantis metodus, taikomus tam tikroje mokslo sferoje. Tokie aprašymai, kurie apsiriboja tik taikymu praktikoje, arba kitaip sakant, veiksmų, padedančių pasiekti norimą rezultatą, seka, vadinami metodika. Tiek metodologija, tiek metodika susideda iš metodų. Tiriamojo darbo dalyje atliekamas VŠĮ Šiaulių DRMC veiklos efektyvumo vertinimas.

2.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Tyrimo tikslas – atlikti VŠĮ Šiaulių DRMC veiklos efektyvumo vertinimą ir sukurti viešųjų įstaigų skirtingų veiklų rentabilumo metodiką, kuri galėtų būti taikoma viešojo sektoriaus subjektų veiklos rentabilumui vertinti. Norint pasiekti užsibrėžtą tikslą, reikia įgyvendinti šiuos *uždavinius*:

1. atskleisti įstaigos aplinkos veiksnius, turinčius įtakos veiklos efektyvumui;
2. atlikti finansinės būklės ir veiklos ataskaitų dinamikos analizę;
3. atlikti santykinų finansinių rodiklių analizę;
4. sukurti skirtingų veiklų rentabilumo metodiką.

Tyrimo objektas. VŠĮ Šiaulių darbo rinkos mokymo centro rodikliai.

Siekiant ateityje pagerinti mokymo centro finansinės veiklos rezultatus, labai svarbu analizuoti ir įvertinti veiksnius, kurie daro įtaką mokymo centro veiklai ir finansinių rezultatų pokyčiams.

Atliekant VŠĮ Šiaulių DRMC veiklos efektyvumo analizę naudojama įstaigos finansinės ataskaitos:

- Finansinės būklės ataskaita – joje nurodomos visos viešojo sektoriaus subjekto turtas, finansavimo sumos, įsipareigojimai ir grynasis turtas paskutinę ataskaitinio laikotarpio dieną.
- Veiklos rezultatų ataskaita – joje nurodomos visos viešojo sektoriaus subjekto uždirbtos pajamos, patirtos sąnaudos per ataskaitinį laikotarpį ir veiklos rezultatai.
- Aiškinamasis raštas – detalizuojamos ir paaiškinamos viešojo sektoriaus subjekto finansinės būklės, veiklos rezultatų, pinigų srautų ir grynojo turto pokyčių ataskaitose nurodytos sumos, taip pat pateikiama papildoma reikšminga informacija, nenurodoma kitose finansinėse ataskaitose.

Viešojo sektoriaus subjektų ataskaitose pateikta finansinė informacija leidžia palyginti subjekto veiklą ir gautą asignavimų naudojimo efektyvumą. Veiklos efektyvumo analizė atliekama horizontaliosios analizės būdu. Atlikus veiklos efektyvumo analizę pateikiamos išvados apie tai, kaip efektyviai dirba įstaiga ir kurias veiklas būtų galima tobulinti. Atliekama įstaigos 2012-2020 m. finansinė veiklos analizė. Skirtingų veiklų rentabilumo analizė atliekama 2016-2020 m. taip pat atlikta ir 2021 m. rugsėjo 30 dienos.

2.2. VŠĮ Šiaulių DRMC veiklos efektyvumo tyrimo eiga

Siekiant atlikti VŠĮ Šiaulių DRMC veiklos efektyvumo analizę ir įvertinti įstaigos rodiklius, turinčius įtakos veiklos efektyvumui, sudaryta VŠĮ Šiaulių DRMC veiklos efektyvumo tyrimo etapai ir metodai (2.1 lentelė).

2.1 lentelė

VŠĮ Šiaulių DRMC veiklos efektyvumo tyrimo etapai ir metodai

Etapai	Metodas	Siektinas rezultatas
Aplinkos analizė	Išorinė ir vidinė aplinkos analizė	Įstaigos veiklą ribojantys veiksniai
Finansinės būklės ir veiklos rezultatų ataskaitų dinamikos tyrimas	Įstaigos veiklos rodiklių analizė	Nustatyti rodiklių reikšmių kaitą laiko atžvilgiu ir kokios priežastys įtakojo tuos pasikeitimus
Veiklos efektyvumo vertinimas taikant santykinius rodiklius	Santykinių rodiklių analizė	Nustatyti išteklių naudojimo efektyvumo lygį įstaigoje ir kaip įstaiga sugeba kontroliuoti savo sąnaudas. Analizuojami veiklos efektyvumo, mokumo, pelningumo ir rezultatyvumo rodikliai.
Veiklų rentabilumo vertinimas	Rentabilumo analizė	Išskirti įstaigos veiklos sritys, kurios yra rentabilios ir kurias reikia tobulinti, kad būtų garantuojama stabili finansinė padėtis.

Veiklos efektyvumo metodą sudaro 4 pagrindiniai metodo etapai. Pasirinkti būtent šie metodai, kadangi jie geriausiai ir tiksliausiai atskleidžia įvairių rodiklių dinamiką, tarpusavio ryšius bei priklausomybę. Tokiu būdu randamos silpnosios ir stipriosios įstaigos vietos, kurios leidžia priimti tinkamus sprendimus ir kontroliuoti bei didinti įstaigos veiklos efektyvumą. Iš 2.1 lentelės matyti, kad atliekant įstaigos veiklos efektyvumo analizę vertinimas bus atliekamas keturiais etapais. Pirmame etape, atliekama VŠĮ Šiaulių DRMC išorinė ir vidinė aplinkos analizė, siekiant išsiaiškinti, kurie veiksniai riboja įstaigos veiklą. Antrame etape, atliekama įstaigos veiklos rodiklių analizė stebint kaip nagrinėjamu laikotarpiu kito pardavimai, pirkimai, ilgalaikis ir trumpalaikis turtas. Trečiame etape bus skaičiuojami įstaigos veiklos efektyvumo nusakantys santykiniai rodikliai. Ketvirtame etape bus atliekama pagal sukurtą metodiką mokymo centro skirtingų veiklų rentabilumo įvertinimas.

Pasak Mackevičiaus, Valkausko (2010), norint atlikti išsamią įstaigos veiklos efektyvumo analizę dažniausiai naudojama tradicinė finansinės įstaigų būklės ir veiklos rezultatų analizės metodika, t. y. skaičiuojami bei vertinami absoliutieji ir santykiniai finansiniai rodikliai. Tačiau norint išsamiau ir objektyviau įvertinti įstaigos dabartinę ir ateities finansinę būklę bei veiklos rezultatus, šios analizės nepakanka. Siūloma taikyti integruotą įstaigos finansinės būklės ir veiklos rezultatų analizės metodiką. Šią metodiką sudaro trys elementai:

1. absoliučiąjį finansinių rodiklių pokyčių tyrimas;

2. santykinių finansinių rodiklių skaičiavimas ir vertinimas;
3. rodiklių standartizavimas ir analizė.

Pasak Mackevičius, Poškaitė, Villis (2011) horizontalioji analizė – naudojama siekiant nustatyti rodiklių reikšmių kaitą laiko atžvilgiu. Skaičiuojami rodikliai išreiškiami absoliučiais, santykiniais dydžiais arba procentais. Analizė atliekama naudojant 3-5 metų duomenis ir dažniausiai naudojama analizuojant pelno (nuostolių), balanso ar pinigų srautų ataskaitų duomenis, bandant surasti trūkumų ir veiklos efektyvumo gerinimo būdų.

Norint atlikti išsamią įstaigos veiklos efektyvumo analizę, vien horizontalios analizės nepakanka, todėl yra apskaičiuojami įvairūs santykiniai rodikliai, kurie nustato ryšius ir priklausomybes padedančias įstaigų vadovams spręsti svarbius veiklos uždavinius. Siūloma viešojo sektoriaus subjektams veiklos efektyvumo analizei pasitelkti ir privačiame sektoriuje naudojamus santykinius rodiklius.

Tikslingiausia santykinius finansinius rodiklius pradėti nagrinėti nuo veiklos efektyvumo rodiklių, nes šie geriausiai parodo turto bei sąnaudų efektyvų panaudojimą ir nusako bendrą įstaigos finansinę būklę.

2.2 lentelė

Veiklos efektyvumo rodikliai ir jų skaičiavimo formulės

Rodiklis	Rodiklio skaičiavimo formulė	Apibūdinimas
Turto apyvartumas	$\frac{\text{Pardavimų pajamos}}{\text{Turtas}}$	Parodo kiek vienam turto eurui tenka pardavimo pajamų.
Trumpalaikio turto apyvartumas	$\frac{\text{Pardavimo pajamos}}{\text{Trumpalaikis turtas}}$	Parodo kiek vienam trumpalaikio turto eurui tenka pardavimo pajamų
Ilgalaikio turto apyvartumas	$\frac{\text{Pardavimo pajamos}}{\text{Ilgalaikis turtas}}$	Parodo kiek vienam ilgalaikio turto eurui tenka pardavimo pajamų
Pirkėjų įsiskolinimo apyvartumas	$\frac{\text{Pardavimo pajamos}}{\text{Pirkėjų įsiskolinimas}}$	Parodo kiek iš pirkėjų gautinos sumos padaro apyvartų per metus
Debitorinio įsiskolinimo apyvartumas	$\frac{\text{Pardavimo pajamos}}{\text{Per vienerius metus gautinos sumos}}$	Parodo kiek eurų pardavimo pajamų tenka vienam debitorinio įsiskolinimo eurui
Pagrindinės veiklos sąnaudų lygio rodiklis	$\frac{\text{Pagrindinės veiklos sąnaudos}}{\text{Pagrindinės veiklos pajamos}}$	Parodo kiek pagrindinės veiklos sąnaudų tenka vienam pagrindinės veiklos pajamų eurui.

Taigi, tiek sąnaudų lygio, tiek įsiskolinimo, tiek turto panaudojimo santykiniai rodikliai suteikia informacijos apie įstaigos veiklos efektyvumą. Turto panaudojimo rodiklis parodo apie įstaigos turto optimalų ir efektyvų panaudojimą pajamų uždirbimui. Ilgalaikiai ir trumpalaikiai turto rodikliai parodo cirkuliavimo intensyvumą bei atnaujinimo dažnumą. Didesnis pirkėjų įsiskolinimo apyvartumo rodiklis parodo, kad pirkėjai greičiau apmoka už produkciją, tai parodo įstaigos valdymo kokybę. Debitorinio įsiskolinimo apyvartumo rodiklis parodo visų trumpalaikių skolų surinkimo kokybę. Šio rodiklio didesnė reikšmė reiškia didesnę veiklos efektyvumą. Sąnaudų lygio rodikliai parodo įstaigos veiklos efektyvumą, atskleidžia įstaigos sugebėjimą taupiai naudoti turimus išteklius.

Mokumo rodikliai parodo įstaigos sugebėjimą įvykdyti trumpalaikius ir ilgalaikius įsipareigojimus. Kiekvienai įstaigai svarbu analizuoti mokumo rodiklius tam, kad galėtų įvertinti kada įsiskolinimai viršis turtą. Analizuojama ar įstaiga pajėgi apmokėti trumpalaikius ir ilgalaikius įsipareigojimus. Atliekant įstaigos veiklos finansinę analizę, nebūtina skaičiuoti visų mokumo rodiklių, svarbu pasirinkti tik tuos rodiklius, kurie labiausiai tinkami įstaigos veiklai.

2.3 lentelė

Mokumo rodikliai ir jų skaičiavimo formulės

Rodiklis	Rodiklio skaičiavimo formulė	Apibūdinimas
Bendrasis trumpalaikio mokumo koeficientas	$\frac{\text{Trumpalaikis turtas}}{\text{Trumpalaikiai įsipareigojimai}}$	Parodo kiek kartų trumpalaikis turtas didesnis už trumpalaikius įsipareigojimus
Absoliutus mokumo koeficientas	$\frac{\text{Pinigai ir jų ekvivalentai}}{\text{Trumpalaikis įsipareigojimai}}$	Parodo kiek trumpalaikių skolų įstaiga gali padengti iš karto
Bendrasis skolos rodiklis	$\frac{\text{Visi įsipareigojimai}}{\text{Visas turtas}}$	Parodo kokia dalis skolintų lėšų panaudojama įstaigos turtui sudaryti
Finansinio sverto koeficientas	$\frac{\text{Visi įsipareigojimai}}{\text{Grynasis turtas}}$	Parodo visų įstaigos įsipareigojimų ir grynojo turto santykį

Trumpalaikio mokumo rodiklis parodo įstaigos sugebėjimą trumpalaikėmis mokėjimo priemonėmis likviduoti trumpalaikius įsipareigojimus. Per didelio šio rodiklio reikšmė, gali būti vertinama kaip grėsmė, tai parodo, kad įstaiga turi per daug sukaupus turto, kurio gal būt net nenaudoja. Absoliutaus mokumo koeficiento didesnė reikšmė parodo, kad įstaiga turi pinigų ir iš karto gali padengti skolas. Bendrasis skolos rodiklis kuo mažesnis, tuo geresnė finansinė padėtis įstaigoje. Viešojo sektoriaus įstaigų apskaičiuotą bendrą skolos rodiklį rekomenduotina palyginti su finansavimo sumomis. Jeigu įstaigos finansavimo sumos mažėja, o minėtas rodiklis didėja, didėja ir rizika gauti veiklos deficitą. Finansinis svertas parodo, koks yra veikos priklausomumas nuo išorinių finansavimo šaltinių.

Įstaigos veiklos ataskaitoje pateikti pelno rodikliai dar neatskleidžia tikrojo įstaigos veiklos objektyvumo. Geriausiai įstaigos veiklos galutinius rezultatus atspindi pelningumo rodikliai. Absoliutus pelno rodiklis ne visada atspindi įstaigos veiklos efektyvumą.

2.4 lentelė

Pelningumo rodikliai ir jų skaičiavimo formulės

Rodiklis	Rodiklio skaičiavimo formulė	Apibūdinimas
Turto pelningumo rodiklis	$\frac{\text{Grynasis perviršis (deficitas)}}{\text{Turtas}}$	Parodo kiek grynojo perviršio tenka vienam turto eurui
Bendrasis pelningumo rodiklis	$\frac{\text{Bendrasis perviršis (deficitas)}}{\text{Pardavimo pajamos}}$	Parodo kiek bendrojo perviršio tenka vienam pardavimo pajamų eurui

EBITDA pelningumo rodiklis	$\frac{\text{EBITDA}}{\text{Pardavimo pajamos}}$	Parodo kiek EBITDA pelno (pelnas prieš palūkanas, mokesčius ir nusidėvėjimą) tenka vienam pardavimo pajamų eurui
Grynasis pelningumo rodiklis	$\frac{\text{Grynasis perviršis (deficitas)}}{\text{Pardavimo pajamos}}$	Parodo kiek gryojo perviršio tenka vienam pardavimo pajamų eurui

Turto pelningumo (ROA) rodiklis (vartojamas terminas – Turto grąža) teikia informacijos apie turto panaudojimo efektyvumą, vadovų sugebėjimą jį valdyti ir kontroliuoti. Viešojo sektoriaus finansinių ataskaitų santykiniai analizei rekomenduojama skaičiuoti turto pelningumo rodiklį. Turto pelningumo koeficientai pakankamai objektyviai įvertina viešųjų įstaigų viso turto panaudojimo efektyvumą bei bendrą veiklos efektyvumą, siekiant teigiamo finansinio rezultato. Būtina atsižvelgti į įstaigos poreikį turtui, kuo jis didesnis tuo grąža gali būti mažesnė.

Dar svarbus rodiklis – bendrasis pelningumas, kuris parodo įstaigos sugebėjimą uždirbti perviršį iš pagrindinės veiklos, kontroliuoti pardavimo pajamų ir pardavimų savikainos lygį.

EBITDA pelningumo palyginimas su bendrojo pelningumo rodikliu leidžia įvertinti įstaigos pelningumą eliminuojant skliausteliuose išvardytų veiksmų (tarp kurių reikšmingiausias nusidėvėjimas (amortizacija)) įtaką bendrajam pelningumui. Tokiu būdu įstaigos veikla gali būti įvertinta be investicijų nusidėvėjimo įtakos. Tai vienas pagrindinių veiklos pelningumo vertinimo rodiklių.

Grynasis pelningumas apima visas įstaigos veiklos pajamas ir sąnaudas ir parodo galutinį įstaigos veiklos efektyvumą.

2.5 lentelė

Rezultatyvumo rodikliai ir jų skaičiavimo formulės

Rodiklis	Rodiklio skaičiavimo formulė	Apibūdinimas
Pardavimo pajamos tenkančios vienam darbuotojui rodiklis	$\frac{\text{Pardavimo pajamos}}{\text{Darbuotojų skaičius}}$	Parodo kiek pardavimo pajamų tenka vienam darbuotojui
Darbo apmokėjimo išlaidos tenkančios vienam darbuotojui rodiklis	$\frac{\text{Darbo užmokesčio fondas}}{\text{Darbuotojų skaičius}}$	Parodo kiek išlaidų skirtų darbui apmokėti, tenka vienam įstaigos darbuotojui
Administracinių išlaidų rodiklis	$\frac{\text{Bendrosios ir administracinės išlaidos}}{\text{Pardavimo pajamos}}$	Parodo kiek bendrųjų ir administracinių sąnaudų tenka vienam pardavimo pajamų eurui

Pardavimo pajamų, tenkančių vienam darbuotojui rodiklis rodo, kiek tenka vienam įstaigos darbuotojui pardavimo pajamų per metus. Rodiklis gali būti skaičiuojamas naudojant darbuotojų skaičių metų pabaigoje arba vidutinį metų darbuotojų skaičių. Pardavimo pajamų, tenkančių vienam darbuotojui rodiklis paprastai pateikiamas kaip skaičius

Darbo apmokėjimo išlaidų, tenkančių vienam darbuotojui rodiklis rodo, kiek išlaidų skirtų darbui apmokėti, įskaitant darbo užmokesį ir visas susijusių mokesčių sąnaudas, tenka vienam įstaigos darbuotojui per metus. Rodiklis gali būti skaičiuojamas naudojant darbuotojų skaičių metų pabaigoje arba vidutinių metų darbuotojų skaičių.

Administracinių išlaidų rodiklis (vadinamas ir koeficientu) rodo, kiek bendrųjų ir administracinių sąnaudų, tenka vienam pardavimo pajamų eurui. Svarbus šio rodiklio kitimo ryšis su įstaigos pardavimo dinamika. Rodiklis neturi augti tiesiogiai proporcingai įstaigos pardavimo augimui.

Veiklų rentabilumo vertinimo metodika

Daugelyje įstaigų yra vykdoma ne viena veikla, todėl būtų tikslinga paskaičiuoti kiekvienos vykdomos veiklos rentabilumą. Tokios informacijos reikia įstaigos vadovams, norint racionalizuoti įstaigoje ir jos skyriuose vykstančius procesus. Norint tinkamai išspręsti šiuos apskaitai keliamus uždavinius, būtina įstaigoje nustatyti kokybišką rentabilumo skaičiavimo metodą. Tiesiogines išlaidas priskiriamos pakankamai nesudėtingai ir tiksliai, tačiau tinkamai priskirti netiesiogines išlaidas nepavyksta.

Siekiant apskaičiuoti kiekvienos veiklos netiesiogines išlaidas, bandysiu sukurti naują bendrųjų sąnaudų metodą, kuris leis įvertinti kiekvienos smulkiausios įstaigoje vykdomos veiklos sąnaudas ir jos rentabilumo vertinimą.

1 etapas. Įstaigos veiklų identifikavimas. Šiame etape eliminuojamos finansavimo pajamos ir sąnaudos, kurias būtų netikslinga palikti prie sąnaudų.

2 etapas. Kiekvienos veiklos tiesioginių sąnaudų nustatymas. Kurios tiesiogiai susijusios sąnaudos su konkrečia veikla, jos yra priskirtos prie atitinkamos veiklos savikainos.

3 etapas. Bendrųjų administracinių sąnaudų skirstymo koeficiento nustatymas. Sąnaudos, kurių negalima atitinkamai paskirstyti konkrečiai veiklai, yra paskirstomos pagal pajamų procentinę dalį. Bendrųjų sąnaudų % apskaičiuojamas pagal 2.1 formulę:

$$\frac{\text{Pasirinktos veiklos pajamos}}{\text{Visos veiklos pajamos}} \times 100 \quad (2.1)$$

4 etapas. Skirtingų veiklų rentabilumo vertinimas. Nors rentabilumo terminas retai vartojamas analizuojant viešojo sektoriaus subjektų finansinę būklę, tačiau rentabilumo rodiklių vaidmuo finansinės būklės analizėje pakankamai svarbus. Kadangi viešojo sektoriaus subjektai nesiekia pelno maksimizavimo, skaičiuojant šiuos grupės rodiklius, vertinamas ne pelnas, bet subjekto generuojamas perviršis (deficitas). Viešojo sektoriaus subjektų rentabilumo rodikliai skirti įvertinti įstaigos išteklių panaudojimą ir gebėjimą finansuoti augimą. Siekiant įvertinti skirtingų veiklų rentabilumą, skaičiuojami tokie rodikliai:

- Grynasis rentabilumas yra grynojo perviršio ar deficito ir tam tikros veiklos pardavimo pajamų santykis. Šis rodiklis vertinamas labai gerai, jeigu jo reikšmė viršija 25 %, gerai – jei didesnė kaip 10 %, patenkinama – mažesnė nei 10 %, nepatenkinamai - mažesnė nei 5 % ir blogai – jeigu jo reikšmė yra neigiama. Grynasis rentabilumas apskaičiuojamas pagal 2.2 formulę:

$$\frac{\text{Grynasis perviršis ar deficitas}}{\text{Veiklos pardavimo pajamos}} \times 100 \quad (2.2)$$

- Bendrasis rentabilumas apskaičiuojamas kaip bendrojo rezultato ir tam tikros veiklos pardavimo pajamų santykis. Teigiamai vertinama, kai bendrojo pardavimo rentabilumo rodiklis kinta 10-35 %, mažesnė nei 10 % reikšmė rodo, kad įstaiga turi išlaidų valdymo problemų mažindama išlaidas. Bendrasis rentabilumas apskaičiuojamas pagal 2.3 formulę:

$$\frac{\text{Bendrasis rezultatas}}{\text{Veiklos pardavimo pajamos}} \times 100 \quad (2.3)$$

- Veiklos rentabilumas apskaičiuojamas kaip tam tikros veiklos rezultato ir pardavimo pajamų santykis. Veiklos rentabilumas priklauso ne tik nuo pardavimo pajamų ir savikainos, bet ir nuo įstaigos patiriamų veiklos sąnaudų. Veiklos rentabilumo rodiklis atspindi įstaigos vadovų gebėjimą kontroliuoti veiklos sąnaudas. Kai rodiklio reikšmė mažesnė nei 5 % vertinama nepatenkinamai. Veiklos rentabilumas apskaičiuojamas pagal 2.4 formulę:

$$\frac{\text{Veiklos rezultatas}}{\text{Veiklos pardavimo pajamos}} \times 100 \quad (2.4)$$

Apibendrinant galima teigti, kad daugelyje įstaigų yra vykdoma ne viena veikla, todėl būtų tikslinga paskaičiuoti kiekvienos vykdomos veiklos rentabilumą. Tokios informacijos reikia įstaigos vadovams, norint racionalizuoti įstaigoje ir jos skyriuose vykstančius procesus. Norint tinkamai išspręsti šiuos apskaitai keliamus uždavinius, būtina įstaigoje nustatyti kokybišką rentabilumo skaičiavimo metodą. Tiesiogines išlaidas priskiriamos pakankamai nesudėtingai ir tiksliai, tačiau tinkamai priskirti netiesiogines išlaidas nepavyksta. Dėl šios priežasties darbe sukurta mokymo centrams skirta veiklų rentabilumo vertinimo metodika, leidžianti tinkamai atlikti įstaigos skirtingų vykdomų veiklų rentabilumo analizę.

III. VŠĮ ŠIAULIŲ DRMC VEIKLOS EFEKTYVUMO IR VEIKLŲ RENTABILUMO VERTINIMAS

Atsižvelgiant į tai, kad atliekant įstaigos veiklos vertinimą svarbus objektyvus įstaigos veiklos vertinimas, turi būti atsižvelgiama į įstaigos veiklos ypatybes. Vykdydami įstaigos veiklos efektyvumo vertinimą, pirmiausia apžvelgsime išorės ir vidinės aplinkos veiksnius, atliksime Šiaulių DRMC veiklos efektyvumo vertinimą analizuodami įstaigos pardavimų, išlaidų, trumpalaikio ir ilgalaikio turto vertinimą, vertindami santykinius rodiklius. Atliekant Šiaulių DRMC veiklos ekonominio efektyvumo analizę buvo remtasi pagrindiniais finansinės analizės šaltiniais – finansinės atskaitomybės dokumentais, t.y. finansinės būklės ataskaita, veiklos rezultatų ataskaita, bei vidiniais įstaigos dokumentais.

3.1. VŠĮ Šiaulių DRMC veiklos pristatymas

Viešoji įstaiga Šiaulių darbo rinkos mokymo centras yra pelno nesiekianti ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo, teikianti suaugusiųjų profesinio mokymo ir perkvalifikavimo paslaugas. Trumpasis pavadinimas – VŠĮ Šiaulių DRMC.

Įstaiga veiklą pradėjo 1978 metais. Nuo 1990 m. savo veiklą pradėjo Mažeikių skyrius.

Įstaigos teisinė forma – viešoji įstaiga (nuo 2004 m. gruodžio 1 d.)

Įstaigos savininkė – Lietuvos Respublika (toliau – valstybė).

Valstybės, kaip Įstaigos savininkės teises ir pareigas įgyvendina Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerija, juridinio asmens kodas – 188603091, buveinės adresas – Vilnius, A.Volano g. 2.

Įstaigos pagrindinė paskirtis – profesinio mokymo įstaiga, teikianti pirminį ir tęstinį profesinį mokymą.

Įstaigos buveinės adresas – Šiauliai, Dvaro g. 144A.

Įstaigos kodas – 144132264.

PVM mokėtojo kodas – LT441322610

Įstaigos pagrindinis veiklos tikslas – tenkinti viešuosius interesus vykdant švietimo veiklą, padėti asmeniui įgyti kvalifikaciją ir (ar) kompetencijas, atitinkančias šiuolaikinį mokslo, technologijos, ekonomikos ir kultūros lygį, padedančias jam įsitvirtinti ir konkuruoti kintančioje darbo rinkoje.

Nuo 2007 m. lapkričio 5 d. pradėta vykdyti neįgaliųjų profesinė rehabilitacija, kurios pagrindinis tikslas ugdyti ir/ar atkurti asmens darbingumą, didinti darbinės veiklos galimybes, siekiant asmens įsidarbinimo.

Mokymo centre vykdomas profesinis mokymas apima šias švietimo sritis: gamyba ir perdirbimas; transporto paslaugos; verslas ir administravimas; sveikatos priežiūra; socialinės paslaugos; paslaugos asmenims; inžinerija ir inžinerinės profesijos; architektūra ir statyba; kompiuterija; menas.

Kiekvienais metais Mokymo centre mokiniai mokosi vidutiniškai pagal 55 formalias profesinio mokymo programas ir daugiau kaip 50 neformalių profesinio mokymo programų. Kasmet Mokymo centre daugiau kaip 900-1000 mokinių įgyja norimą profesinę kvalifikaciją, daugiau kaip 2000 asmenų įgyja darbui reikalingas kompetencijas ar persikvalifikuoja. Profesinės rehabilitacijos

programas kiekvienais metais baigia apie 50 neįgaliųjų ir jų įsidarbinimo rodiklis siekia virš 70 procentų.

Mokymo centre veikiančiame Fizinės medicinos ir reabilitacijos centre „Gelmės“ teikiamos gydymo ir sveikatingumo paslaugos siekiantiems gydytis ir sveikatą palaikyti nemedikamentinėmis priemonėmis.

Įstaiga, remiantis LR viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatymu Nr. X-1212, 2 straipsnio, 22 punktu, nuo 2019 m. sausio 1 d. priskiriama prie viešojo sektoriaus subjektų. Apskaita pradėta tvarkyti vadovaujantis viešojo sektoriaus apskaitos ir finansinės atskaitomybės standartais (VSAFAS).

3.2. VšĮ Šiaulių DRMC išorinės ir vidinės aplinkos analizė

3.2.1. Išorinės aplinkos analizė

Mokymo centras kaip ir visos kitos įstaigos, nėra uždara sistema ir jos veiklai turi įtakos ją supanti aplinka. Todėl, planuodamas ir siekdamas plėtoti savo veiklą, Mokymo centras turi įvertinti išorės veiksnius, kuriuose slypi kaip grėsmės, taip ir galimybės.

Politiniai-teisiniai veiksniai. Mokymo centras savo veiklą grindžia Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos įstatymais, Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimais, Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos teisės aktais ir kitais teisės aktais.

Politiiniame-ekonominiame-socialiniame gyvenime vyksta nuolatiniai pokyčiai. Lietuva įžengė į itin sparčios kaitos, naujų pokyčių kupiną amžių. Sparti kaita kelia naujų reikalavimų visuomenei, kartu ir visai švietimo sistemai. Valstybinėje švietimo 2013-2022 metų strategijoje akcentuojama, kad nedarbas ir emigracija, žinių stoka renkantis profesiją kelia vieną iš tikslų švietimui - operatyviau reaguoti į pokyčius darbo rinkoje, padėti žmonėms greičiau susiorientuoti, atpažinti savo privalumus ir jais pasinaudoti ieškant darbo.

Pastaraisiais metais dedama daug pastangų profesinio mokymo atitikčiai darbo rinkos poreikiams užtikrinti, tačiau šis mokymas vis dar nepakankamai tenkina verslo poreikius. Vienas svarbiausių profesinio mokymo kokybės rodiklių – jo teikiamų kvalifikacijų atitiktis darbo rinkos poreikiams. Įstaigų atstovai, kaip pagrindiniai profesinio mokymo įstaigų absolventų darbdaviai, teigia, kad profesinį mokymą baigę asmenys neturi reikiamų žinių, todėl jiems reikalingas papildomas mokymas darbo vietoje.

Profesinio mokymo srityje pasikeitusio suaugusiųjų mokymosi reglamentavimo nesuderinimas su visomis atsakingomis institucijomis ir sumažėjęs finansavimas turėjo neigiamos įtakos mokymo įstaigoms bei asmenims, siekiantiems įgyti kvalifikaciją.

Ekonominiai veiksniai. Tai veiksniai, susiję su šalies ūkio veikla, raida ir jo kryptimi. Ekonominė padėtis, ekonomikos lygis lemia vartotojų turtingumą bei interesus. Ekonomikos plėtrai didelę įtaką turi kryptingas šalies verslo, mokslo, valdžios institucijų bendradarbiavimas siekiant bendrų tikslų, švietimo įstaigos veiklos modernizavimo ir kokybiškų mokymo sąlygų. Švietimo finansavimas priklauso nuo šalies ekonominės būklės, ekonominių prioritetų ir tikslingo valstybės biudžeto paskirstymo.

Profesinio mokymo ir kvalifikacijų sistemos srityje įgyvendinamomis priemonėmis siekiama, kad profesinio mokymo sistema taptų patrauklesnė, gyvybingesnė ir veiksmingesnė. Finansuojami projektai, skirti profesinio mokymo infrastruktūrai, mokymosi aplinkai gerinti, programoms rengti,

profesinio mokymo turiniui pertvarkyti į modulinį, kokybės užtikrinimo mechanizmams plėtoti, profesijos mokytojų kvalifikacijai tobulinti. Projektų dėka įrengta ir papildyta Mokymo centro turimo transporto sektoriaus darbuotojų sektorinio praktinio mokymo centro (SPMC) materialinė bazė, mokymo(si) priemonės. Dalyvaudamas įvairiuose projektuose ir panaudodamas savo lėšas Mokymo centras kasmet atnaujina mokymo bazę, įrangą bei mokymui skirtas priemones.

Tačiau augant Lietuvos ekonomikai tokiu pat tempu nedidėja ir yra nepakankamai veiksmingas švietimo finansavimas. Neišspręstos ir kitos ekonominės ir socialinės šalies problemos, turinčios įtakos švietimo sistemos funkcionavimui – didėja regionų atskirtis ir pajamų nelygybė, skurdo sąlygomis auga gerokai didesnė dalis vaikų nei vidutiniškai EBPO šalyse. Auganti ekonominė ir socialinė atskirtis kelia uždavinį švietimui – atrasti veiksmingas švietimo priemones, padedančias mažinti nepalankios aplinkos poveikį mokymosi rezultatams. Šalies ir tarptautiniai mokinių profesiniai gebėjimai patvirtina mokymosi pasiekimų ir mokymosi infrastruktūros kokybės sąsajas.

Švietimas ir mokymas yra labai svarbūs ekonominiu požiūriu. Investicijos į žmogiškąjį kapitalą – apdairiai išleisti pinigai. Tinkamas švietimas ir mokymas padeda skatinti tvarų ekonomikos augimą, taip pat darnų vystymąsi: skatinama technologinė plėtra, inovacijos, našumas ir konkurencingumas. Išsilavinimo įgijimas arba profesinio rengimo ir mokymo baigimas paprastai laikomas būtiniausia teisės mokyti toliau sąlyga, siekiant iš švietimo sistemos sėkmingai pereiti į darbo rinką, taip pat būti priimtam į kitus švietimo ir mokymo etapus.

Švietimo įstaigos kelia sau uždavinius didinti veiksmingumą ir efektyvumą gerinant praktinius įgūdžius bei kompetencijas, kad tokiu būdu galėtų geriau numatyti ir patenkinti sparčiai kintančius dinamiškų darbo rinkų poreikius vis labiau skaitmeninėje ekonomikoje ir technologinių, aplinkos bei demografinių pokyčių kontekste. Įstaiga sieks, kad būtų gerinama prieiga visiems prie kokybiško mokymosi visą gyvenimą ir įgyvendinamos vyresnių žmonių aktyvumo strategijos, kuriomis siekiama, kad profesinis gyvenimas taptų ilgesnis. Ypač svarbu, kad ilgiau išliktų sveiki ir darbingi kvalifikuoti, sukaupę didelę patirtį žmonės. Aktyviai gyvenantys ir dirbantys brandaus amžiaus žmonės – puikus užkrečiamas pavyzdys jaunajai kartai, kaip reikia saugoti ir nuolat rūpintis savo sveikata. Tai geras katalizatorius siekiant sveikesnės visuomenės mūsų šalyje. Būdami ilgiau sveiki ir darbingi, brandesni žmonės yra potencialus šalies darbo jėgos rezervas.

Socialiniai-demografiniai veiksniai. Socialinė aplinka ir ištekliai apibūdina gyventojų socialinę gerovę, galimybę tenkinti pagrindinius gyventojų poreikius bei parodo paslaugų ir verslo plėtros galimybes. Socialinė aplinka ir ištekliai yra apibūdinami analizuojant vietos gyventojų sociodemografines ir socioekonominės charakteristikas. Pagrindinės socialinės-demografinės problemos Lietuvoje - kvalifikuotos darbo jėgos emigracija ir jos trūkumas, darbingo amžiaus žmonių skaičiaus mažėjimas, didelė nedarbo lygio diferenciacija, neigiamas natūralus prieaugis, socialinę atskirtį patiriančių gyventojų skaičiaus didėjimas, didelis savižudybių skaičius, smurtas artimoje aplinkoje.

Lietuvos statistikos departamento išankstiniais duomenimis, 2020 m. pradžioje Šiaulių m. savivaldybėje gyveno 101,514 tūkst. gyventojų, Šiaulių r. savivaldybėje gyveno 41,442 tūkst. gyventojų, visoje Šiaulių apskrityje gyveno 261,429 tūkst. gyventojų. Per 2005-2019 m. laikotarpį gyventojų skaičiaus sumažėjimas Lietuvos Respublikoje ir atskirai Šiaulių apskrityje, Šiaulių mieste ir rajone buvo:

Administracinė teritorija	Gyventojų sk. pokytis 2005-2016 m.		Gyventojų sk. pokytis 2016-2019 m.		Gyventojų sk. pokytis 2005-2019 m.	
	tūkst. vnt.	%	tūkst. vnt.	%	tūkst. vnt.	%
Lietuvos Respublika	- 466,662	- 13,91	- 94,374	- 3,27	- 561,036	- 16,72
Šiaulių apskritis	- 74,609	- 21,26	- 13,842	- 5,01	- 88,451	- 25,20
Šiaulių m.	- 22,379	- 17,85	- 2,850	- 2,77	- 25,229	- 20,13
Šiaulių r.	- 9,038	- 17,88	- 0,014	- 0,03	- 9,052	- 17,90

Per 2005-2019 m. laikotarpį Šiaulių regione gyventojų mažėjimo rodikliai viršijo Lietuvos Respublikos gyventojų mažėjimo rodiklį, tačiau paskutiniais metais Šiaulių mieste ir rajone šis rodiklis tapo mažesnis nei šalies vidurkis.

Per 2005-2015 m. laikotarpį ir 2016-2019 m. laikotarpį bendroje Šiaulių m. savivaldybės gyventojų struktūroje įvyko tokie pokyčiai:

- darbingo amžiaus gyventojų sumažėjo atitinkamai 18,8 proc. punkto ir 2,5 proc. punkto;
- vaikų nuo 0-15 metų amžiaus dalis sumažėjo atitinkamai 26,8 proc. punkto ir 3,8 proc. punkto;
- pensinio amžiaus gyventojų dalis atitinkamai padidėjo 1 proc. punkto ir sumažėjo 2,9 proc. punkto.

Gyventojų skaičiaus mažėjimas susijęs su tam tikrais iššūkiais, nes mažėja vartotojų bazė ir teritorijos ekonominis aktyvumas, sunkiau išlaikyti ir gerinti gyvenimo lygį, užtikrinti užimtumą ir pajamas, daugėja socialinių problemų, be to, didėja infrastruktūros išlaikymo kaštai, sunkiau užtikrinti viešųjų paslaugų prieinamumą ir patogumą (pvz.: viešasis transportas, švietimas, sveikatos apsauga).

Vaikų ir jaunimo daliai bendrame gyventojų skaičiujie pastoviai mažėjant, Šiaulių miesto savivaldybės administracija, kaip vieną pagrindinių iššūkių numato jaunimo pritraukimą ir išlaikymą Šiaulių mieste, pasiūlant kokybiškas visų tipų ir pakopų švietimo įstaigų paslaugas, nes profesinis mokymas atlieka labai svarbų vaidmenį kuriant valstybės ir regiono ekonomiką bei socialinę gerovę, o profesinę kvalifikaciją turinčių specialistų poreikis yra labai didelis.

Bendras mokymosi visą gyvenimą mastas šalyje pastaraisiais metais beveik nekito ir neartėjo prie ES vidurkio. 2017 m. Lietuvoje mokymosi visą gyvenimą veiklose dalyvavo 5,9 proc. 25–64 metų gyventojų, o vidutiniškai ES – 10,9 proc. Tarp 28 ES šalių esame 22 vietoje ir nesiekiamo nei ES šalių vidurkio, nei Strategijoje numatytos 2017 m. 8 proc. reikšmės. Kaip ir ankstesniais metais, ypač žemas yra kaimo vietovių suaugusiųjų mokymosi visą gyvenimą lygis.

Technologiniai - informaciniai veiksniai. Informacinės visuomenės tolygi plėtra yra viena svarbiausių sėkmingo šalies, o kartu ir įstaigos veiklos prielaidų. Dėl augančio visuomenės naudojimosi informacinėmis technologijomis iškyla būtinybė skleisti ugdymo naujoves, ieškoti alternatyvių būdų, kaip panaudojant informacines technologijas efektyviau teikti pagalbą mokytojui, mokiniui, bendruomenei.

Augantis visuomenės kompiuterinis raštingumas, sparčiai kompiuterizuojamos įstaigos, valstybinės įstaigos, teikiama vis daugiau elektroninių paslaugų. Gerėja aprūpinimas kompiuterine įranga, tačiau ši įranga greitai sensta ir ją reikia atnaujinti. Įstaiga privalo reaguoti į pokyčius visuomenėje ir siekti supažindinti su informacinėmis technologijomis. To siekdami profesijos

mokytojai stengiasi ugdymo procese plačiau naudoti informacines technologijas. Nepakankamos parengtų asmenų technologinės kompetencijos gali kelti darbo rinkos problemas, tapti ūkio plėtros stabdžiu. Šių problemų aktualumą patvirtina ir šalies darbdavių nuomonė: oficialiuose susitikimuose, žiniasklaidoje nuolat pabrėžiama, kad profesinėse mokyklose profesinis parengimas yra nepakankamas darbo užduotims įstaigose atlikti. Trūkstant šalies ūkyje naudojamų technologijų lygi atitinkančios mokymo įrangos, profesinio mokymo įstaigoms sudėtinga užtikrinti aukštą mokymo proceso kokybę ir gerus rezultatus, taip pat didinti profesinio mokymo ir profesijų populiarumą. Spartėjantis informacinių technologijų plėtojimas išryškina galimybę tenkinti gyventojų poreikius - mokymą organizuojant nuotoliniu būdu. Be to didėjantys reikalavimai apskaitai, informacijos valdymo bei jos pateikimo operatyvumui ir kokybei, skatina vystyti ir plėtoti viešojo administravimo paslaugų teikimą panaudojant informacines technologijas. Taigi, profesinio mokymo vienas pagrindinių tikslų – sudaryti tokias sąlygas mokiniams įgyti bendrąsias ir technologines kompetencijas, kurias galėtų pritaikyti modernia įranga aprūpintose įstaigose, savarankiškai atlikti įvairias užduotis, naudojant įvairias informacines ir technologines priemones.

3.2.2. Vidinės aplinkos vertinimas

Valdymas, teisinė bazė. Mokymo centro aukščiausias valdymo organas – visuotinis dalininkų susirinkimas, kolegialus valdymo organas – Mokymo centro taryba ir vienasmenis valdymo organas – Mokymo centro direktorius.

Mokymo centras savo veiklą grindžia Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos civiliniu kodeksu, Lietuvos Respublikos darbo kodeksu, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymu, Lietuvos Respublikos švietimo įstatymu, Lietuvos Respublikos profesinio mokymo įstatymu, Lietuvos Respublikos buhalterinės apskaitos įstatymu, Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymu, Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos teisės aktais, kitais teisės aktais.

Savivalda ir struktūra. Mokymo centre veikia Mokymo centro taryba (savivaldos institucija) ir Mokinių taryba.

Mokymo centrą sudaro administracija ir mokymą organizuojantys skyriai (Mokymo skyrius, Vairuotojų mokymo skyrius, Mokymo centro veiklos vieta Mažeikiuose. Mokymo centre yra Personalo, Vystymo, Ūkio, Transporto skyriai, buhalterija.

Žmogiškieji ištekliai. 2020 m. gruodžio 31 d. duomenimis Mokymo centre dirbo 116 darbuotojai, iš jų: 48 - profesijos mokytojas, 14- vairavimo instruktorių, 2- socialiniai darbuotojai, 19- fizinės medicinos ir reabilitacijos specialistų, 17 - administracijos darbuotojų. 66% procentai profesijos mokytojų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 14% profesijos mokytojų – aukštesnįjį išsilavinimą, 10% profesijos mokytojų – aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, 10% profesijos mokytojų - vidurinį, su profesine kvalifikacija, išsilavinimą. Didelį dėmesį darbuotojai skiria savo kvalifikacijos kėlimui, kompetencijų tobulinimui. Mokymo centre yra sudarytos sąlygos darbuotojams tobulinti kvalifikaciją ir formaliai (studijos universitetuose, kolegijose) ir neformaliai (dalyvaujant seminaruose, kursuose, stažuotėse, projektinėje veikloje ir kt.). Dalyvaujant tarptautiniuose projektuose bei vykdamis į stažuotes, seminarus užsienyje, mokytojai tobulina savo kvalifikaciją, perima užsienio šalių patirtį, kurią tiesiogiai pritaiko mokymo procese.

Planavimo sistema. Mokymo centro planavimo sistemą sudaro strateginis veiklos planas, metinis veiklos planas, personalo mokymo (-si) planas, metodinės grupės planas ir kiti planai padedantys įgyvendinti mokymo kokybei keliamus reikalavimus. Strateginio ir metinio veiklos plano paruošimui sudaroma strateginio planavimo grupė. Planai rengiami atsižvelgiant į aplinkos veiksnius, Mokymo centro turimus materialinius resursus. Planų įgyvendinimas aptariamas kiekvieną ketvirtį ir metų pabaigoje, informacija pateikiama bendruomenei (atsakingas direktorius). Kiekvieniems mokslo metams rengiamas Mokymo centre vykdomų mokymo programų įgyvendinimo planas. Metodinės grupės veiklos planą rengia metodinės grupės pirmininkas kartu su metodinės grupės nariais, mokslo metų pabaigoje atsiskaito metodinėje grupėje. Už metodinės grupės priežiūrą atsakingas skyriaus vadovas.

Finansiniai ir materialiniai ištekliai. Mokymo centro pajamos pagal 2020 m. duomenis – 2029,60 tūkst. Eur. Pajamos gaunamos iš pagrindinės mokymo centro veiklos (1640,48 tūkst. Eur) : profesinis mokymas - 10 proc., vairuotojų mokymas - 25 proc., profesinė reabilitacija - 1 proc., kitos mokymo paslaugos - 1 proc. , finansavimo pajamos – 63 proc. (1045,18 tūkst. Eur). Pajamos iš kitos veiklos (389,12 tūkst. Eur) : maitinimo paslaugų - 21 proc, medicininės reabilitacijos - 59 proc., nuomos paslaugų - 3 proc., automobilių remonto dirbtuvių – 9 proc., saulės jėgainės pagamintos elektros energijos pajamos – 3 proc., kitos pajamos- 5 proc. Didžioji pajamų dalis tenka darbuotojų atlyginimams ir socialiniam draudimui mokėti.

Mokymui skirtos patalpos sudaro 2808,63 kv.m. Iš jų: Dvaro g. 144A, Šiauliuose mokymui skirta 1798,71 kv. m. Algirdo g. 42D, Mažeikiuose - 710,34 kv. m., Katiliškių k. 3, Šiaulių raj. - 176,13 kv. m. Pagal panaudos sutartį valdomose patalpose Trakų g.39 Šiauliuose, - 123,45 kv. m.

Visos mokymo klasės aprūpintos reikiama kompiuterine technika, vaizdinėmis priemonėmis, metodine literatūra. Pagal poreikį nuolat atnaujinama įstaigos materialinė bazė, atsižvelgiant į rinkos poreikius. Vairuotojų mokymo kokybės užtikrinimui yra įsigytos transporto priemonės visoms vairuotojų kategorijoms mokyti. Turimos patalpos, nuolat atnaujinamos.

Centre lanksčiai disponuojama finansiniais ištekliais įsigyjant metodines ir mokymo priemones.

Ryšių sistema. Kompiuterių tinklas ir internetinis ryšys: Šiaulių darbo rinkos mokymo centre yra 200 kompiuterizuotos darbo vietos. Administracijos reikmėms naudojamos 36 kompiuterizuotos darbo vietos. Visi kompiuteriai sujungti magistralinio tipo kompiuterių tinklu turinčiu nuolatinį interneto ryšį. Įdiegta aktyvių katalogų (AD) sistemos tarnyba. Kompiuterių tinklą sudaro maršrutizatoriai, skirstytuvai, serveriai, kompiuteriai, spausdintuvai ir skaneriai galintys dirbti tinkle. Centro informacinės sistemos iš padalinių pasiekiamos RDP (Terminalų tarnyba) protokolu arba VPN (virtualus privatus tinklas) naudojant slaptažodžių politiką. Mažeikiuose taip pat jungiamasi VPN prie Valstybinės ligonių kasos Informacinės sistemos. Šiaulių darbo rinkos mokymo centras naudojami šviesolaidiniu internetu užtikrinančiu kokybišką ryšį, išskyrus Autodromą kur internetas dėl techninių galimybių tiekiamas 4G ryšio kanalu (mobilusis ryšys).

Informacijos sklaida tarp centro darbuotojų vykdoma naudojant failų serverius, elektroninį paštą, susirašinėjimo programėlėmis, debesų kompiuterijos pagalba. Informacija pateikiama Mokymo centro internetiniuose puslapiuose www.mokymocentras.lt, www.vairuotoju-mokymas.lt, www.mazeikiureabilitacija.lt, facebook paskyroje, televizoriuje esančiame vestibulyje, kas savaitę vyksta administracijos pasitarimai, organizuojamos atvirų durų dienos, veiklos viešinimo renginiai. Mokymo medžiaga talpinama virtualioje mokymosi aplinkoje. Vykdomos kompiuterizuotos Mokymo centro darbuotojų ir klientų apklausos. Mokymo centro ryšiams su išore naudojamas elektroninis paštas, fiksuoto ir mobilus telefono ryšys.

Apskaita. Rengiant finansines ataskaitas vadovaujamosi bendraisiais apskaitos principais: įstaigos veiklos tęstinumo, periodiškumo, pastovumo, piniginio mato, kaupimo, palyginimo, atsargumo, neutralumo ir turinio svarbos. Buhalterinė apskaita tvarkoma naudojant buhalterinės apskaitos programą „Labbis“. Mokymo centras, remiantis LR viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatymu Nr. X-1212, 2 straipsnio, 22 punktu, nuo 2019 m. sausio 1d. priskiriama prie viešojo sektoriaus subjektų. Apskaita pradėta tvarkyti vadovaujantis viešojo sektoriaus apskaitos ir finansinės atskaitomybės standartais (VSAFAS) ir kitais LR Vyriausybės ar finansų ministerijos parengtais norminiais teisės aktais. Vadovaujantis minėtais teisės aktais paruošta ir Mokymo centro apskaitos politika.

Kokybės užtikrinimas. Nuo 2017 m. Mokymo centre įdiegta ISO 9001 standartą atitinkanti kokybės valdymo sistema, kuri apima: kokybės politiką ir tikslus, kokybės vadovą, procesų modelį, kitus, rezultatyvų procesų planavimą, vykdymą, eigą ir valdymą, užtikrinančius dokumentus. Veikla yra vertinama ir tobulinama remiantis nustatytų kiekybinių ir kokybinių matavimų rodiklių duomenimis, vidaus KVS vidaus auditų rezultatais, aptariant grįžtamąjį ryšį iš suinteresuotų šalių, įvertinant gerinimo projektus, korekcinius ir koregavimo veiksmus. Vadovybės paskirtas asmuo atsakingas už kokybę Vidaus audito pagalba tikrina KVS rezultatyvumą, teikia pasiūlymus bei rekomendacijas paslaugų kokybės gerinimui.

Vidaus kontrolė. Mokymo centre įgyvendinama kontrolės sistema, kuria siekiama užtikrinti įstaigos veiklos teisėtumą, ekonomiškumą, rezultatyvumą ir skaidrumą, turto apsaugą, informacijos ir ataskaitų patikimumą ir išsamumą, sutartinių ir kitų įsipareigojimų tretiesiems asmenims laikymąsi ir su tuo susijusių rizikos veiksnių valdymą, strateginio ir kitų veiklos planų įgyvendinimą. Finansinių išteklių naudojimo kontrolė vykdoma pagal finansų kontrolės taisykles ir atitinka Lietuvos Respublikos įstatymų ir kitų teisės aktų reikalavimus.

3.2.3. SSGG analizė

Apibendrinus visą informaciją, sudaromas įstaigos stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių sąrašas (SSGG)

3.1 lentelė

Šiaulių DRMC SSGG analizė

Stiprybės	Silpnybės
1. Modulinių profesinio mokymo programų pasirinkimas, pritaikymas ir vykdymas.	1. Nepakankamai naudojamos IT mokymo procese.
2. Lanksčios mokymo/si formos, galimybė mokytis skirtingų gebėjimų asmenims.	2. Dalies mokytojų nepakankama IT kompetencija.
3. Efektyvus Sektorinio praktinio mokymo centro bazės naudojimas.	3. Menkas inovacijų mokymo procese pateikimas.
4. Ruošiami darbo rinkai paklausūs specialistai.	4. Senstantis kolektyvas.
5. Lankstus materialijų ir finansinių išteklių planavimas.	5. Informacinių technologijų mokymo programų stoka.
6. Edukacinės aplinkos stiprinimas, atnaujinant metodinę, materialinę, techninę bazę.	6. Nepakankamai efektyvus bendradarbiavimas su socialiniais partneriais.
7. Įdiegta kokybės valdymo sistema.	

8. Įgyvendinama mokymosi visą gyvenimą strategija.	7. Nesisteminga mokytojų metodinė veikla. 8. Darbuotojų motyvacijos, iniciatyvos ir atsakomybės trūkumas.
Galimybės	Grėsmės
<ol style="list-style-type: none"> 1. Plėtoti mokymo(si) paslaugas atsižvelgiant į darbo rinkos poreikius, parengiant ir įdiegiant paklausias mokymo programas. 2. Plėtoti nuotolinį mokymą. 3. Integruoti informacines technologijas į mokymo (si) procesą. 4. Išnaudoti Europos Sąjungos struktūrinių fondų paramą modernizuojant įstaigos infrastruktūrą, erdves, mokymo/-si aplinką. 5. Sektorinio praktinio mokymo centro teikiamų mokymo paslaugų plėtra. 6. Aktyvinti mokytojų metodinę veiklą bendradarbiaujant su kitomis švietimo įstaigomis. 7. Plėtotis esamus bei ieškoti naujų galimybių bei ryšių su socialiniais partneriais. 8. Atnaujinti metodinę medžiagą, perkelti į elektroninę erdvę ir taip tausojant Mokymo centro ir gamtos išteklius. 9. Stiprinti mokymo centro įvaizdį. 10. Siekti, kad pedagoginį personalą sudarytų mąstantys, nuolat tobulėjantys ir rezultatyviai dirbantys profesionalūs mokytojai. 11. Stiprinti darbuotojų motyvaciją suteikiant galimybių nuolat tobulinti kvalifikaciją plečiant kultūrinį akiratį, didinant šiuolaikinių technologijų išmanymą, orientuojantis į kūrybiškumo, pilietiškumo, lyderystės, verslumo ugdymą. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nepalankūs demografiniai pokyčiai, bei nestabili situacija darbo rinkoje. 2. Politinės, teisinės ir švietimo sistemos reglamentavimo nestabilumas. 3. Per ilgą kai kurių paklausių modulinį profesinio mokymo programų trukmę kvalifikacijai suteikti mažina jų paklausą darbdaviams, finansuotojams, fiziniams asmenims. 4. Darbdavių pasyvumas nukreipiant mokytiis darbuotojus įgyti, tobulinti, kelti kvalifikaciją pagal dabartinę profesinio mokymo tvarką. 5. Turimos mokymo bazės ir teikiamų paslaugų įrangos nusidėvėjimas. 6. Projektuose dalyvaujančių mokinių ir darbuotojų neatsakingas požiūris į galutinį rezultatą.

Vizija: moderni, atvira naujovėms, lanksti, orientuota į darbo rinkos poreikius, užtikrinanti profesinio mokymo prieinamumą ir kokybę, plėtojanti socialinės partnerystės ryšius, rengianti savarankiškus, kvalifikuotus specialistus bei savo veiklą grindžianti aukštos kokybės principais profesinio mokymo įstaiga.

Misija: vykdyti įstaigos veiklas, atitinkančias visuomenės mokymo/si, kūrybiškumo ugdymo, sveikatos stiprinimo poreikius, darbo rinkos pokyčius ir šioms veikloms keliamus reikalavimus.

Vertybės: teikiamų paslaugų kokybė, pagarba ir dėmesys klientui ir darbuotojui, atvirumas ir sąžiningumas, bendradarbiavimas.

Siekiant suteikti klientams kuo įvairesnes paslaugas, Mokymo centras nuolat ieško naujų galimybių, kad atitiktų visuomenės mokymo/si, kūrybiškumo ugdymo, sveikatos stiprinimo

poreikius, darbo rinkos pokyčius ir šioms veikloms keliamus reikalavimus. Atsiranda poreikis suteikti visuomenei galimybes ne tik mokytis bei dalyvauti darbo rinkoje, bet ir būtina padėti išlikti sveikais piliečiais, suteikiant sveikatingumo paslaugas Mokymo centre.

Vienas iš svarbių mokymo centro tikslų yra vertinti suinteresuotųjų šalių grįžtamąjį ryšį (klientų, finansuotojų, tiekėjų, socialinių partnerių, darbuotojų), kad būtų galima įvertinti veiklos trūkumus, numatyti veiklos paslaugų kokybės gerinimo priemones ir veiksmus.

3.3. VŠĮ Šiaulių DRMC veiklos rodiklių dinamikos analizė

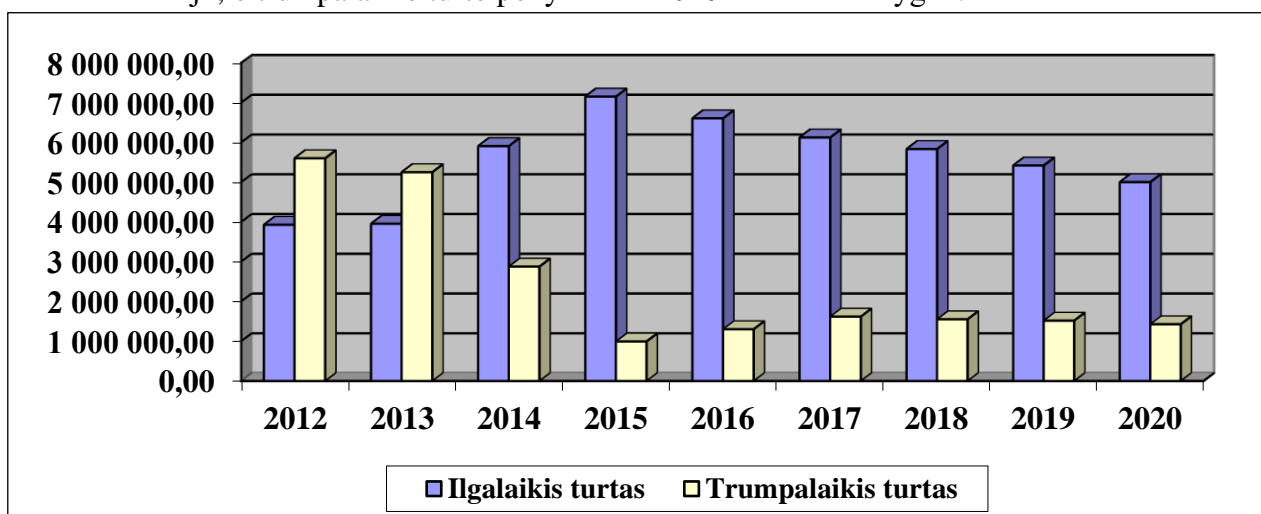
Horizontalioji analizė – tai pasirinktinių finansinių rodiklių dinamikos tyrimas. Yra pasirenkamas tam tikras atskaitinis laikotarpis, vadinamas baziniu laikotarpiu ir visi po jo einantys metai analizuojami apskaičiuojant augimo tempą. Ši analizė padeda nustatyti atitinkamų rodiklių dinamiką, kuri yra apskaičiuojama absoliučiais dydžiais ir procentais, t.y. nustatomi nukrypimai dėl kurių įvyko rodiklių pakitimai.

Metinių pokyčių analizėje lyginamos 2012-2020 metų finansinės ataskaitos, matuojant pokyčius absoliučiai ir procentais. Horizontaliosios analizės duomenys padeda vadovams įvertinti kitimo tempus ir nustatyti dėl kokių veiksnių įtakos rodikliai kito nevienodu tempu.

3.3.1. Ilgalaikio ir trumpalaikio turto dinamikos analizė

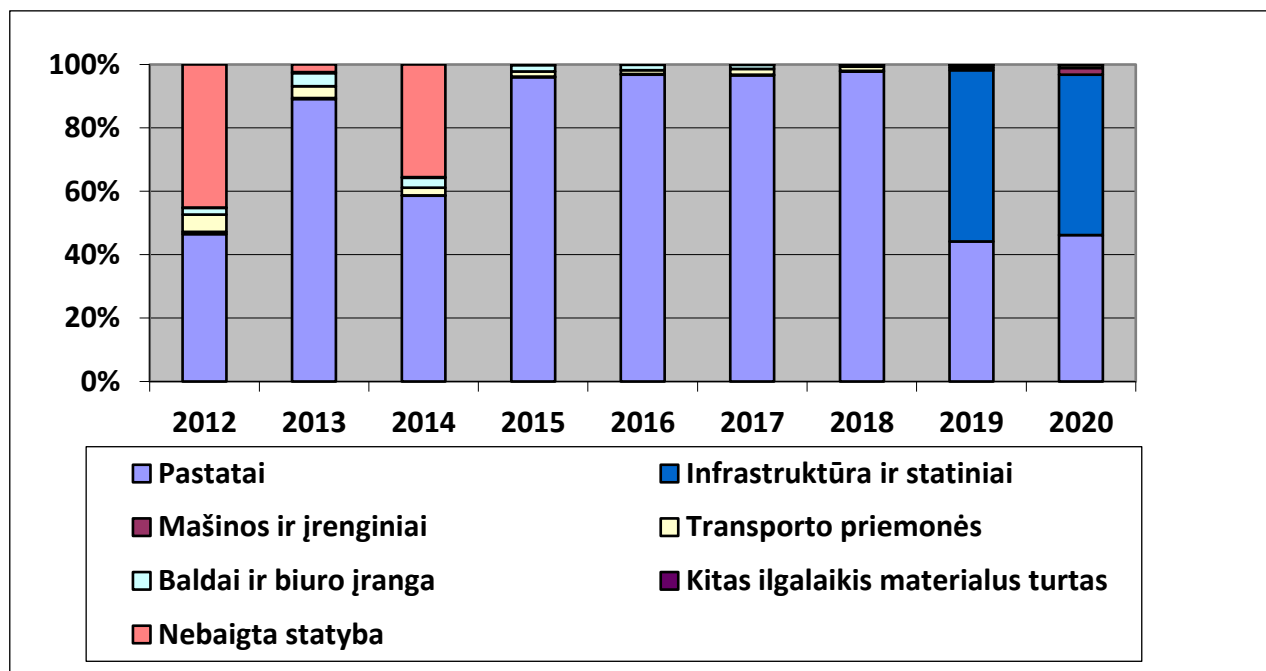
1 priede, pagal turimus Šiaulių DRMC finansinės būklės ataskaitos duomenys, atlikta horizontali turto analizė. Pagrindinis ilgalaikio turto naudojimo efektyvumą apibendrinantis rodiklis – ilgalaikio turto pelningumas. Jis parodo kiek ilgalaikis turtas uždirba pelno.

Iš 3.1 paveikslą matome, jog per analizuojamą laikotarpį 2020 m. bendra turto suma bei nuosavybė ir įsipareigojimai sumažėjo 32,55%. Pastebima ilgalaikio turto didėjimo tendenciją iki 2015 metų, teigiamam ilgalaikio turto pokyčiui įtaką darė tai, kad buvo įsigyta naujo ilgalaikio turto, o trumpalaikis turtas iki 2015 metų turėjo mažėjimo tendenciją, tam įtakos turėjo gautinos finansavimo sumos. O nuo 2016 m. iki 2020 m. laikotarpiu ilgalaikis turtas sumažėjo 30%, neigiamam ilgalaikio turto pokyčiui įtaką darė tai, kad analizuojamu laikotarpiu turimas ilgalaikis turtas nusidėvėjo, o trumpalaikio turto pokytis nuo 2016 m. keitėsi tolygiai.



3.1 pav. Šiaulių DRMC turto pokyčiai 2012-2020 metais, Eur

Didžiausią dalį ilgalaikio turto struktūroje sudaro materialus turtas. Nagrinėjamu laikotarpiu materialus turtas nuo 3 917 823 Eur padidėjo iki 4 727 928 Eur, tačiau turėjo tiek neigiamą tiek teigiamą vertės pokytį. Šiuo laikotarpiu kito ne tik turto vertė, bet ir struktūra, kuri matyti 3.2 paveiksle.

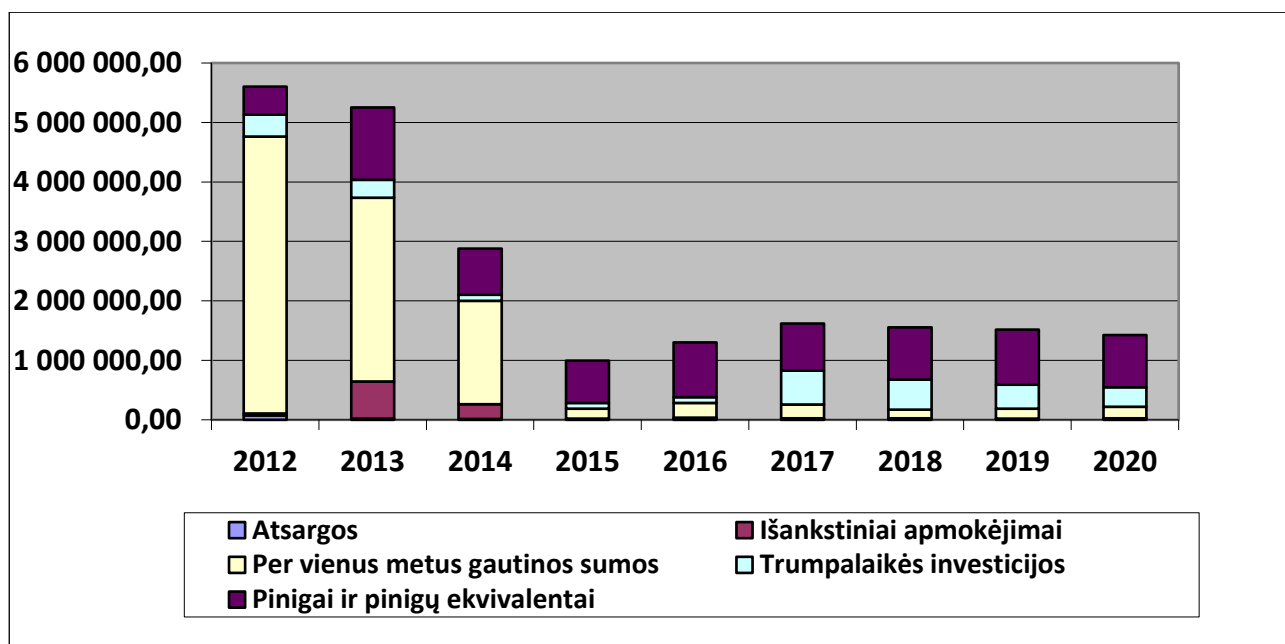


3.2 pav. Šiaulių DRMC materialaus turto struktūra 2012-2020 m.

2020 m. materialųjį turtą sudaro pastatai, infrastruktūra ir kiti statiniai, mašinos ir įrengimai, transporto priemonės, baldai ir biuro įranga, kitas ilgalaikis turtas ir nebaigta statyba. 2019 m. pastebimas beveik visų materialaus turto grupių verčių sumažėjimas. Kadangi nuo 2019 metų įstaigoje apskaita pradėta tvarkyti vadovaujantis viešojo sektoriaus apskaitos ir finansinės atskaitomybės standartais, todėl turtas, kurio įsigijimo vertė buvo mažesnė nei 500 eurų buvo iškeltas į atsargas. Didžiausias ilgalaikio turto pokytis įvyko 2014 m. kai materialaus turto vertė išaugo 1 959 778 Eur arba 50 proc. 2015 m. pastebimas pastatų išaugimas, šiais metais jos dalis materialaus turto struktūroje sudarė apie 98 proc. Teigiamam ilgalaikio turto vertės pokyčiui įtaką darė nuo 2009 metų pradėtas vykdyti projektas „Neįgaliųjų profesinės reabilitacijos centro įkūrimas Viešosios įstaigos Šiaulių darbo rinkos mokymo centro Mažeikių padalinyje“, dar didesnę įtaką darė nuo 2011 metų pradėtas vykdyti projektas „Transporto sektoriaus darbuotojų sektorinio praktinio mokymo centro sukūrimas Šiaulių regione“.

Dėl įgyvendintų ES projektų ženkliai padidėjo pastatų, baldų ir biuro įrangos vertė. 2015 metais pastatų vertė padidėjo iki 6,8 milijono eurų, t.y. 276 % , o 2014 metais baldų ir biuro įrangos vertė padidėjo iki 185 tūkstančių eurų, t.y. apie 120 %.

Trumpalaikio turto straipsnyje parodomos atsargos, išankstiniai apmokėjimai, per vienerius metus gautinos sumos, trumpalaikės investicijos, pinigai ir jų ekvivalentai. Trumpalaikis turtas turėjo ir mažėjimo ir didėjimo tendenciją. 2012 metais trumpalaikis turtas siekė 5,6 milijono eurų, o 2015 metais tik 994 tūkstančius eurų, tačiau didžiausias teigiamas pokytis įvyko 2016 metais, trumpalaikio turto vertė padidėjo 30,98 %. Trumpalaikio turto struktūros pokyčiai matomi 3.3 paveiksle.



3.3 pav. Šiaulių DRMC trumpalaikio turto struktūra 2012-2020 m., Eur

2012-2014 m. laikotarpiu didžiausią dalį trumpalaikio turto struktūroje sudaro per vienerius metus gautinos sumos, jas sudaro sukauptos gautinos sumos, pirkėjų įsiskolinimai už teikiamas paslaugas, gautinos finansavimo sumos, todėl šio rodiklio kitimas labiausiai veikia trumpalaikio turto struktūrą. 2012 m. per vienerius metus gautinos sumos buvo didžiausios, kurios sudarė 4,66 milijono eurų, t.y. 83 % viso trumpalaikio turto. Per vienerius metus gautinoms sumoms didžiausią įtaką turėjo gautinos finansavimo sumos, dėl vykdomų ES projektų. Tačiau nuo 2016 metų augo sukauptos gautinos sumos, tai pajamos už parduotas prekes, paslaugas, turtą, taip pat ir sukauptos finansavimo sumos.

Analizuojamu laikotarpiu, 2013 metais matomas išankstinių apmokėjimų padidėjimas iki 1852%, tokiam pokyčiui įtakos turėjo dėl vykdomų projektų išankstinių pirkimų. Tačiau nuo 2015 metų išankstinių apmokėjimų ženklus sumažėjimas, kuris sudaro mažiausią trumpalaikio turto dalį.

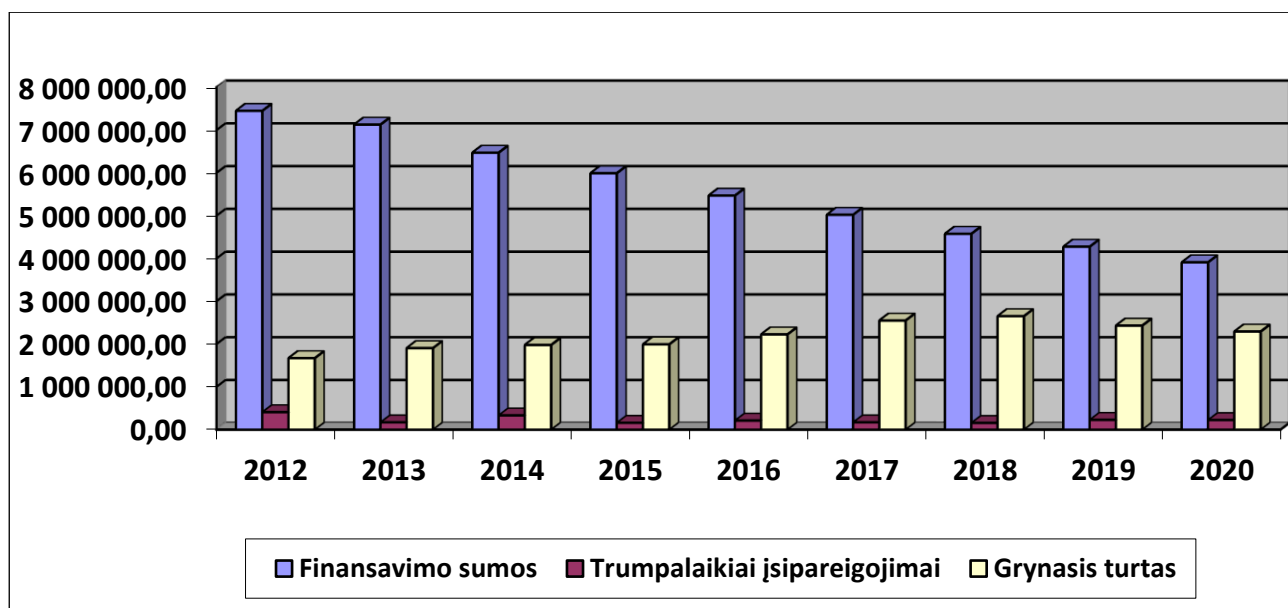
Nuo 2015 m. didžiausią dalį trumpalaikio turto sudaro pinigai ir jų ekvivalentai. 2013 m. įstaiga turėjo 1,215 milijonų eurų pinigų ir jų ekvivalentų, įstaigos pinigai ir pinigų ekvivalentai išaugo net 159%, tam įtakos turėjo vartotojų mokumas. 2016 m. – matomas sumažėjimas.

Atsargos trumpalaikio turto struktūroje sudaro taip pat mažiausią dalį. Analizuojamu laikotarpiu, daugiausia atsargų įstaiga turėjo 2012 metais – 72 tūkstančius eurų, o mažiausiai 2015 metais – 13 tūkstančių eurų. Didžiausią dalį atsargų sudaro kuras ir prekės skirtos gamybai.

Nemažą dalį trumpalaikio turto sudaro trumpalaikės investicijos, tai trumpalaikiai terminuoti indėliai.

3.3.2. Nuosavybės ir įsipareigojimų dinamikos analizė

Horizontalioji nuosavybės ir įsipareigojimų analizė rodo, kad per analizuojamą laikotarpį nuosavas kapitalas mažėjo, kurio didžiausią dalį sudaro finansavimo sumos. Didžiausiais pokytis buvo 2020 metais, jis sumažėjo 7,33%. Nuosavybės ir įsipareigojimų mažėjimą sąlygojo finansavimo sumų mažėjimas, taip pat įtakos turėjo ir trumpalaikiai įsipareigojimai. Nuosavybės ir įsipareigojimų pokyčiai pavaizduoti 3.4 paveiksle.



3.4 pav. Šiaulių DRMC nuosavybės ir įsipareigojimų pokyčiai 2012-2020 metais, Eur

Per analizuojama laikotarpį finansavimo sumos turėjo mažėjimo tendenciją, didžiausias pokytis 2014 metais, kuris sumažėjo 9,20%. Finansavimo sumų mažėjimo pokyčiui įtakos turėjo ES projektų finansavimo mažėjimui.

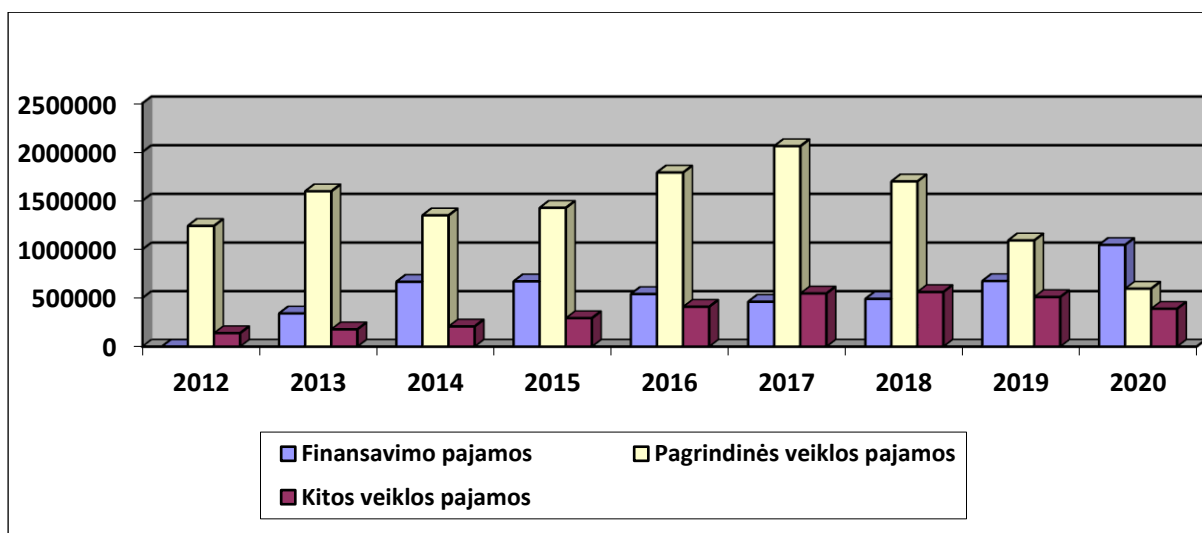
Trumpalaikiai įsipareigojimai turėjo tiek didėjimo, tiek mažėjimo tendenciją. Trumpalaikiai įsipareigojimai 2014 metais ženkliai padidėjo iki 95%, dėl tiekėjams mokėtinų sumų, tačiau 2015 metais sumažėjo 52%. Ženklių padidėjimą lėmė dėl pradėtų jau minėtų vykdyti projektų, kadangi didžioji dalis sąskaitų faktūrų yra gruodžio 31 dienai, kurios apmokėtos kitais mokestiniais metais. Taip pat trumpalaikių įsipareigojimų didėjimui turėjo įtakos sukauptos mokėtinos sumos, kurias sudaro sukauptos atostoginių sąnaudų. Taip pat reikia pažymėti, jog Šiaulių DRMC per analizuojamą laikotarpį neturėjo ilgalaikių įsipareigojimų.

Grynasis turtas taip pat turėjo ir didėjimo ir mažėjimo tendenciją. Grynasis turtas iki 2018 metų turėjo didėjimo tendenciją. Didžiausiais padidėjimas buvo 2013 ir 2017 metais, jis padidėjo 14%, tačiau 2019 metais sumažėjo 8%. Grynojo turto didėjimas iki 2018 metų tiesiogiai susijęs su įstaigos sukauptu perviršiu, tačiau 2019 metais sumažėjimas buvo dėl sukaupto deficito.

3.3.3. Veiklos rezultatų dinamikos analizė

Horizontalioji veiklos rezultatų ataskaitų analizė atlikta remiantis Šiaulių DRMC 2012 – 2020 metų finansinių ataskaitų duomenimis ir yra pateikta 2 priede. Atliekant horizontaliąją veiklos rezultatų ataskaitų analizę finansinių ataskaitų dydžiai buvo lyginami su praėjusio laikotarpio duomenimis ir straipsnių pokyčiai pateikti absoliučiais ir santykiniais dydžiais.

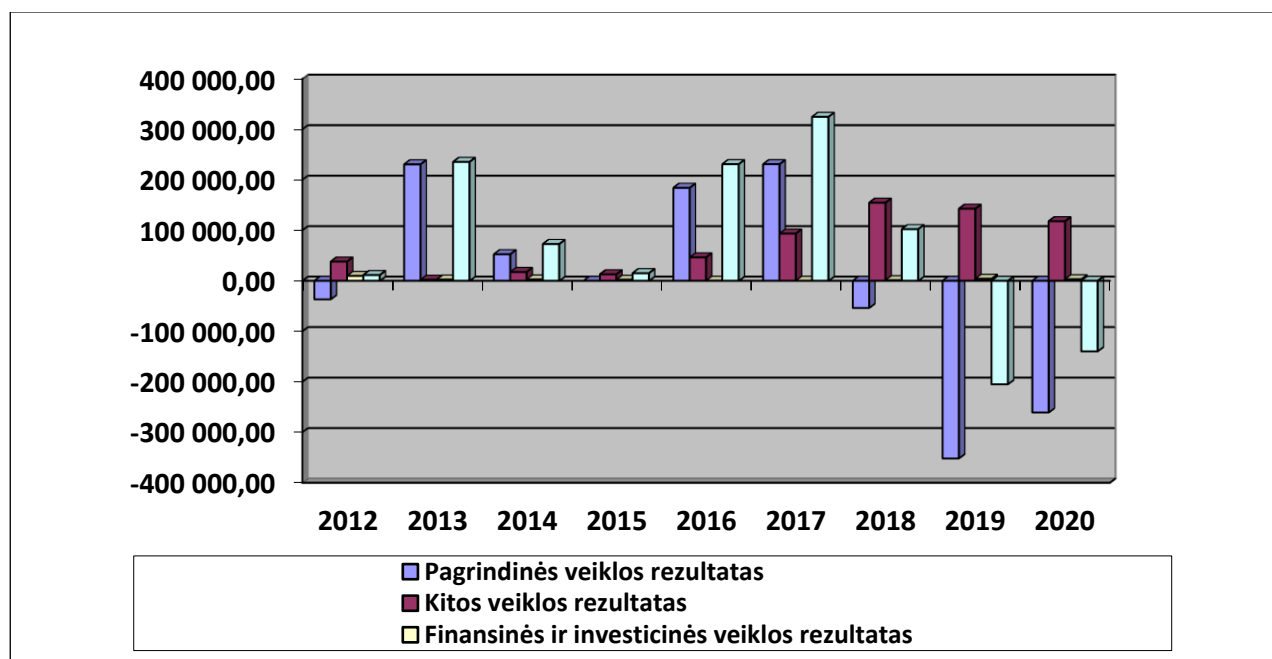
3.5 paveiksle pateikti nagrinėjamo laikotarpio pajamų rezultatų pokyčiai.



3.5 pav. Šiaulių DRMC pajamų rezultatų pokyčiai 2012-2020 metais, Eur

Iš horizontalios veiklos rezultatų ataskaitos matyti, kad didžiausia dalis sudaro pagrindinės veiklos pajamos. Įstaigos pagrindinės veiklos pardavimai nuo 2012 iki 2013 metų padidėjo 28,65%, tačiau 2018 metais pradėjo mažėti, o 2020 metais sumažėjo net 45,46%. Šiaulių DRMC gana intensyviai vykdo kitą veiklą, kurios rezultatai atskirais ataskaitiniais laikotarpiais gerokai skiriasi. 2015 metais iš kitos veiklos gautos pajamos padidėjo 41,15%, o 2020 metais sumažėjo 23,66%. Tiek pagrindinės veiklos pajamos, tiek kitos veiklos pajamų sumažėjimui didelę įtaką turėjo apribojimai taikyti karantino laikotarpių. Finansavimo pajamos 2020 m. padidėjo 55,08%. Padidėjimą lėmė gauti valstybės biudžeto asignavimai.

Įstaigos pagrindinės veiklos sąnaudos visais ataskaitiniais laikotarpiais buvo gana didelės, 2013 metais sąnaudos padidėjo 19,57%, bet sąnaudų padidėjimas įtakos rezultatui neturėjo, kadangi padidėjo ir pajamos. Taip pat 2020 metais sumažėjo sąnaudų 13,20%, kadangi sumažėjo pagrindinės veiklos pajamos. 3.6 paveiksle pateikti nagrinėjamo laikotarpio rezultato pokyčiai.



3.6 pav. Šiaulių DRMC veiklos rezultatų pokyčiai 2012-2020 metais, Eur

Per analizuojama laikotarpį pagrindinės veiklos rezultatas buvo didžiausias 2017 metais padidėjo 25,33%, o nuo 2018 metų turėjo mažėjimo tendenciją, pardavimams mažėjant, mažėjo ir savikaina, tik mažesniu tempu. 2020 metais veiklos rezultatas sumažėjo 25,89% dėl sumažėjusių pajamų iš pagrindinės veiklos pardavimų.

Per analizuojama laikotarpį iš kitos veiklos gautos pajamos buvo didesnės už išlaidas, todėl buvo gautas kitos veiklos perviršis, kuris, nors ir svyravo, tačiau teigiamai prisidėjo prie mokymo centro įprastinės veiklos. 2018 metais buvo didžiausias pasiektas rezultatas, padidėjo 65,31%. 2020 metais rezultatas sumažėjo 17,35%.

Pajamas iš finansinės ir investicinės veiklos sudaro gautos palūkanos už terminuotus indėlius ir delspinigiai.

Visus analizuojamus metus įstaiga baigė pelningai, tačiau 2019, vieninteliai metai, kuomet ataskaitinių metų rezultatas buvo deficitas.

Sumažėjus įstaigos pagrindinės veiklos rezultatui nuo 2019 m. grynasis perviršis sumažėjo 299,97%, o 2020 m. padidėjo 31,88%. Apibendrinant galima pasakyti, kad grynojo perviršio dydį labiau lemia ne pardavimų dydis, o pagrindinės veiklos sąnaudos.

3.4. VŠĮ Šiaulių DRMC veiklos efektyvumo analizė

Finansinės atskaitomybės analizė nebus pilna be santykinų rodiklių, apibūdinančių įstaigos veiklos efektyvumą ir būklę. Santykiniai finansiniai įstaigos rodikliai padeda greitai nustatyti įstaigos silpnąsias vietas bei įvertinti jos rezultata. Šiame darbe skaičiuojami pelningumo, mokumo, veiklos efektyvumo ir stabilumo santykiniai rodikliai.

3.4.1. VŠĮ Šiaulių DRMC pelningumo analizė

Kiekvienos įstaigos pagrindinis tikslas ir pagrindinė tęstinumo sąlyga – uždirbti kuo didesnę pelną. Įstaigos finansiniai rezultatai yra daugiareikšmė sąvoka ir, priklausomai nuo analizei skiriamų uždavinių, analitikai gali ją nevienodai interpretuoti. Pelningumas – svarbiausias efektyvumo kriterijus ir pagrindinė veiklos tęstinumo sąlyga. Pelningumas siejamas su įstaigos veiklos rizika, bankrotu ir prognozavimu. Jo dydis ne vienoje įstaigoje priklauso nuo pardavimų apimtys, parduotų prekių ir paslaugų savikainos, veiklos sąnaudų lygio, nerealizacinių finansinių rezultatų.

Rinkos ekonomikos sąlygomis, tiek praktikai, tiek mokslininkai ypatingą dėmesį skiria pelningumo rodiklių analizei, nes šie geriau parodo įstaigos veiklos efektyvumą nei absoliuti jos pelno suma.

Pardavimų pelningumą atspindi tokie rodikliai: bendrasis pelningumas, veiklos pelningumas ir grynasis pelningumas. Pardavimų pelningumas domina visus rinkos dalyvius, nes parodo įstaigos ūkinės veiklos ir pardavimo proceso pelningumą. Tai vienas svarbiausias įstaigos matuojančių rodiklių. Šiaulių DRMC pelningumo rodiklių kaita 2012-2020 m. laikotarpiu pateikiama 3.2 lentelėje, pagal 3 priedą.

Pelningumo rodikliai

Rodikliai	Bendrasis pelningumas, %	Veiklos pelningumas, %	Grynasis pelningumas, %	EBITDA pelningumas, %
2012	42,75	-2,94	0,83	1,46
2013	47,34	14,46	11,14	29,77
2014	43,99	3,91	3,28	20,84
2015	36,19	0,00	0,63	27,11
2016	40,75	10,31	8,44	42,58
2017	41,87	11,22	10,59	37,29
2018	34,97	-3,16	3,73	28,86
2019	24,13	-27,20	-9,00	12,12
2020	17,23	-24,00	-6,88	22,48

Bendrasis pelningumo rodiklis parodo pardavimų ribinį pelningumą, t.y. kaip efektyviai įstaiga dirbtų jei neturėtų valdymo išlaidų. Bendrasis pelningumas rodo, kad įstaigos vykdoma veikla yra pelninga. Per nagrinėjamą laikotarpį bendrojo pelningumo rodiklis buvo gana aukštas ir krito neženkliai. Rodiklio dydžio kitimas yra tam tikras indikatorius, kuris padeda suvokti įstaigoje vykstančių ekonominių procesų plėtros tendencijas, ieškoti jų pasikeitimo priežasčių bei prognozuoti perspektyvą. Pardavimo pajamos mažėja, nes sumažėjo mokinių skaičius, didėjo konkurentų, o pardavimo savikaina dėl padidėjusio darbo užmokesčio. Bendrasis pelningumas neženkliai sumažėjo, mažėjimas svyruoja ne daugiau kaip 10 procentų.

Veiklos pelningumo rodiklis parodo įstaigos sugebėjimą kontroliuoti veiklos sąnaudų formavimą. 2013 m. įstaigos veiklos pelningumo rodikliai siekia 14,46 % ir viršija žemiausią 10 % ribą. Nuo 2018 metų, sumažėjus siunčiamų mokinių skaičiui, veiklos pelningumas nebesiekia 10 procentų ribos. Per analizuojamą laikotarpį veiklos pelningumo rodiklis sumažėjo 21,06 procentinio punkto.

Grynasis pelningumo rodiklis parodo tikrąjį pardavimo pelningumą įvertinus visas pajamas ir išlaidas. Grynojo pelningumo rodiklis parodo įstaigos veiklos galutinį pelningumą. Pagal finansų analitikų rekomendacijas, jis turėtų būti ne mažesnis negu 5 proc. Kuo didesnė šio rodiklio reikšmė, tuo įstaiga pelningesnė. Analizuojant Šiaulių DRMC grynąjį pelningumą, matome, kad 2013, 2016, 2017 metais įstaiga dirbo pelningai, tačiau grynojo pelningumo rodiklis atskirais ataskaitiniais laikotarpiais nebuvo stabilus. 2013 metais grynojo pelningumo reikšmė buvo didžiausia – 11,14 %, o 2019 ir 2020 metais pelningumo rodiklis buvo neigiamas.

Iš 3.2 lentelės matyti, kad didžiausias EBITDA pelningumas buvo 2016 metais, o mažiausias 2019 metais. Lyginant 2019 metus su 2016 metais EBITDA pelningumas nukrito nuo 42,58 % iki 12,12%.

Apibendrinant, iš pateiktų duomenų matyti, kad 2012-2018 metų pelningumo rodikliai nežymiai kito, tačiau 2019 m. įstaiga kaupė deficitą. Dėl sumažėjusių mokinių skaičiaus, o dėl bendrųjų ir administracinių įstaigos sąnaudų išaugo įstaigos veiklos nuostolis. Vis dėlto, analizuojant veiklos pelningumo rodiklius, reikia atsižvelgti ir į Šiaulių DRMC veiklos specifiką. Įstaiga intensyviai vykdo prie pagrindinės veiklos nepriskiriamą veiklą, todėl bendrojo ir veiklos pelningumo

rodikliai įstaigos rezultatų gerai neatspindi, nes jie neįvertina visų įstaigos pajamų. Tuo tarpu veiklos sąnaudos apima ne vien su pagrindine veikla susijusias sąnaudas.

Turto pelningumo rodikliai parodo įstaigos ilgalaikio ir trumpalaikio turto naudojimo efektyvumą, vadovų sugebėjimą jį valdyti ir kontroliuoti. Manoma, kad pagal turto pelningumą galima įvertinti įstaigos ūkinę, gamybinę ir investicinę veiklą. 3.3 lentelėje duomenys pateikti pagal 4 priedą.

3.3 lentelė

Turto pelningumo rodikliai

RODIKLIAI	ROA turto pelningumas %	Ilgalaikio turto pelningumas %	Trumpalaikio turto pelningumas %
2012	0,12		
2013	2,56	5,98	4,34
2014	0,83	1,48	1,79
2015	0,19	0,23	0,78
2016	2,92	3,36	20,13
2017	4,19	5,10	22,24
2018	1,39	1,17	6,46
2019	-2,95	-3,64	-13,35
2020	-2,17	-2,68	-9,48

Kaip matyti iš 3.3 lentelės, 2017 metais turto pelningumas buvo aukščiausias 4,15 %. 2018 metais turto pelningumas mažėjo, nes mažėjo grynasis pelnas. 2019 metais jis pasiekė žemiausią lygį. Turto pelningumo kitimui įtakos turėjo grynojo pelningumo ir turto apyvartumo rodikliai, turto pelningumo kitimui įtakos turėjo abiejų rodiklių kitimas, tačiau didesnę įtaką darė grynasis pelningumas.

Kadangi didžiąją dalį įstaigos turto sudaro ilgalaikis turtas, 2013 metais buvo pasiektas aukščiausias pelningumo rodiklis 5,98 %, o trumpalaikio turto pelningumo rodiklis aukščiausias buvo 2017 metais. O labiausiai nukrito rodikliai 2019 metais, todėl, nes buvo deficitas.

3.4.2. Vši Šiaulių DRMC mokumo analizė

Kiekvienai įstaigai yra labai svarbu sugebėti padengti savo įsipareigojimus laiku, kitu atveju ji prarastų autoritetą, gebėjimą konkuruoti rinkoje. Mokumo arba likvidumo rodikliai apibūdina įstaigos finansinį patikimumą, parodo kaip operatyviai įstaiga sugebės reaguoti į susiklosčiusias nenumatytas aplinkybes ar įstaiga pajėgs apmokėti savo įsipareigojimus, pasibaigus terminui; jos gebėjimą turimą turtą paversti grynaisiais pinigais.

Trumpalaikio mokumo rodikliai parodo įstaigos trumpalaikį mokumą, t. y. ar įstaiga pajėgi vykdyti trumpalaikius įsipareigojimus. Trumpalaikio mokumo koeficientas dar vadinamas likvidumo koeficientu. 3.4 lentelėje duomenys pateikti pagal 5 priedą.

Mokumo rodikliai

MOKUMO RODIKLIAI	Bendrasis trumpalaikio mokumo koeficientas	Greitasis trumpalaikio mokumo koeficientas	Labai greito trumpalaikio mokumo koeficientas	BTM ir GTM koeficientų skirtumas
2012	13,70	13,52	1,15	0,18
2013	30,77	30,65	7,12	0,11
2014	8,64	8,60	2,33	0,05
2015	6,23	6,15	4,44	0,08
2016	6,16	6,07	4,35	0,09
2017	9,49	9,41	4,63	0,08
2018	9,92	9,81	5,61	0,11
2019	6,67	6,60	4,08	0,07
2020	6,37	6,29	3,92	0,07

Bendrojo trumpalaikio mokumo rodiklis padeda nustatyti, kiek kartų trumpalaikis turtas didesnis už trumpalaikius įsipareigojimus, koku laipsniu trumpalaikių kreditorių teisės yra padengtos turtu, kurį lengva paversti pinigais, t.y., parodo įstaiga sugebėjimą trumpalaikėmis mokėjimo priemonėmis likviduoti trumpalaikius įsipareigojimus. Kuo jis didesnis, tuo artimiausiu metu saugesnė situacija. Pageidaujama, kad šio koeficiento ribos svyruotų tarp 1,2 – 2,0 rodiklis. Žemas šio rodiklio lygis rodo tai, kad įstaigai sunku įvykdyti įsipareigojimus; didelis (daugiau kaip 2,5) – įstaiga nepajėgia naudoti apyvartinių lėšų. Iš 3.3 lentelės matyti, kad 2020 metais vienam trumpalaikių įsipareigojimų eurui teko 6,37 euro trumpalaikio turto. Nors ir 2020 metais koeficientas ir pamažėjo, tačiau šis įstaigos rodiklis nekrito žemiau tos ribos, kuri laikoma reikalinga finansinio stabilumo užtikrinimui. Aukščiausią lygį rodiklis pasiekė 2013 metais. Įvertinus galima teigti, kad mokymo centro bendrasis trumpalaikio mokumo koeficientas yra geras, nes įstaiga yra pajėgi įvykdyti trumpalaikius įsipareigojimus iš trumpalaikio turto.

Greitasis trumpalaikis mokumo koeficientas parodo ar įstaiga galėtų skubiai įvykdyti trumpalaikius įsipareigojimus ir įveikti kritinį etapą. Šio rodiklio koeficientas neturėtų būti mažesnis kaip 1, jis neturėtų labai skirtis nuo bendrojo trumpalaikio mokumo rodiklio. Greitojo trumpalaikio mokumo koeficientas yra gana aukštas, todėl kreditoriams reikalaujant greitai vykdyti trumpalaikius įsipareigojimus, mokymo centrui netektų parduoti dalį nelikvidaus ilgalaikio turto. Jeigu įstaigos vadovai ir toliau laikysis tokios politikos, galima prognozuoti, kad ateinančiame laikotarpyje šis rodiklis išliks geras. Skirtumas tarp greitojo ir bendro mokumo koeficientų, turėtų būti nedidelis, bet jei skirtumas nemažas, tai rodo, kad įstaiga turi daug atsargų, kurios gali būti pasenę, nekokybiškos, o jas paversti pinigais nėra galimybių. Matome, kad įstaiga nebuvo pasiekusi tokio žemo rodiklio dydžio.

Labai greito trumpalaikio mokumo koeficientas parodo įstaigos sugebėjimą apmokėti trumpalaikius įsiskolinimus grynaisiais pinigais, turimais sąskaitoje ir kasoje. Manoma, kad šis rodiklis turėtų būti 0,05-0,2. Per didelis kritinio likvidumo rodiklis taip pat nėra gerai, nes tai rodo, kad įstaigos gryniesi pinigai nėra panaudojami efektyviai. Mokymo centro labai greito trumpalaikio mokumo koeficientai yra virš rekomenduojamos ribos. Turima daug grynujų pinigų palyginus su

turimais trumpalaikiais įsipareigojimais. Reikia tikėtis, kad ateityje šis koeficientas mažės, nes grynuosius pinigus būtina efektyviai naudoti.

3.4.3. Vši Šiaulių DRMC veiklos apyvartumo analizė

Pagrindinis įstaigos vadovų kompetencijos rodiklis yra efektyvus įstaigos turto valdymas. Šie rodikliai yra priskiriami prie efektyvumo rodiklių, jie parodo, koks pelnas yra gaunamas iš kiekvieno į turtą įdėto euro bei kiek kartų per tam tikrą laiką buvo panaudotas turtas. 3.5 lentelėje duomenys pateikti pagal 6 priedą.

3.5 lentelė

Veiklos apyvartumo rodikliai

RODIKLIAI	Turto apyvartumas	Apyvartinio kapitalo apyvartumas	Pirkėjų įsiskolinimo apyvartumas	Debitorinio įsiskolinimo apyvartumas
2012	0,14	0,27	17,46	0,30
2013	0,23	0,42	37,71	0,68
2014	0,25	0,87	18,76	1,28
2015	0,29	2,86	25,93	14,31
2016	0,35	2,51	26,96	11,20
2017	0,40	2,12	19,65	12,98
2018	0,37	1,97	38,02	18,63
2019	0,33	1,76	38,49	13,54
2020	0,32	1,69	29,18	10,43

Turto apyvartumas parodo kiek kartų per metus turtas perėjo visą apytakos ratą. Įstaigos vadovai turi įvertinti tai, kad didesnis turto apyvartumas padeda vykdyti veiklą mažiausiomis sąnaudomis ir įgyti įstaigai konkurencinį pranašumą, todėl svarbu skaičiuoti ir vertinti apyvartumo rodiklius. Šis koeficientas parodo, kaip efektyviai įstaiga panaudoja turimą turtą arba kiek vienas turto euras sukuria pardavimo pajamų. Paslaugų įstaigų viso turto apyvartumo koeficientas vertinamas labai gerai, jei yra didesnis negu 2, patenkinama gamybos įstaigų šio rodiklio reikšmė laikoma 1. Kaip matyti iš 3.5 lentelės, įstaigos viso turto apyvartumas nesiekė vieneto, t. y. įstaiga neefektyviai naudojo savo turimą turtą pardavimo pajamoms garantuoti, parodo, kad įstaigos pardavimo pajamos yra per mažos pagal turimo turto dydį. Vis dėlto, negalima vienareikšmiškai vertinti šio dydžio, nes įstaigos pardavimai neatspindi visų jos pajamų.

Apyvartinio kapitalo apyvartumo rodiklis parodo, kiek kartų per metus įvyksta pilnas apyvartinio kapitalo cirkuliacijos ciklas. 3.4 lentelėje duomenys rodo, kad šis ciklas per 2012 – 2017 metus apyvartinis kapitalas turėjo tendenciją didėti. Didžiausias apyvartinio kapitalo augimas buvo 2015 metais, tačiau 2018 metais apyvartinis kapitalas turėjo tendenciją mažėti.

Pirkėjų įsiskolinimų apyvartumas parodo, kiek iš pirkėjų gautinos sumos padaro apyvartų per metus. Didesnė rodiklio reikšmė parodo, kad pirkėjai greičiau apmoka už paslaugas, o tai rodo įsiskolinimų įstaigai valdymo kokybę. Šiaulių DRMC pirkėjų įsiskolinimo apyvartumas parodo, kad įstaigai yra palanki atsiskaitymo su klientais sistema.

Debitorinio įsiskolinimo apyvartumas parodo, kiek kartų per metus įstaiga surenka savo lėšas atsiskaitymų procese. Didesnė rodiklio reikšmė reiškia didesnę veiklos efektyvumą. Kaip matyti iš 3.5 lentelės, Šiaulių DRMC debitorinio įsiskolinimų apyvartumas 2018 metais buvo didžiausias.

3.4.4. Vši Šiaulių DRMC rezultatyvumo analizė

Rezultatyvumo rodiklių analizės rezultatai parodys, kiek įstaiga rezultatyviai naudoja savo resursus. 3.6 lentelėje duomenys pateikti pagal 7 priedą.

3.6 lentelė

Rezultatyvumo rodikliai

RODIKLIAI	Pardavimo pajamos tenkančios vienam darbuotojui	Darbo apmokėjimo išlaidos tenkančios vienam darbuotojui rodiklis	Administracinių išlaidų rodiklis, %
2012	15675,71	7907,84	93
2013	23243,74	9264,05	81
2014	19491,52	7654,42	88
2015	20600,96	9944,96	88
2016	22089,68	10766,85	78
2017	25350,77	12345,05	75
2018	21153,29	11202,41	82
2019	18200,96	11617,57	93
2020	17496,51	10408,45	94

Įvertinus rezultatyvumo rodiklius, pagal 3.6 lentelės pateiktus duomenys, nustatyta, kad pardavimų vienam darbuotojui dydžio rodiklis parodo, kiek vienam darbuotojui tenka įstaigos pardavimo pajamų. Pardavimai vienam darbuotojui buvo didžiausios 2017 metais, siekė 25350,77 eurų, tačiau 2020 metais nukrito iki 17496,51 eurų, tačiau darbo apmokėjimo išlaidos vienam darbuotojui 2017 metais taip pat buvo didžiausios, o 2020 metais sumažėjo. Galima teigti, kad įstaiga sugeba panaudoti darbo jėgos resursus efektyviai.

Dar vienas rodiklis, kuris leidžia ieškoti resursų gerinti įstaigos veiklą, yra administracinių išlaidų rodiklis. Jame lyginamos bendrosios ir administracinės sąnaudos su pardavimo pajamomis. Per analizuojama laikotarpį, t.y. 9 metus šis rodiklis padidėjo 1 procentiniu punktu. Šio rodiklio analizė leidžia teigti, kad įstaiga sėkmingai gerina veiklos rezultatyvumą

3.5. Vši Šiaulių DRMC veiklų rentabilumo vertinimas

Rentabilumo rodikliai skirti įvertinti įstaigos praeities finansinę būklę, kad būtų galima numatyti įstaigos gyvavimą ateityje. Tai vienas svarbiausių įstaigos veiklos efektyvumo rodiklių. Rentabilumo rodiklių analizė atlikta apskaičiuojant kiekvienos atskirai mokymo centro veiklos rentabilumo rodiklius, remiantis įstaigos 2016 – 2021 m. III ketv. veiklos rezultatų ataskaitų

duomenimis (žr. 2 priedą). Norint paskaičiuoti pagrindinės veiklos ir kitos veiklos rezultata pirmiausia reikia eliminuoti finansavimo pajamas ir sąnaudas (žr. 8 ir 9 priedus). Pagal pateiktą 2.1 formulę yra paskaičiuojamos bendrųjų sąnaudų skirstymo koeficientas (žr. 10 ir 11 priedus). Rentabilumo rodiklių paskaičiavimai 12 priedas.

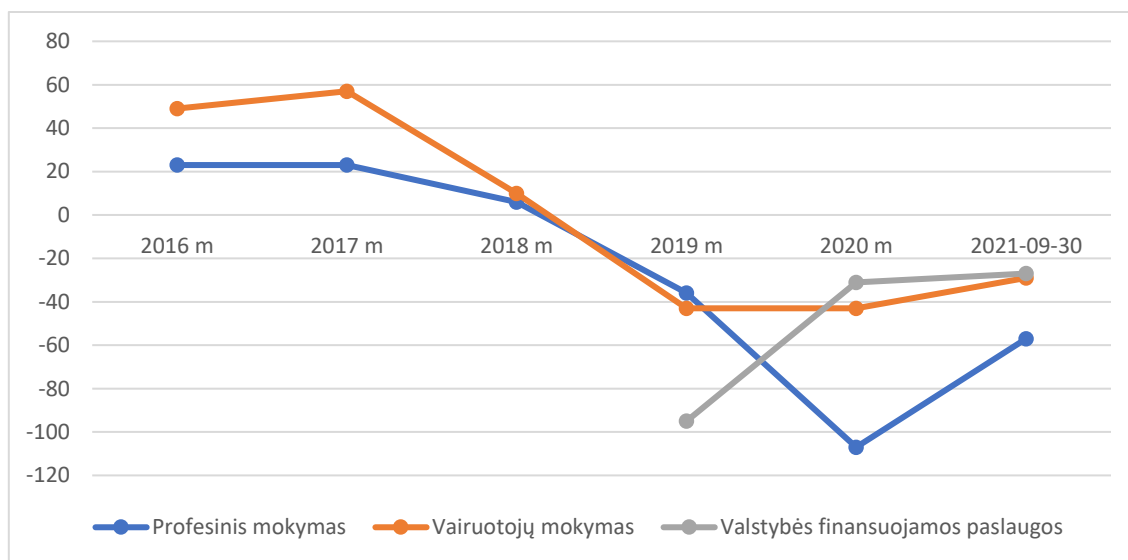
3.5.1. Pagrindinės veiklos rentabilumo analizė

Mokymo centro pagrindinės veiklos, kurią sudaro profesinio mokymo pajamos, vairuotojų mokymo pajamos ir valstybės finansuojamos paslaugos. 3.7 lentelės matome kokia pajamų procento dalis priskirta pagrindinei veiklai.

3.7 lentelė

Pajamų procento dalis tenkanti pagrindiniai veiklai

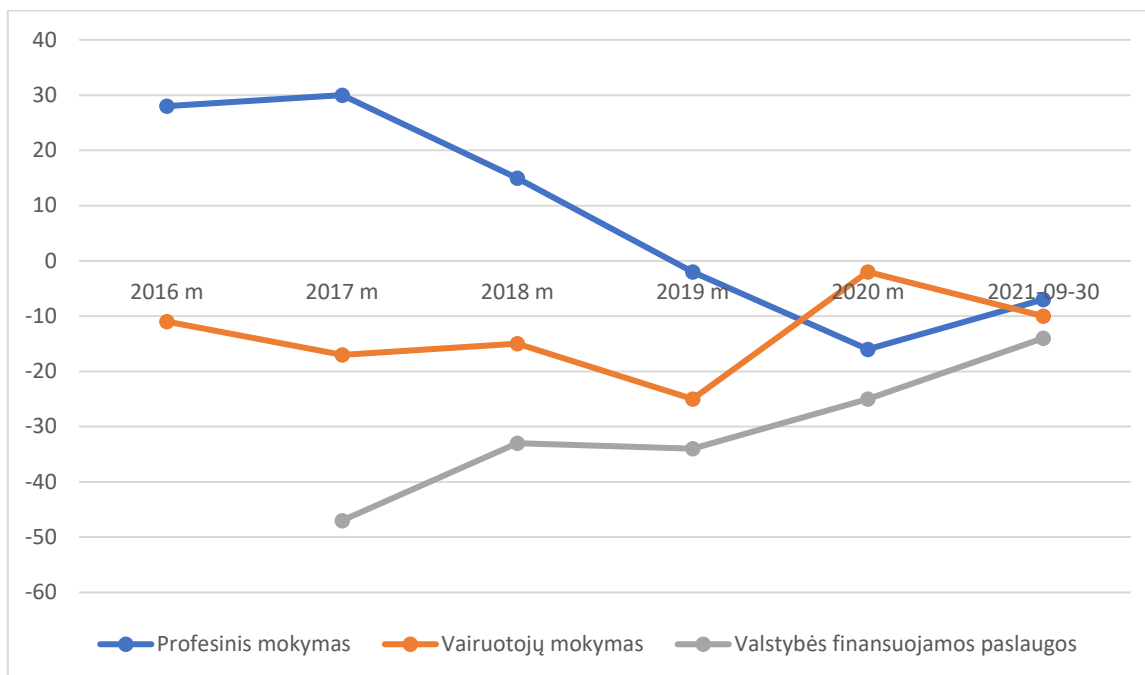
	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.	2021-09-30
Profesinio mokymo pajamos	68,05%	70,99%	63,10%	44,90%	14,53%	19,74%
Vairuotojų mokymo pajamos	31,95%	28,65%	34,42%	37,91%	35,91%	38,51%
Valstybės finansavimo pajamos		0,36%	2,48%	17,19%	49,56%	41,75%



3.7 pav. Šiaulių DRMC pagrindinių veiklų bendrasis rentabilumas 2016-2021.III ketv., %

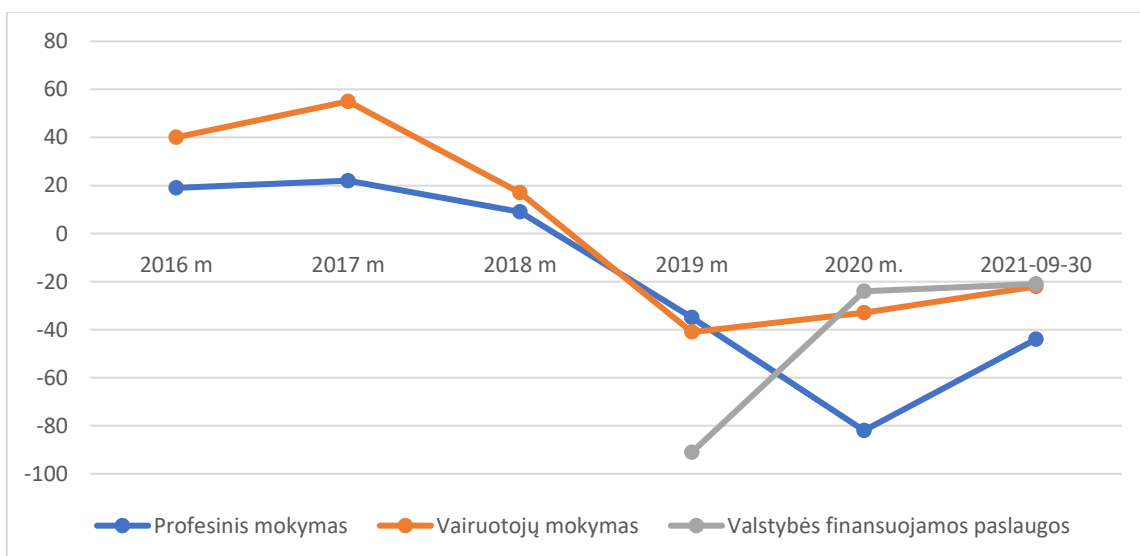
Bendrasis rentabilumo rodiklis parodo įstaigos sugebėjimą uždirbti pelną iš pagrindinės įstaigos veiklos, kontroliuoti pardavimo pajamų ir pardavimo savikainos lygį. Iš 3.8 paveikslu matyti, jog pagrindinės veiklos bendrojo rentabilumo rodikliai, kaip ir grynojo rentabilumo rodikliai nagrinėjamu laikotarpiu ženkliai svyruoja. 2016-2018 m. vairuotojų mokymo paslaugų veikla buvo pelninga, taip pat ir profesinis mokymas, tačiau jau 2018 metais rodiklis buvo žemesnis nei 10 %, tai reiškia, kad vertinama neigiamai. Didžiausias bendrojo rentabilumo šuolis, t.y. kritimas, matomas

nuo 2019 metų, tam įtakos turėjo pajamų ženklus sumažėjimas, o savikainos išlaidos neženkliai sumažėjo. Tai leidžia daryti išvadą, jog bendrojo rentabilumo mažėjimui įtakos turi pardavimo savikaina.



3.8 pav. Šiaulių DRMC pagrindinių veiklų veiklos rentabilumas 2016-2021.III ketv., %

Veiklos rentabilumo rodiklis parodo kiek procentų veiklos pelno uždirba vienas pajamų euras. Iš 3.9 paveikslą matyti, jog pagrindinės veiklos rentabilumo rodikliai svyruoja. 2016-2018 m. tik profesinio mokymo paslaugų veiklos rodiklis buvo aukštas. Nagrinėjamu laikotarpiu tiek vairuotojų mokymo, tiek valstybės finansuojamų paslaugų rodiklis buvo neigiamas, tam didžiausią įtaką turėjo bendrosios administracinės sąnaudos.



3.9 pav. Šiaulių DRMC pagrindinių veiklų grynas rentabilumas 2016-2021.III ketv., %

Grynojo rentabilumo rodikliai parodo, kiek grynojo pelno tenka vienam gautų pajamų eurui. Iš 3.7 paveikslą matyti, jog pagrindinės veiklos grynojo rentabilumo rodikliai, nagrinėjamu

laikotarpiu ženkliai svyruoja. Profesinio mokymo ir vairuotojų mokymo paslaugų grynasis rentabilumo rodiklis buvo 2016-2017 m. labai geras, tai parodo geresnę visos įstaigos sąnaudų kontrolę. Didžiausias grynojo rentabilumo šuolis, t.y. kritimas, matomas nuo 2019 metų, tai rodo, kad įstaigoje pagrindinė veikla dirbo neefektyviai. Neigiamos įtakos rodiklio mažėjimui turėjo veiklos sąnaudos, taip pat gautas deficitas.

Apibendrinant Šiaulių DRMC pagrindinės veiklos rentabilumo rodiklių analizę, matyti, kad pagrindinės įstaigos veiklos patiria deficitą. Rentabilumo rodikliams reikšmingą įtaką turėjo pagrindinės veiklos ir bendrosios administracinės sąnaudos. Įstaigos turtas yra valdomas neefektyviai, taip pat neefektyviai yra naudojamos lėšos. Tačiau, matyti, kad pastaraisiais metais įstaigos pagrindinės veiklos rentabilumo rodikliai šiek tiek padidėjo.

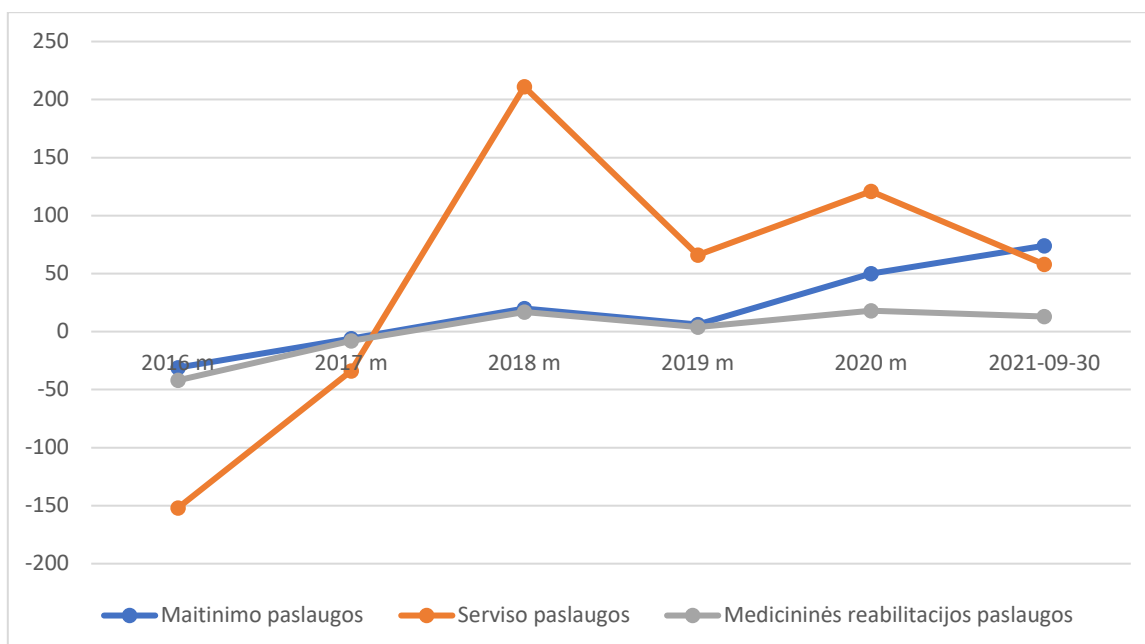
3.5.2. Kitos veiklos rentabilumo analizė

Mokymo centras vykdo ir kitą papildomą veiklą, kurią sudaro maitinimo paslaugos, autotransporto remonto dirbtuvių paslaugos, medicininės reabilitacijos paslaugos, yra įrengta saulės elektrinė, iš kurios gaunamos pajamos už pagamintą elektrą, turto nuomos paslaugos ir kitos niekur nepriskirtos pajamos. 3.8 lentelės matome kokia pajamų procento dalis priskirta kitai veiklai.

3.8 lentelė

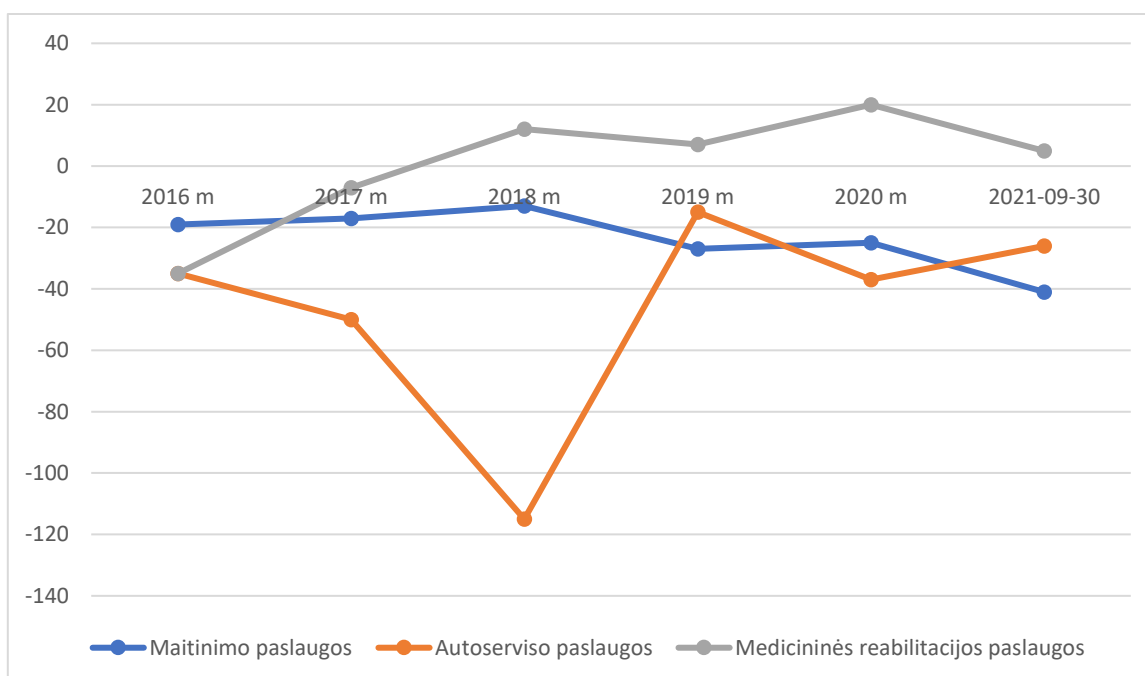
Pajamų procento dalis tenkanti kitai veiklai

	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.	2021-09-30
Maitinimo paslaugų pajamos	41,80%	41,95%	36,49%	32,53%	20,88%	10,35%
Autoserviso paslaugų pajamos	8,47%	7,36%	3,42%	2,79%	8,62%	13,14%
Medicininės reabilitacijos pajamos	30,45%	31,54%	42,29%	51,95%	59%	58,78%



3.10 pav. Šiaulių DRMC kitų veiklų bendrasis rentabilumas 2016-2021.III ketv., %

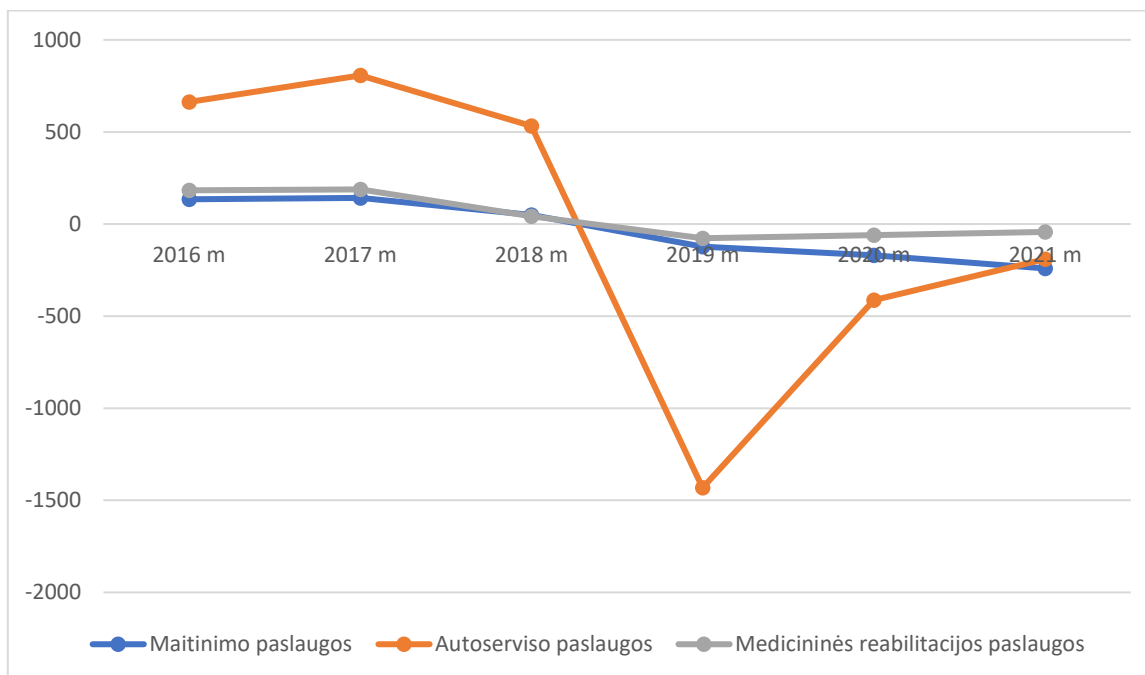
Bendrasis rentabilumo rodiklis parodo įstaigos sugebėjimą uždirbti pelną iš kitos įstaigos veiklos, kontroliuoti pardavimo pajamų ir pardavimo savikainos lygį. Iš 3.11 paveikslą matyti, jog nuo 2018 metų kita veikla buvo rentabili, tam įtakos turėjo didėjančios medicininės reabilitacijos pajamos, tačiau nuo 2021 metų matomas mažėjimas medicininės reabilitacijos bendrojo rentabilumo rodikliui, sumažėjusios medicininės reabilitacijos pajamoms, veiklos sąnaudų nemažėjo, didžiausia dalis sąnaudų tenka darbo užmokesčiui.



3.11 pav. Šiaulių DRMC kitų veiklų veiklos rentabilumas 2016-2021.III ketv., %

Veiklos rentabilumo rodiklis parodo kiek procentų veiklos pelno uždirba vienas pajamų euras. Iš 3.12 paveikslą matyti, jog kitos veiklos rentabilumo rodikliai svyruoja. 2016-2017 m. kitos veiklos

rentabilumo rodikliai buvo neigiami, tam įtakos turėjo kitos veiklos nuostolis, tik nuo 2018 metų kita veikla buvo pelninga. Nagrinėjamu laikotarpiu tiek maitinimo paslaugos, tiek autoserviso paslaugų rodiklis buvo neigiamas, tam didžiausią įtaką turėjo bendrosios administracinės sąnaudos.



3.12 pav. Šiaulių DRMC kitų veiklų grynasis rentabilumas 2016-2021.III ketv., %

Grynojo rentabilumo rodikliai parodo, kiek grynojo rezultato tenka vienam gautų pajamų eurui. Iš 3.10 paveikslo matyti, kitų paslaugų grynasis rentabilumo rodiklis buvo 2016-2017 m. labai geras, tai parodo geresnę visos įstaigos sąnaudų kontrolę. Autoserviso veiklos grynojo rentabilumo rodikliai, nagrinėjamu laikotarpiu ženkliai svyruoja, o 2019 m. stiprus kritimas, tam įtakos turėjo veiklos pajamų sumažėjimas, tačiau nuo 2020 metų rodiklis pakilo, tam įtakos turėjo padidėjusios autoserviso pajamos. Maitinimo ir medicininės reabilitacijos paslaugų grynojo rentabilumo rodiklis 2019 metai sumažėjo, tam įtakos turėjo grynasis deficitas. Didžiausias grynojo rentabilumo šuolis, t.y. kritimas, matomas nuo 2019 metų, didžiausią įtaką grynojo rentabilumo rodiklio mažėjimui turėjo gautas deficitas.

Apibendrinant Šiaulių DRMC kitos veiklos rentabilumo rodiklių analizę, matyti, kad įstaigos kitos veiklos rodikliams reikšmingą įtaką turėjo tiesioginės veiklos ir bendrosios administracinės sąnaudos. Medicininės reabilitacijos ir autoserviso paslaugoms rentabilumo rodikliams įtaką turėjo netiesioginės išlaidos. Maitinimo paslaugoms įtakos turėjo tiek tiesioginės tiek netiesioginės išlaidos, galima teigti jog pirkėjas moka mažiau už įstaigos paslaugas, nei įstaiga patiria sąnaudų gamindama ir parduodama šias paslaugas.

IŠVADOS

Išnagrinėjus įvairių autorių pateikiamas veiklos efektyvumo koncepcijas galima teigti, kad efektyvumas interpretuojamas skirtingai, tačiau galima teikti, kad vyrauja bendri aspektai – tai tikslų pasiekimas, optimalus resursų naudojimas, veiklos ir rezultatų kokybė. Įstaigų veiklos efektyvumas apima pagrindinius įstaigos veiklos rodiklius, kurie parodo išteklių panaudojimo veiksmingumą, kai rezultatas pasiekiamas mažiausiomis sąnaudomis arba pasiektas maksimalus rezultatas naudojant turimus išteklius.

Apibendrinus išanalizuota mokslinę literatūrą veiklos efektyvumui matuoti ir vertinti rekomenduoja taikyti įvairius modelius, remiantis finansiniais santykiniais rodikliais. Mokslininkai teigia, kad tradicinė finansinių santykinų rodiklių analizė, neakcentuojant jos trūkumų, išlieka viena svarbiausių veiklos efektyvumo matavimo ir vertinimo metodų. Nustatyta, kad Lietuvos autorių darbuose viešojo sektoriaus subjektų finansinės būklės analizei skiriama nepakankamai dėmesio. Neparengta viešojo sektoriaus finansinės būklės metodika, pasigendama darbų, kuriuose būtų nagrinėjami metodologiniai Lietuvos viešojo sektoriaus subjektų finansinės būklės rodiklių skaičiavimo.

Remiantis mokslinės literatūros analize sudaryta įstaigos veiklos efektyvumo vertinimo metodika. Pirmame etape, atlikta mokymo centro išorinė ir vidinė aplinkos analizė, siekiant išsiaiškinti, kurie veiksniai riboja įstaigos veiklą. Antrame etape, atlikta įstaigos finansinių duomenų horizontalioji analizė. Šios analizės tikslas nustatyti rodiklių reikšmių kaitą laiko atžvilgiu ir kokios priežastys įtakojo tuos pasikeitimus. Trečiame etape pasirenkamas finansinių santykinų rodiklių analizės metodas ir sudaromas įstaigos veiklos efektyvumo vertinimo modelis. Analizuojamos veiklos efektyvumo, mokumo, pelningumo ir rezultatyvumo rodiklių grupės. Ketvirtame etape sukurta mokymo centrams skirta metodika, kaip tinkamai ir teisingai atlikti įstaigos skirtingų vykdomų veiklų rentabilumo analizę.

Išanalizavus VšĮ Šiaulių darbo rinkos mokymo centro aplinkos veiksnius galima teigti, kad pagrindinės grėsmės yra nepalankūs demografiniai pokyčiai, bei nestabili situacija darbo rinkoje, politinės, teisinės ir švietimo sistemos reglamentavimo nestabilumas, per ilgos kai kurių paklausių modulinų profesinio mokymo programų trukmės, kadangi kvalifikacijai suteikti mažina jų paklausą darbdaviams, finansuotojams, fiziniams asmenims, darbdavių pasyvumas nukreipiant mokytiis darbuotojus įgyti, tobulinti, kelti kvalifikaciją pagal dabartinę profesinio mokymo tvarką, turimos mokymo bazės ir teikiamų paslaugų įrangos nusidėvėjimas ir projektuose dalyvaujančių mokinių ir darbuotojų neatsakingas požiūris į galutinį rezultatą.

Atlikus VšĮ Šiaulių darbo rinkos mokymo centro veiklos efektyvumo rodiklių vertinimą galima teigti, kad mokymo centro 2012-2018 metų pelningumo rodikliai nežymiai kito, tačiau 2019 m. įstaiga kaupė deficitą. Dėl sumažėjusių mokinių skaičiaus, o dėl bendrųjų ir administracinių įstaigos sąnaudų išaugo įstaigos veiklos deficitas. Vis dėlto, analizuojant veiklos pelningumo rodiklius, reikia atsižvelgti ir į Šiaulių DRMC veiklos specifiką. Įstaiga intensyviai vykdo prie pagrindinės veiklos nepriskiriamą veiklą, todėl bendrojo ir veiklos pelningumo rodikliai įstaigos rezultatų gerai neatspindi, nes jie neįvertina visų įstaigos pajamų. Tuo tarpu veiklos sąnaudos apima ne vien su pagrindine veikla susijusias sąnaudas.

Mokumo (likvidumo) rodiklių analizės rezultatai rodo, kad mokymo centras sugebėtų laiku padengti išipareigojimus. Iš mokumo koeficientu matyti, kad įstaiga turi pinigų ir bet kada gali sumokėti skolas. Tačiau turima per daug grynųjų pinigų palyginus su turimais trumpalaikiais

įsipareigojimais. Reikia tikėtis, kad ateityje šis koeficientas mažės, nes grynuosius pinigus būtina efektyviai naudoti.

Veiklos apyvartumo rodiklių analizės rezultatai rodo, kad turto apyvartumas parodo, kad įstaiga neefektyviai naudoja savo turimą turtą pardavimo pajamoms garantuoti, įstaigos pardavimo pajamos yra per mažos pagal turimo turto dydį. Vis dėlto, negalima vienareikšmiškai vertinti šio dydžio, nes įstaigos pardavimai neatspindi visų jos pajamų. Mokymo centro pirkėjų išskolinimo apyvartumas parodo, kad įstaigai yra palanki atsiskaitymo su klientais sistema.

Kadangi daugelyje įstaigų yra vykdoma ne viena veikla, todėl būtų tikslinga paskaičiuoti kiekvienos vykdomos veiklos rentabilumą. Tokios informacijos reikia įstaigos vadovams, norint racionalizuoti įstaigoje ir jos skyriuose vykstančius procesus. Norint tinkamai išspręsti šiuos apskaitai keliamus uždavinius, būtina įstaigoje nustatyti kokybišką rentabilumo skaičiavimo metodą. Tiesiogines išlaidas priskiriamos pakankamai nesudėtingai ir tiksliai, tačiau tinkamai priskirti netiesiogines išlaidas nepavyksta. Dėl šios priežasties darbe sukurta mokymo centrams skirta veiklų rentabilumo vertinimo metodika, leidžianti tinkamai atlikti įstaigos skirtingų vykdomų veiklų rentabilumo analizę. Pritaikius šį metodą buvo atlikta kiekvienos mokymo centro teikiamos veiklos rentabilumo analizė. Iš atskirų veiklų rentabilumo analizės matyti, kad tiek pagrindinės įstaigos veiklos rodikliams, tiek kitos veiklos paslaugoms rodikliams neigiamą įtaką turėjo veiklos ir bendrosios administracinės sąnaudos. Paskutiniaisiais metais didžioji dalis veiklų yra nerentabilios, kadangi patiriamos didesnės išlaidos nei gautos pajamos, tam didelę įtaką turėjo apribojimai taikyti karantino laikotarpių. Tačiau, matyti, kad pastaraisiais metais įstaigos kai kurių veiklų rentabilumo rodikliai šiek tiek padidėjo. Pagal analizę matyti, kad vairuotojų mokymo paslaugos ir maitinimo paslaugos yra nerentabilios veiklos.

REKOMENDACIJOS

Įvertinus VšĮ Šiaulių DRMC veiklų pagrindinius trūkumus, rekomenduojama mokymo centrui: atlikti veiklos efektyvumo vertinimo analizę ataskaitiniams metams pasibaigus ir įvertinti įstaigos rezultatus; analizuojant pagrindines problemas, būtina parengti planus joms mažinti; atlikti kiekvienos veiklos rentabilumo analizę pasibaigus kiekvienam ketvirčiui; siekiant išvengti veiklų rentabilumo rodiklių mažėjimo įstaigai siūloma ieškoti, kaip didinti pajamas ir mažinti patiriamas sąnaudas; sudaryti įstaigos išlaidų ataskaitą kiekvieniems metams: kadangi svarbiausias veiklos efektyvumo didinimo momentas yra visų reikalingų sąnaudų numatymas įstaigoje, taip pat lyginant skirtingų metų išlaidų ataskaitas galima išsiaiškinti tikslius išlaidų mažinimo rezervus, kas tiesiogiai didina įstaigos veiklos efektyvumą; laikomos per dideles pinigų ir jų ekvivalentų atsargos, todėl siūloma juos investuoti ir iš jų uždirbti papildomas pajamas.

LITERATŪRA

1. Al-Hosaini, F. F., & Sofian, S. (2015). A review of balanced scorecard framework in higher education institution (HEIs). *International Review of Management and Marketing*, 5(1), 26.
2. Arimavičiūtė, M. (2005). Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas: vadovėlis. Vilnius, p. 72-79: Mykolo Riomerio universiteto leidybos centras
3. Balabonienė, I., & Večerskienė, G. (2014). The peculiarities of performance measurement in universities. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 156, 605-611
4. Balabonienė, I., & Večerskienė, G. (2015). The aspects of performance measurement in public sector organization. *Procedia-social and behavioral sciences*, 213, 314-320.
5. Baliukonis, T., & Čiarnienė, R. (2017). Efektyvumo didinimas mažinant nuostolius.
6. Budrikienė, R., & Paliulytė, I. (2012). Bankroto prognozavimo modelių pritaikomumas skirtingo mokumo ir pelningumo įmonėms. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, (2), 90-103.
7. Dabkienė, V. (2013). Įmonės veiklos vertinimo sąvokos apibrėžtis ir jos turinys. *KONFERENCIJŲ DARBAI*, 41.
8. Danaei, A., & Hosseini, A. (2013). Performance measurement using balanced scorecard: A case study of pipe industry. *Management Science Letters*, 3(5), 1433-1438.
9. Daujotaitė, D. (2009). Veiklos auditas naujojo viešojo administravimo paradigmos kontekste. *Viešojo politika ir administravimas*, 29–39.
10. Gintalas, A. (2011). Metodologijos ir metodo samprata. *Socialinių mokslų studijos*, 3 (3), 983-996.
11. Gitonga, J. M., & Nyambegera, S. M. (2015). Factors Affecting Implementation Of The Balanced Scorecard In Public Institutions In Kenya: Lessons From Kenya Wildlife Services.
12. Grossman, M. (2019, September 4). efficiency. *Encyclopedia Britannica*. <https://www.britannica.com/topic/efficiency-economics-and-organizational-analysis>
13. Hughes, O. E. *Public management and administration*. Houndmills: Palgrave Macmillan, 2003
14. Jakštas, E., & Kazakevičius, A. (2018). Verslo įmonių finansinių ataskaitų analizė.
15. Jusytė, J., & Kamarauskienė, I. (2014). Viešojo sektoriaus subjektų finansinių ataskaitų santykinė analizė: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Buhalterinės apskaitos teorija ir praktika*, (16), 64-78.
16. Kavaliauskaitė V., Jucevičius R., Viešojo ir privataus sektorių partnerystės svarba realizuojant regiono konkurencinę strategiją. *Ekonomika ir vadyba*, p.809-816, 2009
17. Kazlauskienė V. (2012) Viešojo sektoriaus subjekto finansinės būklės analizės rodiklių sistema, 4(28). 168-176
18. Kiurienė, V., & Tarvydaitė, T. (2014). Lietuvos Respublikos Vyriausybės atstovo Šiaulių apskrityje tarnybos veiklos efektyvumo vertinimas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, (3), 107-121.
19. Lane, J. E. *Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai ir požiūriai*. Vilnius: Margi raštai, 2005
20. Lileikienė, A., & Garšvienė, L. (2007). Lizingo bendrovės teikiamų paslaugų pelningumo įvertinimas. *Vadyba*, (1), 40-46.
21. Mackevičius J., Valkauskas R. Integruota įmonės finansinės būklės ir veiklos rezultatų analizės metodika. *Verslas: teorija ir praktika*, 2010, 11(3):213–22
22. Mackevičius, J. (2008). Įmonių veiklos analizė–informacijos rinkimo, tyrimo ir vertinimo sistema. *Informacijos mokslai*, (46), 46-56.
23. Mackevičius, J., Poškaitė, D., & Villis, L. (2011). Finansinė analizė.
24. Mackevičius, Jonas, & Daujotaitė, Dalia. (2011). Veiklos audito elementai: analizė ir auditas. *Socialinių mokslų studijos*, 459–472.

25. Manzoor, QA (2012). Darbuotojų motyvacijos įtaka organizacijos efektyvumui. Verslo vadyba ir strategija , 3 (1), 1-12./ Manzoor, Q. A. (2012). Impact of employees motivation on organizational effectiveness. Business management and strategy, 3(1), 1-12.
26. Narkunienė, J., & Ulbinaitė, A. (2018). Comparative analysis of company performance evaluation methods. Entrepreneurship and sustainability issues, 6(1), 125-138.
27. Petrauskienė, R. (2005). Lietuvos savivaldybių vidaus administravimo tobulinimas. Viešoji politika ir administravimas, (11), 65-73.
28. Pyzdek, T., & Keller, P. A. (2014). The six sigma handbook (Vol. 4). New York, NY, USA:: McGraw-Hill Education.
29. Puškorius, S. 3E koncepcijos plėtra. Viešoji politika ir administravimas. 2002, Nr. 3: 73-78.
30. Puškorius, S., & Raipa, A. (2015). Teoriniai viešojo sektoriaus veiklos modernizavimo aspektai.
31. Rimkuvienė, D., Laurinavičienė, N., & Laurinavičius, J. (2010). ES šalių žemės ūkio efektyvumo įvertinimas. Vagos , (87), 81-89.
32. Smalskys V. (2010). Viešasis valdymas: vadovėlis. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas
33. Sudnickas, T. (2015). Subalansuotų rodiklių sistemos taikymo aspektai Lietuvos viešajame sektoriuje.
34. Surbhi S. (2018). Difference Between Public and Private Sector.
35. Škėlaitė, B., & Mačiulytė-Šniukienė, A. (2019, April). Gamybinių įmonių veiklos efektyvumo vertinimo teoriniai aspektai ir modelis. In 22nd Conference for Young Researchers" Economics and Management".
36. Štaras, K., & Šiopė, A. (2010). VŠĮ Centro poliklinikos veiklos efektyvumo vertinimas. Socialinių mokslų studijos, (3), 163-175.
37. Venkatesh, S., & Ramachandran, S. (2014). Performance measurement and management system-Inter company case study approach-Tamilnadu, India. International Journal of Information, Business and Management, 6(4), 87.
38. Žukauskaitė, L. Įmonės veiklos vertinimas pasitelkiant modernias valdymo apskaitos koncepcijas: Teorinis požiūris. Jaunasis mokslininkas 2014, 86.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Finansinės ataskaitos 2012-2020 m. ir horizontali analizė

Straipsniai	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2012-2013		2013-2014	
										Eur	%	Eur	%
ILGALAIKIS TURTAS	3 929 572,29	3 954 582,28	5 908 046,66	7 153 133,86	6 605 979,12	6 124 440,06	5 834 278,75	5 419 372,38	5 001 811,59	25 009,99	0,64%	1 953 464,38	49,40%
Nematerialusis turtas	11 748,65	9 744,20	3 429,70	2 482,35	7 438,09	10 261,93	10 935,24	9 156,23	4 283,23	-2 004,45	-17,06%	-6 314,50	-64,80%
Ilgalaikis materialusis turtas	3 917 823,64	3 944 838,08	5 904 616,96	7 150 651,51	6 598 541,03	6 114 178,13	5 553 743,51	5 140 616,15	4 727 928,36	27 014,44	0,69%	1 959 778,88	49,68%
Ilgalaikis finansinis turtas							269 600,00	269 600,00	269 600,00				
TRUMPALAIKIS TURTAS	5 601 783,92	5 251 599,47	2 877 436,14	994 094,23	1 302 112,05	1 618 386,62	1 551 936,08	1 517 204,30	1 426 209,49	-350 184,45	-6,25%	-2 374 163,33	-45,21%
Atsargos	72 260,45	19 423,30	15 461,75	13 220,42	19 227,66	14 156,50	17 468,74	15 146,20	16 274,82	-52 837,15	-73,12%	-3 961,55	-20,40%
Išankstiniai apmokėjimai	31 965,94	624 083,35	246 185,41	5 003,37	17 729,00	8 625,12	7 434,02	4 709,70	7 703,84	592 117,41	1852,34%	-377 897,94	-60,55%
Per vienus metus gautinos sumos	4 660 005,74	3 092 356,91	1 741 024,16	167 053,14	244 648,70	236 315,69	147 609,54	168 021,08	194 591,08	-1 567 648,83	-33,64%	-1 351 332,75	-43,70%
Trumpalaikės investicijos	369 107,85	300 287,12	99 918,91	99 918,91	99 918,91	570 400,60	501 417,23	400 000,00	330 000,00	-68 820,73	-18,65%	-200 368,21	-66,73%
Pinigai ir pinigų ekvivalentai	468 443,94	1 215 448,79	774 845,91	708 898,39	920 587,78	788 888,71	878 006,55	929 327,32	877 639,75	747 004,85	159,47%	-440 602,88	-36,25%
IŠ VISO TURTO:	9 531 356,21	9 206 181,75	8 785 482,80	8 147 228,09	7 908 091,17	7 742 826,68	7 386 214,83	6 936 576,68	6 428 021,08	-325 174,46	-3,41%	-420 698,95	-4,57%
FINANSAVIMO SUMOS	7 451 818,46	7 129 374,14	6 473 532,26	5 993 464,09	5 471 283,61	5 022 134,80	4 577 186,78	4 276 634,02	3 911 243,46	-322 444,32	-4,33%	-655 841,88	-9,20%
Iš valstybės biudžeto					751 520,20	674 602,80	596 369,67	608 694,03	542 229,71				
Iš Europos Sąjungos, užsienio valstybių ir tarptautinių organizacijų	7 451 818,46	7 127 814,74	6 470 821,75	5 993 464,09	4 719 763,41	4 347 532,00	3 980 817,11	3 667 939,99	3 369 013,75	-324 003,72	-4,35%	-656 992,99	-9,22%
Iš kitų šaltinių		1 559,40	2 710,51							1 559,40	0,00%	1 151,11	73,82%
ĮSIPAREIGOJIMAI	408 988,05	170 689,67	332 924,24	159 571,08	211 468,35	170 560,87	156 456,13	227 622,49	224 003,59	-238 298,38	-58,27%	162 234,57	95,05%
Ilgalaikiai įsipareigojimai													
Trumpalaikiai įsipareigojimai	408 988,05	170 689,67	332 924,24	159 571,08	211 468,35	170 560,87	156 456,13	227 622,49	224 003,59	-238 298,38	-58,27%	162 234,57	95,05%
Tiekėjams mokėtinos sumos	290 490,19	47 945,87	197 880,87	12 063,53	15 628,55	22 603,97	17 274,26	38 373,69	14 815,29	-242 544,32	-83,49%	149 935,00	312,72%
Su darbo santykiais susiję įsipareigojimai	2,82	235,84			6 792,35		422,03	320,69	33,71	233,02	8263,12%	-235,84	-100,00%
Sukauptos mokėtinos sumos	73 915,84	74 739,99	93 839,64	117 897,62	135 218,19	114 080,87	105 066,05	155 389,88	166 708,39	824,15	1,11%	19 099,65	25,55%
Kiti trumpalaikiai įsipareigojimai	44 579,20	47 767,97	41 203,73	29 609,93	53 829,26	33 876,03	33 693,79	33 538,23	42 446,20	3 188,77	7,15%	-6 564,24	-13,74%
GRYNASIS TURTAS	1 670 549,70	1 906 117,94	1 979 026,30	1 994 192,92	2 225 339,21	2 550 131,01	2 652 571,92	2 432 320,17	2 292 774,03	235 568,24	14,10%	72 908,36	3,82%
Dalininkų kapitalas	351 222,20	351 222,20	351 222,20	351 222,20	351 222,20	351 222,20	351 222,20	351 222,20	351 222,20	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Rezervai													
Nuosavybės metodo įtaka													
Sukauptas perviršis ar deficitas	1 319 327,50	1 554 895,74	1 627 804,10	1 642 970,72	1 874 117,01	2 198 908,81	2 301 349,72	2 081 097,97	1 941 551,83	235 568,24	17,86%	72 908,36	4,69%
Einamųjų metų perviršis ar deficitas	11 438,25	235 568,24	72 908,36	15 166,62	231 146,29	324 791,80	102 440,91	-204 850,40	-139 546,14	224 129,99	1959,48%	-162 659,88	-69,05%
Ankstesniųjų metų perviršis ar deficitas	1 307 889,25	1 319 327,50	1 554 895,74	1 627 804,10	1 642 970,72	1 874 117,01	2 198 908,81	2 285 948,37	2 081 097,97	11 438,25	0,87%	235 568,24	17,86%
MAŽUMOS DALIS													
IŠ VISO FINANSAVIMO SUMŲ, ĮSIPAREIGIJIMŲ, GRYNŲJO TURTO IR MAŽUMOS DALIES:	9 531 356,21	9 206 181,75	8 785 482,80	8 147 228,09	7 908 091,17	7 742 826,68	7 386 214,83	6 936 576,68	6 428 021,08	-325 174,46	-3,41%	-420 698,95	-4,57%

1 PRIEDO TĘSINYS

Finansinių ataskaitų horizontali analizė

Straipsniai	2014-2015		2015-2016		2016-2017		2017-2018		2018-2019		2019-2020	
	Eur	%	Eur	%	Eur	%	Eur	%	Eur	%	Eur	%
ILGALAIKIS TURTAS	1 245 087,20	21,07%	-547 154,74	-7,65%	-481 539,06	-7,29%	-290 161,31	-4,74%	-414 906,37	-7,11%	-417 560,79	-7,70%
Nematerialusis turtas	-947,35	-27,62%	4 955,74	199,64%	2 823,84	37,96%	673,31	6,56%	-1 779,01	-16,27%	-4 873,00	-53,22%
Ilgalaikis materialusis turtas	1 246 034,55	21,10%	-552 110,48	-7,72%	-484 362,90	-7,34%	-560 434,62	-9,17%	-413 127,36	-7,44%	-412 687,79	-8,03%
Ilgalaikis finansinis turtas							269 600,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
TRUMPALAIKIS TURTAS	-1 883 341,91	-65,45%	308 017,82	30,98%	316 274,57	24,29%	-66 450,54	-4,11%	-34 731,78	-2,24%	-90 994,81	-6,00%
Atsargos	-2 241,33	-14,50%	6 007,24	45,44%	-5 071,16	-26,37%	3 312,24	23,40%	-2 322,54	-13,30%	1 128,62	7,45%
Išankstiniai apmokėjimai	-241 182,04	-97,97%	12 725,63	254,34%	-9 103,88	-51,35%	-1 191,10	-13,81%	-2 724,32	-36,65%	2 994,14	63,57%
Per vienus metus gautinos sumos	-1 573 971,02	-90,40%	77 595,56	46,45%	-8 333,01	-3,41%	-88 706,15	-37,54%	20 411,54	13,83%	26 570,00	15,81%
Trumpalaikės investicijos	0,00	0,00%	0,00	0,00%	470 481,69	470,86%	-68 983,37	-12,09%	-101 417,23	-20,23%	-70 000,00	-17,50%
Pinigai ir pinigų ekvivalentai	-65 947,52	-8,51%	211 689,39	29,86%	-131 699,07	-14,31%	89 117,84	11,30%	51 320,77	5,85%	-51 687,57	-5,56%
IŠ VISO TURTO:	-638 254,71	-7,26%	-239 136,92	-2,94%	-165 264,49	-2,09%	-356 611,85	-4,61%	-449 638,15	-6,09%	-508 555,60	-7,33%
FINANSAVIMO SUMOS	-480 068,17	-7,42%	-522 180,48	-8,71%	-449 148,81	-8,21%	-444 948,02	-8,86%	-300 552,76	-6,57%	-365 390,56	-8,54%
Iš valstybės biudžeto			751 520,20	0,00%	-76 917,40	-10,23%	-78 233,13	-11,60%	12 324,36	2,07%	-66 464,32	-10,92%
Iš Europos Sąjungos, užsienio valstybių ir tarptautinių organizacijų	-477 357,66	-7,38%	-1 273 700,68	-21,25%	-372 231,41	-7,89%	-366 714,89	-8,44%	-312 877,12	-7,86%	-298 926,24	-8,15%
Iš kitų šaltinių	-2 710,51	-100,00%										
ĮSIPAREIGIJIMAI	-173 353,16	-52,07%	51 897,27	32,52%	-40 907,48	-19,34%	-14 104,74	-8,27%	71 166,36	45,49%	-3 618,90	-1,59%
Ilgalaikiai įsipareigojimai												
Trumpalaikiai įsipareigojimai	-173 353,16	-52,07%	51 897,27	32,52%	-40 907,48	-19,34%	-14 104,74	-8,27%	71 166,36	45,49%	-3 618,90	-1,59%
Tiekėjams mokėtinos sumos	-185 817,34	-93,90%	3 565,02	29,55%	6 975,42	44,63%	-5 329,71	-23,58%	21 099,43	122,14%	-23 558,40	-61,39%
Su darbo santykiais susiję įsipareigojimai	0,00	0,00%	6 792,35	0,00%	-6 792,35	-100,00%	422,03	0,00%	-101,34	-24,01%	-286,98	-89,49%
Sukauptos mokėtinos sumos	24 057,98	25,64%	17 320,57	14,69%	-21 137,32	-15,63%	-9 014,82	-7,90%	50 323,83	47,90%	11 318,51	7,28%
Kiti trumpalaikiai įsipareigojimai	-11 593,80	-28,14%	24 219,33	81,79%	-19 953,23	-37,07%	-182,24	-0,54%	-155,56	-0,46%	8 907,97	26,56%
GRYNASIS TURTAS	15 166,62	0,77%	231 146,29	11,59%	324 791,80	14,60%	102 440,91	4,02%	-220 251,75	-8,30%	-139 546,14	-5,74%
Dalininkų kapitalas	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Rezervai												
Nuosavybės metodo įtaka												
Sukauptas perviršis ar deficitas	15 166,62	0,93%	231 146,29	14,07%	324 791,80	17,33%	102 440,91	4,66%	-220 251,75	-9,57%	-139 546,14	-6,71%
Einamųjų metų perviršis ar deficitas	-57 741,74	-79,20%	215 979,67	1424,05%	93 645,51	40,51%	-222 350,89	-68,46%	-307 291,31	-299,97%	65 304,26	-31,88%
Ankstesnių metų perviršis ar deficitas	72 908,36	4,69%	15 166,62	0,93%	231 146,29	14,07%	324 791,80	17,33%	87 039,56	3,96%	-204 850,40	-8,96%
MAŽUMOS DALIS												
IŠ VISO FINANSAVIMO SUMŲ, ĮSIPAREIGIJIMŲ, GRYNOJO TURTO IR MAŽUMOS DALIES:	-638 254,71	-7,26%	-239 136,92	-2,94%	-165 264,49	-2,09%	-356 611,85	-4,61%	-449 638,15	-6,09%	-508 555,60	-7,33%

2 PRIEDAS

Veiklos ataskaitos 2021-2020 m. ir horizontali analizė

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2012-2013		2013-2014	
										Eur	%	Eur	%
PAGRINDINĖS VEIKLOS PAJAMOS	1 240 747,72	1 937 105,86	2 014 510,17	2 096 798,16	2 329 429,81	2 521 036,20	2 188 492,41	1 765 399,09	1 640 477,38	696 358,14	56,12%	77 404,31	4,00%
FINANSAVIMO PAJAMOS	0,00	340 880,09	665 726,97	670 536,66	540 496,33	461 254,16	490 836,41	673 986,40	1 045 186,65	340 880,09		324 846,88	95,30%
Iš valstybės biudžeto					87 504,00	88 113,00	51800	296 224,46	671 769,51				
Iš ES, užsienio valstybių ir tarptautinių organizacijų lėšų		326 722,19	649 942,92	659 399,95	452 256,33	372 231,16	438618,41	376 981,01	373 041,32	326 722,19		323 220,73	98,93%
Iš kitų finansavimo šaltinių		14 157,90	15 784,05	11 136,71	736,00	910,00	418,00	780,93	375,82	14 157,90		1 626,15	11,49%
MOKESČIŲ IR SOCIALINIŲ ĮMOKŲ PAJAMOS													
PAGRINDINĖS VEIKLOS KITOS PAJAMOS	1 240 747,72	1 596 225,77	1 348 783,20	1 426 261,50	1 788 933,48	2 059 782,04	1 697 656,00	1 091 412,69	595 290,73	355 478,05	28,65%	-247 442,57	-15,50%
PAGRINDINĖS VEIKLOS ŠAUNDAUS	1 222 622,76	1 461 917,81	1 733 408,89	1 710 137,59	1 567 680,23	1 753 042,57	1 698 531,86	1 608 693,62	1 396 351,81	239 295,05	19,57%	271 491,08	18,57%
PARDAVIMO SAVIKAINA PROFESINIO MOKYMO	242 989,32	326 226,15	305 784,74	524 569,71	612 043,55	702 049,72	656 915,81	606 472,33	661 470,97	83 236,83	34,26%	-20 441,41	-6,27%
PARDAVIMO SAVIKAINA VAIRUOTOJŲ MOKYMO	467 354,70	514 423,22	449 731,14	385 519,44	447 824,50	495 383,24	447 114,14	374 773,12	237 370,55	47 068,52	10,07%	-64 692,08	-12,58%
DARBO UŽMOKESČIO IR SOCIALINIO DRAUDIMO	226 961,29	257 891,81	242 493,59	292 704,51	284 074,56	297 983,05	331 360,66	387 535,58	241 400,29	30 930,52	13,63%	-15 398,22	-5,97%
KOMUNALINIŲ PASLAUGŲ IR RYŠIŲ	80 407,76	102 852,63	89 470,80	74 457,67	83 557,73	85 322,40	91 042,28	92 487,38	61 842,80	22 444,87	27,91%	-13 381,83	-13,01%
KOMANDIRUOČIŲ					1 355,80	658,00	1 332,00	223,99	183,67	0,00	0,00%	0,00	0,00%
TRANSPORTO	25 042,37	21 481,61	17 204,63	6 142,00	6 666,07	8 072,09	9 340,71	8 072,89	4 358,03	-3 560,76	-14,22%	-4 276,98	-19,91%
KVALIFIKACIJOS KĖLIMO				1 101,00	1 634,07	593,96	1 665,02	6 957,45	1 534,95	0,00	0,00%	0,00	0,00%
PAPRASTOJO REMONTO IR EKSPLOATAVIMO	20 917,09	28 238,11	21 956,11	26 734,72	24 847,83	28 312,73	33 912,70	24 636,10	18 608,79	7 321,02	35,00%	-6 282,00	-22,25%
NUVERTĖJIMO IR NURAŠYTŲ SUMŲ	302,98		6 023,23	143,39		32,62	62,65			-302,98	-100,00%	6 023,23	0,00%
SUNAUDOTŲ IR PARDUOTŲ ATSARGŲ SAVIKAINA	15 933,62	14 954,31	13 791,53	9 763,35	6 196,37	5 618,65	6 667,84	4 640,01	5 474,19	-979,31	-6,15%	-1 162,78	-7,78%
NUOMOS	26 635,26	22 485,98	8 306,38	1 540,86	1 598,54	3 001,92	1 513,92	1 062,37	630,80	-4 149,28	-15,58%	-14 179,60	-63,06%
KITŲ PASLAUGŲ	29 355,11	53 565,96	36 905,31	34 361,26	34 049,95	39 965,67	42 410,29	49 359,18	58 682,04	24 210,85	82,48%	-16 660,65	-31,10%
KITOS	86 723,26	119 798,03	541 741,43	353 099,68	63 831,26	86 048,52	75 193,84	52 473,22	104 794,73	33 074,77	38,14%	421 943,40	352,21%
VEIKLOS PERVIRŠIS AR DEFICITAS (EBITDA)	18 124,96	475 188,05	281 101,28	386 660,57	761 749,58	767 993,63	489 960,55	156 705,47	244 125,57	457 063,09	2521,73%	-194 086,77	-40,84%
NUSIDĖVĖJIMO IR AMORTIZACIJOS ŠAUNDAUS	54 595,54	244 415,52	228 401,39	386 615,29	577 396,97	536 953,20	543 541,21	508 451,15	504 818,78	189 819,98	347,68%	-16 014,13	-6,55%
PAGRINDINĖS VEIKLOS PERVIRŠIS AR DEFICITAS	-36 470,58	230 772,53	52 699,89	45,28	184 352,61	231 040,43	-53 580,66	-351 745,68	-260 693,21	267 243,11	-732,76%	-178 072,64	-77,16%
KITOS VEIKLOS REZULTATAS	38 101,13	2 294,59	17 546,71	12 993,98	46 547,21	93 633,40	154 786,64	142 867,64	118 084,77	-35 806,54	-93,98%	15 252,12	664,70%
Kitos veiklos pajamos	138 714,37	178 074,80	207 523,63	292 913,57	409 690,53	546 407,40	561 435,73	509 721,53	389 118,02	39 360,43	28,38%	29 448,83	16,54%
Kitos veiklos sąnaudos	100 613,24	175 780,21	189 976,92	279 919,59	363 143,32	452 774,00	406 649,09	366 853,89	271 033,25	75 166,97	74,71%	14 196,71	8,08%
Finansinės ir investicinės veiklos rezultatas	9 807,70	2 501,12	2 661,76	2 127,36	246,47	117,97	1 234,93	4 027,64	3 062,30	-7 306,58	-74,50%	160,64	6,42%
Pelno mokestis													
GRYNASIS PERVIRŠIS AR DEFICITAS	11 438,25	235 568,24	72 908,36	15 166,62	231 146,29	324 791,80	102 440,91	-204 850,40	-139 546,14	224 129,99	1959,48%	-162 659,88	-69,05%

2 PRIEDO TĘSINYS

Veiklos ataskaitų horizontali analizė

	2014-2015		2015-2016		2016-2017		2017-2018		2018-2019		2019-2020	
	Eur	%	Eur	%	Eur	%	Eur	%	Eur	%	Eur	%
PAGRINDINĖS VEIKLOS PAJAMOS	82 287,99	4,08%	232 631,65	11,09%	191 606,39	8,23%	-332 543,79	-13,19%	-423 093,32	-19,33%	-124 921,71	-7,08%
FINANSAVIMO PAJAMOS	4 809,69	0,72%	-130 040,33	-19,39%	-79 242,17	-14,66%	29 582,25	6,41%	183 149,99	37,31%	371 200,25	55,08%
Iš valstybės biudžeto			87 504,00	0,00%	609,00	0,70%	-36 313,00	-41,21%	244 424,46	471,86%	375 545,05	126,78%
Iš ES, užsienio valstybių ir tarptautinių organizacijų lėšų	9 457,03	1,46%	-207 143,62	-31,41%	-80 025,17	-17,69%	66 387,25	17,83%	-61 637,40	-14,05%	-3 939,69	-1,05%
Iš kitų finansavimo šaltinių	-4 647,34	-29,44%	-10 400,71	-93,39%	174,00	23,64%	-492,00	-54,07%	362,93	86,83%	-405,11	-51,88%
MOKESČIŲ IR SOCIALINIŲ ĮMOKŲ PAJAMOS												
PAGRINDINĖS VEIKLOS KITOS PAJAMOS	77 478,30	5,74%	362 671,98	25,43%	270 848,56	15,14%	-362 126,04	-17,58%	-606 243,31	-35,71%	-496 121,96	-45,46%
PAGRINDINĖS VEIKLOS ŠAŪAUSOS	-23 271,30	-1,34%	-142 457,36	-8,33%	185 362,34	11,82%	-54 510,71	-3,11%	-89 838,24	-5,29%	-212 341,81	-13,20%
PARDAVIMO SAVIKAINA PROFESINIO MOKYMO	218 784,97	71,55%	87 473,84	16,68%	90 006,17	14,71%	-45 133,91	-6,43%	-50 443,48	-7,68%	54 998,64	9,07%
PARDAVIMO SAVIKAINA VAIRUOTOJŲ MOKYMO	-64 211,70	-14,28%	62 305,06	16,16%	47 558,74	10,62%	-48 269,10	-9,74%	-72 341,02	-16,18%	-137 402,57	-36,66%
DARBO UŽMOKESČIO IR SOCIALINIO DRAUDIMO	50 210,92	20,71%	-8 629,95	-2,95%	13 908,49	4,90%	33 377,61	11,20%	56 174,92	16,95%	-146 135,29	-37,71%
KOMUNALINIŲ PASLAUGŲ IR RYŠIŲ	-15 013,13	-16,78%	9 100,06	12,22%	1 764,67	2,11%	5 719,88	6,70%	1 445,10	1,59%	-30 644,58	-33,13%
KOMANDIRUOČIŲ	0,00	0,00%	1 355,80	0,00%	-697,80	-51,47%	674,00	102,43%	-1 108,01	-83,18%	-40,32	-18,00%
TRANSPORTO	-11 062,63	-64,30%	524,07	8,53%	1 406,02	21,09%	1 268,62	15,72%	-1 267,82	-13,57%	-3 714,86	-46,02%
KVALIFIKACIJOS KĖLIMO	1 101,00	0,00%	533,07	48,42%	-1 040,11	-63,65%	1 071,06	180,33%	5 292,43	317,86%	-5 422,50	-77,94%
PAPRASTOJO REMONTO IR EKSPLOATAVIMO	4 778,61	21,76%	-1 886,89	-7,06%	3 464,90	13,94%	5 599,97	19,78%	-9 276,60	-27,35%	-6 027,31	-24,47%
NUVERTĖJIMO IR NURAŠYŲ SUMŲ	-5 879,84	-97,62%	-143,39	-100,00%	32,62	0,00%	30,03	92,06%	-62,65	-100,00%	0,00	0,00%
SUNAUDOTŲ IR PARDUOTŲ ATSARGŲ SAVIKAINA	-4 028,18	-29,21%	-3 566,98	-36,53%	-577,72	-9,32%	1 049,19	18,67%	-2 027,83	-30,41%	834,18	17,98%
NUOMOS	-6 765,52	-81,45%	57,68	3,74%	1 403,38	87,79%	-1 488,00	-49,57%	-451,55	-29,83%	-431,57	-40,62%
KITŲ PASLAUGŲ	-2 544,05	-6,89%	-311,31	-0,91%	5 915,72	17,37%	2 444,62	6,12%	6 948,89	16,38%	9 322,86	18,89%
KITOS	-188 641,75	-34,82%	-289 268,42	-81,92%	22 217,26	34,81%	-10 854,68	-12,61%	-22 720,62	-30,22%	52 321,51	99,71%
VEIKLOS PERVIRŠIS AR DEFICITAS (EBITDA)	105 559,29	37,55%	375 089,01	97,01%	6 244,05	0,82%	-278 033,08	-36,20%	-333 255,08	-68,02%	87 420,10	55,79%
NUSIDĖVĖJIMO IR AMORTIZACIJOS ŠAŪAUSOS	158 213,90	69,27%	190 781,68	49,35%	-40 443,77	-7,00%	6 588,01	1,23%	-35 090,06	-6,46%	-3 632,37	-0,71%
PAGRINDINĖS VEIKLOS PERVIRŠIS AR DEFICITAS	-52 654,61	-99,91%	184 307,33	407039,16%	46 687,82	25,33%	-284 621,09	-123,19%	-298 165,02	556,48%	91 052,47	-25,89%
KITOS VEIKLOS REZULTATAS	-4 552,73	-25,95%	33 553,23	258,22%	47 086,19	101,16%	61 153,24	65,31%	-11 919,00	-7,70%	-24 782,87	-17,35%
Kitos veiklos pajamos	85 389,94	41,15%	116 776,96	39,87%	136 716,87	33,37%	15 028,33	2,75%	-51 714,20	-9,21%	-120 603,51	-23,66%
Kitos veiklos sąnaudos	89 942,67	47,34%	83 223,73	29,73%	89 630,68	24,68%	-46 124,91	-10,19%	-39 795,20	-9,79%	-95 820,64	-26,12%
Finansinės ir investicinės veiklos rezultatas	-534,40	-20,08%	-1 880,89	-88,41%	-128,50	-52,14%	1 116,96	946,82%	2 792,71	226,14%	-965,34	-23,97%
Pelno mokestis												
GRYNASIS PERVIRŠIS AR DEFICITAS	-57 741,74	-79,20%	215 979,67	1424,05%	93 645,51	40,51%	-222 350,89	-68,46%	-307 291,31	-299,97%	65 304,26	-31,88%

3 PRIEDAS

Pelningumo rodikliai

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Finansavimo pajamos	0,00	340 880,09	665 726,97	670 536,66	540 496,33	461 254,16	490 836,41	472 026,40	554 463,65
Pagrindinės veiklos pajamos	1 240 747,72	1 596 225,77	1 348 783,20	1 426 261,50	1 788 933,48	2 059 782,04	1 697 656,00	1 293 372,69	1 086 013,73
Pagrindinės veiklos pardavimų savikaina	710 344,02	840 649,37	755 515,88	910 089,15	1 059 868,05	1 197 432,96	1 104 029,95	981 245,45	898 841,52
Pagrindinės veiklos Bendrasis rezultatas	530 403,70	755 576,4	593 267,32	516 172,35	729 065,43	862 349,08	593 626,05	312 127,24	187 172,21
Veiklos sąnaudos be nusidėvėjimo	512 278,74	621 268,44	977 893,01	800 048,44	507 812,18	555 609,61	594 501,91	627 448,17	497 510,29
Veiklos pelnas (EBITDA)	18 124,96	475 188,05	281 101,28	386 660,57	761 749,58	767 993,63	489 960,55	156 705,47	244 125,57
Nusidėvėjimo sąnaudos	54 595,54	244 415,52	228 401,39	386 615,29	577 396,97	536 953,20	543 541,21	508 451,15	504 818,78
Pagrindinės veiklos rezultatas	-36 470,58	230 772,53	52 699,89	45,28	184 352,61	231 040,43	-53 580,66	-351 745,68	-260 693,21
Kitos veiklos pajamos	138 714,37	178 074,80	207 523,63	292 913,57	409 690,53	546 407,40	561 435,73	509 721,53	389 118,02
Grynas perviršis (deficitas)	11 438,25	235 568,24	72 908,36	15 166,62	231 146,29	324 791,80	102 440,91	-204 850,40	-139 546,14
<i>Pelningumo rodikliai</i>									
Bendrasis pelningumas, proc. (bendrasis rezultatas/pardavimo pajamos)	42,75%	47,34%	43,99%	36,19%	40,75%	41,87%	34,97%	24,13%	17,23%
Pokytis		4,59%	-3,35%	-7,79%	4,56%	1,11%	-6,90%	-10,83%	-6,90%
Veiklos pelningumas (Pagr. veiklos rezultatas/pardavimo pajamos)	-2,94%	14,46%	3,91%	0,00%	10,31%	11,22%	-3,16%	-27,20%	-24,00%
Pokytis		17,40%	-10,55%	-3,90%	10,30%	0,91%	-14,37%	-24,04%	3,19%
Grynas pelningumas, (grynas perviršis (deficitas)/pardavimo pajamos)	0,83%	11,14%	3,28%	0,63%	8,44%	10,59%	3,73%	-9,00%	-6,88%
Pokytis		10,31%	-7,86%	-2,65%	7,80%	2,15%	-6,86%	-12,73%	2,13%
EBITDA pelningumas (EBITDA/pardavimo pajamos)	1,46%	29,77%	20,84%	27,11%	42,58%	37,29%	28,86%	12,12%	22,48%
Pokytis		28,31%	-8,93%	6,27%	15,47%	-5,30%	-8,42%	-16,74%	10,36%

Turto pelningumo rodikliai

<i>Vidutinė turto vertė</i>	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ilgalaikis turtas	3929572,29	3954582,28	5908046,66	7153133,86	6605979,12	6124440,06	5834278,75	5419372,38	5001811,59
Vidutinė ilgalaikio turto vertė ((IT metų pradžioje+IT metų pabaigoje)/2)		3942077,29	4931314,47	6530590,26	6879556,49	6365209,59	5979359,41	5626825,57	5210591,99
Trumpalaikis turtas	5601783,92	5251599,47	2877436,14	994094,23	1302112,05	1618386,62	1551936,08	1517204,30	1426209,49
VT trumpalaikio turto vertė ((TT metų pradžioje+TT metų pabaigoje)/2)		5426691,695	4064517,805	1935765,185	1148103,14	1460249,335	1585161,35	1534570,19	1471706,895
Turtas iš viso:	9531356,21	9206181,75	8785482,80	8147228,09	7908091,17	7742826,68	7386214,83	6936576,68	6428021,08
Vidutinis turtas iš viso ((VT metų pradžia	0	9368768,98	8995832,275	8466355,445	8027659,63	7825458,925	7564520,755	7161395,755	6682298,88
<i>Turto pelningumo rodikliai</i>	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ROA Turto pelningumas (Grynasis perviršis(deficitas)/turtas)	0,12%	2,56%	0,83%	0,19%	2,92%	4,19%	1,39%	-2,95%	-2,17%
Ilgalaikio turto pelningumas (Grynasis perviršis(deficitas)/Vidutinė ilgalaikio turto vertė)		5,98%	1,48%	0,23%	3,36%	5,10%	1,71%	-3,64%	-2,68%
Trumpalaikio turto pelningumas (Grynasis perviršis(deficitas)/Vidutinė trumpalaikio turto vertė)		4,34%	1,79%	0,78%	20,13%	22,24%	6,46%	-13,35%	-9,48%

Mokumo rodikliai

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Trumpalaikis turtas	5601783,92	5251599,47	2877436,14	994094,23	1302112,05	1618386,62	1551936,08	1517204,30	1426209,49
Atsargos	72 260,45	19 423,30	15 461,75	13 220,42	19 227,66	14 156,50	17 468,74	15 146,20	16 274,82
Pinigai ir pinigų ekvivalentai	468 443,94	1 215 448,79	774 845,91	708 898,39	920 587,78	788 888,71	878 006,55	929 327,32	877 639,75
Trumpalaikiai įsipareigojimai	408 988,05	170 689,67	332 924,24	159 571,08	211 468,35	170 560,87	156 456,13	227 622,49	224 003,59
<i>Mokumo rodikliai</i>									
Bendrasis trumpalaikis mokumo koeficientas	13,70	30,77	8,64	6,23	6,16	9,49	9,92	6,67	6,37
Greitasis trumpalaikis mokumo koeficientas	13,52	30,65	8,60	6,15	6,07	9,41	9,81	6,60	6,29
Labai greito trupalaikio mokumo koeficientas	1,15	7,12	2,33	4,44	4,35	4,63	5,61	4,08	3,92
BTM ir GTM koeficientų skirtumas	0,18	0,11	0,05	0,08	0,09	0,08	0,11	0,07	0,07

Veiklos apyvartumo rodikliai

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Pagrindinės veiklos pajamos	1 240 747,72	1 937 105,86	2 014 510,17	2 096 798,16	2 329 429,81	2 521 036,20	2 188 492,41	1 765 399,09	1 640 477,38
Kitos veiklos pajamos	138 714,37	178 074,80	207 523,63	292 913,57	409 690,53	546 407,40	561 435,73	509 721,53	389 118,02
Ilgalaikis turtas	3 929 572,29	3 954 582,28	5 908 046,66	7 153 133,86	6 605 979,12	6 124 440,06	5 834 278,75	5 419 372,38	5 001 811,59
Trumpalaikis turtas	5 601 783,92	5 251 599,47	2 877 436,14	994 094,23	1 302 112,05	1 618 386,62	1 551 936,08	1 517 204,30	1 426 209,49
Per vienus metus gautinos sumos	4 660 005,74	3 092 356,91	1 741 024,16	167 053,14	244 648,70	236 315,69	147 609,54	168 021,08	194 591,08
Gautinos sumos už parduotas paslaugas	79 007,23	56 090,66	118 420,01	92 164,64	101 614,72	156 080,69	72 337,54	59 106,82	69 564,44
Turtas iš viso	9 531 356,21	9 206 181,75	8 785 482,80	8 147 228,09	7 908 091,17	7 742 826,68	7 386 214,83	6 936 576,68	6 428 021,08
Apyvartinis kapitalas	5 192 795,87	5 080 909,80	2 544 511,90	834 523,15	1 090 643,70	1 447 825,75	1 395 479,95	1 289 581,81	1 202 205,90
<i>Apyvartumo rodikliai</i>	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Turto apyvartumas (Pardavimo pajamos/Turtas iš viso)	0,14	0,23	0,25	0,29	0,35	0,40	0,37	0,33	0,32
Trumpalaikio turto apyvartumas (PP/TT)	0,25	0,40	0,77	2,40	2,10	1,90	1,77	1,50	1,42
Ilgalaikio turto apyvartumas (PP/IT)	0,35	0,53	0,38	0,33	0,41	0,50	0,47	0,42	0,41
Apyvartinio kapitalo apyvartumas	0,27	0,42	0,87	2,86	2,51	2,12	1,97	1,76	1,69
Pirkėjų įsiskolinimų apyvartumas (PP/PI)	17,46	37,71	18,76	25,93	26,96	19,65	38,02	38,49	29,18
Debitorinio įsiskolinimo apyvartumas	0,30	0,68	1,28	14,31	11,20	12,98	18,63	13,54	10,43

Rezultatyvumo rodikliai

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Darbo užmokesčio fondas	695889,88	843028,16	872604,29	1153614,84	1335088,80	1493751,17	1456312,92	1452195,64	1207380,33
Darbuotojų skaičius	88	91	114	116	124	121	130	125	116
<i>Rezultatyvumo rodikliai</i>									
Pardavimo pajamos tenkančios vienam darbuotojui	15675,71	23243,74	19491,52	20600,96	22089,68	25350,77	21153,29	18200,96	17496,51
Darbo apmokėjimo išlaidos tenkančios vienam darbuotojui rodiklis	7907,84	9264,05	7654,42	9944,96	10766,85	12345,05	11202,41	11617,57	10408,45
Administracinių išlaidų rodiklis	93%	81%	88%	88%	78%	75%	82%	93%	94%

Finansavimo pajamos ir sąnaudos, be biudžeto asignavimų

PAJAMOS						
Straipsnio pavadinimas	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.	2021-09-30
Finansavimo pajamos	540496,33	453834,56	449912,93	454838,29	475250,03	374578,86
PAJAMOS (FINANSAVIMO PAJAMOS) VISO:	540496,33	453834,56	449912,93	454838,29	475250,03	374578,86
PAJAMOS PROCENTAIS VISO:	19,75	14,79	16,35	19,96	23,38	22,23
SĄNAUDOS						
Straipsnio pavadinimas	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.	2021-09-30
<i>Vairavimo mokymo paslaugų sąnaudos</i>	391977,29	353819,66	357108,67	337986,82	344014,03	264481,50
<i>Profesinio mokymo paslaugų sąnaudos</i>	135327,62	92274,76	87676,95	104044,49	90001,90	85886,64
<i>Valstybės finansuojamų mokymų sąnaudos</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VISO:	527304,91	446094,42	444785,62	442031,31	434015,93	350368,14
Bendrosios administracinės sąnaudos, VISO:	9468,29	4524,38	2047,48	10434,77	30979,53	17589,96
VISO Pagrindinės veiklos sąnaudos:	536773,20	450618,80	446833,10	452466,08	464995,46	367958,10
<i>Maisto prekių pardavimo ir paslaugų teikimo sąnaudos</i>	2402,30	3215,76	3079,83	2372,21	1779,12	0,00
<i>Automobilių remonto dirbtuvių sąnaudos</i>	1320,83	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Medicininės reabilitacijos sąnaudos</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Kitos sąnaudos</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	8475,45	6620,76
VISO:	3723,13	3215,76	3079,83	2372,21	10254,57	6620,76
SĄNAUDOS VISO:	540496,33	453834,56	449912,93	454838,29	475250,03	374578,86
BENDRAS ISTAIGOS ŪKINĖS VEIKLOS REZULTATAS:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Rezultatas eliminavus finansavimo pajamas ir sąnaudas

PAJAMOS						
Stripsnio pavadinimas	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.	2021-09-30
Pajamos už profesinio mokymo paslaugas	1217292,10	1467614,22	1097026,91	588404,50	169238,04	192189,83
Pajamos už vairuotojų pirminio mokymo paslaugas	571641,38	592167,82	598429,09	496893,19	418442,93	374956,38
Pajamos už valstybės finansuojamas paslaugas			2200,00	6115,00	7528,00	4230,00
VISO:	1788933,48	2059782,04	1697656,00	1091412,69	595208,97	571376,21
Gauti biudžeto asignavimai	0,00	7419,60	40923,48	219148,11	569936,62	402229,11
Panaudotų finansavimo sumų iš ES IT įsigyti pajamos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VISO:	0,00	7419,60	40923,48	219148,11	569936,62	402229,11
Apskaičiuotas pelnas iš IT pardavimo	1011,57	0,00	18015,00	0,00	6117,90	350,00
Kitos apskaičiuotos turto naudojimo pajamos	9893,62	17739,40	24564,90	26248,77	21407,93	42680,19
Apgyvandinimo paslaugų pajamos	49863,04	54986,54	25508,15	9047,04	868,18	0,00
VISO:	60768,23	72725,94	68088,05	36295,81	28394,01	43030,19
Apskaičiuotos maitinimo paslaugų pardavimo pajamos	170286,86	229268,28	205300,71	167138,72	81895,45	34892,73
pajamos	34504,13	40237,28	19239,51	14308,99	33812,22	44294,69
Apskaičiuotos medicininės reabilitacijos paslaugų pardavimo pajamos	124068,40	172413,16	237966,13	266875,63	231431,05	198080,04
Apskaičiuotos pagamintos elektros energijos paslaugų pardavimo pajamos	10241,70	10237,35	11757,75	11104,33	10865,07	9770,75
Apskaičiuotos kitos niekur nepriskirtos paslaugų pardavimo pajamos	7306,24	21525,39	19083,58	14584,99	2720,22	3303,03
VISO:	346407,33	473681,46	493347,68	474012,66	360724,01	290341,24
Apskaičiuotos palūkanos	251,54	164,32	1236,41	4027,68	3076,81	3611,46
Apskaičiuotos kitos pajamos	0,00	0,00	0,00	413,06	81,76	0,00
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VISO:	251,54	164,32	1236,41	4440,74	3158,57	3611,46
PAJAMOS VISO:	2196360,58	2613773,36	2301251,62	1824310,01	1557422,18	1310588,21
PAJAMOS PROCENTAIS VISO:						

9 PRIEDO TĘSINYS

Rezultatas eliminavus finansavimo pajamas ir sąnaudas

ŠAŅAUDOS						
Straiptinio pavadinimas	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.	2021-09-30
<i>Vairavimo mokymo paslaugų sąnaudos</i>	500481,66	558416,14	516201,12	437328,53	290578,29	288646,99
<i>Profesinio mokymo paslaugų sąnaudos</i>	587127,57	697783,02	620148,55	386914,86	140543,29	142753,38
<i>Vaišybės finansuojamų mokymų sąnaudos</i>	0,00	9206,49	45113,25	220075,74	536230,46	330153,70
VISO:	1087609,23	1265405,65	1181462,92	1044319,13	967352,04	761554,07
Darbuotojų darbo užmokestis ir su juo susijusios išlaidos	278092,16	295839,37	330710,26	384352,50	235948,37	236544,10
Ilgalaikio materialiojo turto nusidėvėjimo sąnaudos	20220,79	20956,01	21386,99	18493,79	16615,89	16908,56
Komunalinių paslaugų ir ryšių sąnaudos	83557,73	85322,40	91042,28	92487,38	61842,80	51474,61
Komandiruočių sąnaudos	0,00	240,00	30,00	163,99	93,67	58,98
Transporto išlaikymo sąnaudos	6666,07	8072,09	9340,71	8072,89	4358,03	4328,30
Kvalifikacijos kėlimo sąnaudos	1634,07	593,96	1665,02	3284,73	834,95	1520,75
Remonto ir eksploatavimo sąnaudos	24847,83	28312,73	33912,70	23727,37	18608,79	17321,66
Sunaudotų atsargų savikaina	6196,37	5618,65	6667,84	4640,01	5474,19	3544,29
Nuomos sąnaudos	1598,54	3001,92	1513,92	1062,37	630,80	0,00
Skelbimų ir reklamos sąnaudos	8634,70	7341,55	6260,83	1479,17	1709,66	2390,53
Reprezentacinės sąnaudos	2621,69	1619,42	1264,26	204,35	2169,71	963,68
Programinės įrangos priežiūra, aptarnavimas ir palaikymas	11420,00	11157,50	18170,95	21932,60	24980,86	7181,04
Banko paslaugų sąnaudos	0,00	0,00	0,00	3128,10	2699,44	2138,21
Kitų paslaugų sąnaudos	11373,56	19847,20	16634,25	8509,74	25660,37	11114,53
PVM mokesčio sąnaudos	61025,26	82287,51	70692,66	45959,91	62983,81	38639,56
Taršos mokesčio sąnaudos	442,00	478,00	457,00	340,00	258,00	0,00
Žemės mokesčio sąnaudos	0,00	0,00	0,00	7,32	0,00	0,00
Kitų mokesčių sąnaudos	2364,00	3283,01	4027,38	2513,34	3052,55	2187,80
Pagr. veiklos kitos sąnaudos	0,00	0,00	0,00	0,00	901,20	2430,72
VISO:	520694,77	573971,32	613777,05	620359,56	468823,09	398747,32
VISO Pagrindinės veiklos sąnaudos:	1608304,00	1839376,97	1795239,97	1664678,69	1436175,13	1160301,39
<i>Maisto prekių pardavimo ir paslaugų teikimo sąnaudos</i>	161107,83	222083,95	188535,81	163988,97	83676,32	41275,80
<i>Automobilių remonto dirbtuvių sąnaudos</i>	37979,38	52087,30	37284,92	12506,89	38456,58	45500,79
<i>Medicininės rehabilitacijos sąnaudos</i>	137495,21	148998,98	158627,19	176334,61	131055,41	143762,72
<i>Kitos sąnaudos</i>	22842,84	26434,36	19122,82	9651,25	7604,88	3686,46
VISO:	359425,26	449604,59	403570,74	364481,72	260793,19	234225,77
ŠAŅAUDOS VISO:	1967729,26	2288981,56	2198810,71	2029160,41	1696968,32	1394527,16
BENDRAS ISTAIGOS ŪKINĖS VEIKLOS REZULTATAS:	228631,32	324791,80	102440,91	-204850,40	-139546,14	-83938,95

10 PRIEDAS

Pagrindinės veiklos bendrųjų sąnaudų skirstymo koeficientas

PAJAMOS						
Straipsnio pavadinimas	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.	2021-09-30
Panaudotų finansavimo sumų iš ES IT įsigyti pajamos						
PAJAMOS VISO:	1788933,48	2067201,64	1738579,48	1310560,80	1165145,59	973605,32
PAJAMOS PROCENTAIS VISO:	85,11	82,18	79,55	77,46	80,70	80,01
SĄNAUDOS						
Straipsnio pavadinimas	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.	2021-09-30
<i>Vairavimo mokymo paslaugų sąnaudos</i>	500481,66	558416,14	516201,12	437328,53	290578,29	288646,99
<i>Profesinio mokymo paslaugų sąnaudos</i>	587127,57	697783,02	620148,55	386014,86	140543,29	142753,38
<i>Valstybės finansuojamų mokymų sąnaudos</i>	0,00	9206,49	45113,25	220075,74	536230,46	330153,70
VISO:	1087609,23	1265405,65	1181462,92	1044319,13	967352,04	761554,07
Darbuotojų darbo užmokestis ir su juo susijusios išlaidos	224420,37	238742,37	266883,18	297719,45	190410,33	190891,09
Ilgalaikio materialiojo turto nusidėvėjimo sąnaudos	16318,18	16911,50	17259,30	14325,29	13409,02	13645,21
Komunalinių paslaugų ir ryšių sąnaudos	67431,09	68855,18	73471,12	71640,72	49907,14	41540,01
Komandiruočių sąnaudos	0,00	193,68	24,21	127,03	75,59	47,60
Transporto išlaikymo sąnaudos	5379,52	6514,18	7537,95	6253,26	3516,93	3492,94
Kvalifikacijos kelimo sąnaudos	1318,69	479,33	1343,67	2544,35	673,80	1227,25
Remonto ir eksploataavimo sąnaudos	20052,20	22848,37	27367,55	18379,22	15017,29	13978,58
Sunaudotų atsargų savikaina	5000,47	4534,25	5380,95	3594,15	4417,67	2860,24
Nuomos sąnaudos	1290,02	2422,55	1221,73	822,91	509,06	0,00
Šešėlių ir reklamos sąnaudos	6968,20	5924,63	5052,49	1145,77	1379,70	1929,16
Reprezentacinės sąnaudos	2115,70	1306,87	1020,26	158,29	1750,96	777,69
Programinės įrangos priežiūra, aptarnavimas ir palaikymas	9215,94	9004,10	14663,96	16988,99	20159,55	5795,10
Banko paslaugų sąnaudos	0,00	0,00	0,00	2423,03	2178,45	1725,54
Kitų paslaugų sąnaudos	9178,46	16016,69	13423,84	6591,64	20707,92	8969,43
PVM mokesčio sąnaudos	49247,38	66406,02	57048,98	35600,55	50827,93	31182,12
Taršos mokesčio sąnaudos	356,69	385,75	368,80	263,36	208,21	0,00
Zemės mokesčio sąnaudos	0,00	0,00	0,00	5,67	0,00	0,00
Kitų mokesčių sąnaudos	1907,75	2649,39	3250,10	1946,83	2463,41	1765,55
Pagr. veiklos kitos sąnaudos	0,00	0,00	0,00	0,00	727,27	1961,59
Bendrosios administracinės sąnaudos, VISO:	420200,66	463194,86	495318,09	480530,51	378340,23	321789,10
VISO Pagrindinės veiklos sąnaudos:	1507809,89	1728600,51	1676781,01	1524849,64	1345692,27	1083343,17
<i>Maisto prekių pardavimo ir paslaugų teikimo sąnaudos</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Automobilių remonto dirbinių sąnaudos</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Medicininės rehabilitacijos sąnaudos</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Kitos sąnaudos</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VISO:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SĄNAUDOS VISO:	1507809,89	1728600,51	1676781,01	1524849,64	1345692,27	1083343,17
PAGRINDINĖS VEIKLOS REZULTATAS:	281123,59	338601,13	61798,47	-214288,84	-180546,68	-109737,85

	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.	2021-09-30
Bendrųjų sąnaudų procentas	68,05	70,99	63,10	44,90	14,53	19,74
Bendrosios sąnaudos tenkančios profesiniam mokymui	285946,55	328822,03	312545,71	215758,20	54972,84	63521,17
Bendrųjų sąnaudų procentas	31,95	28,65	34,42	37,91	35,91	38,51
Bendrosios sąnaudos tenkančios vairuotojų mokymui	134254,11	132705,33	170488,49	182169,12	135861,98	123920,98
Bendrųjų sąnaudų procentas	0,00	0,36	2,48	17,19	49,56	41,75
Bendrosios sąnaudos tenkančios valstybės finansuojamoms paslaugoms	0,00	1667,50	12283,89	82603,19	187505,42	134346,95

Kitos veiklos bendrųjų sąnaudų skirstymo koeficientas

PAJAMOS						
Straipsnio pavadinimas	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.	2021-09-30
VISO:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Apskaičiuotas pelnas iš IT pardavimo	1011,57	0,00	18015,00	0,00	6117,90	350,00
Kitos apskaičiuotos turto naudojimo pajamos	9893,62	17739,40	24564,90	26248,77	21407,93	42680,19
Apevvendinimo paslaugų pajamos	49863,04	54986,54	25508,15	9047,04	868,18	0,00
VISO:	60768,23	72725,94	68088,05	35295,81	28394,01	43030,19
Apskaičiuotos maitinimo paslaugų pardavimo pajamos	170286,86	229268,28	205300,71	167138,72	81895,45	34892,73
pajamos	34504,13	40237,28	19239,51	14308,99	33812,22	44294,69
Apskaičiuotos medicininės reabilitacijos paslaugų pardavimo	124068,40	172413,16	237966,13	266875,63	231431,05	198080,04
Apskaičiuotos pagamintos elektros energijos paslaugų pardavimo						
pajamos	10241,70	10237,35	11757,75	11104,33	10865,07	9770,75
Apskaičiuotos kitos niekur nepriskirtos paslaugų pardavimo pajamos	7306,24	21525,39	19083,58	14584,99	2720,22	3303,03
VISO:	346407,33	473681,46	493347,68	474012,66	360724,01	290341,24
Apskaičiuotos palūkanos	251,54	164,32	1236,41	4027,68	3076,81	3611,46
Apskaičiuotos kitos pajamos	0,00	0,00	0,00	413,06	81,76	0,00
VISO:	251,54	164,32	1236,41	4440,74	3158,57	3611,46
PAJAMOS VISO:	407427,10	546571,72	562672,14	513749,21	392276,59	336982,89
PAJAMOS PROCENTAIS VISO:	14,89	17,82	20,45	22,54	19,30	19,99
SĄNAUDOS						
Straipsnio pavadinimas	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.	2021-09-30
<i>Tairavimo mokymo paslaugų sąnaudos</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Profesinio mokymo paslaugų sąnaudos</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Taisrybės finansuojamų mokymų sąnaudos</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VISO:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Darbuotojų darbo užmokestis ir su juo susijusios išlaidos	53671,79	57097,00	63827,08	86633,05	45538,04	45653,01
Ilgalaikio materialiojo turto nusidėvėjimo sąnaudos	3902,61	4044,51	4127,69	4168,50	3206,87	3263,35
Komunalinių paslaugų ir ryšių sąnaudos	16126,64	16467,22	17571,16	20846,66	11935,66	9934,60
Komandiruočių sąnaudos	0,00	46,32	5,79	36,96	18,08	11,38
Transporto išlaikymo sąnaudos	1286,55	1557,91	1802,76	1819,63	841,10	835,36
Kvalifikacijos kėlimo sąnaudos	315,38	114,63	321,35	740,38	161,15	293,50
Remonto ir eksploatavimo sąnaudos	4795,63	5464,36	6545,15	5348,15	3591,50	3343,08
Sunaudotų atsargų savikaina	1195,90	1084,40	1286,89	1045,86	1056,52	684,05
Nuomos sąnaudos	308,52	579,37	292,19	239,46	121,74	0,00
Skelbimų ir reklamos sąnaudos	1666,50	1416,92	1208,34	333,40	329,96	461,37
Reprezentacinės sąnaudos	505,99	312,55	244,00	46,06	418,75	185,99
Programinės įrangos priežiūra, aptarnavimas ir palaikymas	2204,06	2153,40	3506,99	4943,61	4821,31	1385,94
Banko paslaugų sąnaudos	0,00	0,00	0,00	705,07	520,99	412,67
Kitų paslaugų sąnaudos	2195,10	3830,51	3210,41	1918,10	4952,45	2145,10
PVM mokesčio sąnaudos	11777,88	15881,49	13643,68	10359,36	12155,88	7457,44
Taršos mokesčio sąnaudos	85,31	92,25	88,20	76,64	49,79	0,00
Zemės mokesčio sąnaudos	0,00	0,00	0,00	1,65	0,00	0,00
Kitų mokesčių sąnaudos	456,25	633,62	777,28	566,51	589,14	422,25
Pagr. veiklos kitos sąnaudos	0,00	0,00	0,00	0,00	173,93	469,13
Bendrosios administracinės sąnaudos, VISO:	100494,11	110776,46	118458,96	139829,05	90482,86	76958,22
VISO Pagrindinės veiklos sąnaudos:	100494,11	110776,46	118458,96	139829,05	90482,86	76958,22
<i>Maitos prekių pardavimo ir paslaugų teikimo sąnaudos</i>	161107,83	222083,93	188335,81	163988,97	83676,32	41275,80
<i>Automobilių remonto dirbtuvių sąnaudos</i>	37979,38	32087,30	37284,92	12506,89	38456,58	43500,79
<i>Medicininės reabilitacijos sąnaudos</i>	137493,21	148998,98	158627,19	176334,61	131033,41	143762,72
<i>Kitos sąnaudos</i>	22842,84	26434,36	19122,82	9631,25	7604,88	3686,46
VISO:	359425,26	449604,59	403570,74	364481,72	260793,19	234225,77
SĄNAUDOS VISO:	459919,37	560381,05	522029,70	504310,77	351276,05	311183,99
KITOS VEIKLOS REZULTATAS:	-52492,27	-13809,33	40642,44	9438,44	41000,54	25798,90

11 PRIEDO TĘSINYS

Kitos veiklos bendrųjų sąnaudų skirstymo koeficientas

	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.	2021-09-30
Bendrųjų sąnaudų procentas	0,25	0,00	3,20	0,00	1,56	0,10
Bendrosios sąnaudos tenkančios IT pardavimui	251,24	0,00	3790,69	0,00	1411,53	76,96
Bendrųjų sąnaudų procentas	2,43	3,25	4,37	5,11	5,46	12,67
Bendrosios sąnaudos tenkančios turto naudojimo pajamoms	2442,01	3600,23	5176,66	7145,26	4940,36	9750,61
Bendrųjų sąnaudų procentas	12,24	10,06	4,53	1,76	0,22	0,00
Bendrosios sąnaudos tenkančios apgyvendinimo paslaugoms	12300,48	11144,11	5366,19	2460,99	199,06	0,00
Bendrųjų sąnaudų procentas	41,80	41,95	36,49	32,53	20,88	10,35
Bendrosios sąnaudos tenkančios maitinimo paslaugoms	42006,54	46470,72	43225,67	45486,39	18892,82	7965,18
Bendrųjų sąnaudų procentas	8,47	7,36	3,42	2,79	8,62	13,14
Bendrosios sąnaudos tenkančios autotransporto remonto dirbtuvių paslaugoms	8511,85	8153,15	4051,30	3901,23	7799,62	10112,31
Bendrųjų sąnaudų procentas	30,45	31,54	42,29	51,95	59,00	58,78
Bendrosios sąnaudos tenkančios medicininės reabilitacijos paslaugoms	30600,46	34938,90	50096,29	72641,19	53384,89	45236,04
Bendrųjų sąnaudų procentas	2,51	1,87	2,09	2,16	2,77	2,90
Bendrosios sąnaudos tenkančios pagamintos elektros energijos pajamos	2522,40	2071,52	2475,79	3020,31	2506,38	2231,79
Bendrųjų sąnaudų procentas	1,85	3,97	3,61	3,70	1,49	2,06
Bendrosios sąnaudos tenkančios kitoms niekur nepriskirtoms paslaugoms	1859,14	4397,83	4276,37	5173,67	1348,19	1585,34

Rentabilumo rodikliai

	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.	2021-09-30
Grynasis rentabilumas, proc. (Grynasis pelnas/pardavimo pajamos)						
Profesinio mokymo paslaugų grynasis rentabilumas	19%	22%	9%	-35%	-82%	-44%
Vairuotojų mokymo paslaugų grynasis rentabilumas	40%	55%	17%	-41%	-33%	-22%
Valstybės finansuojamų paslaugų grynasis rentabilumas		4377%	238%	-91%	-24%	-21%
IT pardavimo grynasis rentabilumas	22602%		569%		-2281%	-23983%
Turto naudojimo grynasis rentabilumas	383%	447%	205%	-580%	-626%	-197%
Maitinimo paslaugų grynasis rentabilumas	134%	142%	50%	-123%	-170%	-241%
Autotransporto remonto dirbtuvių grynasis rentabilumas	663%	807%	532%	-1432%	-413%	-190%
Medicininės reabilitacijos paslaugų grynasis rentabilumas	184%	188%	43%	-77%	-60%	-42%
Pagamintos elektros energijos grynasis rentabilumas	2232%	3173%	871%	-1845%	-1284%	-859%
Kitų paslaugų grynasis rentabilumas	3129%	1509%	537%	-1405%	-5130%	-2541%
Bendrasis rentabilumas, proc. (bendrasis pelnas/pardavimo pajamos)						
Bendrasis profesinio mokymo paslaugų rentabilumas	23%	23%	6%	-36%	-107%	-57%
Bendrasis vairuotojų mokymo paslaugų rentabilumas	49%	57%	10%	-43%	-43%	-29%
Bendrasis valstybės finansuojamų paslaugų rentabilumas		4564%	143%	-95%	-31%	-27%
Bendrasis IT pardavimo rentabilumas	-5189%		226%		670%	7371%
Bendrasis turto naudojimo rentabilumas	-88%	-19%	81%	27%	184%	60%
Bendrasis maitinimo paslaugų rentabilumas	-31%	-6%	20%	6%	50%	74%
Bendrasis autotransporto remonto dirbtuvių rentabilumas	-152%	-34%	211%	66%	121%	58%
Bendrasis medicininės reabilitacijos paslaugų rentabilumas	-42%	-8%	17%	4%	18%	13%
Bendrasis pagamintos elektros energijos rentabilumas	-513%	-135%	346%	85%	377%	264%
Bendrasis kitų paslaugų rentabilumas	-718%	-64%	213%	65%	1507%	781%
Veiklos rentabilumas (veiklos pelnas/pardavimo pajamos)						
Profesinio mokymo paslaugų veiklos rentabilumas	28%	30%	15%	-2%	-16%	-7%
Vairuotojų mokymo paslaugų veiklos rentabilumas	-11%	-17%	-15%	-25%	-2%	-10%
Valstybės finansuojamų paslaugų veiklos rentabilumas		-47%	-33%	-34%	-25%	-14%
IT pardavimo veiklos rentabilumas	75%		79%		77%	78%
Turto naudojimo veiklos rentabilumas	48%	52%	56%	69%	74%	77%
Maitinimo paslaugų veiklos rentabilumas	-19%	-17%	-13%	-27%	-25%	-41%
Autotransporto remonto dirbtuvių veiklos rentabilumas	-35%	-50%	-115%	-15%	-37%	-26%
Medicininės reabilitacijos paslaugų veiklos rentabilumas	-35%	-7%	12%	7%	20%	5%
Pagamintos elektros energijos veiklos rentabilumas	13%	18%	12%	-1%	14%	40%
Kitų paslaugų veiklos rentabilumas	75%	80%	78%	65%	50%	52%