

VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS

APSKAITOS IR FINANSŲ KATEDRA

Apskaitos, finansų ir bankininkystės studijų programa
Kodas 62104S105

Vytautas Mitkevičius

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

Biudžeto sudarymas ir vykdymo problemos UAB "Via Regia"

Kaunas 2006

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

APSKAITOS IR FINANSŲ KATEDRA

Vytautas Mitkevičius

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

Biudžeto sudarymas ir vykdymo problemos UAB "Via Regia"

Darbo vadovas _____

Magistrantas _____

(parašas)

(parašas)

data _____

(darbo vadovo mokslo laipsnis,
mokslo pedagoginis vardas,
vardas ir pavardė)

Darbo įteikimo

Registracijos Nr.

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	Klaida! Žymelė neapibrėžta.
ĮVADAS	6
1. Įmonės biudžeto sudarymo teoriniai pagrindai	7
1.1 Biudžeto sąvokos aptartis ir biudžeto principas	7
1.1.1 Biudžeto sąvoka.....	7
1.1.2 Biudžeto būtinumas ir iš to išsivystančios funkcijos.....	10
1.1.3 Biudžeto tikslingumas ir tipologija.....	13
1.2 Biudžeto formavimas	18
1.2.1 Biudžeto formavimo principai ir etapai.....	19
1.2.2 Biudžeto kontrolė	21
2. Įmonės biudžeto sudarymas praktikoje: “UAB Via Regia” biudžeto sudarymas	23
2.1 Įmonės UAB “Via Regia” pristatymas.....	23
2.2 UAB “Via Regia” analizė remiantis teoriniu modeliu	24
2.2.1 UAB “Via Regia” biudžeto funkcijos	25
2.2.2 UAB “Via Regia” biudžeto tikslas (tikslai ir tipas).....	27
2.3 UAB “Via Regia” biudžeto formavimo procesas	31
2.3.1 “PLAZA” korporacijos biudžeto formavimo etapai.....	31
2.3.2 UAB “Via Regia” biudžeto sandara	38
2.3.3 UAB “Via Regia” biudžeto vykdymo kontrolė.....	48
3 UAB “Via Regia” biudžeto vykdymo problemiškas	53
3.1 UAB “Via Regia” biudžeto planų ir faktinių duomenų neatitikimo problema.....	53
3.2 UAB “Via Regia” vadybos pareigybių nenuoseklumo problema.....	55
3.3 UAB “Via Regia” biudžeto kontrolės problema.....	56
3.4 UAB “Via Regia” įmonės augimo neįvertinimo problema	57

IŠVADOS	58
LITERATŪRA	61
SUMMARY	63

LENTELIŲ SARAŠAS

Schema Nr.1 UAB "Via Regia" Kauno padalinio organigrama	30
Schema Nr.2 PLAZA korporacijos biudžeto sudarymo etapai	32
Schema Nr.2 UAB "Via Regia" KPC biudžeto sudarymo atatsakomybės pasiskirstymas.....	36
Lentelė Nr.3 Kauno logistikos skyriaus darbuotojų DU .	39
Lentelė Nr.2 Kauno komercijos skyriaus darbuotojų DU .	40
Lentelė NR.3 Pardavimų biudžetas 2006	43
Lentelė NR. 5 bendrosios administracinės išlaidos	44
Lentelė NR.6 marketingo reklamos išlaidos	46
Schemoje NR.4 pavaizduota UAB "Via Regia" biudžeto sandara.....	47

ĮVADAS

Mūsų pasirinkta darbo tema biudžeto sudarymas ir vykdymo problemos šiandienos verslo bendruomenėje yra itin aktuali. Kiekviena įmonė kuria bei formuoja savo biudžetą, siekdama užtikrinti savo veiklos efektyvumą. Ypatingai aktualia šią problemą galime vadinti Lietuvoje, kadangi biudžeto formavimas naujas reiškinys. Vakarų šalys turi ilgesnę kapitalistinę verslo tradiciją, o tai reiškia – turi ir ilgesnę biudžeto formavimo tradiciją. O tuo tarpu Lietuva bei kitos postkomunistinės šalys savo kapitalistinio verslo tradicijas pradėjo kurti tik visai neseniai. Šis biudžeto problemos aktualumas paskatino mus pasirinkti šią temą.

Darbo tikslas - išsiaiškinti biudžetų tipus, jų sudarymo principus, praktiškai palyginti jų veikimo principą pasirinktoje įmonėje, atskleisti biudžeto sudarymo ir vykdymo įmonėje problemas.

Tiriamąo darbo uždaviniai:

1. Išsiaiškinti tiriamojo darbo teorinius biudžeto pagrindus;
2. Nagrinėjamoje įmonėje išanalizuoti funkcionuojančio biudžeto modelį;
3. Išanalizuoti pagrindinio įmonės biudžeto struktūrą;
4. Įvertinti biudžeto sudarymo procesą;
5. Išskelti biudžeto sudarymo problemas ir trūkumus:

Tiriamąo darbo objektas – procesai susiję su biudžeto sudarymu ir vykdymo kontrole.

Šio **darbo objektas** – PLAZA korporacijos įmonės UAB “Via Regia” biudžetas.

Tyrimo metodai:

- ✓ Mokslinė lietuvių bei užsienio autorių literatūros analizė
- ✓ Įmonės vidinių duomenų analizė
- ✓ Sisteminė ir lyginamoji analizė
- ✓ Loginė analizė

1. ĮMONĖS BIUDŽETO SUDARYMO TEORINIAI PAGRINDAI

Turint omenyje šiandienos biudžetų aktualumą moderniose įmonėse ir jų svarbą modernių įmonių plėtroje, visų pirma, svarbu yra išsiaiškinti biudžeto sudarymo teorinius pagrindus. Suvokus teorinius principus, galima juos palyginti su praktiniais fenomenais bei įvertinti. Todėl pirmasis žingsnis, kurį turime atlikti, yra biudžeto sąvokos aptartis ir biudžeto principo suvokimas bei tradicija.

1.1 Biudžeto sąvokos aptartis ir biudžeto principas

Bendriausia prasme kiekvienos įmonės tikslas yra maksimizuoti įmonės vertę, todėl ir pats bendriausias biudžetų sudarymo tikslas yra susijęs su įmonės vertės maksimizavimu, planuojant įmonės veiklą bei veiklos rezultatus

1.1.1 Biudžeto sąvoka

Kaip jau minėjome, pirmiausiai reikia išsiaiškinti žodžio "biudžetas" reikšmę. Tai žodis kildinamas iš prancūzų kalbos, reiškiantis "krepšelį". Jis teisingai atspindi biudžeto esmę: norint iš krepšelio ką nors išimti, išradžiu jį reikia sukurti ir ką nors į jį įdėti, t.y. numatyti resursus.

Bendriausia prasme biudžetai yra suprantami kaip visų pajamų ir visų išlaidų planavimas, tačiau literatūroje yra pateikiami įvairūs biudžetų apibrėžimai bei sampratos.

C. Emmanuel, D. Otley, K. Merchant (2001, p.160), K. Prochaske-Cue (1992) pateikia apibendrintą biudžetų sampratą, kurioje biudžetas suvokiamas kaip įmonės planas. Anot K. Prochaske-Cue, biudžetas – tai finansinis išlaidų planas. Taip pat tradiciškai biudžetai yra suvokiami kaip įmonės veiklos finansiniai planai. Taip pat biudžetų sudaryme svarbus yra planavimas, kuris sietinas su įmonės finansais.

Biudžetus gali sudaryti tiek privačios, tiek valstybinės, tiek pelno siekiančios organizacijos. Jie sudaromi, siekiant planuoti ir suderinti visą įmonės veiklą išteklių ir finansiniu požiūriu. Biudžetas – tai planas, kuriame, siekiant įgyvendinti

įmonės veiklos tikslus, numatomi tam tikro laikotarpio įmonės veiklos rodikliai išreikšti pinigais ir kiekybiniais veiklos matais (Mackevičius, J., 2003, p.315). Šiame apibrėžime, anot J. Mackevičiaus (2003), nurodomi penki svarbūs biudžetų aspektai:

- ✓ Biudžetas yra planas, tuomet įmonės, planuojančios savo veiklą, dirba efektyviau.
- ✓ Biudžete prognozuojami tam tikri įmonės veiklos rodikliai. Svarbu yra tai, kad rodiklių planavimas padeda subalansuoti visas įmonės veiklos sritis.
- ✓ Biudžetas sudaromas tam tikram laikotarpiui.
- ✓ Biudžetas turi padėti įgyvendinti svarbiausius įmonės veiklos tikslus, garantuoti gerus finansinius rezultatus, taupiau naudoti visus išteklius.
- ✓ Biudžete įmonės veiklos rodikliai dažniausiai išreiškiami piniginiu matu, nors gali būti panaudoti darbo ir natūriniai matai.

Taigi biudžetas – tai skaičiais išreikštas planas, skirtas tam tikrai užduočiai (užduotims) įgyvendinti ar pasiekti (Upchurch, A., 1998, p.397). Šis biudžeto apibūdinimas apima tris pagrindinius biudžeto elementus:

1. Biudžetas yra planas, kuris orientuotas į ateitį – praeitis svarbi tiek, kiek ji įtakoja pagrįstus ateities indikatorius.
2. Planas pats savaime nėra baigtinis. Jis yra priemonė užbaigimui, siekiant tam tikro tikslo ar tikslo.
3. Biudžeto įgyvendinime svarbi yra biudžeto kontrolė, biudžetai ruošiami tam, kad pasiektume tam tikrus tikslus ir tada įvertintume jų vykdymą.

C.Drury (2003) biudžetą traktuoja kaip didelę sistemą apimančią visus įmonės veiklos objektus ilgu periodu, bei pritaikant paruoštas programas trumpu periodu. Svarbu, kad įmonė, sudarydama biudžetą, turėtų tikslus.

Apibendrinant paminėtų autorių mokslinę literatūrą, galima teigti, jog biudžetas – tai suderinta užduočių ir išteklių planų sistema visoms įmonės veikloms ateinančiam periodui, atsižvelgiant į užsibrėžtus tikslus, prognozuojamą ekonominę situaciją, išreikšta kiekybiniu matu bei nustatyta kontrolės sistema. Planavimas – tai procesas, apimantis informacijos surinkimą iš apskaitos sistemų, jos apdorojimą ir analizę, prognozavimą ir planų sudarymą. Kontrolė suprantama kaip įmonės valdymo būdas, paremtas planavimu, tikrinimu, atskaitomybe, taip pat koordinacine ir patariamąja veikla. Daugelis autorių biudžetus apibūdina labai paprastai – jie teigia, jog biudžetai yra įmonės planas, išreikštas pinigais. Vieni autoriai akcentuoja plano orientaciją tik į patiriamas įmonės išlaidas, tuo tarpu kiti – sudaromas planas yra skirtas tiek išlaidų, tiek numatomų pajamų planavimui. Skirtingose įmonėse yra sudaromi įvairūs biudžetai, taikomos įvairios jų formos bei sudarymo metodikos. Biudžetų sudarymui įtakos turintys veiksniai priklauso nuo įmonės keliamų individualių tikslų, poreikių.

Vertinant skirtingas autorių pateiktas biudžetų sampratas, galima teigti, jog biudžetas yra kiekybine išraiška išreikštas įmonės veiklos planas, kuri tikslas - įgyvendinti iškeltus įmonės veiklos strategiją, priimti sprendimus bei numatyti įmonės veiklos rezultatus tam tikro laikotarpio eigoje.

Biudžetai visų pirma parodo grynųjų pinigų poreikį įmonės veiklai, bendras pradines išlaidas, kiekvienai dienai reikalingas išlaidas, bendras planuojamas įmonės pajamas, įplaukas, reikalingas įmonės veiklos palaikymui, laukiamą pelną. Biudžetų teikiama informacija tarnauja įvairiose organizacijos veiklos srityse. Nustatytos biudžeto normos gali būti taikomos kaip motyvuojantys veiklos tikslai patirtų išlaidų palyginimui su laukiamomis. Faktiniai rezultatai, lyginami su nustatytomis normomis, gali būti naudojami vertinant įmonės veiklą, jos efektyvumą bei numatant veiklos gerinimo galimybes. Sudarant biudžetus, galima numatyti, kiek įdėtas piniginis vienetas atneš naudos pasirinkto laikotarpio pabaigoje.

Taigi biudžetai – tai informacinė bazė, kuri bando numatyti būsimo laikotarpio mikroaplinkos ir mikroaplinkos pokyčius, padeda įvertinti ir nustatyti įmonės organizacinę veiklą, koordinuoti skirtingų padalinių veiklą, tolygiai paskirstyti išteklius, aiškiai paskirstyti atsakomybę ir skatinti darbuotojus, atlikti finansinę kontrolę, iš anksto numatyti problemas ir jas spręsti, objektyviau įvertinti galimybes. Biudžetų teikiama nauda viršija galimus neigiamus efektus. Svarbu pastebėti, kad biudžetų trūkumų galima išvengti, tinkamai organizuojant biudžetų sudarymo procesą.

Apibendrinant galima teigti, kad biudžetas - finansinis planas, sudarytas remiantis tiek ilgalaikiais, tiek trumpalaikiais tikslais, todėl šiame plane atsispindi suformuoti įmonės tikslai. Kadangi finansinis planas turi būti įgyvendintas, tai reiškia, jog turi būti pasiekti ir organizacijos tikslai.

1.1.2 Biudžeto būtinumas ir iš to išsivystančios funkcijos

Moderniose įmonėse biudžetų būtinumą nulemia tai, kad jie padeda derinti atskirų atsakomybės centrų ir visos įmonės tikslus bei susieti taktinius uždavinius su strateginiais tikslais. Biudžetų rengėjai turi vadovautis faktiniais skaičiais, todėl tai padeda išvengti įprastinių subjektyvių sprendimų. Biudžetų svarbą didina tai, kad biudžetai orientuoti ne į praeitus laikotarpius, bet į ateities perspektyvas, tokiu būdu nekartojamos praeities klaidos, pastebimos ir naikinamos silpnosios vadybos grandys. Taigi biudžetai aktyvina vadybinę veiklą, įgyvendinant įmonių veiklos tikslus.

Biudžetai sudaro galimybę prognozuoti rinkos pasikeitimų įtaką įmonės rodikliams bei laiku ištaisyti arba kompensuoti neigiamus nukrypimus. Taip pat biudžetas susieja planų vykdymą su atsakomybės centrais. Atsakomybės centrų užfiksuotas nukrypimų įvertinimas informuoja vadybininkus apie problemines veiklos sritis. Tai didina vadybos kompetenciją, reikalauja iš vadybininkų aktyvesnės veiklos, didina asmeninę vadybininkų atsakomybę.

Sudarant biudžetus, nustatomas planuojamas laikotarpis, kuriame numatoma veikla, susijusi su sekančiais valdymo objektais: padaliniais, atsakomybės centrais, veiklomis, produktais ar regionais, finansiniais šaltiniais. Pagrindiniais biudžetų sudarymo ir vykdymo objektais paprastai tampa kaštų objektai (Jurkštienės, A., 2002, p. 107).

Biudžetų pagrindinis tikslas - koordinuoti ir subalansuoti visas įmonės veiklos sritis taip, kad būtų garantuota pelninga veikla, kuo racionaliau naudojant išteklius.

Be pagrindinio tikslo yra išskiriami ir kiti biudžeto sudarymo tikslai. Štai J. Mackevičius (2003, p.320) ir A.Upchurch (1998, p.399) išskiria tokius tikslus:

1. Padėti geriau planuoti kiekvieną dieną vykstančias operacijas. Biudžeto egzistavimas vadybininkus priverčia perspektyviau mąstyti, bandant numatyti galimas problemas ir galimus jų sprendimus. Net jei

biudžetai negali apsaugoti ar sukliudyti nenumatytiems atvejams ar pašalinti būsimų problemų, jų suformulavimas gali suteikti tam tikrą pasiruošimo laipsnį.

2. Koordinuoti įvairių įmonės padalinių veiklą. Didesnėse įmonėse suderinamumas tarp skirtingų padalinių, skyrių ir vadybininkų yra gyvybiškai svarbus, ypač ten, kur skyriai turi didžiulį nepriklausomybės laipsnį nuo centrinės kontrolės.
3. Perduoti informaciją visiems įmonės padaliniams. Darbuotojams turi būti informuoti apie veiklos planus. Turi būti aiškus bendradarbiavimas tarp aukščiausio ir žemiausio lygio darbuotojų.
4. Skatinti įmonės darbuotojus siekti nustatytų tikslų, t.y. paskatinti atskirų darbuotojų, vadybininkų, skyrių, padalinių ar departamentų veiksmus, kurie yra atitinkantys visus organizacinius tikslus.
5. Įvertinti įmonės darbuotojų pasikeitimus. Įdiegus biudžeto sistemą, įmonės vadovams lengviau tinkamai įvertinti darbuotojų veiklą, nes galima remtis objektyviais formalizuotais kriterijais t.y. biudžeto vykdymu. Vadybininkų veikla dažnai įvertinama įvertinant jų pasiektus biudžeto tikslus. Kai kuriose įmonėse premijos suteikiamos įvertinant darbuotojo galimybę pasiekti biudžeto tikslus, kitur paskatinimas proporcingai priklauso nuo pasiektų tikslų laipsnio. Tinkamas biudžeto tikslų pasiekimų įvertinimas - puiki darbuotojų motyvacija.
6. Įdiegti finansinį supratingumą. Finansinio supratingumo įdiegimas susijęs su biudžeto sudarymu. Neplanuojant biudžeto, valdytojai gali nenumatyti vykdomų finansinių veiksmų reikšmės. Tuomet nebus

poreikio ieškoti alternatyvų, kurios finansiškai yra efektyvesnės.

Biudžeto funkcijos

Lentelė Nr.1

Eilės Nr.	Biudžeto funkcijos	Funkcijos apibūdinimas
1	Planavimas	Dauguma planavimo sprendimų priimami nustatant strateginius tikslus. Metiniai biudžetai, sudaromi remiantis strateginiais tikslais, tobulinami planai. Biudžeto sudarymo procesas nustato vadybininkų tolimesnius veiksmus, apsvarstomos galimos pasikeitimų sąlygos kitais metais.
2	Koordinavimas	Biudžetai ruošiami visiems įmonės padaliniams. Rengiant įmonės biudžetą, skirtingų padalinių biudžetai tarpusavyje yra glaudžiai susiejami. Tai užtikrina įmonės padalinių tarpusavio veiklos suderinamumą.
3	Komunikavimas	Organizacija veiks efektyviai, jei visi darbuotojai žinos organizacijos politiką, tikslus. Kiekvienas turi aiškiai suprasti savo vaidmenį tikslų siekimo procese. Žemesnio lygio vadovai turi suprasti, ko iš jų tikimasi, kad galėtų planuoti savo veiklą. Komunikacija užtikrina tai, kad pasirinkti žmonės atsakingi už biudžeto įvykdymą.
4	Motyvacija	Sudarant biudžetą, priklausomai nuo esamų aplinkybių, valdytojai gali būti motyvuojami siekti rezultatų arba skatinti neefektyvumą. Jei darbuotojai aktyviai dalyvauja biudžeto ruošimo procese,

		užsibrėžtus tikslus jie gali traktuoti kaip iššūkį. Tai gali būti stiprus motyvas siekiant užsibrėžtų tikslų. Jei biudžetai nuleidžiami "iš viršaus žemyn", jie tampa grasymu, tokiu atveju motyvacija yra minimizuojama.
5	Kontrolė	Kontrolė vykdoma lyginant planuotus skaičius su faktiniais. Vadovų dėmesys ir jėgos turi būti koncentruotos, siekiant išsiaiškinti svarbių nukrypimų atsiradimų priežastis. Išsiaiškinus nukrypimų priežastis, jei įmanoma, neigiami veiksniai turi būti pašalinti

Šaltinis: sudarytas autorias pagal Mackevičiaus, J., Valdymo apskaita, 2003, p.321 Drury, C., Management and cost accounting, 2001, p.466

Šioje dalyje minimos biudžeto būtinumas ir iš to išsivystančios jo funkcijos reikalauja jų detalesnio tikslinimo. Visai tai bandysime aptarti sekančioje dalyje.

1.1.3 Biudžeto tikslingumas ir tipologija

Strateginis ilgalaikis planavimas reikalauja numatyti specifinius tolimesnius veiklos tikslus. Biudžetai yra suprantami kaip ilgalaikiai įmonės veiklos planai. Bendriausia prasme kiekvienos įmonės tikslas yra maksimizuoti įmonės vertę, todėl ir pats bendriausias biudžetų sudarymo tikslas yra susijęs su įmonės vertės maksimizavimu, planuojant įmonės veiklą bei veiklos rezultatus.

Biudžetą galima vadinti įmonės instrumentu, kurio tikslas yra koordinuoti skirtingų įmonės padalinių veiklą, tolygiai paskirstyti išteklius tarp padalinių, perteikti įmonės tikslus visų lygių darbuotojams bei aiškiai paskirstyti atsakomybę, skatinti darbuotojus, atliktų finansinę kontrolę, numatytų problemas ir jų sprendimų būdus.

Taigi pagrindiniu įmonės biudžetų tikslu galima išskirti įmonės veiklos sričių planavimą, koordinavimą bei balansavimą taip, kad būtų garantuota pelninga įmonės veikla, racionaliai naudojant turimus išteklius. Galima teigti, jog pats pagrindinis biudžetų sudarymo tikslas ir yra planuoti įmonės veiklą, siekiant nustatytus įmonės veiklos prioritetus bei galimas išlaidas. Biudžetų sudarymas taip pat palengvina perspektyvų numatymą, atsižvelgiant į galimus įmonių veiklos pasikeitimus ateinančiais metais. Kaip papildomą tikslą galime išskirti tai, kad biudžetai sudaromi, siekiant derinti atskirų įmonės veiklos sričių ar padalinių veiksmus. Dažnai biudžetas tampa

skatinančia priemone darbuotojams dirbti efektyviau, tačiau tik tokiu atveju, jei prie biudžeto formavimo prisidėjo patys darbuotojai, t. y. jeigu biudžetas sudaromas remiantis principu "iš apačios į viršų". Biudžetas įgalina turimos informacijos pasidalinimą tarp įmonės padalinių, o tai skatina efektyvesnį sudaryto biudžeto vykdymą. Be to, sudarant biudžetus yra numatomos atsakomybės sritys, kurių tikslus apibrėžimas padeda gerinti įmonės veiklą. Biudžetas padeda įmonės vadovams valdyti ir kontroliuoti atsakingų padalinių veiklą. Taigi biudžetuose atsispindi įmonės veiklos planavimas, kuris remiasi įmonės veiklai keliamais uždaviniais, todėl biudžetų įgyvendinimo lygis atspindi bendrą įmonės veiklos efektyvumą per pasirinktą biudžetų sudarymo laikotarpį.

Sudaromo biudžeto tikslą įtakoja įmonės dydis, valdymo struktūros, veiklos organizavimas ir kitos ypatybės. Pagal tai E. Bagdonas ir L. Bagdonienė (2000 p. 178) biudžetus skirsto į tipus:

- Finansų tipas sudaromas remiantis pinigų srautais (visi grynujų įplaukų ir piniginių išlaidų šaltiniai kas mėnesį, kas ketvirtį ar kas dieną), kapitalo išlaidomis (turto pirkimo išlaidos), balansais (turto ir šaltinių sugretinimas).
- Operacijų tipas remiasi pardavimų / paslaugų (pajamos, kurias įmonė tikisi gauti iš įprastinių operacijų) išlaidų (numatomos išlaidos per ateinantį periodą), pelno (numatomi skirtumai tarp pajamų ir išlaidų) suderinimu.
- Nepiniginis tipas remiasi darbo laiko fondu (darbo laiko paskirstymas valandomis), vietos / patalpų (vietos padalijimas) įrengimų pajėgumu (atskirų įrengimų neapkrovimas staklių valandomis).

Dėl biudžeto specifikos nėra bendros, visiems priimtinos biudžetų rūšių klasifikacijos. Dažniausiai pagrindiniais laikomi šie biudžetų klasifikacijos požymiai: biudžetų sudarymo laikas, būdas, veiklos programa, funkcinis pobūdis, apimtis, išteklių pagrindimas.

Pagal sudarymo laiką biudžetai yra skirstomi į: strateginius, taktinius ir operatyvinius (Mackevičius, J., 2003, p. 327; Jurkštienė, A., 2002, p.114; Drury, C., 2001, p. 474; Larison, K., 1997, p. 1011.).

- ✓ **Strateginiai biudžetai** apima nuo 3 iki 10 metų laikotarpį. Strateginių biudžetų apimtis sietina su pagrindiniais įmonės vystymosi klausimais per tam tikrą laikotarpį. Juose kiekybiškai išreikštos ilgalaikės įmonės veiklos problemos, kurias reikės spręsti ateityje, pateikiami būdai kaip efektyviau panaudoti turimus ir planuojamus finansinius, materialinius ir darbo išteklius. Strateginiai biudžetai yra mažiau detalesni negu taktiniai ir operatyviniai dėl to, kad jie yra apriboti strateginių tikslų kiekybinio nustatymo. Nustatytu laiku strateginiai biudžetai laiku peržiūrimi, koreguojami, atsižvelgiant į pasikeitusias sąlygas. Metų (taktiniai, funkciniai) biudžetai strateginį biudžetą detalizuoja atskiriems biudžeto centrams; tokie centrai gali būti individualios organizacinės funkcijos, kaip, pavyzdžiui, pardavimai, produkcija ar skyriai. Tikslus biudžetinių centrų apibrėžimas taip pat priklauso nuo specifinių įmonių apibrėžimo. Metų biudžetai gali būti sudaromi pagal savaites, mėnesius ir ketvirčius ir pan.
- ✓ **Operatyviniai biudžetai** ruošiami trumpam laikotarpiui (mėnesiui, savaitei, kelioms dienoms) ir konkrečiam padaliniui. Šio tipo biudžetus sudaro padalinių vadovai, atsižvelgdami į jiems pavestas kontroliuoti išlaidas bei kitus rodiklius. Tai detaliausi biudžetai, realiai atspindintys iškilusias problemas, įgyvendinant konkrečią strategiją. Operatyviniai biudžetai turi atlikti strateginių planų pasiekimus per suplanuotą laiką.

Pagal veiklos programos pagrindą, biudžetai gali būti skirstomi į: istorinius, programinius, nulines bazes.

- ✓ **Istoriniuose biudžetuose** naudojant statistinius metodus ir veiklos apimtys istorines kitimo tendencijas numatoma artimiausio periodo veiklos apimtis. Taip pat statistiniu būdu numatomos pajamos ir veiklos kaštai.
- ✓ **Programiniuose biudžetuose** numatomi pagrindiniai loginiai ryšiai tarp išorinės aplinkos analizės, veiklos programos, jos išteklių ir pajamų. Taip pat naudojamas standartinių dydžių, t.y. normų, ryšys tarp išorinių ir vidinių veiklos apimtį ribojančių veiksnių.
- ✓ **Nulinės bazės** - tai dar neegzistuojančios veiklos projektas, kai visi duomenys yra nauji.

Pagal funkcinį pobūdį biudžetai skirstomi į: veiklos ir finansinius.

- ✓ **Veiklos biudžetas** - tai tam tikrų veiklos sferų biudžetų visuma. Juos sudaro pardavimų, gamybos, parduotos produkcijos savikainos, paslaugų, atsargų, tyrimų ir plėtros, medžiagų įsigijimų, pirkimų, darbo, išlaidų ir kiti biudžetai. Šiose biudžetuose atsispindi planuojama padalinių veikla. Rengiant veiklų biudžetus remiamasi prielaida, kad sąnaudas sukelia tam tikros veiklos, todėl pagrindinis tikslas yra tiesiogiai kontroliuoti išlaidų priežastis o ne pačias išlaidas. Ne visos veiklos kuria vertę, todėl svarbu atskirti ir nagrinėti, kiek kuri veikla sukuria vertės. Remiantis šiais biudžetais, sudaroma prognozinė pelno (nuostolių) ataskaita.
- ✓ **Finansinis biudžetas** - tai ataskaitų ir planų visuma, kurioje numatomos pagrindinės įmonės finansinių išteklių panaudojimo kryptys, tikėtini finansiniai poreikiai ir galimi finansavimo šaltiniai. Remiantis šiais duomenimis, sudaromi kapitalo ir pinigų srautų

biudžetai, prognozinė pelno (nuostolių) ataskaita, prognozinis buhalterinis balansas.

Pagal apimtį biudžetai skirstomi į: pagrindinius, padalinių ir atsakomybės centrų.

- ✓ **Pagrindiniai** (bendrieji, suvestiniai, įmonės) **biudžetai** susideda iš dviejų dalių: veiklos ir finansinių biudžetų. Tai visų įmonės padalinių, tikslų ir siūlomų būdų jiems pasiekti suvestinė, t.y. pagrindinės įmonės veiklos planas, kuriame atsispindi visų atskirų biudžetų informacija.
- ✓ **Padalinių ir atsakomybės centrų biudžetuose** pateikiami įvairūs rodikliai, planai, nurodantys konkretaus padalinio ar atsakomybės centro veiklą, svarbiausius procesus.

Pagal išteklių pagrindimą, biudžetai skirstomi į: projektų fondų ir veiklų fondų.

- ✓ **Projektų fondų tipo biudžetai** sudaromi atskiriems projektams, bet ne atsakomybės centrams. Tokio tipo biudžetai gali būti naudojami statybos, reklamos ir panašioms projektų pagrindu dirbančioms įmonėms.
- ✓ **Veiklų fondų biudžetai** sudaromi pastoviems atsakomybės centrams, padaliniams. Sudarant šio tipo biudžetus, dažniausiai susiduriama su darnia, pastoviųjų išteklių paskirstymo tarp padalinių problema.

Pagal sudarymo būdą biudžetai skirstomi į: stabilius, lanksčius, slenkančius ir nulinio taško.

- ✓ **Stabilūs** (pastovūs, statiniai, fiksuoti) **biudžetai** yra tokie, kurie nekinta pagal gamybos apimtį ar pasiektą prekių apyvartą, jie parengiami iš anksto numatytam veiklos lygiui ir negali atspindėti faktiškos gamybos ar pardavimų apimties, pats biudžetas nekoreguojamas. Šis biudžetas naudojamas tuomet, kai galima nustatyti būsimą veiklos apimtį.

- ✓ **Lankstūs** (kintami) **biudžetai** koreguojami, t.y. reaguojama į besikeičiančias įmonės veiklos aplinkybes, pardavimo ar gamybos apimtis. Lankstūs biudžetai parengiami taip, kad leistinas išlaidų lygis būtų nustatomas pagal pasiektas gamybos apimtis. Tai daroma analizuojant ir skirstant išlaidas į pastovias ir kintančias, kad biudžetą būtų galima koreguoti pagal faktines veiklos apimtis.
- ✓ **Slenkantys biudžetai** sudaromi, atsižvelgiant į praėjusio laikotarpio užduotis – jos pridedamos prie būsimo laikotarpio užduočių. Slenkantis biudžetas rodo tam tikrų užduočių didėjimą nuo metų pradžios.
- ✓ Sudarant **nulinio taško biudžetus**, vadybininkas privalo pradėti savo veiklą tam tikru periodu nuo "nulio" ir baigti "nuliu".

Trumpai aptardami biudžetų tipologiją siekėme parodyti jos plačią įvairovę. Čia pateikėme tradicinius biudžetų tipus, tačiau biudžetai gali būti klasifikuojami ir pagal kitokius požymius. Be to, sudarant pagrindinį biudžetą galima derinti skirtingas savybes turinčius biudžetų tipus, t.y. jungtiniu būdu. Turime pastebėti ir tai, jog priklausomai nuo įmonės struktūros ir veiklos kiekvienoje įmonėje biudžetas ir jo struktūra gali kisti.

1.2 Biudžeto formavimas

Biudžeto formavimas- tai procesas būdingas visoms išsivysčiusioms įmonėms. Tinkamai tvarkomas jis tampa galingu įmonės valdymo įrankiu, leidžiančiu žvelgti į priekį ir tobulinti įmonės veiklą. Pradinis taškas visų įmonių biudžetų sudaryme yra veiklos masto – išteklių, susijusių su produkto ar paslaugų gamybos paruošimu ir rezultatų – apskaičiavimas. Biudžeto formavimas turi remtis patikima informacija, todėl įmonėje turi būti sukurta informacinė bazė. Anot A. Sakalo ir P. Vanago (2000, p.340), kuriant informacinę bazę reikia laikytis pagrindinių principų:

- Sukurti planinių apyskaitinių rodiklių sistemą, kadangi pasiekta būklė užima svarbia vietą planuojant būsimus rodiklius.
- Sukurti normatyvinę bazę, ją gali sudaryti normatyvų kompleksas: ilgalaikio turto naudojimo normos, apyvartinių lėšų naudojimo normos, darbo jėgos naudojimo normos, gamybinio proceso organizavimo normos, produkcijos kokybės normos; kapitalinių įdėjimų normos; vartojimo normos; aptarnavimo normos ir kt. Normos nustatomos analitiniu skaičiavimo būdu, ekspertiniais vertinimais.

Pirmas žingsnis, siekiant užtikrinti biudžetų sistemos funkcionavimą, yra įmonės vadybos struktūros nustatymas, paskirstytų įmonės vadybininkų pareigų bei aiškiai apibrėžtų jų veikimo ribų analizė. Įmonėje turi būti parengta tokia vadybos struktūra, kurioje kiekvienas gerai žinotų kas ir ką turi daryti bei už ką atsakyti. Priešingu atveju nebus galima konstatuoti darbuotojų pareigų, bus sunku diegti motyvacijos sistemą, o tai yra viena iš svarbiausių biudžetų funkcijų.

Biudžeto formavimas yra sudėtingas ir ilgas procesas, todėl aptarsime jį atskiroje darbo dalyje.

1.2.1 Biudžeto formavimo principai ir etapai

Nepriklausomai nuo to, kokie biudžetai yra sudaromi, svarbu, kad įmonėje būtų susidare biudžetų sudarymui reikalingos sąlygos. Štai M. Ben-Horim (1987, p.393), kalbėdamas apie biudžetų sudarymą, pažymi, jog yra trys įmonių veiklos planavimo lygiai: ilgalaikis strateginis planavimas, trumpalaikis-vidutinės trukmės planavimas, finansinis planavimas. Autoriaus teigimu, be pirmo ir antro planavimo lygio sunku įgyvendinti trečiąjį lygį – finansinį planavimą, kadangi aiškūs strateginiai bei trumpalaikiai-vidutinės trukmės planai sukonkretina finansinį planavimą, leisdami kuo efektyviau sudaryti bei įgyvendinti finansinį planą, t.y. biudžetą.

Biudžeto sudarymo procese galima išskirti du principus (Drury, C., 2001, p.470):

- “iš viršaus į apačią”. Šis principas apibūdina tokį procesą, kai vadovai nustato pelningumo, išlaidų, pajamų siekius žemesnio lygio darbuotojams.
- “iš apačios į viršų”. Šio principo esmė – biudžetus, kuriose išreikšti tikslai ir ištekliai tikslams pasiekti sudaro žemesnio lygio darbuotojai. Tuo tarpu vadovai peržiūri ir įvertina biudžetus.

Tiek vienas, tiek antras principai turi savų trūkumų. Principas „iš viršaus į apačią“ žemesnio lygio darbuotojo gali būti vertinamas neigiamai, kadangi vadovas gali būti apkaltintas empirinių žinių trūkumu, produkcijos realizavimo problemomis. Tuo tarpu antrasis principas „iš apačios į viršų“, kuomet darbuotojai patys sudaro biudžetą, taip pat gali turėti trūkumą, t.y. darbuotojų asmeninį suinteresuotumą sudaryti biudžetą taip, kad produkcijos realizacijos riba neperžengtų vidutinės. Tokiu atveju, darbuotojams, ypatingai vadybininkams, sumažės darbo krūvis. Taigi, atrodytų, abiejų principų tarpusavio suderinamumas būtų ideali išeitis.

Pirminiai biudžetų variantai būtų vertingesni, sudarant vadovaujantis principu „iš apačios į viršų“. Kiekvienas atsakingas už biudžeto sudarymą asmuo turėtų sudaryti pirminį biudžetą savo kompetencijos ribose. Daug dėmesio reikia skirti pokyčiams, kurie vyksta dabar ir vyks ateityje, nerekomenduotina naudotis vien praeities rodikliais. Tuomet sudaryti biudžetai aptariami su aukštesnio lygio vadovais. Aukštesniojo lygio vadovai sudarytus pirminius biudžetus peržiūri, tobulina bei aptaria su aukščiausiojo lygio vadovais. Pastarieji sudaro bendrą biudžetą. Patartina vengti pernelyg optimistinių ir nepagrįstai pesimistinių prognozių. Darbuotojo dalyvavimas biudžeto sudaryme gali veikti kaip pozityvi motyvacija tolimesniam darbui.

Sudarant biudžetą, svarbiausia yra tai, kad jis atspindėtų finansinius tikslus kiekviename padalinyje ir visoje įmonėje. Padalinių biudžetuose turi atsispindėti numatoma jų veiklos apimtis, būtini ištekliai, padalinio kaštai. Tarpusavyje suderinus skirtingų padalinių biudžetus sudaromas bendras pagrindinis įmonės biudžetas, susidedantis iš balanso, pelno (nuostolio) ir pinigų srautų ataskaitų. Patvirtinus biudžetą, jis paskirstomas atsakomybės centrams. Biudžetai visada turi būti rengiami prieš pradėdant vykdyti veiksmų programą, kuriai yra sudaromi. Po to yra svarbu stebėti, kaip vykdomi patvirtinti biudžetai: faktinius duomenis lyginti su numatytais. Šis palyginimas padeda nustatyti, kurie biudžeto straipsniai neįvykdyti, kokios neįvykdymo priežastys. Biudžetų sudarymo procesas nesibaigia vien suderinimu ir patvirtinimu, kadangi tai dinamiškas ir nenutrūkstantis procesas.

Biudžetų etapai kaip ir biudžetų tipologija nėra vienareikšmė. Skirtingi autoriai išskiria skirtingus biudžetų sudarymo etapus.

Štai K. Pinney (1991) bei „Credit Conseling“ organizacija išskiria tik keletą biudžetų sudarymo etapų. K. Pinney (1991) pirmu etapu išskiria norimo uždirbti pelno nustatymą, antruoju – veiklos sąnaudų nustatymą, trečiame etape įvertinamos grynojo pelno ribos, paskutiniu biudžeto sudarymo etapu autorius išskiria pardavimo pajamų numatymą. „Credit Conseling“ organizacijos pateikiami biudžetų sudarymo etapai apima platesnes biudžetų sudarymo ribas: pirmuoju etapu organizacija išskiria tikslų numatymą, antrame etape siūloma įvertinti pajamas bei numatyti jų

šaltinius, trečiame – numatyti išlaidas bei jas kontroliuoti, ketvirtas organizacijos išskiriamas etapas apima biudžeto vertinimą

Ženkliai platesnį biudžetų sudarymo procesą pateikia T. Lucey (1993, p.329), sugrupuodamas biudžetų sudarymo etapus. Pirmu etapu išskiriami įmonės tikslai bei ilgalaikių planų numatymas. Tolimesnius biudžetų sudarymo proceso etapus grupuoja: 1) planavimo įrankių bei reikalingų biudžetų pasirinkimą; 2) biudžetų įgyvendinimo įvertinimą; 3) biudžetų koregavimą (jei reikia); 4) finansinių biudžetų bei pagrindinio įmonės biudžeto sudarymą; 5) biudžeto priėmimą - atmetimą; 6) biudžeto pristatymą. Kita biudžetų sudarymo proceso etapų grupė – biudžeto kontrolė, apimanti: 1) faktinių duomenų sekimą; 2) faktinių bei biudžetinių duomenų lyginimą bei nukrypimų nustatymą; 3) informavimą apie nukrypimus; 4) nukrypimų įvertinimą; 5) sprendimų, dėl nukrypimų priėmimą.

Taigi biudžetų formavimo srityje galime pastebėti plačią įvairovę. Formavimas priklauso nuo įmonės poreikių bei galimybių. Kiekviena įmonė gali individualiai pasirinkti biudžetų sudarymo etapus jungiant juos tarpusavyje ar papildomai skaidant.

1.2.2 Biudžeto kontrolė

Sudarius pagrindinį įmonės biudžetą, jo vykdymo procese būtina biudžetų kontrolė ir analizė, kurių metu nustatomi bei analizuojami nukrypimai, vertinamas jų poveikis įmonei. Kontrolė yra būtina siekiant užtikrinti biudžeto efektyvumą, tuomet įsitikinama, kad vykdoma firmos veikla siekia užsibrėžtų tikslų, ar yra pasiekiami tikslai, kad būtų stebima ar atliktas darbas atitinka iš anksto numatytą tikslą ar planą. Anot A. Jurkštienės (2002, p. 105), kontrolė – tai tokia funkcija kuri stebi ar aktualioji įmonės veikla vyksta pagal parengtą planą, perspėja apie nukrypimus. Be to kontrolė reikalinga tam, kad vadovams būtų suteikta reikalinga informacija apie reikšmingus nukrypimus nuo biudžeto, tuomet atsiranda galimybė nuokrypiams koreguoti. Žvelgiant iš darbuotojų požiūrio taško taip pat pastebime skubios informacijos poreikį, o tiksliau žinių apie tai, ar buvo pasiektas darbo tikslas, ar darbuotojų veikla yra patenkinama. Delsimas pateikiant informaciją darbuotojams gali sumažinti jų motyvaciją dirbti. Kontrolės procesas atgalinio ryšio dėka tampa nuolat besitęsiančiu procesu. Taigi biudžeto kontrolės proceso metu gauta informacija turi būti pateikiama reguliariai.

Vidutinio lygio kontrolė įmonėje yra būtina, siekiant efektyvių rezultatų. Itin griežta kontrolė mažina darbuotojų motyvaciją, gali skatinti konfliktus.

Kontrolės sistema gali būti įgyvendinta įsteigiant atskirą įmonės padalinį, pavyzdžiui, vidaus kontrolės padalinį. Be to kontrolė gali būti užtikrinama kiekviename padalinyje per savikontrolės mechanizmą.

Svarbu paminėti, kad kontrolė gali būti naudojama skirtinguose įmonės lygiuose. Štai A. Upchurch (1998) išskiria strateginę kontrolę ir valdymo apskaitos kontrolę. Strateginė kontrolė yra bendresnio pobūdžio, ją sudarant, yra analizuojama, kaip įmonė išnaudoja savo potencialą, kaip įveikia kritines situacijas, kaip konkuruoja. Taigi kaip matome, strateginė kontrolė yra skirta išoriniam įmonės funkcionavimui, tuo tarpo valdymo kontrolės sistema naudojama vidinėms reikmėms, pavyzdžiui, priimant konkrečius valdymo sprendimus, didinant užsibrėžtų tikslų pasiekimo laikotarpį.

Taigi kontrolės funkcija ypač susijusi su planavimu, kadangi planas turi būti kontroliuojamas. Biudžetų kontrolės funkcija pasireiškia faktinius duomenis lyginant su biudžetiniais. Susidariusių nukrypimų išaiškinimas padeda kontroliuoti įmonės veiklą. Biudžetų sudarymas suteikia galimybę kontroliuoti įmonės turimus finansinius išteklius.

2. ĮMONĖS BIUDŽETO SUDARYMAS PRAKTIKOJE: “UAB VIA REGIA” BIUDŽETO SUDARYMAS

Pirmoji tiriamojo darbo dalis buvo skirta teorinei biudžeto analizei, tačiau teorija negali būti vadinama pagrįsta tol, kol nebus įvykdyta jos implementacija. Po teorinės aptarties sekanti praktinė analizė bei teorijos realizacija praktikoje leidžia nuosekliai suvokti patį biudžeto fenomeną bei jo problemišumą jį vykdančiam. Todėl antroji mūsų darbo dalis, siekiant aiškumo, yra skirta praktinei biudžeto analizei. Šioje srityje didelės įmonės biudžetas kaip tyrimo objektas yra vertesnis dėl didesnio problemiškumo laipsnio, todėl šiame tyrime pasirinkome didelės korporacijos “PLAZA” padalinio “Via Regia” biudžetą.

Taigi antroje darbo dalyje supažindinsime su UAB “Via Regia” sudaromu biudžetu, apibūdinsime minėtos įmonės esamų padalinių funkcijas.

2.1 Įmonės UAB “Via Regia” pristatymas

UAB „Via Regia“ yra viena iš “PLAZA” korporacijos įmonių. Gerai žinoma Lietuvoje “PLAZA” korporacija yra modernus įmonių junginys, todėl ir “Via Regia” turi galimybę naudotis kvalifikuotomis korporacijos funkcinų padalinių (marketingo, finansų, personalo, kokybės valdymo bei juridinio) paslaugomis. Uždoroji akcinė bendrovė „Via Regia“ savo veiklą pradėjo 1994 metais. Ji buvo viena iš pirmųjų įmonių Lietuvoje, pradėjusi gaminti plastikinius langus ir stiklo paketus. 2002 metų rudenį atnaujintos stiklo paketų ir langų gamybos linijos. Sekančiais metais įmonė, siekdama nuolatinio kokybės gerinimo tikslų, įdiegė langų ir durų gamybą iš „VEKA“ profilių. Koncernas „VEKA“ – tai plastikinio profilio gamybos lyderis pasaulyje.

Pagrindiniai produktai:

- ✓ Plastikiniai langai ir durys;

- ✓ Stiklo konstrukcijos (pertvaros);
- ✓ Stiklo paketai.

Papildomi produktai:

- ✓ Žaliuzės, ritininės užuolaidos (roletai);
- ✓ Šarvuotos durys;
- ✓ Pakeliami garažo vartai.

Aukštą UAB "Via Regia" produktų įvertinimą liudija 2000 m. Madride (Ispanijoje) vykusiame tarptautiniame konkurse, iškovota "XXI amžiaus kokybės taurė". Ši prizą įmonei suteikė tarptautinis Prekybos lyderių klubas, veikiantis 28 metus. 2001 m. UAB "Via Regia" sertifikuota pagal ISO 9001:2000/LST EN ISO 9001:2001 kokybės vadybos standartą. Tai reiškia, kad visi procesai įmonėje, nuo žaliavų užsakymo iki pogarantinio aptarnavimo atitinka tarptautinius reikalavimus bei standartus, užtikrinančius kokybę ir yra griežtai valdomi bei kontroliuojami. Įmonė sparčiai plečiasi, tad šiai dienai "PLAZA langai" pasiekiami visuose Lietuvos regionuose.

UAB "Via Regia" struktūra:

- ✓ Plastikinių langų gamykla įkurta Taikos pr. 141, Kaune.
- ✓ Padaliniai Vilniuje, Klaipėdoje, Šiauliuose ir Panevėžyje.

2.2 UAB "Via Regia" analizė remiantis teoriniu modeliu

Tai pelningiausia korporacijos įmonė, duodanti didžiausias pajamas visai "PLAZA" korporacijai. Pastaroji yra pelno siekianti organizacija, todėl čia vykdoma biudžeto strategija "iš viršaus į apačią". Biudžetas yra sudarinėjamas ketvirčiams, pusmečiams ir metams. Metinis biudžetas yra pagrindinis, kadangi yra suderintas su akcininkais. Kiekviena korporacijos įmonė turi savo atskirą biudžetą. Savo darbe aš nagrinėsiu plastikinių langų gamintojos UAB "Via Regia" įmonės biudžetą.

2.2.1 UAB “Via Regia” biudžeto funkcijos

Kaip ir daugelio kitų įmonių, taip ir UAB “Via Regia” biudžetas yra sudaromas tam, kad atliktų tam tikras funkcijas. Visų pirma, biudžetas yra kuriamas **valdyti didelius pinigų srautus** einamu laiko momentu, t.y. mėnesiui, ketvirčiui, metams. Šiandien kiekvienas įmonės akcininkas nori žinoti kokia yra reali finansinė įmonės situacija, kokia yra reali apyvarta, pelnas, išlaidos, kokios galimos perspektyvos ateityje, kaip gali keistis įmonės struktūra bei strategija.

UAB “Via Regia” - tai įmonė, turinti didelį kapitalą ir didelį darbuotojų skaičių, todėl kaskart priimami nauji finansiniai įsipareigojimai didina riziką, t. y. rizikinga kurti naujus investicinius planus, strateginius sprendimus. Siekiant sumažinti neigiamų pasekmių tikimybę yra kuriami biudžetai, planai, kurie padeda bent dalinai sumažinti (padalinantys) rizikos faktorių skaičių.

Pagrindinės UAB “Via Regia” biudžeto funkcijos yra šios:

- ✓ **Planavimas** - numatomas metinių pajamų gavimas. Šioje srityje yra įvertinamos praėjusių metų pajamos. Analizuojama plastikinių langų rinka, jų priedų - (palangių, tvirtinimo detalių, sandarinimo medžiagų) rinka, darbo pasiūlos, paklausos rinkos, esamų vadybininkų matyvacinės sistemos, reklamos platinimo kaštai į priekį (mažiausiai 6 mėn.), gamybos pajėgumai ir išvedamas svertinis balas, lemiantis sekančių metų pelno augimą, mažėjimą.
- ✓ **Koordinavimas**. Ši biudžeto funkcija atskleidžia padalinių tarpusavio kooperaciją bei kiekvieno padalinio vidinį koordinavimą, funkcijų paskirstymą. Pavyzdžiui marketingo skyrius sukuria reklamos maketą, tuo tarpu vadybininkai, atlikę rinkos tyrimus koordinuoja reklamos platinimą bei intensyvumą.
- ✓ **Komunikavimas** - tai svarbi funkcija, užtikrinanti informacijos plitimą tarp skirtingų padalinių

darbuotojų. Aukščiausiojo lygio darbuotojai turi komunikuoti su žemesnio lygio vadovais, pastarieji su sekančio lygio darbuotojais. Taip pat svarbu pažymėti, kad toks komunikavimas turi būti abipusis, tik tokiu atveju bus užtikrinamos tinkamos sąlygos siekiant glaudaus bendradarbiavimo. Kaip efektyvią komunikavimo priemonę galima paminėti visuotinius padalinių susirinkimus, kuriuose yra sprendžiamos vadybininkų, montuotojų, apdailininkų, logistų bendros problemos bei keičiamasi informacija.

- ✓ **Motyvacija** – ši funkcija yra aukščiausio laipsnio vadovų kompetencija, įmonėje "Via Regija" dažnai derinama su padalinių vadovais, tuomet taikoma vyr. vadybininkams bei vadybininkams. Motyvacinė sistema įmonėje yra lanksti, tai svarbus veiksnys, lemiantis vadybininkų pajamas. Įmonėje "Via Regia" yra įkurtas atskiras personalo skyrius, vadinamas personalo tarnyba, kuris kuria motyvacinę sistemą, tuomet ji pateikiama aukščiausio lygio vadovams ir tvirtinam. Personalo tarnybai informaciją apie įvykdytą apyvartą bei gautas pajamas teikia pardavimo vyresnieji vadybininkai. Dėl motyvacijos sistemos lankstumo, ji peržiūrima bent du kartus kas mėnesį ne sezono metu, ir mažiausiai kartą per savaitę sezono metu.
- ✓ **Kontrolė** vykdoma nuolatos, tai yra faktinių pelno duomenų sugretinimas su einamuoju biudžetu vyksta kas dieną. Kontrolę vykdo padalinio vadovas arba vyr. vadybininkas. Kontrolės metu, matomi vadybininkų, apdailininkų, logistikos vadybininkų ir montuotojų darbo rezultatai. Kontrolė yra glaudžiai susijusi su motyvacija, kadangi kontrolės metu paaiškėja vadybininkų įvykdytas pelnas, nuo kurio bei motyvacinės sistemos priklauso darbuotojo pajamos. Didelėje įmonėje kontrolė yra būtina, kadangi tik tokiu būdu renkama informacija

apie realią įmonės finansinę situaciją. "Via Regijoje" kontrolė yra neatskiriama biudžeto funkcija, tačiau vis dar neturinti atskiro padalinio, todėl kontrolės koordinacija nėra tvirta ir kartais netgi subjektyvi.

Kaip matome pirmoje dalyje paminėtos pagrindinės biudžeto funkcijos, pilnai atitinka UAB "Via Regia" esamas funkcijas.

2.2.2 UAB "Via Regia" biudžeto tikslas (tikslai ir tipas)

Kaip daugelis įmonių taip ir UAB "Via Regia" siekia pagrindinio tikslo – pelno. Efektyvus pelno siekimas galimas tik tuomet, kai įmonė turi funkcionuojančią struktūrą, todėl įmonė privalo parengti ir suformuluoti įmonės organizaciją, hierarchiją, atsakomybės ryšius, komunikavimo sistemą.

Be pagrindinio tikslo siekimo, tai yra pelno siekimo, galime išskirti sekančius tikslus:

- ✓ **Finansinė kontrolė** – tai "Via Regijos" piniginių įplaukų ir sąnaudų koordinavimas. Vykdamas nuolatinę finansinę kontrolę, matome piniginių įplaukų laikotarpius, išsiskolinimus. To pasakoje, priimame tolesnius pardavimo, pirkimo sprendimus. Kaip ir daugelis įmonių, taip ir "Via Regia" pinigų srautų valdymui, tai yra atsiskaitymams, yra paskirta 30 kalendorinių dienų. Tokias sąlygas įmonė priimamos iš medžiagų tiekėjų, todėl tokiomis pačiomis sąlygomis įpareigoja ir savus klientus – pirkėjus. Šis procesas yra taikomas tiek mažmeninėje, tiek ir didmeninėje prekyboje, todėl už šiuos piniginius srautus atsako pardavimo vadybininkas.

Sekantis finansinės kontrolės etapas yra mažmeninių pardavimų atidėjimų suteikimas, kitaip dar vadinamas lizingu. Šiame etape reikia kontroliuoti mažmeninio pirkėjo mokumą. Tikrinama specialiu paklausimu Sodroje

apie kliento gaunamas pajamas, norint išvengti pirkėjo nemokumo, kuris vėliau taip pat gali stipriai įtakoti įmonės piniginius srautus. Už šiuos pirkėjų įsipareigojimus yra atsakingas mažmeninės prekybos vyr. vadybininkas.

Didžiausia apyvarta ir daugiausia darbo sąnaudų užimanti UAB "Via Regia" prekyba yra didmeninė prekyba. Ši prekyba yra pagrįsta ilgalaikėmis sutartimis ir įsipareigojimais. Šioje procedūroje dalyvauja valstybinės įmonės, organizacijos, statybininkai, ministerijos. Čia piniginiai srautai yra išaldomi dažniausiai nuo 30 dienų iki 8 mėnesių, todėl yra labai svarbu taisyklingai sudaryti sutartį ir prisiimti įsipareigojimus, išvengiant laiku negaunamų pajamų, kurios vėliau gali įtakoti biudžetą bet kuriuo laikotarpiu.

Taigi finansinės kontrolės tikslas yra valdyti piniginius srautus, kurie įpareigoja vadybininkus laiku tinkamai įvertinti pirkėją, įpareigoti jį sutartimi, tuo tarpu "Via Regia" prisiima laiku įvykdyti savus įsipareigojimus.

- ✓ **Įmonės veiklos apimtys didinimas.** Šis tikslas pastebimas augant įmonės darbuotojų skaičiui, kuomet papildomai į prekybą įtraukiama nauji produkcija, naujų paslaugų tiekimas, išorinių produktų pardavimas. Pilnai išnaudojant savas gamybos apimtis, savus darbo resursus ir iš to stengiantis gauti maksimalų pelną, UAB "Via Regia" pradeda plėtoti naują produkciją, naujas paslaugas. Visa tai daroma siekiant dar labiau padidinti įmonės metinį pelną. Šis etapas bendrame įmonės biudžete yra išskiriamas kaip atskiras (papildomos pajamos) etapas ir yra išreiškiamas procenteliai numatytos metinės pagrindinės produkcijos pardavimo apyvartos pajamoms. Tai dažniausiai sudaro nedaugiau kaip 5%

bendrų UAB "Via Regia" biudžeto pajamų. Šis tikslas įtraukiamas į bendrą įmonės biudžetą tam, kad bent dalinai būtų padengtos banko paskolų palūkanos už paimtas trumpalaikes paskolas.

- ✓ **Įmonės veiklos planavimas.** Įmonė siekia planuoti savo veiklą, pajamas, išteklius, o to pasakoje daro prognozes. Planai keičiami bei sudaromi atskiriems ketvirčiams, tokiu būdu įvertinant įmonės resursų panaudojimą, pinigų srautus, pagrindinio biudžeto įgyvendinimą. Taip pat įvertinama atitinkama rizika ir daromos prielaidos tolesniam biudžeto įgyvendinimui.
- ✓ Papildomas tikslas - **įmonės padalinių suderinamumas.** Šiuo atveju biudžetas veikia kaip pagalbinis instrumentas, kuris verčia įmonės padalinius dirbti komandoje siekiant bendro tikslo. Darnus komandos darbas taip pat yra didelis veiksnys įtakojantis UAB "Via Regia" biudžeto įgyvendinimą. Toks išskeltas bei realizuojamas tikslas leidžia atitinkamiems padaliniams susidaryti reikiamus darbo planus, kuriuos vykdant tiesiogiai yra paskirstomi darbai atitinkamos pareigybės darbininkams. Darbininkams perduodami darbai tiesiogiai įpareigoja atsakyti už atliktų darbų kokybę, pagal veikiančius ISO standartus. Vienas didžiausių šiandienos įmonės pardavimų koziris yra dešimties metų atliktų darbų garantinis laikotarpis, todėl labai svarbu yra tiesiogiai koordinuoti atskiro padalinio - kokybės skyriaus -darbą, kadangi nekokybiškai darbai įpareigoja įmonę anksčiau ar vėliau padengti nuostolius. Susidarius tokiai situacijai einamų metų biudžetas turi būti koreguojamas.

Taigi įmonės padalinių derinimas reikalingas tam, kad užtikrintų visapusišką ir efektyvų darbą įmonėje, užtikrintų darbų kokybę, tokiu būdu mažinant gamybines sąnaudas bei didinant bendrąją įmonės pelną. UAB "Via

darbuotojai suformuoja bei perduoda tikslus, t.y. užduotis, žemesnio lygio darbuotojams.

2.3 UAB “Via Regia” biudžeto formavimo procesas

Planuojant ir sudarant UAB “Via Regia” biudžetą, visų pirma, atsižvelgiama į laikotarpį. Biudžetas rengiamas vieneriems metams. Tai trumpalaikis biudžetas lyginant su bendrai taikomais biudžeto sudarymo laikotarpiais. Siekiant užtikrinti biudžeto efektyvumą, UAB “Via Regia” biudžetas papildomai suskirstomas į ketvirčius ir mėnesius. Taip smulkiai biudžetas suskirstomas tam, kad didelį vaidmenį prekybai vaidinantys veiksniai, t.y. einamos metų šventės, ekonomikos augimas, sezoniškumas, nesukeltų didelių problemų jo tolesniam įgyvendinimui. Norint aiškiau matyti UAB “Via Regia” įmonės biudžeto formavimo procesą, trumpai aptarsime “PLAZA” korporacijos bendrąjį biudžetą.

2.3.1 “PLAZA” korporacijos biudžeto formavimo etapai

Siekdami trumpai bei aiškiai aptarti “PLAZA” korporacijos biudžeto formavimo etapus juos struktūrizuojame.

- ✓ “PLAZA” korporacijos strateginis pasirinkimas Tai pirmas žingsnis biudžeto formavimo procese. Šiame etape korporacijos centras pasirenka atitinkama strategiją numatytų tikslų įgyvendinimui. Tikslai yra iškeliami korporacijos akcininkų. Dažniausiai tikslas yra sukonkretinamas iki tam tikro grynojo pelno skaičiaus. Siekiama finansinė nauda nulemia ir strategijos pasirinkimą. Taigi taip nulemiama strateginė informacija verslo vienetų vadovams.
- ✓ “PLAZA” korporacijos verslo vienetų strateginis pasirinkimas, kurio rezultatas - verslo vieneto tikslai. Šiame etape korporacijos vadovybė pateikia užduotis korporacijoje dirbančioms įmonėms. Kai kurių įmonių tikslas, nėra susijęs su pelno gavimu. Jų tikslas kurti naujus investicinius projektus, skaičiuoti atsipirkimo

periodus ir pan. Šiame etape paskirstoma korporacijos įmonių atsakomybes - veikla.

- ✓ "PLAZA" korporacijos verslo vieneto veiklos planavimas, kurio rezultatas - verslo planas ir strateginės programos. Šiame etape jau yra pateikiami korporacijos vienetų (įmonių) verslo planai, bendriems korporacijos ilgalaikiams, trumpalaikiams tikslams įgyvendinti. Jie tiesiogiai įtakoja visas korporacijos įmones.
- ✓ "PLAZA" korporacijos biudžetavimas, kurio rezultatas - aprobuotas Kapitalo (konsoliduotas korporacijos) biudžetas. Tai paskutinis procesas, kuriame priimamas galutinis visų korporacijų įmonių sprendimas, to pasakoje sudaromi tikslai ir tolesni planai.

Aptarę "PLAZA" korporacijos biudžeto sudarymo etapus pateikiame schemą, kurioje matome bendrą korporacijos sistemos formavimo procesą.

Schema Nr.2 PLAZA korporacijos biudžeto sudarymo etapai

Proceso schema

	Parengia	Aprobuoja	Vykdo	Kontroliuoja
Korporacijos strateginis pasirinkimas			KC	
Strateginė informacija VV	KC	AKC	KC	AKC
VV strateginis pasirinkimas			KC	
VV tikslai	VV	KC	VV	KC
VV veiklos planavimas			VV	
Verslo planas ir strateginės programos	VV	KC	VV	KC
Biudžetavimas			VV	
Biudžetas	VV	KC	VV	KC

Paveiksle pavaizduota procesų schema ir eiliškumas. Sutrumpinimų apibūdinimas: KC - Korporacijos centras; AKC - akcininkų korporacijos centras; VV - Via Regia vadovybė.

Kaip matome atitinkamame procese, dalyvauja atitinkamus įsipareigojimus prisiimantys arba perduodantys dalyviai. Kiekvieno proceso etape priimamas kompromisas, kuris turi padėti įgyvendinti iškeltus tikslus. Biudžeto sudarymo etapai nurodo kokio eiliškumo turi būti laikomasi rengiant, derinant ir aprobuojant biudžetus.

Šios taisyklės reglamentuoja biudžetavimo etapą, kuris pradedamas:

- ✓ Aprobavus verslo vieneto verslo planą ir strategines programas;
- ✓ Aprobavus verslo vieneto finansinę struktūrą (kiekį, statusą, atsakingus asmenis);
- ✓ Aprobavus žemiausio lygio tikslus.

Biudžeto sudarymas bei visas formavimo procesas yra itin svarbus, kadangi yra vienas iš visos įmonės strategijos kūrimo bei peržiūros procesų etapų. Rengiant UAB "Via Regia" biudžetą, iš pradžių nagrinėjami **organizacijos tikslai ir ilgalaikiai planai, ankstesniųjų metų veiklos rezultatai**, vidiniai duomenys: **pajėgumai, ištekliai bei išoriniai duomenys apie ekonomines tendencijas rinkoje, indeksai, rinkos tyrimai.**

- ✓ **Organizacijos tikslai ir ilgalaikiai planai** - šiuos planus pateikia įmonės akcininkai. Tai etapas, kuriame įmonės akcininkai pateikia savo lūkesčius įmonei, įmonės atskirų padalinių vadovams. Įmonės akcininkai išreiškia siekiamos finansinės naudos apimtį, pelną, suderinamą su sezoniškumu.
- ✓ **Ankstesniųjų metų veiklos rezultatai** - išsamiai aptariamas praėjusių metų rezultatas (finansinė veikla, išreikšta faktais). Šiame etape dalyvauja padalinių vadovai. Savo ruožtu apibendrinami vadybininkų pateiktos veiklos darbo išvados, įvertinimai ir pasiūlymai sekantiems metams. Jų išvadose turi būti aiškiai matyti atitinkamų regionų pelningumas, atitinkamo vadybininko indėlis į einamo regiono plėtrą vadybininkų vystimosi ir tobulėjimo motyvacija.
- ✓ **Pajėgumai, ištekliai** - šio etapo informaciją nuodugniai ruošia padalinių vyr. vadybininkai, išsamiai vertindami rinkoje esamų konkurentų pajėgumus ir išteklius su savaisiais. Logistikos skyrius pirminį dėmesį teikia į darbo jėgos paklausą rinkoje, iš anksto pateiktas gamybos technologijų išvadas. Svarbu kuo tiksliau įvertinti savus darbo ir gamybos resursus bei jų trūkumus, taip pat rasti ir suderinti patikimus išorinius gamintojus "piko" metu, įvertinti padidėjusius gamybos ir sandėliavimo kaštus, esant per

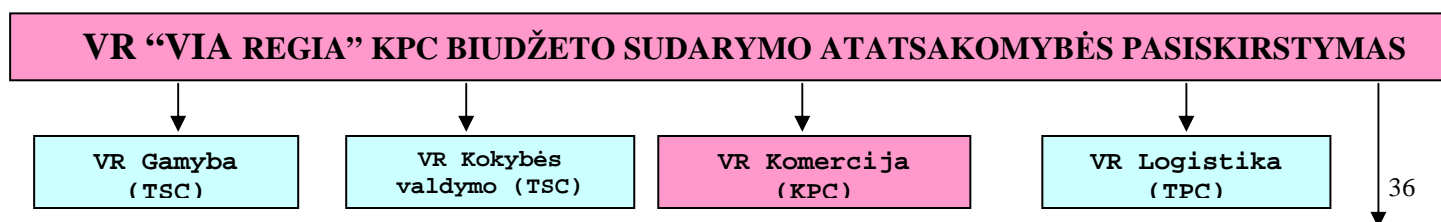
dideliam gamybos, montavimo ir apdailos apkrovimui. Taip pat būtina įvertinti praeitais metais atitinkamu laikotarpiu iškilusias problemas. Atlikus detalius tyrimus reikia pateikti išvadas ir pasiūlymus, tokiu būdu siekiant užpildyti praeitų metų spragas, susijusias su ištekliais ir pajėgumais.

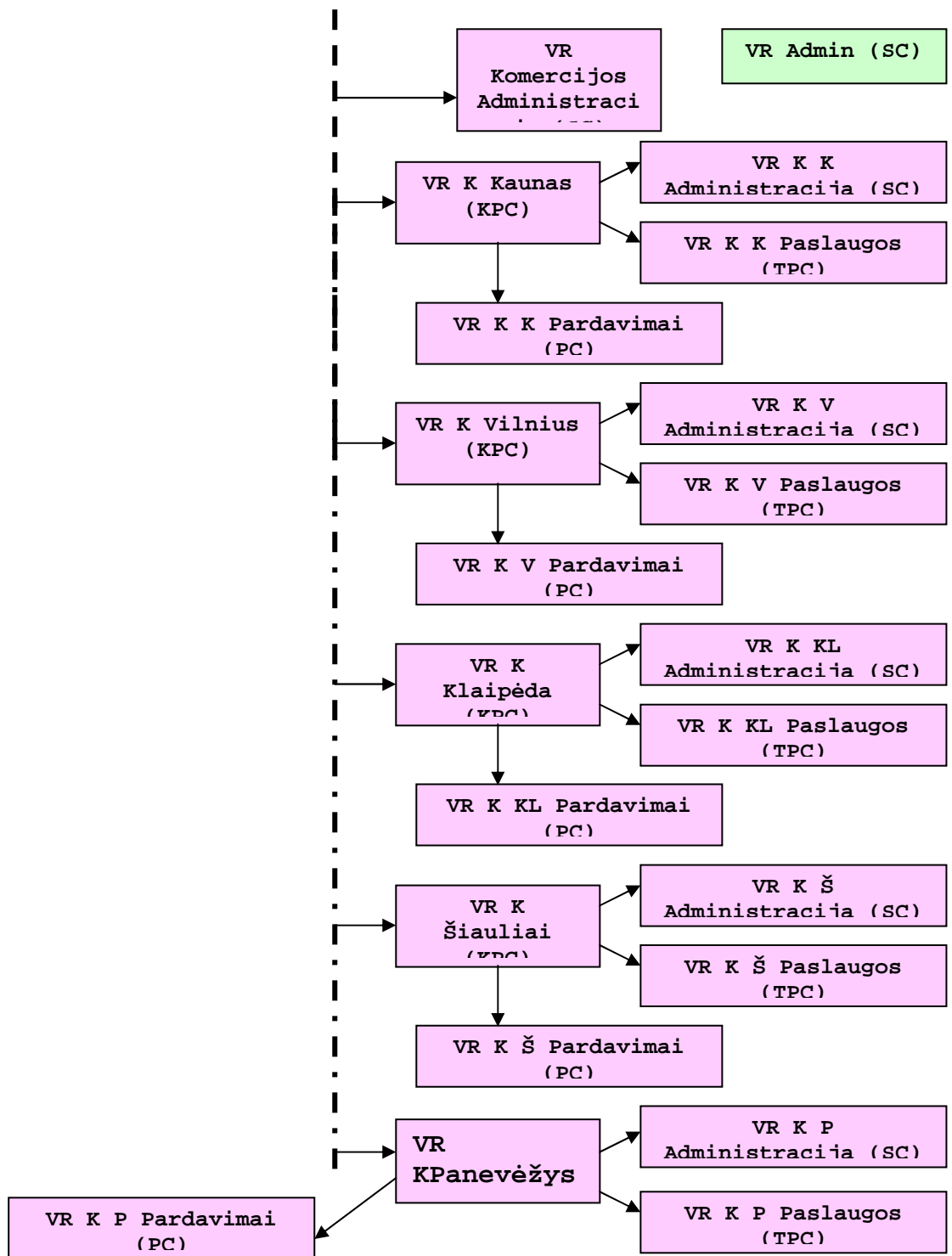
- ✓ **Išoriniai duomenys apie ekonomines tendencijas rinkoje** - šiame etape dažnai pasitelkiama išorinė informacija - rinkos tyrimų rezultatai. Užsakomos kelios marketingo firmos, kurioms dažniausiai iškeliami atitinkami klausimai susiję su sekančių metų rinkos augimu plastikinių konstrukcijų rinkoje. Taip pat savo ruožtu ruošiama informacija, remiantis UAB "Via Regia" darbo patirtimi ir faktine prekybos apimtimi. Šiame etape pateikiama praeitų metų metinė UAB "Via Regia" pardavimų analizė. Čia lyginama mėnesio, ketvirčio, pusmečio ir metų faktinės prekybos išraiška, atsižvelgiama į investicijas reklamai bei jų efektyvumą. Šioje analizėje aiškiai turi atsispindėti reklamos trūkumas ar perteklius atitinkamame Lietuvos regione atitinkamu laikotarpiu. Taip pat įvertinami esamų UAB "Via Regia" pardavimų vadybininkų kvalifikacijos augimo laipsniai, (pardavimo brandos vystimasis, pajėgumas, savikritika bei savikontrolė). Pastaruosius tyrimus atlieka psichologas, kuris (priklausomai nuo reikalingumo) maždaug aštuonių - šešiolikos valandų psichologinio testavimo metu pateikia išsamias išvadas apie atitinkamo darbuotojo profesionalumą, vystimąsi, trūkumus.
- ✓ **Indeksai** - tai matematiniais koeficientais, kurie pateikiami išanalizavus prieš tai aptartus etapus. Indeksinė sistema palengvina duomenų įvertinimą bei yra naudingi sudarant sekantį biudžetą.

- ✓ **Rinkos tyrimai** - tai žemiausio lygio, tačiau turintis didžiausią svorį tolesniam biudžeto sudarymui, etapas, kurį vykdo ir įvertina regionų pardavimų vadybininkai. Šiame etape turi būti išsamiai išanalizuotos esamų rinkoje konkurentų plastikinių konstrukcijų, montavimo ir demontavimo, lauko ir vidinių palangių, lauko ir vidaus apdailos kainos. Svarbu išanalizuoti kuo remiantis pagrįstos kainos, išsiaiškinti konkurentų įmonės įdirbį atskiruose regionuose, naudojamų plastikinių konstrukcijų specifikaciją ir garantijas, atliktų darbų suteikiamą garantiją ir kokybę, laikotarpius per kuriuos įgyvendinamas projektas, taip svarbu išsiaiškinti ar įmonė yra pati gamintoja ir prekiautoja ar tik gamintoja. Po tokios rinkos analizės vyr. vadybininkai priima sprendimus pasirenkant atitinkamą pardavimo strategiją, reklamą, jos kiekį ir numatomą savos gaminamos produkcijos metinį realizavimo kiekį - pajamų gavimą sekantiems metams.

Išnagrinėjus šias grandis įmonės vadovybė dažniausiai paskiria atsakingus asmenis, t.y. pardavimų, logistikos ir gamybos direktorius, rengti veiklos prognozę, kurioje nurodomas laukiamas tam tikras finansinis aktyvumas. Žemiau pateikiame paveikslą, kuriame struktūrizuotai pavaizduoti šie procesai.

Schema Nr.2 UAB "Via Regia" KPC biudžeto sudarymo atatsakomybės pasiskirstymas





Paveiksle pavaizduoti procesai, kuriuos tiesiogiai savo ruožtu pateikia korporacijos vadovybė UAB "Via Regijos" vadovybei, o savo ruožtu UAB "Via Regijos" vadovybė juos paskirsto veikiančių padalinių skyriams.

Taigi iš pradžių parengiama pardavimų prognozė, kurioje dažniausiai pasitelkiami matematiniai statistiniai metodai. Šio etapo realizacija priklauso marketingo skyriaus direktoriui, kuris savo ruožtu pasitelkia padalinių vadovus. Tada rengiamas kiekybinis biudžetas, patikrinama ar jis įvykdomas, ar atitinka reikiamas charakteristikas. Sekančiame etape yra lyginami pateikti logistikos ir gamybos išlaidų kaštai, kuriuos savo ruožtu paruošia atitinkamų padalinių vadovai, į pagalbą pasitelkdami regionų logistikos vyr. vadybininkus. Esant reikalui, atliekami biudžeto projekto pataisymai, rengimas finansinis biudžetas. Už jo rengimą tiesiogiai yra atsakingi vadovybės paskirti asmenys: pardavimų, logistikos, gamybos direktoriai. Finansinis biudžetas – pagrindinis biudžetas yra tvirtinamas pačios vadovybės – akcininkų.

2.3.2 UAB “Via Regia” biudžeto sandara

Pagrindinį UAB “Via Regia” biudžetą sudaro atskirų funkcijų, padalinių, veiklos sričių ir pelno centrų biudžetai. Atskiri biudžetai vaidina svarbų vaidmenį faktinių rezultatų kontrolei, t.y. realios finansinės veiklos palyginimui su planuota veikla bei pagrindinių priežasčių nagrinėjimui, šalinimui.

- ✓ **Pagamintos produkcijos sąnaudų biudžetas** – šiame biudžete įtraukiamos patirtos išlaidos, susijusios su pagrindinės produkcijos – plastikinių konstrukcijų, išorinės produkcijos – šarvuotų durų, lauko ir vidaus palangių, apsauginių ir apdailinių žaliuzių sandėliavimu, taip pat lygiagrečiai įtraukiamos išlaidos, susijusios su pagamintos ar pirktos produkcijos pakavimu. Šios išlaidos priskiriamos logistikos skyriui. Konkrečiai už jas atsako sandėlio vadovas.

- ✓ **Gamybos biudžetas** - tai pagrindinės produkcijos - plastikinių konstrukcijų žaliavų - biudžetas. Čia įtraukiamos numatomos išlaidos susijusios su gamybinių įrengimų atnaujinimu, taisymu, naujų įrankių skirtų gamybai pirkimu, įtraukiamas transporto išlaidos, susijusios su žaliavų pristatymu, jų išskrovimu. Įtraukiamos patirtos išlaidos, susijusios su žaliavų saugojimu ir žaliavoms sandėliuoti skirtų patalpų nuoma. Šias išlaidas prisiima valdyti gamybos skyrius, o konkrečiai už jas atsako gamybos vadovas.
- ✓ **Gamybos valdymo sąnaudų biudžetas** - sudaromas pagrindinės produkcijos valdymo organizavimui bei kontrolei. Jame implikuojamos sąnaudos, kurios yra susijusios su pagrindinės produkcijos gamybos kontroliavimui, t.y. naujų reikiamų programų atnaujinimas, dirbančiųjų darbuotojų gamybos procese darbo užmokestis. Įtraukiamos papildomos patirtos sąnaudos susijusios su produkcijos užsakymu, įforminimu. Šias išlaidas prisiima taip pat gamybos skyrius ir konkrečiai už jas atsako gamybos direktorius.
- ✓ **Tiesioginio darbo biudžetas** - tai biudžetas, kuriame įtrauktas logistikos, pardavimų, administracijos skyrių darbuotojų darbo užmokestis.

Žemiau pateikta lentelė su Kauno logistikos, komercijos darbuotojų tiesioginio darbo užmokesčio (DU) sąnaudomis.

Lentelė Nr.3 Kauno logistikos skyriaus darbuotojų DU

FAC _____
pavadinimas

Eilės Nr.	Pavadinimas	Mėnuo									
		DS	I	SV	S DU	Sodra	Premija kintama	Premija pastovi	Gryni	39,3%	Viso,Lt
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Darbuotojų darbo užmokesčio ir										

	su juo susijusios sąnaudos										
	Logistika	5	x	x	10500	3255	0	0	7007	0	13755
	Montuotojas	1	3000		3000	930	0		2016	0	3930
	Apdailininkas	1	3000		3000	930	0		2016	0	3930
	Pagalbinis darbuotojas	3	1500		4500	1395	0		2976	0	5895
x	Viso:	5	x	x	10500	3255	0	0	7007	0	13755

* DS - darbuotojų
skaičius

** I - įkainis

*** SV - sąlyginiai vienetai arba kiti matavimo vienetai, kuriems nustatomas įkainis "I"
naudojamas FAC DU skaičiavimo politikoje.

**** S DU - pastovus DU, sutartyje

- priskaičiuota

*****Sodra soc.draudimo mokesčio

- proc.nuo

***** 39.3%

PKK

Lentelė NR. Kauno logistikos skyriaus darbuotojų DU sudaryta korporacijos "PLAZA"
įmonės Skaitos motyvacijos kėlimo skyriaus

Lentelė Nr.2 Kauno komercijos skyriaus darbuotojų DU

FAC _____

pavadinimas

Eilės Nr.	Pavadinimas	Mėnuo									
		DS	I	SV	S DU	Sodra	Premija kintama	Premija pastovi	Gryni	39,3%	Viso,Lt
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Darbuotojų darbo užmokesčio ir su juo susijusios sąnaudos										
	Komercija	31	x	x	98535	2659 8	0	0	6082 5	0	#REF!
	Padalinio vadovas	1	5045		5045	1564			3325		6609
	Vyr.vadybininkas	3	4245		12735	1316	0		8246	0	14051
	Vadybininkas	21	3260		68460	2122 3	0		4391 0	0	89683
	Didmeninės prekybos vadybininkas	2	4245		8490	1316			2813		5561
	Pardavėjas konsultantas	2	2225		4450	1380	0		2944	0	5830
	Matuotojas- konsultantas	2	2200		4400	1364	0		2912	0	5764
x	Viso:	31	x	x	98535	2659 8	0	0	6082 5	0	#REF!

* DS - darbuotojų skaičius

** | - įkainis
*** SV - sąlyginiai vienetai arba kiti mato vienetai, kuriems nustatomas įkainis "l" naudojamas FAC DU skaičiavimo politikoje.
**** S DU - pastovus DU, sutartyje
- priskaičiuota soc.draudimo
*****Sodra mokesčio
- proc.nuo
***** 39.3% PKK

Periferija - 14 vadybininkų

Kauno miestas - 6 vadybininkai

Lentelė NR. Kauno komercijos skyriaus darbuotojų DU sudaryta korporacijos "PLAZA" įmonės Skaitos motyvacijos kėlimo skyriaus

DU išlaidas tiesiogiai administruoja logistikos, pardavimų ir administracijos skyriai. Tai dažniausiai daro padalinių vyr. vadybininkai. Motyvacijos skyrius pateikia ataskaitų formą padalinių vadovams pastarieji prisiima jų pilną atsakomybę.

- ✓ **Kapitalo išlaidų biudžetas** - tai biudžetas, kuriame fiksuojamas ilgalaikis ir trumpalaikis įmonės turtas, jo amortizacija ir nusidėvėjimas. Pagal jų išlaidų tipą išlaidas atitinkamai prisiima ir skaičiuoja jas patiriantys UAB "Via Regia" padalinių skyrių vyr. vadybininkai, o tiesiogiai už jas atsako padalinių vadovai.
- ✓ **Snaudotų medžiagų biudžetas** - tai išlaidų biudžetas, susijusių su papildomų statybinių medžiagų (sausas tinkas, apdailos juostelės, tvirtinimo detalės, montažinės medžiagos) pirkimu vykdant statybinius darbus. Šias išlaidas skaičiuoja ir fiksuoja logistikos vyr. vadybininkai pagal paruoštus darbų vadovų atlikimo aktus užbaigus tam tikrą objektą. Tiesiogiai atsakomybę prisiima logistikos vyr. vadybininkas, ruošia ataskaitas ir pateikia padalinių vadovams
- ✓ **Pirkimų biudžetas.** Jame analizuojamos piniginės sąnaudos, skirtos įsigyti papildomas statybines medžiagas (montažinės putos, tvirtinimo skardelės, ankeriai, varžtai, PVCh juostelės, klėjai, sausas

tinkas, gipsas, gipso plokštės, dažai, klijai it t.t.), pasirašytos pardavimų vadybininkų atlikimo darbų sutartys su užsakovais. Už teisingas numatomų atlikimo darbų sutarčių sudarymo pardavimo kainas ir naudojamas medžiagas, jų kiekius yra tiesiogiai atsakingi pardavimų vadybininkai, už sunaudojamas medžiagas tiesiogiai už jų sunaudotą kiekį prisiima atsakomybę logistikos skyrius, tai yra logistikos vyr. vadybininkai. Galutines ataskaitas su sunaudotų medžiagų kiekių trūkumais ir likučiais logistikos skyrius pateikia padalinio vadovui.

- ✓ **Kreditorių biudžetas** - tai biudžetas, kuriame pagrindinis dėmesys skiriamas išlaidoms susijusioms su įmonės skolų valdymo procedūros sekimu. Šį biudžetą ruošia atskira korporacijos "PLAZA" įmonė Skaita. Ji fiksuoja einamais metais imtas paskolas iš bankų. Taip pat fiksuoja įmonės suteiktus kreditus mažmeniniams ir didmeniniams klientams, seka įmonės skolas bankams, žaliavų tiekėjams ir lygina bei vertina įmonės skolininkus - subrangovus, teikia ataskaitas "Via Regia" vadovybei. Už jų tiesioginį kontroliavimą yra atsakinga korporacijos "PLAZA" atskira įmonė Skaita, už jų valdymą, koordinavimą visišką atsakomybę prisiima "Via Regia" vadovybė.
- ✓ **Pardavimų biudžetas.** Čia detalizuojamos patiriamos išlaidos, susijusios su pirkėjo pritraukimu, jo pasiekimu per trečiuosius asmenis. Žemiau pateikta forma, kuri tiksliai atspindi su pardavimu susijusias sąnaudas.

Paveikslas NR... vaizduojamos bendrosios parduotos ar suteiktos produkcijos pajamos

Lentelė NR.3 Pardavimų biudžetas 2006

Pardavimų biudžetas 2006 m.

Eil. Nr.	Pajamos (Lt)	S-tų plano sąskaitos	Pardavimų savikaina, Lt	Mato vnt.	sausis			Vasaris		
					Kiekis, vnt.	Pardavimo Kainos tipas	Suma, Lt	Kiekis, vnt.	Pardavimo Kainos tipas	Suma, Lt
	PRODUKCIJOS PARDAVIMAI	500+5090+5100					396.609			389.216
	Langai			vnt.	492	460	226.433	484	460	222.751
	Vitrinos			vnt.	126	236	29.707	122	236	28.764
	Lauko durys			vnt.	5	1.127	5.633	5	1.127	5.633
	Langai su orlaidėmis			vnt.	92	645	59.310	83	645	53.508
	Vitrinos su orlaidėmis			vnt.	18	425	7.642	18	425	7.642
	Dvikameriniai SP			m2	36	83	2.988	38	83	3.154
	Dvikameriniai figūriniai SP			m2	2	90	180	2	90	180
	Vienkameriniai figūriniai SP			m2	24	75	1.800	25	75	1.875
	Vienkameriniai SP			m2	1.284	49	62.916	1.341	49	65.709
	PREKIŲ PARDAVIMAI	501+5091+5101					58.586			57.549
	Vartai			vnt.		2.400	0		2.400	0
	Durys			vnt.	22	1.100	24.200	22	1.100	24.200
	PP						34.386			33.349
	PASLAUGŲ PARDAVIMAI	5051+5052					62.295			52.295
	Montažas durų, vartų						2.295			2.295
	Montažas						60.000			50.000
	Apdaila						0			0
	VISO	B1-1+B1-2+B1-3+B1-4+B1-5					517.490			499.060

Ataskaitos forma pildyta autoriaus, remiantis UAB "Via Regia" rengiamomis ataskaitomis

Iš pateiktos lentelės matome gaunamas pajamas iš produkcijos pardavimų ir paslaugų pardavimų. Patiriamas išlaidas fiksuoja kiekvienas vadybininkas, teikia ataskaitas apie konkrečias patirtas kiekvieno užsakymo priėmimo patirtas išlaidas vyr. pardavimų vadybininkams. Pardavimų vadybininkų kontroliavimą ir apibendrinimą ruošia pardavimų vyr. vadybininkas. Visa tai pardavimų vadybininkas derina su savo padalinio vadovu, kuris prisiima patirtų išlaidų atsakomybę sau.

- ✓ **Pardavimų ir paskirstymo išlaidų biudžetas** – tai tiesioginio išlaidų paskirstymo biudžetas, skirtas Kauno mažmenos, Kauno periferijos (apskritis), didmenos skyriams. Jį kontroliuoja ir vykdo Kauno padalinio vadovas, pagal rinkoje vykstančias pardavimų tendencijas tiesiogiai bendradarbiaujant su skyrių vyr. vadybininkais. Šis biudžetas skirtas atitinkamu momentu reikiamam skyriui pakelti pardavimų apimtį. Prireikus paskiriami papildomi pinigai papildomai reklamai kurti ir platinti (esant biudžeto neįgyvendinimui).
- ✓ **Administravimo išlaidų biudžetas.** Šis biudžetas – tai UAB “Via Regia” administracinės išlaidų biudžetas, susijusių su administravimo funkcijos atlikimu. Čia nagrinėjamos tokios išlaidos: pagrindinės administracijos darbuotojų darbo užmokestis ir su juo susiję mokesčiai, patalpų išlaikymas, transporto sąnaudos, ilgalaikio turto nusidėvėjimo sąnaudos, telekomunikacijos, administracinės sąnaudos, kitos sąnaudos, veiklos mokesčių sąnaudos. Žemiau pateiktoje lentelėje pateikiamos bendrosios ir administracinės sąnaudos, sąnaudų rūšys.

Lentelė NR. 5 bendrosios administracinės išlaidos

2	BENDROSIOS IR ADMINISTRACINĖS SĄNAUDOS	199.433	206.614	215.637
2,1	Darbuotojų darbo užmokestis ir su juo susiję mokesčiai	126.088	132.769	140.192
2.1.1	Darbo užmokestis	96.250	101.350	103.200
2.1.2	Sodra	29.838	31.419	31.992
2.1.3	Premijos pastovios			
2.1.4	Premijos kintamos			5.000
2,2	Patalpų išlaikymas	4.715	4.715	4.715
2.2.1	Patalpų nuoma	2.200	2.200	2.200
2.2.2	Komunalinės sąnaudos	670	670	670
2.2.2.1	Elektros energija	310	310	310
2.2.2.2	Vandens sąnaudos	10	10	10
2.2.2.3	Šilumos energijos sąnaudos	200	200	200
2.2.2.4	Apsauga	65	65	65
2.2.2.5	Valymo paslaugos	160	160	160
2.2.2.6	Kitos komunalinės sąnaudos	100	100	100
2.2.3	Patalpų remontas	1.000	1.000	1.000
2,3	Transporto sąnaudos	11.000	11.000	12.000
2.3.1	Kuras	6.000	6.000	7.000
2.3.2	Transporto remontas ir aptarnavimas	1.000	1.000	1.000
2.3.3	Transporto nuoma	3.000	3.000	3.000
2.3.4	Transporto draudimas	1.000	1.000	1.000

2,4	Ilgalaikio turto nusidėvėjimo sąnaudos	17.640	17.640	17.640
2.4.1	Materialaus ilgalaikio turto nusidėvėjimo sąnaudos	7.000	7.000	7.000
2.4.1.1	- lengvųjų a/m nusidėvėjimo sąnaudos	4.340	4.340	4.340
2.4.1.2	- kito materialaus turto nusidėvėjimo sąnaudos	6.200	6.200	6.200
2.4.2	Nematerialaus ilgalaikio turto nusidėvėjimo sąnaudos	100	100	100
2,5	Telekomunikacijos	11.240	11.740	12.340
2.5.1	Telekomo paslaugos	400	400	500
2.5.2	Mobiliaus ryšio paslaugos	5.500	6.000	6.500
2.5.3	Internetas	1.240	1.240	1.240
2.5.4	Kompiuterių tinklo sąnaudos	4.000	4.000	4.000
2.5.5	Kitos telekomunikacinės sąnaudos	100	100	100
2,6	Administracinės sąnaudos	6.000	6.000	6.000
2.6.1	Komandiruočių sąnaudos	100	100	100
2.6.2	Kvalifikacijos kėlimas	600	600	600
2.6.3	Ūkio išlaidos	1.000	1.000	1.000
2.6.4	Kanceliarinės sąnaudos	3.000	3.000	3.000
2.6.5	Reprezentacinės sąnaudos	100	100	100
2.6.6	Kitos administracinės sąnaudos	600	600	600
2.6.7	Baldų ir kitos nuomos sąnaudos	600	600	600
2,7	Kitos sąnaudos	22.600	22.600	22.600
2.7.1	Draudimas (išskyrus transp.draud.)	1.000	1.000	1.000
2.7.2	Konsultacijos(audito,mokesčių,teisinės)	100	100	100
2.7.3	Centralizuotos paslaugos:			
2.7.3.1	Personalo sk.			
2.7.3.2	Juridinio sk.			
2.7.3.3	Informacinių technologijų sk.			
2.7.3.4	Ekonomikos sk.	1.100	1.100	1.100
2.7.3.5	Finansinės apskaitos sk.	2.700	2.700	2.700
2.7.3.6	Iždo sk.	2.500	2.500	2.500
2.7.3.7	Marketingo sk .	10.000	10.000	10.000
2.7.4	Prekės ženklo sąnaudos	5.000	5.000	5.000
2.7.5	Banko paslaugos	200	200	200
2,8	Veiklos mokesčių sąnaudos	150	150	150
2.8.1	Neatskaitomo pridėtosios vertės mokesčio sąnaudos			
2.8.2	Kelių mokesčio sąnaudos			
2.8.3	Taršos mokesčio sąnaudos			
2.8.4	Žemės mokesčio sąnaudos			
2.8.5	Nekilnojamo turto mokesčio sąnaudos			
2.8.6	Garantinio fondo mokesčio sąnaudos	150	150	150
2.8.7	Kitų mokesčių sąnaudos			
x	Viso:	221.666	247.726	265.207

Lentelė NR. Bendrosios ir administracinės sąnaudos sudaryta korporacijos "PLAZA" įmonės skaitos motyvacijos kėlimo skyriaus

Kaip matome didžiausią sąnaudų dalį sudaro administracijos darbuotojų atlyginimai, telefoniniai pokalbiai, kuras, pinigai, skirti įsigyti kanceliarinėms priemonėms.

✓ **Debitorių biudžetas** - tai biudžetas, skirtas debitorinių įsiskolinimų valdymui. Įtraukiamos papildomos pardavimų

vadybininkų išlaidos, susijusios su užsakovo atsiskaitymų sekimu, taip pat dilerinių pirkėjų kontroliavimu, jų perkamos produkcijos atsiskaitymu pagal jiems suteiktus kreditus. Įtraukiamos papildomų samdytų įmonių pateiktos sąnaudos, susijusios su patirtų skolų išieškojimu. Šis biudžetas yra sekamas ir kontroliuojamas UAB "Via Regia" administracijos, kuri paruošia reikiamas ataskaitas ir pateikia pardavimų vadybininkams. Pardavimų vadybininkas savo ruožtu teikia pateisinamas debitorines ataskaitas padalinių vadovams. Bendru pardavimų skyriaus atsakomybės sprendimu yra paskirstomos patirtos išlaidos pagal jų tipą atitinkamiems padaliniais.

- ✓ **Tyrimų ir plėtros išlaidų biudžetas** - tai papildomų išlaidų biudžetas, kurias sudaro rinkos tyrimai. Jame implikuotos pardavimų vadybininkų patiriamos išlaidos tiriant, analizuojant rinką.

Lentelėje pateikiamos marketingo reklamos išlaidos, išsamiai pavaizduotos visos išlaidos, susijusios su papildomomis iš marketingo skyriaus UAB "Via Regia" užsakomomis paslaugomis.

Lentelė NR.6 marketingo reklamos išlaidos

1,2		Marketingas ir reklama	14.471	33.627	37.945
1.2.1		Reklamos sąnaudos:	14.471	33.627	37.945
1.2.1.1		Pastovios reklamos sąnaudos			
1.2.1.2		Kintamos reklamos sąnaudos			
1.2.2		Marketingo konsultacinės sąnaudos			
1.2.3		Tyrimų ir informacijos pirkimas			
1.2.4		Parodų organizavimas			
1.2.5		Marketingo monitoringas			
1.2.6		Ryšiai su visuomene			
1.2.7		Kitos marketingo išlaidos			

Lentelė NR. marketingo reklamos išlaidos. Sudaryta korporacijos "PLAZA" įmonės Skaitos motyvacijos kėlimo skyriaus

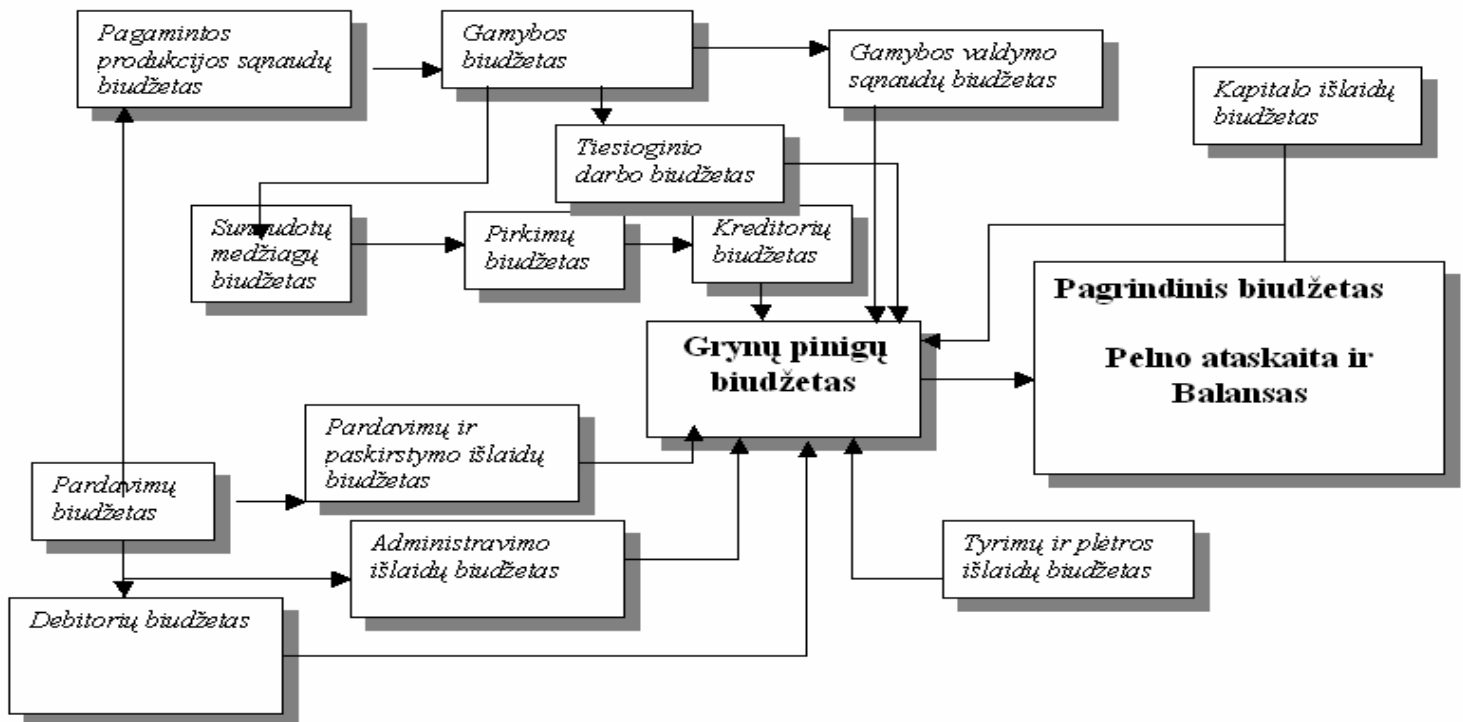
Lentelėje matome išlaidas, kurios susijusios su "PLAZA" korporacijos marketingo plėtros skyriaus užsakyta papildoma rinkos analize, dominuojančia plastikinių

konstrukcijų reklamos analize. Šias išlaidas fiksuoja ir kontroliuoja UAB "Via Regia" administracija.

Taip išnagrinėjus visus esamus UAB "Via Regia" biudžetus, įvertinus juos pagal numatytus "PLAZA" korporacijos tikslus, yra sudaromi atitinkami pinigų srautai. Tada pateikus šiuos duomenis "Via Regia" vadovybei yra tvirtinamas naujas biudžetas, kuris savo ruožtu derinamas su korporacijos "PLAZA" vadovybe. Didžiausią svorį biudžeto sudaryme turi praeitų metų faktiniai duomenys. Apibendrinus praeitų metų faktinius duomenis, tvirtinamas naujas biudžetas.

Žemiau pateikta UAB "Via Regia" schema, parodanti pagrindinių biudžetų tarpusavio ryšį.

Schemoje NR.4 pavaizduota UAB "Via Regia" biudžeto sandara.



Schema sukurta autoriaus, išnagrinėjus UAB "Via Regia" atskirų funkcijų, padalinių, veiklos sričių ir pelno centrų biudžetus

2.3.3 UAB "Via Regia" biudžeto vykdymo kontrolė

Norint įvykdyti užsibrėžtą tikslą, reikalinga nuolat laikytis plano, t.y. kontroliuoti pajamas ir išlaidas. Taigi sekantis etapas biudžeto realizavimo procese yra kontrolė. Šiame etape tiesiogiai už plano vykdymą yra atsakingi padalinio vadovai, o pačią kontrolę vykdo padalinių vyr. vadybininkai. Padalinių vyr. vadybininkai nuolatos seka pardavimus (gaunamas pajamas) ir išlaidas, jų didėjimą bei mažėjimą. Vyresnieji vadybininkai teikia ataskaitas padalinių vadovams, ir to pasakoje priimami tolimesni sprendimai. Pagrindinis pardavimų vyr. vadybininko tikslas – mėnesinis užsibrėžto pajamų plano pasiekimas. Taigi praktiškai "kontroliuojama" yra mažiausiai vieną kartą per savaitę, įvertinant kiekvieno jo regionui priklausančio vadybininko padarytą savaitės planą. Vyr. vadybininkas nuolat priverstas kontaktuoti su vadybininkais, spręsti iškilusias problemas rinkos kritime, pakilime. Šio proceso tikslas – maksimaliai išnaudoti

atitinkamo regiono potencialą, su atitinkamu pajamų kiekiu ir pelningumu.

Aptariant kontrolę, svarbu paminėti rengiamas UAB "Via Regia" biudžeto kontrolės ataskaitas, kurios yra pagrindinė grįžtamojo ryšio priemonė. Tam, kad ji būtų kuo efektyvesnė, daug dėmesio turi būti skiriama jos išdėstymui, turiniui, pateikimo laikui. Kadangi informacijos rinkimas - tai pridėtinės išlaidos, reikia jas planuoti bei tinkamai panaudoti. Jeigu UAB "Via Regia" biudžeto ataskaita nebus naudojama, arba ji bus neaiški, nepaskatins imtis reikiamų veiksmų, tuomet pridėtinės informacijos rinkimo išlaidos, atsiradusios rengiant biudžeto kontrolės ataskaitas, ne tik nepadės siekti UAB "Via Regia" biudžete numatytos finansinės naudos, bet netgi priešingai.

Pagrindiniai UAB "Via Regia" biudžeto kontrolės ataskaitos elementai pavaizduoti žemiau pateikto schemeje NR: 5

Schema NR: 5 biudžeto kontrolės ataskaitos elementai

a) Planuojamas sąnaudų ir pajamų dydis per periodą ir nuo metų

b) Faktiškai patirtos sąnaudos ir pajamos per periodą, ir nuo metų

c) Skirtumas tarp a) ir b) nurodant nukrypimų tendencijas

d) gauti rezultatai parodo kurie nukrypimai yra reikšmingi, kartu pateikiant analizę bei komentarus,

Schema sukurta autoriaus analizuojant UAB "Via Regia" biudžeto duomenis

UAB "Via Regia" biudžeto įgyvendinimas priklauso nuo rinkos pokyčių, kuriuos įtakoja **sezoniškumas**. Taip pat didelę reikšmę įgyvendinimui turime priskirti **įdirbiui, įmonės regiono analizei, pavieniams žmonių atsiliepimams**.

- ✓ **Sezoniškumas** - laikotarpis tarp atskirų metų laikų, taip pat laikotarpis tarp atskirų metų švenčių, tarp statybų pradžios ir pabaigos.
- ✓ **Įdirbis** - tai laiko tarpsnis, per kurį įmonė parodo savo darbo rezultatus, patikimumą, garantinį aptarnavimą.
- ✓ **Įmonės pažinimas regione** - taip pat etapas susijęs su laiku, tačiau šiame etape didelį vaidmenį vaidina reklama, jos kiekis bei pastovumas.
- ✓ **Pavieniai žmonių atsiliepimai** - pastarasis etapas yra svarbiausias, lemiantis didžiausią svorį tolesniame įmonės vystymasi atitinkamame regione.

Išvardinti faktoriai turi būti regiono pardavimų vadybininko stebėjimo lauke, jų analizės rezultatai pateikiami vyr. vadybininkui du kartus per savaitę ataskaitos forma. Kilus mėnesio plano neįvykdymo grėsmei, vyr. vadybininkas privalo iš esmės keisti darbo taktiką prieš tai veikusiai, priimti naują darbo strategiją, derindamas ją su padalinio vadovu. Darbo strategija keičiama, atsižvelgiant į kitų UAB "Via Regia" padalinių, regionų vykdomą mėnesio planą ir parinktą darbo strategiją. Dažniausiai yra naudojamos kelios darbo strategijos viename iš UAB "Via Regia" padalinių ar regionų. Galiausiai, žinoma, pasirenkama sėkmingiausiai pasiteisinusi darbo strategija. Taip pamažu pereinama prie kitokio darbo pobūdžio.

Taigi tokiu būdu pastoviai derinant skirtingas darbo strategijas, laimimas optimaliausias rezultatas. Darbo strategijos kuriamos UAB "Via Regia" įmonėje, pritaikant darbo patirtį ir vadybininko komunikabilumą.

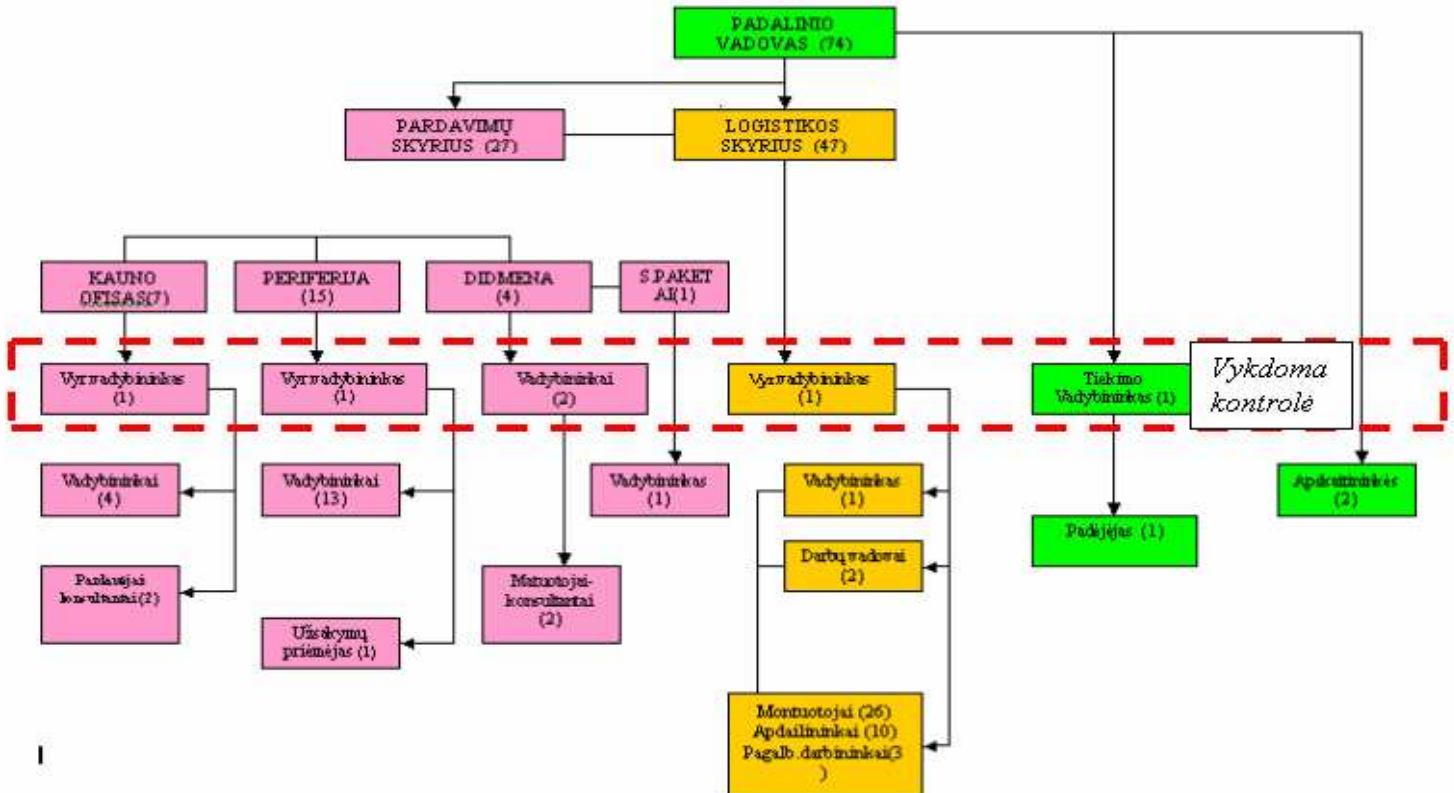
Tiesiogiai už sąnaudas, susijusias su UAB "Via Regia" pardavimais, yra atsakingi logistikos vyr. vadybininkai, kurie nuolatos teikia ataskaitas padalinio vadovams. Jų darbo planų organizavimas lygiai toks pat svarbus kaip ir pardavimų vadybininkų pajamų priėmimas.

- ✓ **Logistikos vadybininkai** privalo kontroliuoti sąnaudas bei pelną, todėl jų teikiama informacija apie pelno sumažėjimą ar nykimą dėl pakilusių sąnaudų turi būti kuo greičiau pastebima. Kitokiu atveju galima itin greitai patirti nuostolį. Jų pateiktose ataskaitose turi būti atskleidžiami pelningiausi regionai. Šios ataskaitos pasakoje priimami sprendimai, susiję su kainos kėlimu, palaikymu ar netgi vadybininko kompetencijos klausimai.
- ✓ **Tiekimo vadybininkai** vykdo medžiagų ar atitinkamų konstrukcinių detalių kontrolę. Greitas medžiagų pristatymas, leidžia įmonei konkuruoti kitų atitinkamų įmonių atžvilgiu. Jų kainos išsikovojimas pas tiekėjus, taipogi įtakoja įmonės pelningumą. Šiame darbo procese dažniausiai jie komunikuoja tik su pardavimų vyr. vadybininkais. Ataskaitos ruošiamos tik tuomet, kai keičiasi kainos arba pradeda gaminti naują produktą.

Svarbu pažymėti, kad UAB "Via Regia" neturi savo atskiros buhalterijos, apskaita vykdoma korporacijos "PLAZA" Skaitos padalinyje. Įmonė turi tik **apskaitininkes**, kurios atsakingos už einamo mėnesio sąskaitų sudarymą. Savo ruožtu apskaitininkės kontroliuoja vadybininkus, "priverčia" pateikti atitinkamas ataskaitas dėl išrašytų, neišrašytų sąskaitų - faktūrų, taip pat informuoja vadybininkus dėl pradelstų užsakovų skolų. Paveiksle NR. Kauno padalinio organigrama 2006m matome vykdoma įmonėje UAB "Via Regia" atitinkamų kontrolę.

Schema NR: 6 Kauno padalinyje vykdoma kontrolė

Kauno padalinio organigrama 2006m.



paveikslas NR.. sukurtas autoriaus remiantis UAB "Via Regia" veikiančia komunikavimo sistema

Paveiksle pažymėtas UAB "Via Regia" struktūros lygmuo, kuriame vykdoma nuolatinė kontrolė.

3 UAB "VIA REGIA" BIUDŽETO VYKDYMO PROBLEMIŠKUMAS

Pirmoji mūsų darbo dalis buvo skirta biudžetų teorinių modelių bei jų aptarimo analizei. Tokiu būdu buvo siekta išnagrinėti teorinį pagrindą ant kurio galima kurti praktinį biudžetą. Siekdami išanalizuoti teorinio modelio praktinį pritaikymą mes pasirinkome UAB "Via Regijos" biudžetą, kuris mūsų darbe tarnavo kaip praktinis biudžeto modelis. Kaip ir kitokiose moksliniuose teoriniuose modeliuose, taip ir biudžeto teorinis modelis skiriasi nuo praktikos, t.y. praktinis modelis niekada nebūna tobulas. Taigi išanalizavę praktinį UAB "Via Regijos" biudžeto modelį mes akivaizdžiai pastebime, kad jį formuojant bei realizuojant kyla fundamentalių problemų. Todėl paskutinė mūsų darbo dalis yra skirta šių problemų identifikavimui.

3.1 UAB "Via Regia" biudžeto planų ir faktinių duomenų neatitikimo problema

Išanalizavus UAB "Via Regijos" biudžetą galima daryti išvadą, kad fundamentaliausia problema yra tai, kad sudarytas biudžetas neatitinka faktinių duomenų to laikotarpio, kuriam buvo kuriamas. t.y. yra labai svarbi ir fundamentali problema, kadangi biudžetas neatitinka netgi savo principo. Kaip mes matome iš pirmos darbo dalies biudžetas yra tam tikras planavimas. Šiuo atveju bandant realizuoti iškeltus planus kyla daug problemų, nes planai turi būti nuolatos keičiami ir kas yra suplanuota nėra įgyvendinama. UAB "Via Regijos" nėra vienas sudarytas ilgalaikis (metinis) biudžetas neatitiko faktinių duomenų. Tokį teiginį galima paremti pavyzdžiais:

- 2004 metais buvo suplanuota padaryti planą, kurį sudarė bendroji apyvarta 16mil. Lt. Uždirbtas

grynasis pelnas turėjo būti 2,5mil. Lt. Tokių duomenų tikėjosi "PLAZOS" korporacijos vadovybė. Tačiau faktai parodė ką kitą. Taigi užbaigus finansinius metus akivaizdžiai matome, kad padarytas planas yra 18mil. 400tūkstančių litų. Gautas grynasis pelnas 2,2mil. Lt. taigi akivaizdžiai matome, tarp planuotų ir gautų pajamų yra 2 mln skirtumas, tarp grynojo pelno suplanuoto ir faktinio - 0.3 mln.

- 2005 metais buvo suplanuota padaryti planą kuri sudarė bendroji apyvarta 30mil. Lt. Uždirbtas grynasis pelnas turėjo būti 2,4mil. Lt. Tokių duomenų tikėjosi "PLAZOS" korporacijos vadovybė. Tačiau faktai parodė ką kitą. Taigi užbaigus finansinius metus akivaizdžiai matome, kad padarytas planas yra 31mil. 700tūkstančių litų. Gautas grynasis pelnas 500 tūkstančių. Lt. Taigi suplanuotos pajamos nuo relių pajamų skiriasi 1, 7 mln, o grynasis pelnas 1,9 mln. Svarbu paminėti tai kad planų ir faktų neatitikimą įtakojo naujų filialų įkūrimas. Buvo kuriami nauji UAB "Via Regia" filialai Klaipėdos, Šiaulių ir Panevėžio miestuose. Jiems buvo planuotos skirtos lėšos siekiančios 3mil. litų, tačiau faktai sako ką kitą išleista 4,9 mln.

Iš pavyzdžių matome, kad UAB "Via Regia" suplanuotas biudžetas tiek 2004 tiek ir 2005 metais visiškai neatitiko faktinių rezultatų. Vadinasi mūsų pavyzdžiai įrodo" mūsų iškeltos problemos egzistavimą. Tačiau kyla klausimas, kodėl taip yra?

Bandant atsakyti į šį klausimą galime iškelti tokias hipotezes : gal būt UAB "Via Regia nėra kompetentingų darbuotojų kurie galėtų sudaryti biudžetą. Antra hipotezė:

sudaromas biudžetas nefunkcionuoja todėl kad rinka keičiasi pernelyg greitai.

Siekiant, kad biudžeto duomenys atitiktų faktinius duomenis siūlytina surasti kompetentingus darbuotojus ar samdyti įmones kurios sudarinėtų kompetentingą biudžeto projektą. Taigi kompetencijos trūkumo panaikinimas gali padėti išspręsti šią problemą. Taip pat patartina vykdyti detalesnę rinkos analizę, sudaryti išsamesnes prognozes. Tokiu būdu tikimybė kad biudžetas funkcionuos yra didesnė.

3.2 UAB “Via Regia” vadybos pareigybių nenuoseklumo problema

Tiriant **UAB “Via Regia”** įmonę pastebėjome, kad vadybininkas atlieka ne vien tik savo tiesiogines pareigas, o taip pat turi ir daugybę pridėtinių pareigų. Pagal **UAB “Via Regia”** įstatus vadybininko pareigos yra šios:

- ✓ Informuoti klientą apie prekiaujamą produkciją bei teikiamas paslaugas;
- ✓ Sudaryti sutartis;
- ✓ Apskaičiuoti langų kainą, įvertinti atliekamus darbus;
- ✓ Parduoti produkciją;
- ✓ Ruošti pardavimų ataskaitas;
- ✓ Valdyti savo pardavimų piniginius srautus;
- ✓ Vykdyti darbų atlikimo kontrolę;
- ✓ Bendrauti su klientu nuo sutarties pasirašymo datos iki darbų atlikimo datos;
- ✓ Kontroluoti pardavimų sąnaudas;
- ✓ Atlikti rinkos tyrimus;
- ✓ Pateikti rinkos tyrimo ataskaitą;

Tačiau be savo pareigybių vadybininkas plazmoje atlieka dar papildomas funkcijas:

- ✓ Plastikinių langų rinkos vertinimas

- ✓ Numatomos apyvartos prognozė
- ✓ Nenumatytų iškilusių problemų sprendimas
- ✓ Garantinis aptarnavimas
- ✓ Padidėjusio darbo krūvio problemos sprendimas
- ✓ Išorinių tiekėjų paieška
- ✓ Išorinės darbo jėgos paieška ir k.t.

Dėl padidėjusio darbo krūvio, t.y. dėl pridėtinių pareigybių darbuotojas t.y. pardavimų vadybininkas negali skirti pakankamai laiko rinkos tyrimui, be to vadybininkas neturi kompetencijos vertinti rinką ir galimus jos pakitimus. Todėl darbuotojų indelis į biudžeto projektų formavimą, nėra funkcionalus. Funkcionalumo nebuvimas neigiamai įtakoja biudžeto formavimą.

3.3 UAB “Via Regia” biudžeto kontrolės problema

Dar viena nemažiau svarbi problema, yra biudžeto kontrolės problema. Visų pirma, UAB “Via Regia” nėra atskiro kontrolės padalinio ar skyriaus, kuris vykdytų kontrolę. UAB “Via Regia” – tai įmonė turinti didelę apyvartą, didelį darbuotojų skaičių privalo turėti atskirą kontrolės skyrių.

Biudžeto kontrolės skyriaus neegzistavimas, komplikuoja biudžeto įgyvendinimą, kadangi, kaip jau mes minėjome ankstesnėse dalyse, kontrolė yra būtina, siekiant optimalaus rezultato.

Mes taip pat jau aptarėme, kad UAB “Via Regia” biudžeto kontrolę pagrinde vykdo padalinių vyr. vadybininkai, kurių tiesioginės pareigybės taip pat nėra susijusios su šiuo darbu. Tai reiškia, kad jų vykdoma kontrolė, nėra nuodugni, išsami ir patikima.

Siekiant išvengti UAB “Via Regia” biudžeto kontrolės problema, rekomenduojama restruktūrizuoti įmonę ir įkurti atskirą kontrolės padalinį, kuris nuolat ir nuodugniai tirtų

bei signalizuotų tuomet, kai tik atsirastų nenumatytų UAB "Via Regia" biudžeto vykdymo problemų.

Todėl galima teigti, kad jo sudarymo metu nebuvo laikomasi bendrų biudžeto sudarymo principų.

3.4 UAB "Via Regia" įmonės augimo neįvertinimo problema

Ketvirta problema, kurią mes aptikome analizuojant biudžetą, yra UAB "Via Regia" įmonės augimo neįvertinimo problema.

Įmonė buvo įkurta 1994 metais. Iki 2001 metų UAB "Via Regia" įmonėje nebuvo spartaus augimo. Pastovus dirbančiųjų skaičius neviršijo 100 darbuotojų, ir metinė apyvarta neviršydavo 5mil. litų.

2002 metais atsiradusiam ženkliam įmonės augimui nebuvo taip pat nebuvo visiškai pasiruošta. Tokį mūsų tiriamojo darbo sprendimą, lėmė tai, kad UAB "Via Regia" ir pati PLAZA korporacija turėdama milijonines pajamas, galėdavo jas vertinti tik tai metų gale arba darydama korporacijos auditą. PLAZA korporacija tik 2005 metais įsigijo bendrą apskaitos programą kuri taikoma ir diegiama dar šiandien visoms korporacijos įmonėms. Šios apskaitos programos ilgalaikis diegimas įmonėje, kuris tęsiasi dar ir šiandien, trikdo bendro biudžeto vykdymą ir kontroliavimą. To pasakoje yra pastoviai koreguojamas suplanuotas UAB "Via Regia" metinis biudžetas. Nepaisant to, pakoreguotas metinis biudžetas, vėl nukrypsta nuo realybės nepraėjus nei mėnesiui, po jo korekcijos. Tat toks nuolatinis, rankinis biudžetų korekcijų darymas, dažnai verčia klysti darbuotojus kurie vykdo biudžeto korekcijas ir kontroles.

IŠVADOS

Teisingai subalansuoti biudžetai sudaro galimybę prognozuoti rinkos pasikeitimų įtaką įmonės rodikliams bei laiku ištaisyti arba kompensuoti neigiamus nukrypimus. Taip pat biudžetas susieja planų vykdymą su atsakomybės centrais. Atsakomybės centrų užfiksuotas nukrypimų įvertinimas informuoja vadybininkus apie problemines veiklos sritis. Tai didina vadybos kompetenciją, reikalauja iš vadybininkų aktyvesnės veiklos, didina asmeninę vadybininkų atsakomybę.

Teisingam biudžeto sudarymui, reikia kompetentingų asmenų, turinčių šioje srityje darbo patirtį ir išsilavinimą. Teisingo biudžeto sudarymui, reikia teisingai pasirinkti įmonės strategiją. Įmonės strategija, turi būti netrumpesnė kaip penkerių metų.

Pasirinkus teisingą strategiją, reikia sukurti įmonėje, biudžeto kontrolės padalinį, kuris jį sektų. Apie pastebėtus biudžeto nukrypimus, kuo skubiau informuotu reikiamą personalą, ir pasiūlytų problemos sprendimus

Išnagrinėjome teorinius ir pasirinktos įmonės praktinį biudžetą. Išreiškėme problemas, kurios atsiranda vykdant suplanuotą biudžetą įmonėje. Darbas atliktas nagrinėjant vienos didžiausių plastikinių konstrukcijų prekyba ir su jų įdiegimu užsiimančios įmonės UAB "Via Regia" veiklą. Apibendrintai galime teigti, įmonė UAB "Via Regia" atsižvelgia į biudžeto reikalingumą įmonėje, ir šiam tikslui diegia naują programą "Intertrus" kuri turėtų sukontroliuoti visus piniginius srautus, struktūrizuotą informaciją. Kas yra aktualiausia vykdant bendrąjį metinį planą, o jo pagrindu turėti teisingą neiškraipytą informaciją kuriant naujus strateginius tikslus.

- 1. Bendriausia prasme biudžetai yra suprantami kaip visų pajamų ir visų išlaidų planavimas**
- 2. Biudžetas - tai planas, kuriame, siekiant įgyvendinti įmonės veiklos tikslus, numatomi tam tikro laikotarpio įmonės veiklos rodikliai išreikšti pinigais ir kiekybiniais veiklos matais**
- 3. Planavimas - tai procesas, apimantis informacijos surinkimą iš apskaitos sistemų, jos apdorojimą ir analizę, prognozavimą ir planų sudarymą.**

4. Kontrolė suprantama kaip įmonės valdymo būdas, paremtas planavimu, tikrinimu, atskaitomybe, taip pat koordinacine ir patariamąja veikla.
5. Skirtingose įmonėse yra sudaromi įvairūs biudžetai, taikomos įvairios jų formos bei sudarymo metodikos. Biudžetų sudarymui įtakos turintys veiksniai priklauso nuo įmonės keliamų individualių tikslų, poreikių.
6. Dažniausiai pagrindiniais laikomi šie biudžetų klasifikacijos požymiai: biudžetų sudarymo laikas, būdas, veiklos programa, funkcinis pobūdis, apimtis, išteklių pagrindimas.
7. Pirminiai biudžetų variantai būtų vertingesni, sudarant vadovaujantis principu "iš apačios į viršų". Kiekvienas atsakingas už biudžeto sudarymą asmuo, turėtų sudaryti pirminį biudžetą, savo kompetencijos ribose.
8. Formavimas priklauso nuo įmonės poreikių bei galimybių. Kiekviena įmonė gali individualiai pasirinkti biudžetų sudarymo etapus jungiant juos tarpusavyje ar papildomai skaidant.
9. Vidutinio lygio kontrolė įmonėje yra būtina, siekiant efektyvių rezultatų. Itin griežta kontrolė mažina darbuotojų motyvaciją, gali skatinti konfliktus.
10. Biudžetų kontrolės funkcija pasireiškia faktinius duomenis lyginant su biudžetiniais. Susidariusių nukrypimų išaiškinimas padeda kontroliuoti įmonės veiklą. Biudžetų sudarymas suteikia galimybę kontroliuoti įmonės turimus finansinius išteklius.
11. Siekiant sumažinti neigiamų pasekmių tikimybę UAB "Via Regia" yra kuriami biudžetai, planai, kurie padeda bent dalinai sumažinti (padalinantys) rizikos faktorių skaičių.
12. Efektyvus pelno siekimas galimas tik tuomet, kai įmonė turi funkcionuojančią struktūrą, todėl įmonė privalo parengti ir suformuluoti įmonės organizaciją, hierarchiją, atsakomybės ryšius, komunikavimo sistemą.
13. UAB "Via Regia" įmonės padalinių derinimas reikalingas tam, kad užtikrintų visapusišką ir efektyvų darbą įmonėje, užtikrintų darbų kokybę, tokiu būdu

mažinant gamybines sąnaudas bei didinant bendrąją įmonės pelną.

14. Siekiant užtikrinti biudžeto efektyvumą, UAB "Via Regia" biudžetas papildomai suskirstomas į ketvirčius ir mėnesius. Taip smulkiai biudžetas suskirstomas tam, kad didelį vaidmenį prekybai vaidinantys veiksniai, t.y. einamos metų šventės, ekonomikos augimas, sezoniškumas, nesukeltų didelių problemų jo tolesniam įgyvendinimui.

15. Rengiant UAB "Via Regia" biudžetą, iš pradžių nagrinėjami organizacijos tikslai ir ilgalaikiai planai, ankstesniųjų metų veiklos rezultatai, vidiniai duomenys: pajėgumai, ištekliai bei išoriniai duomenys apie ekonomines tendencijas rinkoje, indeksai, rinkos tyrimai.

16. Didžiausią svorį UAB "Via Regia" biudžeto sudaryme turi praeitų metų faktiniai duomenys. Apibendrinus praeitų metų faktinius duomenis, tvirtinamas naujas biudžetas

LITERATŪRA

1. **ARNOLD, John; TURLEY, Stuart.** (1996) *Accounting for management decisions.* 3th ed. Great Britain: Prentice Hall. 481 p. ISBN 0-13-308818-9.
2. **BAGDONAS, Eugenijus; BAGDONIENĖ, Liudmila.** *Administravimo principai.* Kaunas: Technologija, 2000. 228 p. ISBN 9986-13-814-0.
3. **BALČIŪNIENĖ, Ilona.** *Pardavimo valdymas.* Kaunas: Technologija, 2002. 205 p. ISBN 9955-09-206-8.
4. **ВАХРУШИНА, М.А.** (2003) *Бухгалтерский управленческий учет: Учебник для вузов.* 2-е изд. Москва: Омега - Л. 528 с. ISBN 5-98119-009-4.
5. **BERRY, Aidan; JARVIS, Robin.** (1997) *Accounting in a Business Context.* 3th ed. UK: International Thomson Business Press. 429 p. ISBN 1-86152-090-5.
6. **DAVIDSON, Sidney; SCHINDLER, James S; STICKNEY, Clyde P; WEIL, Roman L.** (1978) *Managerial Accounting: An Introduction to Concepts, Methods and Uses.* USA: The Dryden Press. 544 p. ISBN 0-03-017416-3.
7. **DRURY, Colin.** (1997) *Management Accounting For Business Decisions.* UK: International Thomson Business Press. 373 p. ISBN 1-861-52102-2.
8. **ДРУРИ, К.** (1998) *Учет затрат методом стандарт - кост.* Москва: Аудит, ЮНИТИ. 224 с. ISBN 5-85177-043-0.
9. **GARKŠTIENĖ, Aldona.** *Verslo planavimas.* Vilnius: Lietuvos informacinis institutas, 2001. 85 p. ISBN 9986-12-155-8.
10. **GARRISON, Ray H.** (1988) *Managerial Accounting.* 5th ed. USA: Business Publications. 885 p. ISBN 0-256-05833-4.
11. **ГОЛОВИЗНИНА, А. Т.; РХИПОВА, О. И.** (2004) *Бухгалтерский управленческий учет.* Москва: ТК Велби. 184 с. ISBN 5-98032-070-9.
12. **HILTON, Ronald W.** (1991) *Managerial Accounting.* USA: McGraw-Hill. 845 p. ISBN 0-07-100759-8.

13. JOVAIŠIENĖ, Vita; LEVIŠAUSKAITĖ, Kristina; VALAINYTĖ, Irena. (1994) *Kaštų apskaita. I dalis*. Kaunas: Technologija. 133 p. ISBN 9986-13-053-0.
14. JURKŠTIENĖ, Rasa. (2002) *Valdymo apskaita*. Kaunas: Technologija. 162 p. ISBN 9955-09-137-1.
15. KALČINSKAS, Gediminas. (2001) *Buhalterinės apskaitos pagrindai*. 4 - ta laida. Vilnius: Pačiolis. 843 p. ISBN 9986-487-99-4.
16. LUCEY, Terry. (1995) *Management Information Systems*. 7th ed. UK: DP Publications Ltd. 303 p. ISBN 1-858051-06-1.
17. LUCEY, Terry. (1996) *Costing*. 5th ed. UK: DP Publications. 618 p. ISBN 1-85805-165-7.
18. MACKEVIČIUS, Jonas. (2003) *Valdymo apskaita*. Vilnius: TEV. 410 p. ISBN 9955-491-47-7.
19. RAYBURN, Gayle L. (1989) *Principles of Cost Accounting*. 4th ed. USA: IRWIN. 1464 p. ISBN 0-256-09865-4.
20. SIZER, John. (1989) *An Insight into Management Accounting*. 3th ed. UK: Penguin Books. 494 p. ISBN 0-14-009126-2.
21. СКОИН, Тони. (1997) *Управленческий учет*. Москва: Аудит, ЮНИТИ. 179 с. ISBN 5-85177-036-8.
22. ШИМ, К. Д.; СИГЕЛ, Г. Д. (1996) *Методы управления стоимостью и анализа затрат*. Москва: Филинъ. 344. ISBN 5-900855-32-5.
23. USRY, Milton F.; HAMMER, Lawrence H.; MATZ, Adolph. (1988) *Cost Accounting*. 9th ed. USA: South - Western Publishing Co. 899p. ISBN 0-538-01881-X.
24. ХОРНГРЕН, Ч. Т.; ФОСТЕР, Дж. (1995) *Бухгалтерский учет: Управленческий аспект*. Москва: Финансы и статистика. 416 с. ISBN 5-279-01212-2.
25. UAB "UAB Via Regia" apskaitos diegimo darbo dokumentai.

SUMMARY

The topic of this work is quite actual in today's business society, because all the bigger companies are dealing with the fundamental problem - formation of the budget. Budgetary is the process by which the long - term corporate plan is converted into action.

The budget has to be properly organized and then as a system it can bring substantial benefits including: coordination, clarification of responsibilities, control, motivation, and goal congruence. More over properly developed budgets coordinate departments and activities. In this way it helps even to organize all the company. Budgets are being prepared for departments, for functions such as production, inspection, marketing, or for financial and resource items such as capital expenditure, cash, materials and etc.

In most of the cases budgets are being prepared and developed by budget committee. The membership in this committee varies between organizations but usually comprises people from various functions of the company. The budget officer, usually the accountant, services the budget committee. His responsibility is to administer the budget when agreed and to provide technical assistance and data during the budget preparation. The budget planning process takes place prior to the budget period and where budgets are prepared on a rolling basis, budget planning is a regular, continuous activity.

As a good and proper for developing company we name of flexible budget. This kind of budget is designed to adjust the budgeted cost levels to suit the level of activity actually attained. A flexible budget is useful for the control aspects of budgeting but as it is an important part of planning process to

consider what control procedures will be necessary, it is usual to carry out the required cost analyses and breakdowns at the planning stage so that the budget may be flexed in due course if this is necessary.

As a practical example of budget formation and budgetary system we selected to analyze the Joint Stock Company "Via Regia", which one is very well known in Lithuania as a company of PLAZA corporation. We also present and analyze problems of formation and implementation of the budgetary system in this company.

PRIEDAI

1 PRIEDAS. BIUDŽETU PARENGIMO BEI VYKDYMO TAISYKLĒS
53

2 PRIEDAS. UAB "Via Regia" FINANSINĒ STRUKTŪRA
62

**BIUDŽETŲ PARENGIMO BEI VYKDYMO
TAISYKLĖS**

Nr. ____T-04-03____

2004-11-26

	<i>Pareigos</i>	<i>Paraša, data</i>
PARENGĖ	Ekonomikos sk. vadovė O.Misiūnienė	
<i>PATIKRINO</i>	Finansų direktorė A.Uldukienė	
<i>PATIKRINO</i>	Patarėjas rizikos klausimais D.Venslavičius	
<i>PATVIRTIN</i> O	Korporacijos direktorius A.Michailovas	

1. TAISYKLIŲ AKTUALUMAS IR SANTYKIS SU KITAIŠ KORPORACIJOS

DOKUMENTAIS

Šios taisyklės reikalingos korporacijos finansų valdymo politikos, investicijų politikos realizavimui ir galioja tiek, kiek neprieštarauja korporacijos politikose deklaruojamiems principams.

2. TAISYKLIŲ SUDARYMO TIKSLAI

- 2.1. Reglamentuoti vieningą korporacijos biudžetų rengimo ir koregavimo tvarką.
- 2.2. Užtikrinti savalaikį horizontalaus ir vertikalaus biudžetų suderinamumą.
- 2.3. Padidinti planavimo tikslumą iki priimtino lygio.
- 2.4. Padėti vadovams planuoti ir kontroliuoti veiklos rezultatus.
- 2.5. Sudaryti ir kontroliuoti korporacijos(Kapitalo) pagrindinį biudžetą.

3. TAISYKLIŲ TAIKYMO SRITIS

- 3.1. Taisyklėmis vadovaujasi visi korporacijos finansinės atsakomybės centrai.
- 3.2. Taisyklės reglamentuoja planavimo procesą valdymo apskaitoje.

4. TAISYKLIŲ ESME

- 4.1. Biudžetas yra priemonė korporacijos tikslams pasiekti. Tai strateginių tikslų veiksmų planas išreikštas skaičiais.
- 4.2. Biudžetų sudarymo tikslas - koordinuoti ir subalansuoti visas korporacijos ir verslo vienetų

veiklos sritis, atlikti finansinę kontrolę, siekiant pelningos veiklos, taupiai valdant visus korporacijos išteklius.

4.3. Biudžetų objektai - finansinės atsakomybės centrai (FAC). Šių centrų skaičius, statusas ir lygiai nustatomi korporacijos finansinėje struktūroje.

5. BIUDŽETŲ SISTEMA

5.1. Biudžetų sistema yra 2 lygių biudžetai:

5.1.1. Pagrindinis biudžetas;

5.1.2. Funkciniai biudžetai

5.2. *Pagrindinis biudžetas* - tai prognozuojamos finansinės ataskaitos, kurios parodo FAC finansinę būklę ateityje:

5.2.1.1. *Pelno (nuostolio) ataskaita* - veiklos rezultato ataskaita;

5.2.1.2. *Pinigų srautų ataskaita* - tiesioginių įplaukų ir išlaidų ataskaita;

5.2.1.3. *Prognozinis balansas* - aktyvų ir pasyvų būseną laikotarpio pabaigoje.

5.3. *Funkciniai biudžetai* - tai kiekvieno FAC funkciniai biudžetai, kurie rengiami pagal aprobuotą biudžetavimo metodiką:

5.3.1. *Pardavimų biudžetas* numato kiek, už kokią sumą, kokių produktų ar paslaugų paruos FAC per planuojamą laikotarpį. Jis sudaromas remiantis marketingo strategine informacija.

5.3.2. *Gamybos programos biudžetas* sudaromas vadovaujantis *Pardavimų biudžete* numatytais gamybos apimtimis. Jame paskaičiuojami tiesioginiai medžiagų, darbo užmokesčio bei pridėtiniai gamybiniai kaštai pagal patvirtintą savikainos formavimo metodiką;

5.3.3. *Pirkimų biudžetas* sudaromas atsižvelgiant į perpardavimui skirtų prekių pardavimų prognozę;

- 5.3.4. *Žaliavų pirkimo biudžetas* sudaromas atsižvelgiant į gamybai būtinų žaliavų kiekį ir užpirkimo laikotarpį iš Gamybos programų biudžetų;
- 5.3.5. *Veiklos sąnaudų biudžetas*, kuris susideda iš:
- 5.3.5.1. *Pardavimo sąnaudų straipsnių* - pardavimų ir rinkodaros sąnaudos neįeinančios į savikainą;
 - 5.3.5.2. *Bendrųjų ir administravimo sąnaudų straipsnių* - tai administravimo sąnaudos neįeinančios į savikainą;
- 5.3.6. *Investicijų biudžetas* tai investicinėms programoms įvykdyti būtinas turto poreikis pradine verte.
- 5.3.7. *Nusidėvėjimų ir amortizacijos biudžetas* tai naudojamo ilgalaikio turto ir planuojamų investicijų į ilgalaikį turta nusidėvėjimas, kuris kaip sąnaudos įskaičiuotas į savikainą ir veiklos sąnaudas.
- 5.3.8. *Žmogiškųjų išteklių biudžetas* - tai visų FAC esamų ir planuojamų priimti pareigybių skaičius, darbo užmokestis, pastovių ir kintamų premijų dydis, bei su tuo susijusių mokesčių dydis.
- 5.4. **Biudžetų formos:**
- 5.4.1. **Pagrindinio biudžeto formos:**
 - 5.4.1.1. Forma A-1. **Pelno (nuostolio) ataskaita (PN);**
 - 5.4.1.2. Forma A-2. **Pinigų srautų ataskaita (PS);**
 - 5.4.1.3. Forma A-3. **Prognozinis Balansas (B).**
 - 5.4.2. **Funkcinių biudžetų formos:**
 - 5.4.2.1. Forma B-1. **Pardavimų biudžetas (BP);**
 - 5.4.2.2. Forma B-2. **Pirkimų perpardavimui biudžetas (BPP);**
 - 5.4.2.3. Forma B-3. **Gamybos programos biudžetas (GP);**
 - 5.4.2.4. Forma B-4. **Žaliavų pirkimų biudžetas (BZ);**

- 5.4.2.5. Forma B-5. Gamybos pridėtinių išlaidų biudžetas (GPP);
 - 5.4.2.6. Forma B-6. Investicijų biudžetas (BI);
 - 5.4.2.7. Forma B-7. Nusidėvėjimų ir amortizacijos suvestinė (BN).
 - 5.4.2.8. Forma B-8. Veiklos sąnaudų biudžetas (VS);
 - 5.4.2.9. Forma B-9. Finansinių pajamų ir sąnaudų biudžetas (BF).
 - 5.4.2.10. Forma B-10. Žmogiškųjų resursų suvestinė (ŽR).
- 5.4.3. Visos biudžeto dokumentų formos pridedamos prie šių taisyklių.
- 5.5. Biudžeto dokumentų rinkiniai:
- 5.5.1. Kiekvienas FAC rengia pilną biudžeto dokumentų rinkinį, išskyrus FAC esančius skyriaus lygyje ir FAC, kurių statusas SC, rengia tik pagrindinio biudžeto A-1 formą ir jos formavimui būtinus funkcinis biudžetus, jei kitų formų nereikia konsoliduotam FAC.
 - 5.5.2. Konsoliduoti FAC rengia visas biudžeto formas ir pažymi jas žodžiu "Konsoliduota" bei nurodo FAC pavadinimus, kuriuos konsoliduoja.
 - 5.5.3. Iš konsoliduotų FAC biudžetų turi būti eliminuotos jo skyrių (konsoliduojamųjų) FAC vidinės pajamos, sąnaudos, įplaukos, išlaidos ir tarpusavio skolos.
- 5.6. Biudžetų laikotarpiai:
- 5.6.1. Biudžetas sudaromas vieneriems biudžetiniams metams. Biudžetiniai metai - tai metai, kurie prasideda sausio 1 dieną ir baigiasi gruodžio 31 dieną.
 - 5.6.2. Metinis biudžetas skaidomas į mėnesius. Esant būtinybei mėnesio biudžetas gali būti skaidomas į trumpesnius laikotarpius.
6. BIUDŽETŲ SUDARYMO ETAPAI

- 6.1. Biudžeto sudarymas yra vienas iš strategijos peržiūros proceso (žr. schema) etapų :
 - 6.1.1. Korporacijos strateginis pasirinkimas, kurio rezultatas - strateginė informacija verslo vienetų vadovams;
 - 6.1.2. Verslo vienetų strateginis pasirinkimas, kurio rezultatas - verslo vieneto tikslai;
 - 6.1.3. Verslo vieneto veiklos planavimas, kurio rezultatas - verslo planas ir strateginės programos;
 - 6.1.4. Biudžetavimas, kurio rezultatas - aprobuotas Kapitalo (konsoliduotas korporacijos) biudžetas.
- 6.2. Biudžeto sudarymo etapai nurodo kokio eiliškumo turi būti laikomasi rengiant, derinant ir aprobuojant biudžetus.
- 6.3. Šios taisyklės reglamentuoja biudžetavimo etapą, kuris pradedamas:
 - 6.3.1. Aprobavus verslo vieneto verslo planą ir strategines programas;
 - 6.3.2. Aprobavus verslo vieneto finansinę struktūrą (FAC kiekį, statusą, atsakingus asmenis)
 - 6.3.3. Aprobavus žemiausio lygio FAC tikslus.
- 6.4. *Biudžetavimas*
 - 6.4.1. Biudžeto sudarymas pradedamas nuo žemiausio FAC vadovo funkcinių biudžetų rengimo.
 - 6.4.2. Parengus funkcinius biudžetus skyriuose, Ekonomikos skyrius rengia skyriaus lygio pagrindinį biudžetą (Formą A-1);
 - 6.4.3. Iš skyrių funkcinių biudžetų Ekonomikos skyrius rengia konsoliduotus funkcinius biudžetus verslo vieneto lygyje.
 - 6.4.4. Iš paprastų ir konsoliduotų funkcinių biudžetų Ekonomikos skyrius formuoja paprastus ir konsoliduotus pagrindinius biudžetus verslo vienetų lygyje.

6.4.5. Iš verslo vienetų biudžetų Ekonomikos skyrius rengia Kapitalo biudžetą:

6.4.5.1. Pagrindinį biudžetą: suminį ir konsoliduotą;

6.4.5.2. Iš funkcinių biudžetų:

6.4.5.2.1. Investicijų biudžeto suvestinę;

6.4.5.2.2. Žmogiškųjų resursų suvestinę

6.5. *Biudžetų derinimas*

6.5.1. Ekonomikos skyrius parengtus biudžetų projektus derina horizontaliai dėl tarpusavio pajamų, sąnaudų, skolų:

6.5.1.1. Su kitais finansinės atsakomybės centrais skyrių lygyje;

6.5.1.2. Su kitais finansinės atsakomybės centrais verslo vienetų lygyje.

6.5.2. Parengtus biudžetų projektus Ekonomikos skyrius pateikia FAC vadovui, kuris derina biudžeto projektus vertikalčiai dėl tikslų pasiekimo su aukščiau esančiu FAC: skyriai su Verslo vienetu, Verslo vienetai su Kapitalu.

6.5.3. Esant biudžetų rezultato neatitikimui su iškeltais tikslais, aukščiau esančio FAC vadovas gali pareikalauti biudžeto koregavimo. Tokiu atveju grįžtama į biudžetų rengimo etapą ir pradedamas tikslinimas nuo funkcinių biudžetų rengimo (taisyklių 6.2.1 punktas).

6.5.4. Ekonomikos skyrius pateikia finansų direktorei Kapitalo biudžetą, kuris turi atitikti tokius reikalavimus:

6.5.4.1.1. Kapitalo pagrindinis biudžetas turi būti pagrįstas verslo vienetų biudžetais (pilni spausdinti dokumentų rinkiniai ir elektroninė suvestinė e-paštu);

6.5.4.1.2. Dokumentai turi būti su FAC vadovų parašais ir suderinimo vizomis.

6.5.5. Finansų direktorius Kapitalo biudžetą su pastabomis ir rekomendacijomis perduoda

korporacijos direktoriui, kuris pateikia jį aprobuoti akcininkams arba gražina jį tikslinti.

6.6. *Biudžetų aprobavimas*

6.6.1. Aprobavimas pradedamas nuo Kapitalo konsoliduoto pagrindinio biudžeto aprobavimo, kuris turi įvykti ne vėliau kaip iki gruodžio 15 dienos.

6.6.2. Aprobavus Kapitalo konsoliduotą pagrindinį biudžetą, korporacijos direktorius aprobuoja Verslo vienetų pagrindinius biudžetus.

6.6.3. Po Verslo vienetų biudžetų aprobavimo, verslo vieneto vadovas aprobuoja skyrių, įeinančių į verslo vieneto sudėtį biudžetus.

6.7. Biudžetų rengimo, derinimo ir aprobavimo grafiką su atsakingais asmenimis sudaro ir suderina su FAC vadovais Ekonomikos skyrius.

7. BIUDŽETŲ VYKDYMO KONTROLĖ

7.1. Biudžetų kontrolė vykdoma nustatant pagrindinio biudžeto straipsnių ir funkcinių biudžetų straipsnių nukrypimus nuo plano.

7.2. Nukrypimai apskaičiuojami absoliutiniais skaičiais ir procentine išraiška:

7.2.1. Absoliutus nukrypimas:

7.2.1.1. Mėnesio nukrypimas Lt - apskaičiuojamas iš faktinio mėnesio straipsnio skaičiaus atėmus planinį to mėnesio straipsnio skaičių.

7.2.1.2. Sukauptas nukrypimas Lt - apskaičiuojamas iš faktinio laikotarpio nuo metų pradžios straipsnio sumos atėmus planinę laikotarpio nuo metų pradžios straipsnio sumą.

7.2.2. Procentinė išraiška:

7.2.2.1. Mėnesio nukrypimas % - apskaičiuojamas faktinio mėnesio straipsnio nukrypimą padalinant iš planinio to mėnesio straipsnio skaičiaus.

- 7.2.3. Sukauptas nukrypimas % - apskaičiuojamas sukauptą nukrypimą padalinant iš planuojamos biudžeto metinės straipsnio sumos.
- 7.3. Informacija apie mėnesinius nukrypimus naudojama Verslo vienetų operatyvinei kontrolei, o VV ir visų jo konsoliduojamų FAC leistinus nukrypimų dydžius nusistato verslo vieneto vadovas.
- 7.4. Informacija apie sukauptus nukrypimus naudojama VV operatyvinei ir strateginei kontrolei. Verslo susitarimuose su FAC vadovais nustatomas:
- 7.4.1. Leistini nukrypimai, kurių neviršijus FAC neprivalo imtis jokių koreguojančių veiksmų;
- 7.4.2. Maksimalūs leistini nukrypimai, kuriuos viršijus konsoliduojantis centras įgyja teisę reikalauti FAC biudžeto ir verslo susitarimo su vadovu peržiūrėjimo.
- 7.5. FAC vadovas, kurio centre atsiranda nukrypimas didesnis nei leistinas, turi apie tai informuoti aukštesnio lygio FAC vadovą ir atlikti analizę bei nustatyti susidariusių nukrypimų priežastis. Tai jis privalo padaryti ne vėliau kaip per 10 dienų po ataskaitų pateikimo.
- 7.6. FAC vadovas, kurio centre atsiranda nukrypimas didesnis nei maksimalus leistinas, turi keisti biudžetą likusiam laikotarpiui, jei atlikus analizę numatoma, kad nukrypimai bus ir ateityje.
- 7.7. Biudžeto keitimas vyksta pagal tą pačią tvarką kaip biudžetų sudarymas pagal šių taisyklių 6 punktą.
- 7.8. Ekonomikos skyrius seka biudžeto vykdymą, kaupia informacija apie nukrypimus nuo biudžetų, informuoja FAC vadovus ir, esant būtinumui, inicijuoja biudžetų pakeitimus pagal šių taisyklių 6 punktą.
- 7.9. FAC, kuris konsoliduoja keičiamą biudžetą, gali konsoliduoto pagrindinio biudžeto nekeisti, jei nukrypimas nuo patvirtinto konsoliduoto pagrindinio biudžeto neviršija 20% ir/arba įtaka į Grynąjį pelną yra mažesnė negu 50 000 Lt.
- 7.10. Atskirų FAC biudžetų vykdymo ir kontrolės ypatumai numatomi Verslo susitarimuose.

8. ATSAKOMYBĖ IR ĮGALIOJIMŲ RIBOS

8.1. FAC vadovai atsako už:

8.1.1. Biudžeto turinio atitikimą VV verslo planui ir strategines programas - pajamų struktūrą ir dydį, sąnaudų pagrįstumą, investicijų kiekį, veiklos efektyvumą;

8.1.2. Funkcinių biudžetų parengimą;

8.1.3. Biudžetų vykdymą bei operatyvinę kontrolę.

8.2. Ekonomikos skyrius atsako už:

8.2.1. Biudžetavimo grafiko sudarymą ir vykdymą;

8.2.2. Tikslią, savalaikę ir teisingą metodinę ir faktinę informaciją apie FAC veiklą, reikalingą biudžetų rengimui;

8.2.3. Teisingą biudžeto duomenų perkėlimą iš funkcinių biudžetų pagal aprobuotas biudžetavimo metodikas į pagrindinius biudžetus, horizontalų suderinimą ir konsolidavimą pagal suderintą metodiką su VV vadovais;

8.2.4. Biudžeto įforminimą pagal patvirtintas formas;

8.2.5. Tikslią, savalaikę ir teisingą informaciją apie FAC faktinę veiklą ir nukrypimų nuo biudžeto nustatymą bei jų analizę.

9. TAISYKLIŲ GALIOJIMAS

9.1. Šios taisyklės įsigalioja nuo jų patvirtinimo ir galioja iki bus pakeistos korporacijos direktoriaus sprendimu.

"Laikinosios biudžeto sudarymo taisyklės" patvirtintos korporacijos direktoriaus sprendimu Nr.P-04-01, 2004-01-23 netenka galios patvirtinus šias taisykles.

UAB "Via Regia"
FINANSINĖ STRUKTŪRA
Galioja nuo 2006.01.01

	<i>Pareigos</i>	<i>Parašas</i>
<i>PARENGĖ</i>	VR direktorius R.Veiklas	
<i>SUDERINO</i>	TV direktorė V.Krūminienė	
<i>APROBAVO</i>	FD direktorė A.Uldukienė	

FINANSINĖS ATSAKOMYBĖS CENTRŲ APRAŠAS

1. UAB "VIA REGIA" (VR)

"VIA REGIA" yra konsoliduotas pelno centras (KPC). Pagrindinis tikslas – didinti grynąjį pelną (GP), aprūpinant korporacijos klientus plastikiniais gaminiais ir su tuo susijusiomis paslaugomis.

"VIA REGIA" finansinis rezultatas – grynasis pelnas (GP).

"VIA REGIA" finansinis rezultatas konsoliduojamas į "KAPITALO" rezultata.

"VIA REGIA" konsoliduoja šių finansinės atsakomybės centrų finansinius rezultatus:

Šaunų centras "VR ADMINISTRAVIMO SKYRIUS";

Tarifikuotas šaunų centras "VR KOKYBĖS VALDYMAS SKYRIUS";

Tarifikuotas pelno centras "VR LOGISTIKOS SKYRIUS"

Tarifikuotas šaunų centras "VR GAMYBOS SKYRIUS"

Konsoliduotas pelno centras "VR KOMERCIJA SKYRIUS"

Atsakingas asmuo – "VIA REGIA" vadovas.

Vadovo motyvacija – kintamas atlygis už finansinio tikslo pasiekimą.

1.1. "VR ADMINISTRAVIMO SKYRIUS" (VRA)

"VR AMINISTRAVIMO SKYRIUS" yra šaunų centras (SC)

Pagrindinis tikslas – užtikrinti "VIA REGIA" tikslų pasiekimą, realizuojant VR konsoliduojamų finansinės atsakomybės centrų veiklos kontrolę ir koordinavimą.

"VR AMINISTRAVIMO SKYRIUS" finansinis rezultatas – Veiklos šaunų (VS).

"VR AMINISTRAVIMO SKYRIUS" finansinis rezultatas konsoliduojamas į konsoliduoto pelno centro "VIA REGIA" rezultata.

"VR AMINISTRAVIMO SKYRIUS" kitų finansinės atsakomybės centrų finansinių rezultatų nekonsoliduoja.

Atsakingas asmuo – "VIA REGIA" vadovas.

Vadovo motyvacija – kintamas atlygis už finansinio tikslo pasiekimą.

1.2. "VR KOKYBĖS VALDYMO SKYRIUS" (VR KV)

"VR KOKYBĖS VALDYMO SKYRIUS" yra tarifikuotas sąnaudų centras (TSC).

Pagrindinis tikslas - užtikrinti "VIA REGIA" tikslų pasiekimą, realizuojant VR konsoliduojamų finansinės atsakomybės centrų produktų ir paslaugų kokybės kontrolę. "VR KOKYBĖS VALDYMO SKYRIAUS" finansinis rezultatas - sąnaudos (S ir VS), kurios proporcingai paskirstomos kitiems FAC.

"VR KOKYBĖS VALDYMO SKYRIAUS" finansinis rezultatas konsoliduojamas į konsoliduoto pelno centro "VIA REGIA" rezultata.

"VR KOKYBĖS VALDYMO SKYRIUS" kitų finansinės atsakomybės centrų finansinių rezultatų nekonsoliduoja.

Atsakingas asmuo - "VR KOKYBĖS VALDYMO SKYRIAUS" vadovas.

Vadovo motyvacija - kintamas atlygis už finansinio tikslo pasiekimą.

1.3. "VR LOGISTIKOS SKYRIUS" (VRL)

"VR LOGISTIKOS SKYRIUS" yra tarifikuotas pelno centras (TPC).

Pagrindinis tikslas - didinti "VIA REGIA" rentabilumą, aprūpinant kitus VR finansinės atsakomybės centrus ir korporacijos klientus sandėliavimo, transportavimo, medžiagų tiekimo ir kitomis su tuos susijusiomis paslaugomis.

"VR LOGISTIKOS SKYRIAUS" finansinis rezultatas - veiklos pelnas, kuris gaunamas teikiant paslaugas VR FAC ir korporacijos klientams.

"VR LOGISTIKOS SKYRIAUS" finansinis rezultatas konsoliduojamas į konsoliduoto pelno centro "VIA REGIA" rezultata.

"VR LOGISTIKOS SKYRIUS" kitų finansinės atsakomybės centrų finansinių rezultatų nekonsoliduoja.

Atsakingas asmuo - "VR LOGISTIKOS SKYRIAUS" vadovas.

Vadovo motyvacija - kintamas atlygis už finansinio tikslo pasiekimą.

1.4. "VR GAMYBOS SKYRIUS" (VRG)

"VR GAMYBOS SKYRIUS" yra tarifikuotas sąnaudų centras (TSC).

Pagrindinis tikslas - didinti "VIA REGIA" rentabilumą, aprūpinant kitus VR finansinės atsakomybės centrus savos gamybos plastikiniais bei stiklo gaminiais.

"VR GAMYBOS SKYRIAUS" finansinis rezultatas - sąnaudos (S ir VS), kurios proporcingai paskirstomos kitiems FAC.

"VR GAMYBOS SKYRIAUS" finansinis rezultatas konsoliduojamas į konsoliduoto pelno centro "VIA REGIA" rezultata.

"VR GAMYBOS SKYRIUS" kitų finansinės atsakomybės centrų finansinių rezultatų nekonsoliduoja.

Atsakingas asmuo - "VR GAMYBOS SKYRIAUS" vadovas.

Vadovo motyvacija - kintamas atlygis už finansinio tikslo pasiekimą.

1.5. "VR KOMERCIJOS SKYRIUS" (VRK)

"VR KOMERCIJOS SKYRIUS" yra konsoliduotas pelno centras (KPC).

Pagrindinis tikslas - didinti grynąjį pelną, aprūpinant korporacijos klientus plastikiniais gaminiais ir su jais susijusiomis paslaugomis.

"VR KOMERCIJOS SKYRIAUS" finansinis rezultatas - Veiklos pelnas (VP).

"VR KOMERCIJOS SKYRIAUS" finansinis rezultatas konsoliduojamas į konsoliduoto pelno centro "VIA REGIA" rezultata.

"VR KOMERCIJOS SKYRIUS" konsoliduoja šių finansinės atsakomybės centrų finansinius rezultatus:

Sąnaudų centras "VR KOMERCIJOS ADMINISTRAVIMO padalinys";

Konsoliduotas pelno centras "VR K KAUNAS"

Konsoliduotas pelno centras "VR K VILNIUS"

Konsoliduotas pelno centras "VR K PANEVĖŽYS"

Konsoliduotas pelno centras "VR K KLAIPĖDA"

Konsoliduotas pelno centras "VR K ŠIAULIAI".

Atsakingas asmuo - "VR KOMERCIJOS SKYRIAUS" vadovas.

Vadovo motyvacija - kintamas atlygis už finansinio tikslo pasiekimą.

2. PADALINIAI

2.1. "VR KOMERCIJOS ADMINISTRAVIMO PADALINYS" (VR K A)

"VR KOMERCIJOS AMINISTRAVIMO PADALINYS" yra sąnaudų centras (SC).

Pagrindinis tikslas - užtikrinti "VR K" tikslų pasiekimą, realizuojant VRK konsoliduojamų finansinės atsakomybės centrų veiklos kontrolę ir koordinavimą.

"VR KOMERCIJOS AMINISTRAVIMO PADALINIO" finansinis rezultatas - Veiklos sąnaudos (VS).

"VR KOMERCIJOS AMINISTRAVIMO PADALINIO" finansinis rezultatas konsoliduojamas į konsoliduoto pelno centro "VRK" rezultata.

"VR KOMERCIJOS AMINISTRAVIMO PADALINYS" kitų finansinės atsakomybės centrų finansinių rezultatų nekonsoliduoja. Atsakingas asmuo - "VR KOMERCIJOS SKYRIAUS" vadovas. Vadovo motyvacija - kintamas atlygis už finansinio tikslo pasiekimą.

2.2. "VR KAUNAS" (VR K K)

"VR K KAUNAS" yra konsoliduotas pelno centras (KPC).

Pagrindinis tikslas - didinti grynąjį pelną, aprūpinant korporacijos klientus plastikiniais gaminiais ir su jais susijusiomis paslaugomis.

"VR K KAUNAS" finansinis rezultatas - Veiklos pelnas (VP).

"VR K KAUNAS" finansinis rezultatas konsoliduojamas į konsoliduoto pelno centro "VR KOMERCIJOS SKYRIAUS" rezultata.

"VR K KAUNAS" konsoliduoja šių finansinės atsakomybės centrų finansinius rezultatus:

Sąnaudų centras "VR K KAUNO ADMINISTRACIJOS SKYRIUS"

Tarifikuotas pelno centras "VR K KAUNO PASLAUGŲ SKYRIUS"

Pelno centras "VR K KAUNO PARDAVIMŲ SKYRIUS"

Atsakingas asmuo - "VR K KAUNAS" filialo vadovas.

Vadovo motyvacija - kintamas atlygis už finansinio tikslo pasiekimą.

2.3. "VR VILNIUS" (VR K V)

"VR K VILNIUS" yra konsoliduotas pelno centras (KPC).

Pagrindinis tikslas - didinti grynąjį pelną, aprūpinant korporacijos klientus plastikiniais gaminiais ir su jais susijusiomis paslaugomis.

" VR K VILNIUS " finansinis rezultatas - Veiklos pelnas (VP).

" VR K VILNIUS " finansinis rezultatas konsoliduojamas į konsoliduoto pelno centro "VR KOMERCIJOS SKYRIAUS" rezultata.

"VR K VILNIUS" konsoliduoja šių finansinės atsakomybės centrų finansinius rezultatus:

Šaunų centras "VR K VILNIAUS ADMINISTRACIJOS SKYRIUS"
Tarifikuotas pelno centras "VR K VILNIAUS PASLAUGŲ SKYRIUS"

Pelno centras "VR K VILNIAUS PARDAVIMŲ SKYRIUS"

Atsakingas asmuo - "VR K VILNIUS" filialo vadovas.

Vadovo motyvacija - kintamas atlygis už finansinio tikslo pasiekimą.

2.4. "VR KLAIPĖDA" (VR K KL)

"VR K KLAIPĖDA " yra konsoliduotas pelno centras (KPC).

Pagrindinis tikslas - didinti grynąjį pelną, aprūpinant korporacijos klientus plastikiniais gaminiais ir su jais susijusiomis paslaugomis.

" VR K KLAIPĖDA " finansinis rezultatas - Veiklos pelnas (VP).

" VR K KLAIPĖDA " finansinis rezultatas konsoliduojamas į konsoliduoto pelno centro "VR KOMERCIJOS SKYRIAUS" rezultata.

"VR K KLAIPĖDA " konsoliduoja šių finansinės atsakomybės centrų finansinius rezultatus:

Šaunų centras "VR K KLAIPĖDOS ADMINISTRACIJOS SKYRIUS"
Tarifikuotas pelno centras "VR K KLAIPĖDOS PASLAUGŲ SKYRIUS"

Pelno centras "VR K KLAIPĖDOS PARDAVIMŲ SKYRIUS"

Atsakingas asmuo - "VR K KLAIPĖDA " filialo vadovas.

Vadovo motyvacija - kintamas atlygis už finansinio tikslo pasiekimą.

2.5. "VR ŠIAULIAI" (VR K Š)

"VR K ŠIAULIAI " yra konsoliduotas pelno centras (KPC).

Pagrindinis tikslas - didinti grynąjį pelną, aprūpinant korporacijos klientus plastikiniais gaminiais ir su jais susijusiomis paslaugomis.

" VR K ŠIAULIAI " finansinis rezultatas - Veiklos pelnas (VP).

" VR K ŠIAULIAI " finansinis rezultatas konsoliduojamas į konsoliduoto pelno centro "VR KOMERCIJOS SKYRIAUS" rezultata.

"VR K ŠIAULIAI " konsoliduoja šių finansinės atsakomybės centrų finansinius rezultatus:

Šaunaudų centras "VR K ŠIAULIŲ ADMINISTRACIJOS SKYRIUS"

Tarifikuotas pelno centras "VR K ŠIAULIŲ PASLAUGŲ SKYRIUS"

Pelno centras "VR K ŠIAULIŲ PARDAVIMŲ SKYRIUS"

Atsakingas asmuo - "VR K ŠIAULIAI " filialo vadovas.

Vadovo motyvacija - kintamas atlygis už finansinio tikslo pasiekimą.

2.6. "VR PANEVĖŽYS" (VR K P)

"VR K PANEVĖŽYS " yra konsoliduotas pelno centras (KPC).

Pagrindinis tikslas - didinti grynąjį pelną, aprūpinant korporacijos klientus plastikiniais gaminiais ir su jais susijusiomis paslaugomis.

" VR K PANEVĖŽYS " finansinis rezultatas - Veiklos pelnas (VP).

"VR K PANEVĖŽYS " finansinis rezultatas konsoliduojamas į konsoliduoto pelno centro "VR KOMERCIJOS SKYRIAUS" rezultata.

"VR K PANEVĖŽYS" konsoliduoja šių finansinės atsakomybės centrų finansinius rezultatus:

Šaunaudų centras "VR K PANEVĖŽIO ADMINISTRACIJOS SKYRIUS"

Tarifikuotas pelno centras "VR K PANEVĖŽIO PASLAUGŲ SKYRIUS"

Pelno centras "VR K PANEVĖŽIO PARDAVIMŲ SKYRIUS"

Atsakingas asmuo - "VR K PANEVĖŽYS " filialo vadovas.

Vadovo motyvacija - kintamas atlygis už finansinio tikslo pasiekimą.

3. PADALINIŲ SKYRIAI

3.1. "VR (K; V; KL; Š; P) ADMINISTRACIJOS SKYRIUS" (VR K -/- A)

"VR K (K; V; KL; Š; P) ADMINISTRACIJOS SKYRIUS" yra šaunaudų centras (SC).

Pagrindinis tikslas - užtikrinti "VR K (K; V; KL; Š; P)" padalinių tikslų pasiekimą, realizuojant VR K (K; V; KL; Š; P) konsoliduojamų finansinės atsakomybės centrų veiklos kontrolę ir koordinavimą.

"VR K (K; V; KL; Š; P) ADMINISTRACIJOS SKYRIUS" finansinis rezultatas - Veiklos sąnaudos (VS).

"VR K (K; V; KL; Š; P) ADMINISTRACIJOS SKYRIUS" finansinis rezultatas konsoliduojamas į konsoliduoto pelno centro "VR K (K; V; KL; Š; P)" padalinio rezultata. "VR K (K; V; KL; Š; P) ADMINISTRACIJOS SKYRIUS" kitų finansinės atsakomybės centrų finansinių rezultatų nekonsoliduoja.

Atsakingas asmuo - "VR K (K; V; KL; Š; P)" padalinio vadovas.

Vadovo motyvacija - kintamas atlygis už finansinio tikslo pasiekimą.

3.2. "VR K (K; V; KL; Š; P) PASLAUGŲ SKYRIUS" (VR K -/- P)

"VR K (K; V; KL; Š; P) PASLAUGŲ SKYRIUS" yra tarifikuotas pelno centras (TPC).

Pagrindinis tikslas - didinti "VIA REGIA" rentabilumą, aprūpinant kitus VR K (K; V; KL; Š; P) padalinių klientus montavimo, apdailos, sandėliavimo, transportavimo, medžiagų tiekimo ir kitomis su tuos susijusiomis paslaugomis.

"VR K (K; V; KL; Š; P) PASLAUGŲ SKYRIUS" finansinis rezultatas - veiklos pelnas, kuris gaunamas teikiant paslaugas padalinio klientams.

"VR K (K; V; KL; Š; P) PASLAUGŲ SKYRIUS" finansinis rezultatas konsoliduojamas į konsoliduoto pelno centro "VR K (K; V; KL; Š; P)" padalinio rezultata.

"VR K (K; V; KL; Š; P) PASLAUGŲ SKYRIUS" kitų finansinės atsakomybės centrų finansinių rezultatų nekonsoliduoja.

Atsakingas asmuo - "VR VR K (K; V; KL; Š; P) " padalinio logistikos vadybininkas

Vadovo motyvacija - kintamas atlygis už finansinio tikslo pasiekimą.

3.3. "VR K (K; V; KL; Š; P) PARDAVIMŲ SKYRIUS" (VR K -/- P)

"VR K (K; V; KL; Š; P) PARDAVIMŲ SKYRIUS" yra pelno centras (PC).

Pagrindinis tikslas - didinti grynąjį pelną, aprūpinant korporacijos klientus plastikiniais gaminiais ir su jais susijusiomis paslaugomis.

"VR K (K; V; KL; Š; P) PARDAVIMŲ SKYRIUS" finansinis rezultatas - veiklos pelnas.

"VR K (K; V; KL; Š; P) PARDAVIMŲ SKYRIUS" finansinis rezultatas konsoliduojamas į konsoliduoto pelno centro

"VR K (K; V; KL; Š; P)" padalinio rezultata.

"VR K (K; V; KL; Š; P) PARDAVIMŲ SKYRIUS" kitų finansinės atsakomybės centrų finansinių rezultatų nekonsoliduoja.

Atsakingas asmuo - "VR VR K (K; V; KL; Š; P) "

padalinio pardavimų vyr. vadybininkas

Vadovo motyvacija - kintamas atlygis už finansinio tikslo pasiekimą.

*(K; V; KL; Š; P): K - Kaunas; V - Vilnius; KL - Klaipėda; Š - Šiauliai; P - Panevėžys

**SU FINANSINE STRUKTŪRA SUSIPAŽINUSIŲ ATSAKINGŲ ASMENŲ
SARAŠAS**

Ei 1. Nr .	Verslo vienetas, skyrius	(pareigos, pavardė)	Data	Parašas
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				
12.				
13.				
14.				
15.				
16.				
17.				
18.				
19.				
20.				

