

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
REGIONŲ PLĖTROS INSTITUTAS**

**Evelina LAPEIKIENĖ**

**STRATEGINIS IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ FINANSŲ  
VALDYMAS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2019

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**REGIONŲ PLĖTROS INSTITUTAS**

**Evelina LAPEIKIENĖ**

Viešojo valdymo studijų programos studentė

**STRATEGINIS IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ FINANSŲ**  
**VALDYMAS**

Magistro darbas

Mokslo sritis, kryptis: Socialiniai mokslai, Vadyba (S 003)

Studijų kryptis: Viešasis administravimas (L07)

**Darbo vadovas:**

**prof. dr. Teodoras TAMOŠIŪNAS**

Teigiu, kad baigiamasis darbas, kurį teikiu Viešojo administravimo magistro laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas.

---

(Studentės parašas)

Lapeikienė, E. (2019). Strateginis ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansų valdymas. Viešojo administravimo studijų krypties magistro baigiamasis darbas. Darbo vadovas prof. dr. T. Tamošiūnas. Šiaulių universitetas, Regionų plėtros institutas. 102 p. (su priedais – 139 p.).

## SANTRAUKA

Magistro darbo tikslas – parengti ir pagrįsti hipotetinę ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansų valdymo tobulinimo strategiją.

Viešajame valdyme pastaruoju metu didelis dėmesys skiriamas efektyviam išteklių valdymui, funkcijų optimizavimui, ne išimtis – ir ikimokyklinio ugdymo įstaigos. SSGG ir PEST analizė atskleidė poreikį keisti ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansų valdymo modelį. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansų valdymo centralizavimas – vienas tokių sprendimų savivaldybėse.

Teorinių šaltinių analizė atskleidė, kad finansų valdymas integruotas, vykdamas pagrindines funkcijas: planavimą, organizavimą ir kontrolę, tačiau pagrindinis vaidmuo tenka, sudarant biudžetą ir vykdamas kontrolę. Kontrolei užtikrinti sudaromos finansinės ataskaitos, kurių reguliarus vertinimas leidžia nuosekliai gerinti finansų valdymą.

Šiame darbe pateikto tyrimo rezultatai liudija, kad: 1. Lietuva, skirdama švietimui didesnę procentą nuo BVP nei ES vidurkis, dėl lėšų neracionalaus perskirstymo finansuojant švietimą, vis tiek susiduria su problemomis; 2. Dėl mokymo lėšų apskaičiavimo metodikos, dėl valstybės ir savivaldybių įstaigų darbuotojų darbo apmokėjimo įstatymo laipsniško įgyvendinimo – išlaidos švietimui nuolat didėja. Ikimokyklinėse ugdymo įstaigose didėja ne tik pedagogų, bet ir nepedagoginio personalo darbo užmokestis, tarp jų – ir finansininkų, todėl ribotų valstybės lėšų racionalus naudojimas yra svarbus aspektas; 3. Keičiant ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansų valdymo modelį iš decentralizuoto į centralizuotą, galima įstaigų vadovų, finansininkų pasipriešinimo pokyčiams rizika, todėl, įgyvendinant pokyčius, taikant atitinkamas priemones, yra aktualus rizikos valdymas.

Ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų centralizavimas yra viena iš galimybių, siekiant optimizuoti finansų valdymą. Visgi Šiaulių miesto savivaldybės teisiniai dokumentai nėra parengti ikimokyklinių ugdymo įstaigų centralizuoto finansų valdymo modelio taikymui, o dėl nutolusių finansų valdymo centrų nėra sukurta komunikavimo ir dokumentų valdymo sistema.

Tyrimo rezultatais pagrįstos šios galimos Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansų valdymo tobulinimo kryptys: 1. Optimizuotas finansų valdymo procesas; 2. Suformuota kompetentingų finansų valdymo specialistų komanda; 3. Sukurta tarpinstitucinė komunikacijos bei dokumentų valdymo sistema.

**Reikšminiai žodžiai:** švietimas, strategija, finansai, valdymas, centralizavimas.

Lapeikienė, E. (2019). Strategic management of finances in pre-school educational institutions. Master's final work of the studies of Public Administration. Academic supervisor prof. dr. T. Tamošiūnas. Šiauliai University, Regional Development Institute. 102 p. (with annexes – 139 p.).

## SUMMARY

The aim of the Master's final work is to prepare and justify a hypothetical strategy for improving the financial management of pre-school education institutions.

In recent years, public management focuses on effective resource management and function optimization, and “Lietuva 2030” strategy is no exception. As SWOT and PEST analyses show, there is a need to change management model of financing relating pre-school institutions. As an option, finance management of pre-school educational institutions can be centralized in municipalities.

After analyses of sources, it is clear, that finance management is integrated, when it implements main functions: planning, organizing and control, but main role dedicated to budget constitution and control enforcement. To ensure control, finance reports are made, which are evaluated periodically, and this allows to improve the management of finances.

Results received after research made in this work states: 1. Although, Lithuania spends more percentage of GDP than EU average for education, it still faces issues and problems, that are caused by ineffective finance management. 2. Due to the methodology of calculating educational funds, the gradual implementation of the law on remuneration of workers of state and municipal institutions, the expenditure on education is constantly increasing. In pre-school institutions, salaries are increasing not only for teachers, but also for other employees, as well as accountants; in this case the rational use of limited public funds is one more important aspect. 3. Changing the management of finances in pre-school educational institutions from decentralized to centralized model, might lead to wave of resistance, so these steps need to be implemented accordingly to avoid risks, a lot of data need to be evaluated and taken in consideration. Risk management is extremely relevant at this point.

Centralization of finances of pre-school management institutions is one of the options in order to optimize finance management, but at the moment, legal documentation of Šiauliai municipality is not prepared for implementation of centralized financial management. Since the finance management centers are distanced, there is no communication and document management system created.

The following possible trends of financial management improvement of Šiauliai pre-school education institutions are based on the results of the research: 1. Optimized financial management process; 2. Formed competent financial management specialists team; 3. Developed interinstitutional communication and document management system.

**Keywords:** education, strategy, finance, management, centralization.

# TURINYS

|   |    |
|---|----|
| SANTRAUKA.....  | 3  |
| SUMMARY .....   | 4  |
| LENTELIŲ SĄRAŠAS .....  | 7  |
| PAVEIKSLĖLIŲ SĄRAŠAS.....   | 8  |
| PAGRINDINIAI TERMINAI .....   | 9  |
| ĮVADAS.....   | 12 |
| 1. STRATEGINIO IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ FINANSŲ VALDYMO TEORINIAI PAGRINDAI .....                                   | 16 |
| 1.1. Viešasis valdymas ir jo tobulinimas .....  | 16 |
| 1.1.1. Biudžetinių įstaigų samprata iratskaitomybė .....  | 16 |
| 1.1.2. Viešasis valdymas .....  | 17 |
| 1.1.3. Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa .....   | 20 |
| 1.2. Viešojo sektoriaus finansų valdymas.....   | 21 |
| 1.2.1. Finansinių funkcijų centralizavimo, decentralizavimo aspektai viešajame sektoriuje...                            | 26 |
| 1.2.2. Lietuvos finansų kontrolės sistema .....   | 29 |
| 1.2.3. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansavimo teisinis reglamentavimas .....  | 30 |
| 1.3. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansų valdymo sąsajos su teoriniais strateginio valdymo pagrindais.....             | 31 |
| 1.3.1. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansų valdymo sąsajos su prognozavimu .....                                       | 32 |
| 1.3.2. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansų valdymo sąsajos su strateginio valdymo nuostatomis .....                    | 33 |
| 1.3.3. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansų valdymo sąsajos su inovacijomis .....                                       | 35 |
| 1.3.4. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansų valdymo pokyčių valdymas .....  | 36 |
| 1.4. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansų valdymo tobulinimo galimybės Lietuvos ir ES strateginiuose dokumentuose ..... | 38 |
| 1.4.1. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansų valdymo atspindžiai „Lietuva 2030“ strategijoje .....                       | 39 |
| 1.4.2. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymo atspindžiai Nacionalinėje darnaus vystymosi strategijoje .....      | 40 |
| 1.4.3. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymo atspindžiai Septynioliktosios LR Vyriausybės programoje .....       | 42 |
| 1.4.4. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymo atspindžiai „2020 Europa“ strategijoje .....                        | 43 |
| 2. TYRIMO METODOLOGIJA .....  | 45 |
| 2.1. Metodologiniai tyrimo pagrindai.....   | 45 |
| 2.1.1. Nustatytinės ir plėtotinės metodologijų dermė tyrime .....   | 45 |

|   |     |
|---|-----|
| 2.1.2. Strateginio valdymo mokyklų filosofijos taikymai tyrimui.....              | 48  |
| 2.1.3. Strateginiai PEST ir SSGG analizės metodai.....                            | 49  |
| 2.2. Strateginio tyrimo koncepcija .....  | 52  |
| 2.2.1. Tyrimo loginė schema .....   | 52  |
| 2.2.2 Tyrimo problemų laukas.....   | 53  |
| 2.2.3 Problemų medis.....   | 54  |
| 2.2.4 Tyrimo strategija .....   | 55  |
| 2.2.5. Magistro darbo rengimo 3 semestru Ganto grafikas.....                      | 56  |
| 2.2.6. Interviu imtis .....   | 57  |
| 2.2.7. Interviu klausimyno struktūra .....  | 58  |
| 3. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ .....   | 60  |
| 3.1. Šiaulių ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansų valdymo situacijos analizė..... | 60  |
| 3.1.1. Išorinių veiksnių PEST analizė .....                                       | 60  |
| 3.1.2. SSGG analizė .....   | 65  |
| 3.1.3. Švietimo įstaigų finansavimo bei finansų valdymo sistema Lietuvoje .....   | 66  |
| 3.2. Informantų interviu rezultatai.....  | 73  |
| 3.3. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansų valdymo strategija.....                 | 83  |
| IŠVADOS.....  | 90  |
| REKOMENDACIJOS .....  | 92  |
| MOKSLINĖ LITERATŪRA .....   | 94  |
| DOKUMENTAI IR KITI ŠALTINIAI.....   | 99  |
| PRIEDAI .....   | 103 |

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

|   |    |
|---|----|
| 1 lentelė Decentralizuoto finansų valdymo bruožai .....   | 27 |
| 2 lentelė Centralizuoto finansų valdymo bruožai .....   | 27 |
| 3 lentelė Finansų administravimo centralizavimo numatoma nauda pagal tikslines grupes .....             | 28 |
| 4 lentelė Autorių inovacijos sampratos bendrumas .....  | 35 |
| 5 lentelė Neto vidaus migracija Lietuvoje, asmenys .....  | 42 |
| 6 lentelė Nustatytinės strateginio planavimo metodologijos privalumai ir trūkumai.....                  | 46 |
| 7 lentelė Plėtotinės strateginio planavimo metodologijos privalumai ir trūkumai.....                    | 47 |
| 8 lentelė SSGG analizės schema .....  | 52 |
| 9 lentelė Tyrimo problemų laukas .....  | 53 |
| 10 lentelė Tyrimo strategija.....   | 56 |
| 11 lentelė Ganto grafikas .....   | 57 |
| 12 lentelė Informacija apie informantus .....   | 58 |
| 13 lentelė Išvykusieji asmenys .....  | 61 |
| 14 lentelė Gimusiųjų skaičius.....  | 62 |
| 15 lentelė Laisvos vietos Šiaulių lopšeliuose-darželiuose .....   | 63 |
| 16 lentelė Valstybės ir savivaldybių įstaigų naudojam dokumentų valdymo sistema, proc.....              | 64 |
| 17 lentelė Ikimokyklinių ugdymo įstaigų decentralizuoto finansų valdymo SSGG .....                      | 65 |
| 18 lentelė Ikimokyklinių ugdymo įstaigų darbo apmokėjimas .....   | 72 |
| 19 lentelė Centralizuoto ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymo modelio teigiami bruožai .....    | 74 |
| 20 lentelė Pokyčiai, taikant centralizuotą ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymo modelį. 75      |    |
| 21 lentelė Kompetentingos specialistų komandos atrankos kriterijai.....                                 | 77 |
| 22 lentelė Ekonominis efektas, taikant centralizuotą ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymą ..... | 78 |
| 23 lentelė Komunikacija tarp suinteresuotų šalių.....   | 79 |
| 24 lentelė Dokumentų tarp suinteresuotų šalių valdymas.....   | 80 |
| 25 lentelė Tarpininko tarp suinteresuotų šalių ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje poreikis .....           | 81 |
| 26 lentelė Nuolatinės finansų kontrolės sustiprinimo galimybės .....                                    | 82 |
| 27 lentelė Strateginio tikslo įgyvendinimo programa.....  | 84 |

## PAVEIKSLĖLIŲ SĄRAŠAS

|   |    |
|---|----|
| 1 pav. Biudžetinių įstaigų lėšų šaltiniai .....   | 17 |
| 2 pav. Viešojo valdymo ir administravimo skirtumas .....  | 18 |
| 3 pav. FP poreikį lemiantys veiksniai .....   | 19 |
| 4 pav. FP santykis su biudžeto procesu.....   | 19 |
| 5 pav. Integruotas finansų valdymas.....  | 22 |
| 6 pav. Finansinės analizės vieta ir funkcijos .....   | 24 |
| 7 pav. Viešųjų finansų valdymo ciklas .....   | 25 |
| 8 pav. Ekonomikos teorijos, finansų teorijos bei VS finansų teorijos ryšys.....   | 25 |
| 9 pav. Biudžetinių įstaigų priežiūra ir kontrolė.....   | 29 |
| 10 pav. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų teisinio reglamentavimo struktūra .....  | 30 |
| 11 pav. Valdymo kultūra.....  | 39 |
| 12 pav. PEST analizės modelis .....   | 50 |
| 13 pav. SSGG matrica, parodanti strateginę kryptį .....   | 51 |
| 14 pav. Problemų medis.....   | 54 |
| 15 pav. Ugdytinių/švietimo įstaigų skaičiaus kitimas (rugsėjo 1d. duomenys) .....   | 62 |
| 16 pav. Duomenys apie 2017 m. Savivaldybės gautus dokumentus .....  | 64 |
| 17 pav. Valstybės biudžeto paskirstymas.....  | 67 |
| 18 pav. Išlaidos švietimui nuo BVP, proc. ....  | 68 |
| 19 pav. Valstybės biudžeto asignavimų struktūra, proc.....  | 68 |
| 20 pav. Vienam ikimokyklinio ugdymo įstaigoje besimokančiam asmeniui teko lėšų, tūkst. Eur... 69  |    |
| 21 pav. Šiaulių miesto savivaldybės biudžetų asignavimų struktūra, tūkst. Eur.....  | 70 |
| 22 pav. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų asignavimų struktūra, tūkst. Eur.....  | 71 |
| 23 pav. Vidutinis vyr. buhalterio, ūkio dalies vedėjo, apskaitininko (jei tokia pareigybė įstaigoje yra) bei raštinės ir archyvo vedėjo darbo užmokesčio vidurkis, Eur..... | 73 |
| 24 pav. Strateginio tikslo įgyvendinimo schema.....   | 88 |



## PAGRINDINIAI TERMINAI

**Asignavimai** – valstybės biudžete arba savivaldybės biudžete patvirtinta lėšų išlaidoms ir ilgalaikiam materialiajam ir nematerialiajam turtui įsigyti suma, kurią asignavimų valdytojas turi teisę biudžetinėmis metais gauti iš valstybės biudžete arba savivaldybės biudžete sukauptų lėšų, pateikęs paraišką valstybės išdą valdančiai institucijai arba savivaldybės administracijai, patvirtintoms programoms finansuoti (LR Biudžeto sandaros įstatymas).

**Efektyvus valdymas** – veiksmingas poveikis, turint tikslą tvarkyti, tobulinti (Lietuvių kalbos žodynas).

**Ekonominė biudžeto pajamų ir asignavimų klasifikacija** (toliau – **ekonominė klasifikacija**) – biudžeto pajamų ir asignavimų suskirstymas pagal bendrus ekonominius lėšų kaupimo ir skirstymo požymius (LR Biudžeto sandaros įstatymas).

**Finansai** - lėšos, pinigai pinigine apyvarta (Lietuvių kalbos žodynas).

**Finansų analizė** – tai visapusiškas, objektyvus ir nuoseklus įmonės finansinės ir kitų su ja susijusių veiklų tyrimas, siekiant padėti įmonės vadovybei priimti teisingus valdymo sprendimus ir įgyvendinti numatytus tikslus (Mackevičius, Poškaitė ir Villis, 2011).

**Inovacija** – naujų ir potencialiai naudingų idėjų, veiklos būdų ar produktų diegimas tam tikroje situacijoje, kurioje inovacijos įsisavinimas sukelia pokyčius; sėkmingas naujų technologijų, idėjų ir metodų komercinis pritaikymas, pateikiant rinkai naujus arba tobulinant jau esamus produktus ir procesus (Stripeikis ir Ramanauskas (2011), cituodami Mckie, 2004).

**Kompetencija** – 1) gebėjimas pagal kvalifikaciją, žinias, įgūdžius gerai atlikti veiklą; 2) įgaliojimų turėjimas ką nors daryti (Jovaiša, 2007).

**Metodologija** (angl. *methodology*) – tai pažinimo metodai ir būdai konkrečioje mokslo kryptyje (Kardelis, 2002).

**Misija** – tai vienas ar keli sakiniai, kuriais nusakoma įmonės egzistavimo pagrindinis tikslas ir jos veikimo prasmė (Pranulis, 2000).

**Mokymo lėšos** – tiesiogiai švietimo procesui būtinos lėšos – darbo užmokesčiui pagal ugdymo planą, mokytojų ir kitų ugdymo procese dalyvaujančių asmenų kvalifikacijai tobulinti, vadovėliams ir kitoms mokymo priemonėms, taip pat ugdymo procesui organizuoti ir valdyti, mokyklos bibliotekai, psichologinei, specialiajai pedagoginei, specialiajai ir socialinei pedagoginei pagalbai, profesiniam orientavimui, mokyklų vykdomai sveikatos stiprinimo veiklai ir kitoms ugdymo reikmėms skiriamos lėšos (LR Švietimo įstatymas).

**Organizacija** (angl. *organization*) – žmonės bendrai veiklai jungianti sistema, turinti savo veiklos tikslus ir priemones tiems tikslams įgyvendinti (Vasiliauskas, 2004).

**Pedagogas** – asmuo, įgijęs aukštąjį (aukštesnįjį, įgytą iki 2009 metų, arba specialųjį vidurinį, įgytą iki 1995 metų) išsilavinimą ir pedagogo kvalifikaciją (LR Švietimo įstatymas).

**PEST analizė** (angl. *PEST analysis*) – strateginė analizė, apimanti keturis makro aplinkos aspektus: politinį ir teisinį, ekonominį, socialinį ir kultūrinį bei technologinį (Vasiliauskas, 2002).

**Programa** – strateginio ir (arba) metinio veiklos plano, parengto pagal Vyriausybės patvirtintą Strateginio planavimo metodiką, dalis, skirta asignavimų valdytojo strateginiam tikslui įgyvendinti, kurios asignavimai gali būti planuojami iš konkrečios valstybės biudžeto arba savivaldybės biudžeto pajamų dalies; biudžetinių įstaigų pajamų; kitų valstybės biudžeto ir (arba) savivaldybių biudžetų lėšų; kitų teisėtai gautų lėšų (LR Biudžeto sandaros įstatymas).

**Programa** – veiklos, skirtos institucijos misijai ir strateginiams tikslams įgyvendinti, plano dalis, kurioje nustatyti tikslai, uždaviniai, jų įgyvendinimo vertinimo kriterijai, priemonės (projektai), numatytos lėšos ir laukiamas šios programos įgyvendinimo poveikis visuomenei (Arimavičiūtė, 2005).

**Programos sąmata** – dokumentas, kuriame pagal ekonominę ir funkcinę klasifikacijas nurodomos asignavimų sumos programai vykdyti (LR Biudžeto sandaros įstatymas).

**Savivaldybės biudžetas** – savivaldybės tarybos tvirtinamas savivaldybės biudžeto pajamų ir asignavimų planas biudžetiniams metams (LR Biudžeto sandaros įstatymas).

**Specialieji ugdymosi poreikiai** – pagalbos ir paslaugų ugdymo procese reikmė, atsirandanti dėl išskirtinių asmens gabumų, įgimtų ar įgytų sutrikimų, nepalankių aplinkos veiksnių (LR Švietimo įstatymas).

**SSGG analizė** (angl. *SWOT analysis*) - analizė, apibendrinanti ir sujungianti išorinės aplinkos ir išteklių analizės rezultatus, suklasifikuojant organizacijos strategiją lemiančius veiksnius į keturias grupes: stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės (Kardelis, 2002).

**Strategija** (angl. *strategy*) – sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams įgyvendinti (Bitinas, 2000).

**Strategijos kultūros įtakos mokykla** – mokykla, kurioje strategijos rengimas suprantamas kaip kolektyvinis procesas. Strategija formuojama kaip procesas, kurio pagrindas – socialinės kultūros jėgos (Arimavičiūtė, 2005).

**Strategijos planavimo mokykla** – mokykla, kurioje strategijos rengimas suprantamas kaip formalus, sistemingas procesas, pasitelkiama SSGG analizė ir kontroliniai patikrinimai (Arimavičiūtė, 2005).

**Strateginiai tikslai** – bendresnio pobūdžio organizacijos tikslai, susiję su rinkos plėtimu, kokybės gerinimu, kliento aptarnavimo gerinimu, žmonių pasitenkinimo darbu didinimu ir t.t. (Vasiliauskas, 2002).

**Strateginio planavimo sistema** – sistema, kurią sudaro tarpusavyje susiję pagrindiniai strateginio planavimo dokumentai, institucijos, atsakingos už dokumentų rengimą, vyriausybė, strateginio planavimo dokumentų tvarka ir terminai (Arimavičiūtė, 2005).

**Strateginis valdymas** – tai tam tikro subjekto veikla kryptingai darant įtaką tam tikriems objektams, kai siekiama pašalinti trūkumus (išspręsti aktualias problemas), sukurti neproblemiškas situacijas bei paskatinti veikiančių objektų kokybinius pokyčius, numatant šioje veikloje nuolat organizuoti į kokybinius pokyčius orientuotų valdymo sprendimų rengimo ir įgyvendinimo ciklus (Melnikas ir kt., 2007).

**Strateginis veiklos planas** – detalus institucijos, kurios vadovas yra asignavimų valdytojas, veiklos planavimo dokumentas, kuriame, atsižvelgiant į aplinkos ir išteklių analizę, suformuluoti institucijos misija ir strateginiai tikslai, aprašomos institucijos vykdomos programos ir numatomi finansavimo šaltiniai joms įgyvendinti (LRV 2002 m. nutarimas Nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“, 2002).

**Vertinimo kriterijus** – rodiklis, suteikiantis informaciją apie tikslo ir uždavinio įgyvendinimą (LRV 2002 m. nutarimas Nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“, 2002).

**Vizija** – sąmoningai apibendrintas supratimas ir suvokimas, kodėl, kur ir kaip organizacija bei jos konkurentai veiks ateityje (Vasiliauskas, 2002).

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Nuolat besikeičianti visuomenė, augantys jos poreikiai, taip pat socialiniai ir ekonominiai veiksniai: emigracija, mažėjantis gyventojų skaičius mieste, mokinio lėšų skyrimo politika – lemia poreikį tobulinti ikimokyklinių ugdymo įstaigų valdymo sistemą. Valstybės švietimo 2013-2022 metų strategijoje numatomas kryptingas finansinių, materialinių bei intelektualinių išteklių skyrimas, siekiant švietimo pokyčių, kurie atitiktų pasaulines švietimo tendencijas bei visuomenės lūkesčius. Svarbu, disponuojamais ištekliais, pasiekti geresnių rezultatų, sutaupyti arba pritraukti naujų išteklių. Veiklos efektyvumo ir sprendimų įgyvendinimo kuo mažesnėmis sąnaudomis tendencija paremta ir Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“.

Švietimo įstaigų valdymas apima keturias pagrindines grupes: optimalią valdymo struktūrą, teisinę aplinką, ekonominių išteklių valdymą, ugdymo kokybę.

Pirma, siekiant kuo efektyviau paskirstyti turimas lėšas, reikia tinkamos įstaigų valdymo struktūros: aiškiai išskirtų valdymo lygių, optimalaus personalo skaičiaus ir aiškių jų funkcijų įstaigoje pasidalijimo. Svarbu, kad vadovas būtų ne įstaigos administratorius, bet lyderis – gebantis sutelkti bendruomenės narius bendriems tikslams, strategijos kūrimui bei jos įgyvendinimui. Anot Navickaitės (2014), lyderystės raiška švietimo įstaigoje priklauso nuo steigėjo požiūrio: gali būti sudarytos palankios sąlygos arba priešingai – per kontrolę, siekiama slopinti bet kokias iniciatyvas. Antra, įstaigų finansavimas priklauso nuo šalies ir regiono ekonominės situacijos. Trečia, labai svarbūs teisiniai dokumentai. Aiškūs ir praktiškai pritaikomi įstatymai, nutarimai, neprieštaraujantys vieni kitiems poįstatyminiai aktai – leidžia ieškoti alternatyvų ir laisvai priimti sprendimus – efektyviai veikti. Ketvirta, skatinamos veikti, įstaigos gali susitelkti į švietimo kokybę, į pedagogų kvalifikaciją, į gerus profesinius pavyzdžius ir konkuruoti tarpusavyje.

Darbe išskiriami veiksniai, darantys įtaką efektyviam ikimokyklinių ugdymo įstaigų valdymui. Didžiausias dėmesys skiriamas ekonominių išteklių valdymui. Anot projekto „Lyderių laikas“ septintosios darbo grupės narių: Cibulsko, Žydžiūnaitės, Kruopo, Šišlos, Prakapo, Tamošaitytės, Dziuričienės bei grupės konsultantų Hargreaves ir Stoll (2010), svarbiausia įstaigai yra autonomiškumas. Norint didinti efektyvumą, reikia suteikti įstaigoms autonomiškumą, tačiau ir didinti atsakomybę už pasiektus rezultatus. Siekiant, kad ikimokyklinės ugdymo įstaigos galėtų kuo savarankiškiau veikti, darbe nesprenžiamas įstaigų valdymo konsolidavimas – nagrinėjama tik administracinių kaštų mažinimo galimybė per finansų administravimo centralizavimą.

Iki 2003 m. Šiaulių miesto ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansai buvo administruojami centralizuotai – visgi grįžta prie įprasto decentralizuoto finansų valdymo modelio. Tam įtakos galėjo turėti nepakankamas technologinis išsivystymas: neefektyvi informacijos sklaida, sudėtingas komunikavimas bei dokumentų valdymas tarp įstaigų.

Remiantis statistikos departamento duomenimis, nuo 2014 m. visos savivaldybės įstaigos naudoja interneto ryšį, o 2017 m. duomenimis, 90 proc. įstaigų naudojami sertifikuotais elektroniniais parašais. Pagal Šiaulių miesto savivaldybės 2017 m. mero veiklos ataskaitoje pateiktus duomenis, pastebima, kad informacinės technologijos leidžia ir užtikrina galimybę komunikuoti bei teikti dokumentus nuotoliniu būdu, todėl ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų centralizavimas nesukeltų problemų. Pažangios technologijos bei kompiuterizuotos sistemos neapsunkina, bet atvirkščiai – palengvina dokumentų teikimą savivaldybei: nereikia spausdinti didelės apimties ataskaitų, jų transportuoti, o darbo laikas gali būti panaudojamas efektyviau.

Pastebimas ir centrinės valdžios dėmesys viešojo sektoriaus administravimo išlaidų mažinimui. Nuo 2018 m. birželio 1 dienos įsigaliojo LR buhalterinės apskaitos įstatymo Nr. IX-574 pakeitimo įstatymas, kuriuo numatyti įstaigų buhalterijos centralizavimo praktiniai aspektai, atsakomybė ir įgyvendinimas.

Nuo 2010 m. sausio 1 d. viešojo sektoriaus subjektai turi tvarkyti buhalterinę apskaitą ir sudaryti ataskaitas pagal apskaitos standartus ir bendrąjį sąskaitų planą, vykdamas kaupimo apskaitą. Kaupimo apskaitos forma yra informatyvesnė, todėl leidžia paprasčiau ir greičiau priimti sprendimus. Viešojo sektoriaus subjektų grupių, savivaldybių, valstybės ir nacionaliniam konsoliduotųjų finansinių ataskaitų rinkiniui parengti, naudojama viešojo sektoriaus apskaitos ir ataskaitų konsolidavimo informacinė sistema (toliau – VSAKIS).

Pagal finansų ministerijos pateiktus duomenis, viešojo sektoriaus subjektai vykdo vidaus auditą, atlieka finansų kontrolę, kurios dėka siekiama užtikrinti viešojo juridinio asmens ūkinės veiklos teisėtumą ir patikimo finansų valdymo principų – ekonomiškumo, efektyvumo, rezultatyvumo bei skaidrumo – laikymąsi. Taip pat subjektams vykdomas nepriklausomas finansinių ataskaitų auditas. Audito metu patikrinamos įstaigų finansinės ataskaitos arba konsoliduotos finansinės ataskaitos bei pateikiama išvada, kurioje nurodoma, ar finansinės ataskaitos arba konsoliduotosios finansinės ataskaitos visais reikšmingais atžvilgiais tikrai ir teisingai parodo įmonės finansinę būklę, veiklos rezultatus ir pinigų srautus.

Nors visi viešojo sektoriaus subjektai apskaitą vykdo, vadovaudamiesi viešojo sektoriaus apskaitos ir finansinės atskaitomybės standartais (toliau – VSAFAS), yra prižiūrimi ir kontroliuojami – klaidų išvengti nepavyksta, todėl svarbu patobulinti finansų valdymą ir pritaikyti efektyvesnį finansų valdymo metodą.

**Tyrimo problema** – efektyvesnis ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymo modelis, jo praktinis pritaikymas. Šiuo metu ikimokyklinėse ugdymo įstaigose yra vyriausiojo buhalterio ir apskaitininko pareigybės, kurios išlaikomos iš savivaldybės biudžeto lėšų. Centralizavus finansų administravimą, atsirastų galimybė sumažinti vyr. buhalterio pareigybių skaičių, o sutaupytas lėšas perskirstyti.

Žiniasklaidoje plačiai nuskambėjo ir buvo viešai aptarinėtas finansų ministerijos ir jai pavaldžių įstaigų finansų valdymo konsolidavimas. Susijungimas įgyvendinamas nuo 2018 m. birželio 1 dienos. Centralizuotą buhalteriją turi ne viena savivaldybė, svarbu pasirinkti savo savivaldybei ir įstaigoms tinkantį modelį. Lietuvos biudžetas nėra perteklinis, todėl lėšų švaistymas neturėtų būti toleruotinas. Ikimokyklinės ugdymo įstaigos nevienodai naudojami informacinėmis technologijomis. Ne visos įstaigos naudoja buhalterines programas, o jei naudoja, įstaigų programos skirtingos – tokiu būdu apsunkinamas auditorių ir kontrolierių darbas. Dalis buhalterijų nėra tinkamos kvalifikacijos, darbe nenoriai ir vangiai taiko naujas technologijas, kurios susistemina darbą, leidžia operatyviau dirbti ir padeda išvengti klaidų, todėl auditorių išvadose kartojasi tos pačios pastabos.

Mokslinę problemą galima apibendrinti šiais **probleminiais klausimais**:

1. Kokia yra ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansų valdymo situacija Lietuvoje ir Šiaulių mieste?
2. Kokiomis strateginėmis kryptimis galima ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansų valdymą patobulinti?

Remiantis LR Finansų ministerijos atlikta ataskaita (2013), viešajame sektoriuje finansų valdymui svarbūs trys veiksniai: ekonominiai, socialiniai ir teisiniai. Pirma, siekiant sutaupyti lėšų ir teisingai jas perskirstyti, reikia aiškaus administracinio modelio, ne didelio biurokratinio aparato, tačiau sistemingai ir funkcionaliai dirbančios įstaigos. Antra, konsoliduojant finansus, mažėtų buhalterijų skaičius, tačiau dalį sutaupytų lėšų būtų galima skirti likusių darbuotojų darbo užmokesčio didinimui. Trečia, teisės aktai, neprieštaraujantys finansų valdymo pokyčiams.

**Tyrimo objektas** – ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansų valdymas.

**Tyrimo dalykas** – ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansų valdymo tobulinimo kryptys.

**Tikslas** – parengti ir pagrįsti hipotetinę ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansų valdymo tobulinimo strategiją.

**Uždaviniai:**

1. Atlikti strateginio valdymo ir finansų valdymo teorinių šaltinių analizę.
2. Atlikti Lietuvos bei ES strateginių dokumentų analizę ir pagrįsti jų sąsajas su strateginiu ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansų valdymu.
3. Suformuoti metodologinius pagrindus ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansų valdymo tyrimui.
4. Atlikti dokumentų apie situaciją ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansų valdyme analizę.
5. Pusiaus struktūruoto interviu metodu apklausti ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansų valdymo specialistus.

**Pagrindinis ginamasis teiginys.** Galimos šios Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansų valdymo tobulinimo kryptys: 1. Optimizuotas finansų valdymo procesas; 2. Suformuota kompetentingų finansų valdymo specialistų komanda; 3. Sukurta tarpinstitucinė komunikacijos bei dokumentų valdymo sistema.

### **Tyrimo metodai:**

Derinti kiekybiniai ir kokybiniai tyrimo metodai: mokslinės literatūros ir dokumentų analizė, PEST ir SSGG analizės, statistinė analizė, interpretavimas, informantų pusiau struktūruotas interviu, apibendrinimas, loginis pagrindimas. Siekiant išvengti vienpusiškumo, vadovaujasi trianguliacijos principu, kurio pagrindu reiškinys analizuojamas iš kelių pozicijų, keliais metodais.

**Tyrimo rezultatų naujumas, jų teorinis ir praktinis pritaikomumas.** Didėjanti lėšų poreikio konkurencija, ugdytinių skaičiaus mažėjimas, lemia naujų strateginių finansų valdymo metodų taikymą, kurie užtikrintų racialesnį lėšų naudojimą ikimokyklinėse ugdymo įstaigose. Centralizuotas finansų valdymo modelis ikimokyklinėse ugdymo įstaigose sietinas su vieningu strateginių sprendimų taikymu ir įgyvendinimu. Strateginis finansų valdymo sprendimų priėmimo procesas galėtų užtikrinti orientuotą į prioritetus valdymą ir strateginių tikslų siekimą. Audito ataskaitose nuolat pabrėžiama, kad ikimokyklinėse ugdymo įstaigose nesivadovaujama patvirtintomis programų sąmatomis, lėšos naudojamos nukrypstant nuo ekonominės klasifikacijos, nesilaikoma ekonominės drausmės, todėl centralizuotas finansų valdymo modelis užtikrintų objektyvų lėšų naudojimą bei ilgalaikių ir trumpalaikių planų vykdymą.

Šiaulių miesto savivaldybės tarybai priėmus sprendimą, dėl centralizuoto finansų valdymo modelio taikymo, parengus teisinę bazę, numčius lėšas reorganizacijai, o švietimo skyriui parengus tinkamą specialistų poreikio analizę bei centralizuoto finansų modelio struktūrą, galėtų būti užtikrinamas optimizuotas finansų valdymas. Parinkti tinkami finansų specialistų atrankos kriterijai, parengta motyvacinė sistema, organizuoti mokymai, užtikrinta nuolatinė komunikacija bei suvaldyta pasipriešinimo rizika – galėtų užtikrinti kompetentingos komandos subūrimą. Tarpinstitucinė komunikavimo bei dokumentų valdymo sistema, pasitelkiant bei pritaikant informacines technologijas – galėtų užtikrinti operatyvų ir nepertraukiamą darbą.

Atlikto atskiroje institucijoje tyrimo rezultatai yra svarbūs kaip atskiro atvejo studija, praplečia žinias apie proceso tobulinimo galimybes.

**Tyrimo apsiribojimas** – darbe nenagrinėtas privačioms ikimokyklinėms ugdymo įstaigoms iš valstybės bei savivaldybės biudžetų skiriamų lėšų centralizuotas finansų valdymas.

**Tyrimo rezultatų sklaida.** Esminiai magistro darbo tyrimo rezultatai pristatyti: 1. Gegužės 16 d. Šiaulių universiteto tarptautinėje mokslinėje konferencijoje „Jaunasis tyrėjas išmaniajai visuomenei“, pranešimo tema – „Strateginis ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymas“. Pranešimas Viešojo sektoriaus iššūkiai ir galimybės sekcijoje įvertintas geriausiu. Pažymėjimo ir diplomo kopijos – 23-24 prieduose; 2. Gegužės 29 d. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos Švietimo, kultūros ir sporto departamento Švietimo skyriaus atstovų ir ikimokyklinių ugdymo įstaigų vyr. buhalterių susitikime.

# 1. STRATEGINIO IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ FINANSŲ VALDYMO TEORINIAI PAGRINDAI

## 1.1. Viešasis valdymas ir jo tobulinimas

### 1.1.1. Biudžetinių įstaigų samprata ir atskaitomybė

Siekiant visapusiško ikimokyklinių ugdymo įstaigų apskaitos organizavimo suvokimo, svarbu apsibrėžti biudžetinių įstaigų sampratą, išnagrinėti jų apskaitos valdymo procesus, finansinę atskaitomybę bei kontrolę.

*Biudžetinė įstaiga* – ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo, įgyvendinantis valstybės ar savivaldybės funkcijas ir išlaikomas iš valstybės ar savivaldybės biudžetų asignavimų, taip pat iš valstybinio socialinio draudimo fondo, privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžetų ir kitų valstybės pinigų fondų lėšų (LR Biudžetinių įstaigų įstatymas).

Pagal biudžetinių įstaigų įstatymą, iš savivaldybės biudžeto išlaikomos biudžetinės įstaigos savininkė yra savivaldybė. O savivaldybės taryba apibrėžiama kaip biudžetinių įstaigų savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija, kuri: tvirtina biudžetinės įstaigos nuostatus; priima į pareigas ir iš jų atleidžia biudžetinės įstaigos vadovą; priima sprendimą dėl biudžetinės įstaigos buveinės pakeitimo, reorganizavimo ar likvidavimo, filialo steigimo ir jo veiklos nutraukimo; sprendžia kitus įstatymuose ir biudžetinės įstaigos nuostatuose jos kompetencijai priskirtus klausimus.

Biudžetinės įstaigos vykdydamos savo veiklą vadovaujasi savivaldybės patvirtintais nuostatais.

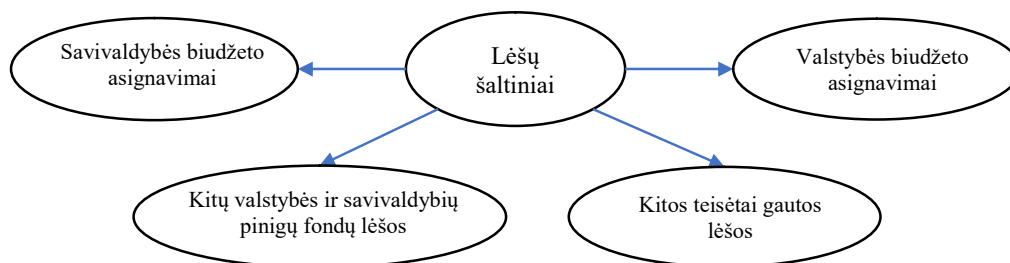
Dalis biudžetinių įstaigų bendrųjų funkcijų gali būti atliekamos centralizuotai: buhalterinės apskaitos, dokumentų valdymo, personalo administravimo ir kitos pagalbinio pobūdžio funkcijos, tačiau svarbu, kad dėl biudžetinės įstaigos bendrųjų funkcijų centralizavimo nebūtų ribojama šios įstaigos vadovo galimybė atlikti pareigas, nustatytas biudžetinių įstaigų įstatyme.

Biudžetinių įstaigų įstatymas numato, kad sprendimą dėl biudžetinės įstaigų bendrųjų funkcijų centralizavimo priima savivaldybės taryba arba biudžetinės įstaigos vadovas. Centralizuotų biudžeto įstaigų vadovo ir centralizuotai jų bendrąsias funkcijas atliekančios įstaigos vadovo pareigos ir atsakomybė paskirstomos Vyriausybės nustatyta tvarka, atsižvelgiant į atliekamų funkcijų apimtį.

Biudžetinės įstaigos savininko jai perduotas ir biudžetinės įstaigos įgytas turtas nuosavybės teise priklauso biudžetinės įstaigos savininkui, o biudžetinė įstaiga ši turtą valdo, naudoja ir disponuoja juo teisės aktų nustatyta tvarka.



1 paveiksle pateikiami biudžetinės įstaigos lėšų šaltiniai.



**1 pav.** Biudžetinių įstaigų lėšų šaltiniai

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, pagal LR Biudžetinių įstaigų įstatymą

Ikimokyklinės ugdymo įstaigos yra išlaikomos iš savivaldybės biudžeto lėšų, o pagal Mokymo lėšų apskaičiavimo, paskirstymo ir panaudojimo tvarkos aprašą, patvirtintą Vyriausybės nutarimu, iš valstybės biudžeto skiriama mokymo lėšų ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo programų vykdymui bei ugdymo reikmių tenkinimui, kuomet savivaldybės dalį mokymo lėšų paskirsto ugdymo reikmėms savo nustatyta tvarka. Centrinės valdžios ar savivaldybės tarybos sprendimu, ikimokyklinėms ugdymo įstaigoms numatytoms programoms vykdyti, gali būti skiriamos lėšos iš valstybės ar savivaldybės kitų fondų lėšų, pvz., kitų valstybės lėšų arba privatizavimo fondo lėšų. Prie kitų teisėtai gautų lėšų galima priskirti *paramos lėšas*.

Šiaulių miesto savivaldybės tarybos sprendimu, patvirtinami asignavimų dydžiai. Vadovaujantis Šiaulių miesto savivaldybės biudžeto asignavimų administravimo, biudžeto vykdymo ir atskaitomybės tvarkos aprašu, patvirtintu Šiaulių m. savivaldybės tarybos 2018 m. kovo 1 d. sprendimu Nr. T-25, ikimokyklinių ugdymo įstaigos pagal visus valstybės funkcijų bei išlaidų ekonominius klasifikacijos kodus ir pagal Strateginiame veiklos plane patvirtintas priemonės, neviršijant programoms patvirtintų bendrųjų asignavimų, tarp jų – išlaidoms, iš jų – darbo užmokesčiui, ir turtui įsigyti, sumų, patvirtina savo įstaigų biudžeto programų sąmatas.

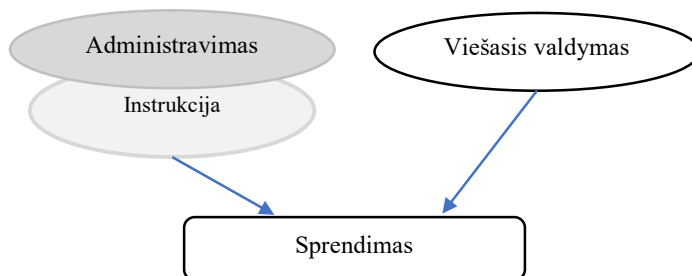
*Apibendrinant, galima teigti, kad biudžetinių įstaigų samprata apibrėžta įstatymu. Jame numatytas savininkas, jo teisės bei pareigos, išskirti finansavimo šaltiniai ir apibrėžtas asignavimų panaudojimas, numatyta galimybė atskirų funkcijų centralizavimui. Biudžetinių įstaigų veikla apibrėžta nuostatuose. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų biudžeto programų sąmatos yra asignavimų panaudojimo teisinis pagrindas. Programų sąmatų pavyzdys pateikiamas 14 priede.*

### 1.1.2. Viešasis valdymas

Valdymo demokratija neatsiejama nuo užtikrinimo, kad valdžios institucijos nesavivaliaus, priims teisėtus sprendimus ir į piliečių lūkesčius reaguos adekvačiai, todėl sąveika su demokratinėmis vertybėmis bei tradicijomis yra vienas iš svarbiausių viešojo valdymo kokybės ir

efektyvumo kriterijų (Raipa, 2010). Visgi Boyne (2002) straipsnyje viešąjį valdymą laiko labiau biurokratišku, o viešųjų institucijų vadovus, mažiau materialiai atsakingais bei silpniau įsipareigojusiais, lyginant su privačiais partneriais.

Yra daug autorių nuomonių, kas yra viešasis valdymas. Hughes (2018) viešasis valdymą atskiria nuo administravimo ir pateikia, kuo šie du modeliai skiriasi. Esminis šių dviejų modelių skirtumas pateiktas 2 paveiksle.



**2 pav.** Viešojo valdymo ir administravimo skirtumas

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, pagal Hughes, O. E (2018) Public Management&Administration

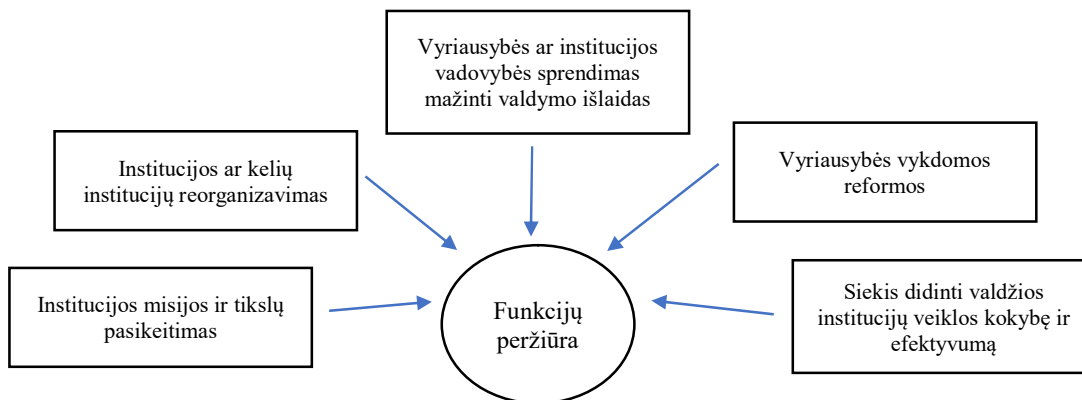
Autoriaus nuomone, administravime vadovaujama instrukcijomis, o viešajame valdyme – turima sprendžiamąja galia ir kontrole, taip pat reikalaujama rezultatų, prisiimant asmeninę atsakomybę. Tačiau šių dienų aktualijos, lemia pokyčius viešajame valdyme.

Raipa ir Smalskys (2008) svarbiausiais socialiniais pokyčiais, kurie turi įtakos viešajam valdymui, įvardija: emigraciją, gyventojų skaičiaus dinamiką, žinių ir informacijos galimybių gausėjimą, todėl tai keičia susiformavusias valdymo nuostatas, organizacijų elgseną bei visuomeninių vertybių formas.

Pasak Smalskio ir Skietrio (2008), siekiant gero aptarnavimo, efektyvaus finansų valdymo, diegiami naujosios viešosios vadybos (toliau – NVV) metodai. NVV leidžia skirti ir pamatuoti pokyčių mastą, identifikuoti juos, atskleisti pokyčių turinį ir numatyti strategines pokyčių užduotis. NVV atspindi pokyčių įvairovę, todėl įgyvendinant NVV paradigmą, svarbu įvertinti organizacinę struktūrą, personalo įgūdžius, veiklos procesus, racionalizuoti visų organizacijos išteklių valdymą (Raipa, Smalskys, 2008). Vakarų šalyse NVV įgyvendinama centrinės valdžios iniciatyva. Lietuvoje pastebimos panašios tendencijos: įgyvendintas valstybės ir savivaldos institucijų strateginis biudžeto planavimas, siekiama sumažinti ir racionalizuoti valdymo išlaidas, viešųjų institucijų atsakomybei didinti įdiegti vidaus audito ir kiti mechanizmai.

Valdžios institucijos ne tik sunkmečiu, bet ir ekonomikos pakilime gali geriau tvarkyti viešuosius reikalus bei modernizuojant valstybinio reguliavimo mechanizmus, geriau valdyti valstybės išteklius (Raipa, 2010). Siekiant efektyvaus viešojo valdymo, svarbu atlikti funkcijų peržiūrą. Pasak Manioko ir Viršilienės (2011) *funkcijų peržiūra* – viena iš priemonių kuriomis siekiama mažinti viešojo sektoriaus valdymo apimtis ir išlaidas, didinti institucijų veiklos

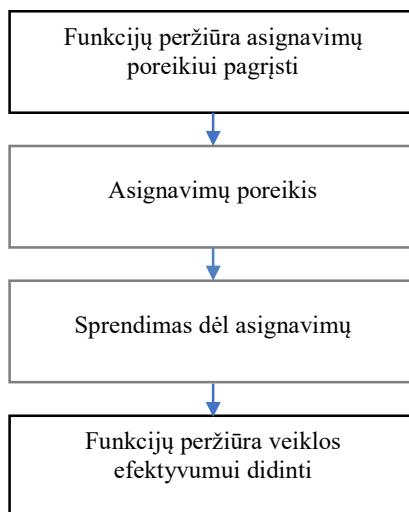
skaidrumą, efektyvumą, kokybę ir rezultatyvumą. Autoriai išskiria funkcijų peržiūros poreikį lemiančius veiksniai (žr. 3 pav.).



**3 pav.** FP poreikį lemiantys veiksniai

Šaltinis: Maniokas, K., Viršilienė, N. (2011) Diskusija „Funkcijų peržiūros taikymas Lietuvoje“

Funkcijų peržiūrą lemia 5 veiksniai: siekis mažinti valdymo išlaidas, didinti institucijų veiklos kokybę ir efektyvumą, jas reorganizuojant ar keičiantis jų misijai ir tikslams bei centrinės valdžios vykdomos reformos.



**4 pav.** FP santykis su biudžeto procesu

Šaltinis: Maniokas, K., Viršilienė, N. (2011) Diskusija „Funkcijų peržiūros taikymas Lietuvoje“

Visų pirma, funkcijos peržiūros prieš priimant sprendimą asignavimų poreikiui nustatyti. Pakartotinai funkcijos peržiūros po sprendimo dėl mažesnių asignavimų priėmimo. Raipa (2002) materialinių vertybių paskirstymą konkrečioms viešiesiems tikslams įgyvendinti priskiria prie vieno iš svarbiausių viešosios politikos elementų. Prioritetas – tiesioginė nauda visuomenei. Todėl svarbu mažinti administravimo kaštus bendrosioms funkcijoms vykdyti, nes visuomenė negauna tiesioginės naudos.

*Apibendrinant galima teigti, kad viešajame valdyme aktualus skaidrumo, teisėtumo bei piliečių lūkesčių užtikrinimas. Strateginis planavimas, išskiriami prioritetai, leidžia efektyvinti finansų valdymą. Kad sumažinti viešojo sektoriaus išlaidas bei didinti jo efektyvumą, svarbi funkcijų peržiūra.*

### **1.1.3. Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa**

Vykdamas valstybės pažangos strategijos „Lietuva 2030“ projekto nuostatas ir siekiant efektyvesnio viešojo valdymo proceso bei geriau tenkinamų visuomenės poreikių, svarbu numatyti esminius viešojo valdymo pokyčius, kuriuos atlikti būtina, todėl 2012 m. LR Seime patvirtinta Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa (toliau – programa).

Programoje pabrėžiama, kad viešojo valdymo procesų efektyvumą lemia **viešojo valdymo institucijų** ir visuomenės pastangos ir gebėjimai **mažiausiomis sąnaudomis priimti ir įgyvendinti viešojo valdymo sprendimus**, labiausiai atitinkančius visuomenės poreikius.

Programos parengimą lėmė: didėjantys visuomenės reikalavimai, poreikis tobulinti ne tik viešojo valdymo institucijų vykdomą viešojo administravimo veiklą, tačiau ir kitus viešojo valdymo procesus bei poreikis užtikrinti viešojo valdymo tobulinimo tęstinumą.

Visuomenė vis aktyviau reikalauja, kad viešojo valdymo institucijos veiktų atvirai ir atsakingai, o priimdamos ir įgyvendindamos jų poreikius atitinkančius sprendimus, valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų lėšas naudotų efektyviai.

Programoje išskiriami trys tikslai:

- užtikrinti viešojo valdymo procesų atvirumą ir skatinti visuomenę aktyviai juose dalyvauti.
- užtikrinti visuomenės poreikius atitinkančių paslaugų teikimą.
- stiprinti strateginį mąstymą viešojo valdymo institucijose ir gerinti jų veiklos valdymą.

Siekiant užsibrėžtų tikslų, svarbu įtraukti savivaldybių įstaigų bendruomenės narius priimant svarbius sprendimus. Taip pat susisteminti ir bendrais reikalavimais viešinti valstybės ar savivaldybių įstaigų priimtus sprendimus, veiklos rezultatus, o didinant atvirumą informaciją skelbti centralizuotai. Siekiant mažesnių sąnaudų, reikšminga, pasinaudojant naujausiomis technologijomis, centralizuoti paslaugų teikimą arba atskirų funkcijų valdymą.

Programoje pastebima, kad viešojo valdymo institucijos, veikiančios valstybės lygiu, imasi priemonių, siekdamas mažinti administracinę naštą piliečiams, tačiau savivaldybių lygiu administracinės naštos mažinimo iniciatyvos mažai įgyvendindamos, o nemažai atliekamų funkcijų nesusietos su laukiamais rezultatais ir visuomenės poreikiais. Tokiu būdu didinamos viešojo valdymo išlaidos ir neužtikrinamas institucijų veiklos efektyvumas. Pasak Raipos ir Čepuraitės

(2017) įstaigos veiklos efektyvumas gali didėti tik efektyviai panaudojant turimus finansinius išteklius, kai užtikrinamos kokybės dimensijos.

Taip pat pastebima, kad dėl biudžetinių įstaigų gausos sunku užtikrinti gerus jų veiklos rezultatus, efektyvų veiklos koordinavimą ir joms skirtų išteklių naudojimą. Menką veiklos rezultatyvumą lemia ir nekonkurencinga bei nemotyvuojanti darbo užmokesčio sistema. Todėl siekiant tikslų įgyvendinimo, svarbu mažinti reglamentavimą ir gerinti teisės aktų kokybę, pavyzdžiui, rengti rekomendacijas, gaires ar kitus metodinius dokumentus bei į rezultatų siekimą nukreiptą darbuotojų motyvavimo sistemą.

Programoje numatytas vienas iš uždavinių – gerinti viešojo valdymo institucijų veiklos organizavimą – diegti procesų valdymą, atskiriant projektinę ir funkcinę veiklą ir ją vykdant pagal atitinkamus veiklos valdymo metodus. Funkcinei veiklai, kai vykdoma rutininė veikla ir atliekami kartotiniai procesai, taikytinas procesų valdymas. Apskritai, viešojo valdymo institucijos skatinamos aktyviai naudoti naujausius veiklos valdymo metodus ir būdus.

Siekiant nustatyti ar įstaigos savo veikla prisideda prie Vyriausybės veiklos prioritetų įgyvendinimo, programoje numatytas kitas uždavinys – nuolat peržiūrėti bei vertinti joms priskirtas funkcijas: ar efektyviai atlieka funkcijas, ar pasiekiami šių įstaigų tikslai, kokios jų galimybės sėkmingai veikti ateityje, vertinti šių įstaigų ir įmonių veiklą (rezultatus) ir gebėjimus (valdymą).

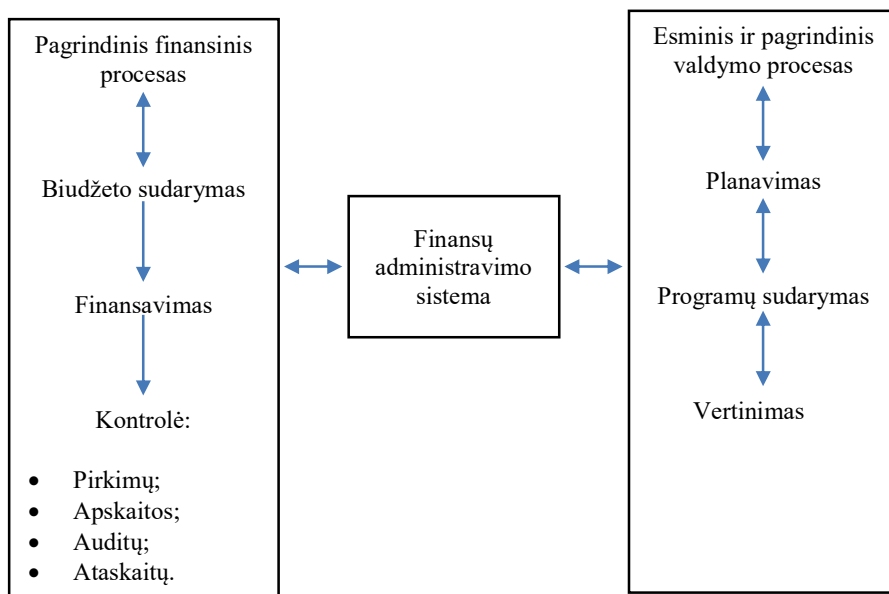
Programoje pabrėžiamas strateginio planavimo kompetencijų stiprinimo aktualumas. Taip pat viešajam valdymui skiriamų išteklių valdymo efektyvumas. Siekiant užtikrinti efektyvų viešojo valdymo išteklių valdymą, numatoma galimybė centralizuoti biudžetinių įstaigų atliekamas bendrąsias funkcijas (viešųjų pirkimų, personalo valdymo, buhalterinės apskaitos tvarkymo, informacinių ir ryšių technologijų ir kitas).

*Apibendrinant, galima teigti, kad pagrindinis programos tikslas – mažiausiomis išlaidomis teikti optimaliai visuomenės poreikius atitinkančias paslaugas. Svarbu naudoti efektyvius valdymo metodus, centralizuojant paslaugų teikimą bei netiesioginių bendrųjų funkcijų vykdymą. Šiaulių miesto savivaldybė taip pat turėtų prisidėti prie Viešojo valdymo tobulinimo programos, siekiant mažinti viešųjų paslaugų administravimui skirtas biudžeto lėšas. Aktualu peržiūrėti ikimokyklinių ugdymo įstaigų bendrąsias funkcijas, dalį jų konsoliduojant.*

## **1.2. Viešojo sektoriaus finansų valdymas**

Finansų valdymas apima tris pagrindines funkcijas: **planavimą** (finansinių prognozių, planų rengimas, biudžetų sudarymas), **organizavimą** (visos operacijos nuo lėšų gavimo iki jų panaudojimo, ataskaitų rengimas, veiklos analizavimas) ir **kontrolę** (vidinė – nuolatinė bei išorinė – periodinė) (McKinney, 2015).

Autoriaus straipsnyje finansų valdymas pateikiamas kaip vienintelė veikla, kuri paliečia kiekvieną įstaigos darbuotoją, todėl idealu, kai viešosios įstaigos stengiasi minimizuoti išlaidas ir maksimaliai uždirbti pajamų (pvz., per projektinę veiklą arba iš pagrindinės veiklos, teikiant aukštos kokybės bei konkurencingas paslaugas). *Valdymo strategija* – sukurti didesnę vertę su mažesniais ištekliais (žr. 5 pav.).



**5 pav.** Integruotas finansų valdymas

Šaltinis: McKinney, O. E (2015) *Effective Financial Management in Public and Nonprofit Agencies*, 4th Edition

Kalbant apie finansų valdymo procesą, autorius išskiria pirmą ir esminį etapą, tai – biudžeto sudarymas, paskirstant turimus išteklius programoms, jų prioritetinėms veikloms finansuoti. Turint parengtą planą, paskirstomos lėšos jo įgyvendinimui – antras etapas (finansavimas). Trečiuoju etapu laikoma kontrolės sistema, kuri leidžia užtikrinti suplanuotų programų ir jų tikslų įgyvendinimą. Nustačius, kad planuotais ištekliais nepatenkinami lūkesčiai, galima vykdyti intervencijas, siekiant pakreipti procesus siektinų rezultatų link. Vertinimas – paskutinis valdymo etapas, kuris parodo, kokios programos įgyvendintos, kokie pasiekti tikslai bei gauti rezultatai. Autorius pastebi, kad finansų valdymas mažai figūruoja planavimo, programų sudarymo bei vertinimo etapuose, tačiau pagrindinis jam vaidmuo tenka, sudarant biudžetą bei vykdant kontrolę.

XX amžiaus pusėje ir pabaigoje daugelio valstybių (ir Lietuvos) viešųjų finansų planavimo praktikoje vis labiau įsitvirtino ilgalaikis planavimas, paremtas strategija, kuris įgyvendinamas kartu su metiniu biudžeto planavimu (Sudavičius, 2013). Pasak Rimkuvienės ir Tamošaitienės (2012), *planavimas* yra geros vadybos esmė.

**Biudžetas** – tam tikro laikotarpio pajamų ir išlaidų planas (Bivainis ir Butkevičius 2002). Tuo tarpu Skačkauskienė (2012) knygoje pateikia platesnį biudžeto aiškinimą, *biudžetas* – tai pajamų ir išlaidų informacija, parodanti išpareigojimų finansavimo mastą. Pasak Naraškevičiūtės, Drakšaitės,

Lakštutienės ir Sinevičienės (2016), *biudžetas* – tai išlaidos, skirtos svarbiausiems visuomenės poreikiams tenkinti.

**Nacionalinis biudžetas** – valstybės ir savivaldybių biudžetų visuma, pajamų ir išlaidų planas (Senda ir Skačkauskienė, 2014).

Pasak Bivainio ir Butkevičiaus (2002), valstybė ir biudžetas yra neatsiejami dalykai, nes valstybės funkcijoms vykdyti nuolat reikia daug lėšų. Reikšmingiausia valstybės valdymo funkcija – nacionalinio biudžeto sudarymas ir vykdymas. Nacionalinio biudžeto sudarymo apibendrinta schema pateikiama 1 priede. Pagal LR Biudžeto sandoros įstatymą metiniais valstybės bei savivaldybių biudžetų pajamų ir išlaidų planais siekiama ilgalaikės, visapusiškos ekonominės ir socialinės piliečių gerovės, tvaraus ilgalaikio ekonomikos augimo, užimtumo ir nekeliant grėsmės kainų stabilumui užtikrinti, kad sudarant ir vykdant biudžetą piniginiai ištekliai būtų naudojami efektyviai.

„Biudžeto sudarymo pradžia – kiekvienais metais priimamas Vyriausybės nutarimas, kuriuo patvirtinamas kitų metų valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių projektų rengimo planas. Tačiau technologiniu metodiniu požiūriu biudžeto sudarymo pradinis žingsnis yra valstybės strateginių tikslų (prioritetų) bei fiskalinės politikos gairių nustatymas“ (Bivainis ir Butkevičius 2002).

**Konsoliduotas biudžetas** – pajamos ir išlaidos, apimančios nacionalinį biudžetą bei nebiudžetinius fondus (Skačkauskienė, 2012). Konsoliduoto biudžeto struktūra pateikiama 7 priede.

Pasak Krušinsko, Sinevičienės, Pivorienės, Naraškevičiūtės ir Stankevičienės (2016), kad patenkinti finansinės informacijos vartotojų poreikius, kad gauti teisingą ir patikimą informaciją apie organizacijos finansinę būklę, sudaromos finansinės ataskaitos. *Finansinės ataskaitos* – tai periodinis, pagal nustatytą formą, apskaitos duomenų parengimas apie įmonės finansinę būklę, veiklos rezultatus bei pinigų srautus, siekiant patenkinti informacijos vartotojų poreikius. Finansinės ataskaitos sudaromos ataskaitinių laikotarpių pabaigoje (dažniausiai, pasibaigus ketvirčiui ar metams) (Mackevičius, 2005).

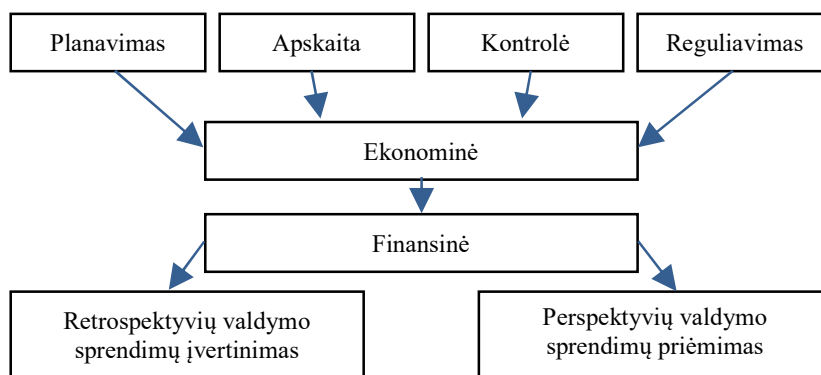
Mackevičius (2005) išskiria tris finansinių ataskaitų elementų grupes: susijusios su finansinės būklės vertinimu, veiklos rezultatų vertinimu bei pinigų srautų vertinimu (žr. 12 priedą). Finansinę būklę apibūdina kaip turtą, nuosavą kapitalą ir išipareigojimus. Tuo tarpu veiklos rezultatai atskleidžia pajamų ir sąnaudų skirtumą, o pinigų srautai apima: pagrindinės veiklos, investicinės veiklos bei finansinės veiklos pinigų srautus. 8-10 prieduose pateikiamos finansinių ataskaitų formos: balanso, pelno (nuostolio) ataskaitos, pinigų srautų ataskaitos.

Tikslią apskaitą bei finansinių ataskaitų kokybę padeda užtikrinti patikimos procedūros ir vidaus kontrolė. Bajorūnienė ir Christauskas (2013) antrina Krušinsko ir kt. autorių (2016) nuomonei ir teigia, kad ataskaitose pateiktos informacijos vertinimas palengvina planavimą, padeda

priimti gerus valdymo sprendimus, kad būtų sėkmingai įvykdytos numatytos užduotys ir įsipareigojimai.

Autoriai apskaitos informaciją, pagal reikalingumą skirtingiems valdymo lygio sprendimams priimti, skirsto į tris grupes (žr. 4 priedą). *Strateginė informacija* – sprendimai priimami aukščiausio valdymo lygmenyje. *Taktinė informacija* – sprendimai priimami vidurinio valdymo lygmenyje, o informacijos srautai siauresni. *Operatyvinė informacija* – skirta organizacijos kasdieniams sprendimams priimti.

Mackevičiaus (2005) manymu, svarbiausia pasinaudoti naudingais informaciniais šaltiniais, kad kuo objektyviau įvertinti organizacijos finansinę būklę, veiklos rezultatus ir atrasti nepanaudotus rezervus bei numatyti naujas galimybes – atlikti finansinės veiklos analizę ir padėti vadovams pasiekti numatytus organizacijos tikslus. Mackevičius su Poškaite (1998) akcentuodami finansinės analizės svarbą, išskiria pagrindines jos funkcijas (žr. 6 pav.).



**6 pav.** Finansinės analizės vieta ir funkcijos

Šaltinis: Mackevičius, Poškaite (1998) Finansinė analizė

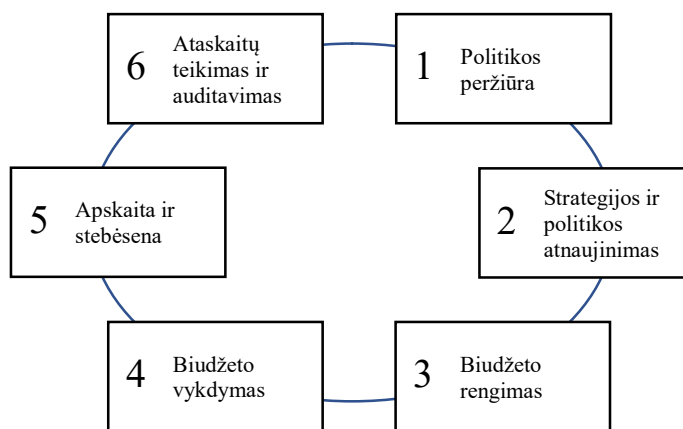
Žigienė (2006) apibrėžia finansinę analizę, kaip retrospektyvinę bei perspektyvinę. Pirmuoju atveju nagrinėjami praeities ir dabarties duomenys, o antruoju – analizės rezultatais grindžiami ateities finansiniai sprendimai. Pasak Mackevičiaus, Poškaitės ir Villis (2011), finansinė analizė yra svarbus ekonominės informacijos šaltinis bei teigiamai įtakoja buhalterinę apskaitą, ypač stiprina vidinės kontrolės sistemą bei padeda suvokti organizacijoje vykstančius reiškinius ir procesus.

Reguliarus proceso vertinimas leidžia nuosekliai gerinti finansų valdymą. Nesvarbu, ar organizacija yra didelė, ar maža, kalbama apie šalies finansus, efektyvus finansų valdymas yra tęstinis procesas, apimantis gerų valdymo įpročių ciklą. Pasak Simson, Sharma ir Aziz (2011), bendradarbiaujant, stiprinant viešųjų išteklių valdymą, darant poveikį ekonomikai ar visuomenei vadinamas – *viešuoju finansų valdymu*.

Simson, Sharma ir Aziz (2011) bei Lawson (2015) savo straipsniuose viešųjų finansų valdymą (toliau – VFV) apibūdina kaip įstatymų, normų, sistemų ir procesų rinkinį, kuriuo siekiama sutelkti pajamas, perskirstyti lėšas, už išleistas lėšas atsiskaityti, prisiimti atsakomybę už audito išvadas.



VFV apima daugiau funkcijų nei finansų valdymas ir paprastai suprantamas kaip šešių etapų ciklas, pradedant nuo politikos kūrimo ir baigiant išorės auditu bei vertinimu, taip pat užtikrinant, kad ciklas veiktų veiksmingai ir skaidriai, kartu didinant atskaitomybę (žr. 7 pav.).



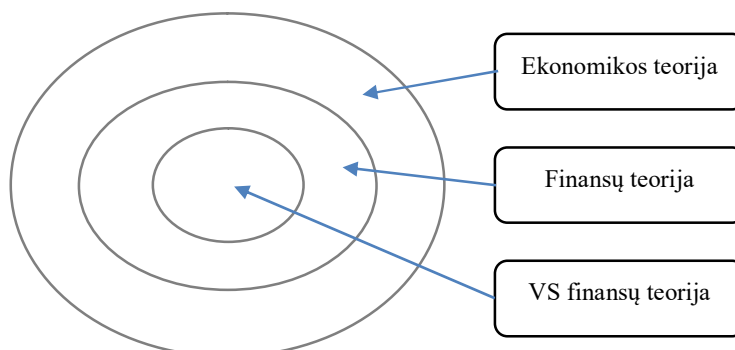
**7 pav.** Viešųjų finansų valdymo ciklas

Šaltinis: Moon, S., Williamson, T. (2010) Greater aid transparency: crucial for aid effectiveness

Viešųjų finansų valdymui įtakos turi jų stabilumas. Pasak Europos komisijos (2009), viešųjų finansų stabilumą galima sieti su Vyriausybės gebėjimu valdyti valstybės skolos finansinę naštą dabar ir ateityje. Belinskajos, Biko, Dubinsko, Laužiko ir Miliūtės (2012) teigimu, gebėjimas aptarnauti valstybės skolos išlaidas per būsimas pajamas, tai ir yra tvarus *viešųjų finansų strateginis valdymas*.

Ochrana, Maaytová, Pavel, Urbánek ir Vitek (2012) teigia, kad šių dienos *viešojo finansų valdymo teorijos problema* – išsivysčiusių šalių labai didelių viešojo sektoriaus disponuojamų išteklių paskirstymas, todėl viešojo sektoriaus finansavimas turi apimti viešosios politikos tikslus, kurie formuojami viešosiose programose. O pasak Megginson ir Smart (2008), tam svarbu žinios, įgūdžiai bei sėkmingas finansų vadovas, gebantis kūrybiškai valdyti žmones ir pinigus.

Megginson ir Smart (2008) išskiria *finansų paskirstymo problemas* apimančias tris teorijas: ekonomikos, finansų ir viešojo sektoriaus (toliau – VS) finansų (žr. 8 pav.).



**8 pav.** Ekonomikos teorijos, finansų teorijos bei VS finansų teorijos ryšys

Šaltinis: Ochrana, F., Maaytová, A., Pavel, J., Urbánek, V., Vitek, L. (2012) Veřejný sektor a veřejné finance

*Ekonomikos teorija* – mokslas apie tai, kaip efektyviai paskirstyti, naudoti ir valdyti ribotus išteklius, siekiant maksimaliai patenkinti neribotus poreikius (Davulis, 2009). *Finansų teorija* – paremta ekonomikos taikymu finansų valdyme, paskirstant išteklius tarp jų vartotojų. Tuo tarpu *VS finansai* yra finansų teorijos dalis, tačiau orientuota į viešojo sektoriaus finansinių išteklių surinkimą bei perskirstymą (Ochraňa ir kt., 2012).

*Kadangi siekiama piniginius valstybės išteklius naudoti kuo racionaliau, neužtenka siekio mažinti valstybės tarnautojų aparato, svarbu ir ieškoti optimalių sprendimų, kad lėšų paskirstymas ir panaudojimas apimtų visas tris finansų valdymo ir panaudojimo teorijas. Nuolatinis planavimas, informacijos valdymas, proceso vertinimas bei kontrolė leidžia optimizuoti lėšų panaudojimą.*

### **1.2.1. Finansinių funkcijų centralizavimo, decentralizavimo aspektai viešajame sektoriuje**

Viešasis sektorius administruojamas hierarchiniu principu, tačiau siekiama jį modernizuoti. Smalskio (2010) teigimu, žmonių gyvenimo kokybė dažnai matuojama viešojo sektoriaus administravimo efektyvumo parametru, tai pastebima jau nuo senųjų civilizacijų pradžios dienų. Svarbu ieškoti tradicinio viešojo administravimo neefektyvumo priežasčių: lankstumo nebuvimo, didėjančios naštos gyventojams, problemos nesprendimo, tik švelninimo. Praėjus devyneriems metams viešojo sektoriaus administravimo našta vis dar labai didelė, o dirbančių asmenų skaičius viešajame sektoriuje nemažėja.

Nuo 2018 m. sausio 1 d. LR Vyriausybė pradėjo vykdyti buhalterinės apskaitos ir personalo administravimo funkcijų konsolidavimą. Vyriausybės duomenimis, konsolidavus bendrąsias buhalterines ir personalo administravimo funkcijas, būtų daug racionaliau ir taupiau naudojami valstybės ištekliai. Tai pat tai yra dabartinio spartėjančio, modernėjančio pasaulio kryptis – kuomet viešasis sektorius ima pavyzdį iš verslo ir kitų pažangių šalių viešojo sektoriaus bei pritaiko geriausius jo metodus savo reikmėms – laimi tie, kurie ryžtingai ir laiku imasi pokyčių.

LR Finansų ministerijos ataskaitoje (2013) išskiriami du galimi centralizavimo modeliai:

- Įkuriant biudžetinę įstaigą;
- Įgaliojant biudžetinę įstaigą arba savivaldybės administracijos padalinį.

Pirmojo modelio pavyzdys yra Šiaulių rajono savivaldybės įkurtas Šiaulių rajono savivaldybės švietimo paslaugų centras, kuris tvarko daugelio Šiaulių rajono darželių, mokyklų ir kitų biudžetinių įstaigų apskaitą, tačiau LR Finansų ministerijos ataskaitos rengėjų nuomone, tai pasiteisintų tik tada, jeigu būtų tvarkoma ne kelių, o keliasdešimties įstaigų buhalterinė apskaita, kitu atveju naujos biudžetinės įstaigos sukūrimas būtų nepagrįstas.

Siekiant išskirti centralizuoto ir decentralizuoto finansų valdymo teigiamus ir neigiamus aspektus 1 ir 2 lentelėse pateikiami abiejų tipų modelių teigiami ir neigiami bruožai.

**Decentralizuoto finansų valdymo bruožai**

| <b>Teigiami</b>              | <b>Neigiami</b>  |
|------------------------------|--|
| Savarankiškumas, lankstumas; | Įstaigos naudoja įvairias, tarpusavyje nesuderintas informacines sistemas, buhalterines programas;                       |
| Operatyvumas;                | Teisės aktų skirtingos interpretacijos, didesnė klaidų tikimybė;   |
| Lengva komunikacija;         | Finansų funkcijos valdomos ir atliekamos skirtingais būdais, procesai nestandartizuoti;                                  |
| Lengvas planavimas;          | Lėšos naudojamos neracionaliai;  |
| Tikslingas požiūris;         | Skirtinga finansininkų kvalifikacija;  |
| Paprastas lėšų valdymas.     | Finansų valdymas – vadovo atsakomybė;<br>Apsunkinama kontrolė;<br>Didelis finansininkų skaičius, mažas darbo užmokestis. |

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis moksliniais šaltiniais, audito išvadomis, S. Stoškaus, D. Beržinskienės. Vadyba. – Kaunas: technologija, 2005

**Centralizuoto finansų valdymo bruožai**

| <b>Teigiami</b>   | <b>Neigiami</b>   |
|---|---|
| Bendra informacinė sistema, buhalterinė programa;                                 | Savarankiškumo mažėjimas;   |
| Finansų funkcijų procesai standartizuoti;   | Prarandama galimybė operatyviai spręsti iškilusias problemas;                     |
| Lėšos naudojamos racionaliai;   | Apsunkinama komunikacija;   |
| Finansų valdymas – finansininko atsakomybė;                                       | Apsunkinamas planavimas;  |
| Kvalifikuoti finansininkai;   | Papildomos darbo laiko sąnaudos dėl oficialių dokumentų rengimo finansų įstaigai; |
| Klaidų tikimybė mažesnė, teisingai apskaitomos operacijos – patikimos ataskaitos; | Vadovui tenka papildomų darbo funkcijų.   |
| Nuolatinė kontrolė;   |   |
| Mažesnis finansininkų skaičius, didesnis darbo užmokestis.                        |   |

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis moksliniais šaltiniais, audito išvadomis, S. Stoškaus, D. Beržinskienės. Vadyba. – Kaunas: technologija, 2005

Nagrinėjamos temos kontekste centralizavimas palieštų įstaigų buhalterius. Dėl pareigybių mažinimo ir darbo funkcijų perskirstymo, tektų juos atleisti ir skelbti naują konkursą pareigybėms užimti. Tikėtina, kad buhalterių skaičius mažėtų. Pasak Smalskio, Bileišio, Monkevičiaus, Stasiukyno, Sudnicko, Valicko (2017), ne darbuotojų skaičius, tačiau jų kvalifikacija ir kompetencija lemia sprendimų kokybę viešajame sektoriuje, todėl sumažėjęs buhalterių skaičius įtakos darbo kokybei neturėtų. Visgi decentralizacija, įgyvendinat strategiją, leidžia savarankiškiau priimti sprendimus, tai suteikia daugiau lankstumo, todėl lengviau prisitaikyti prie aplinkos pokyčių.

Visgi pagal Šiaulių miesto savivaldybės biudžeto asignavimų administravimo, biudžeto vykdymo ir atskaitomybės tvarkos aprašą su visais pakeitimais už įstaigos teisingos programų sąmatos sudarymą, vykdymą, neviršijant patvirtintų asignavimų sumų, už paskirtų asignavimų teisėtą, ekonomišką, efektyvų ir rezultatų naudotumą atsako įstaigos vadovas. Tačiau vadovas nėra pajėgus visapusiškai įsigilinti į finansus reglamentuojančius teisės aktus. Jis orientuotas į tikslų siekimą ir sprendimų įgyvendinimą, dažai tik pasitikėjimo principu, dokumentus tvirtina parašu.

todėl centralizavus finansų administravimą, atsakomybė atitektų administravimo paslaugas teikiančios įstaigos vadovui. Taip pat Raipa (2009) pastebi, kad per didelis organizacijų savarankiškumas gali įtakoti mažesnį viešojo sektoriaus atstovų atsakomybės laipsnį, nes tokiu būdu apsunkinamas valdymas bei kontrolė.

Pagal ikimokyklinių ugdymo įstaigų buhalterijų pareigybių aprašymą, buhalteriai planuoja, kontroliuoja, analizuoja duomenis, atlieka prognozę, reikšmingą informaciją pateikia vadovui, tai leidžia priimti pagrįstus sprendimus. Tačiau dėl viešojo sektoriaus apskaitos reformos, naujų VSAFAS sukūrimo darbuotojams tenka didelis darbo krūvis, nuolat kyla klausimų dirbant su VSAKIS. Darbų apimtis padidėjo ir dėl Kazlauskienės (2012) straipsnyje minimos programinės įrangos Biudžetas<sup>VS</sup> įdiegimo. Besikeičiantys teisiniai dokumentai, reglamentuojantys biudžeto ataskaitų rengimą, finansinę atskaitomybę, atskirų formų sudarymą, dažnai besikartojančių duomenų teikimą skirtingose formose, lemia didesnę klaidų tikimybę.

3 lentelė

| <b>Finansų administravimo centralizavimo numatoma nauda pagal tikslines grupes</b> |  |
|--|--|
| <b>Tikslinė grupė</b>  | <b>Numatoma nauda</b>  |
| Įstaigos steigėjas   | Efektyvesnis biudžeto lėšų panaudojimas, geresni veiklos rezultatai, optimizuotas funkcijų pasiskirstymas.   |
| Įstaigos vadovas   | Efektyvesnis ir operatyvesnis teisingų duomenų gavimas, leidžiantis laiku priimti, įstaigos finansines galimybes ir poreikius atitinkančius, sprendimus. |
| Finansininkas  | Funkcijų išgryninimas, geresnis veiklos organizavimas, tikslesnės kompetencijų kėlimo galimybės, geresni veiklos rezultatai.                             |

Šaltinis: sudaryta autoriaus, pagal LR Finansų ministerijos ataskaitą (2013)

Aptariant naudą pagal tikslines grupes, remiamasi Tikk ir Almann (2011) nuomone, kad buhalterinės apskaitos funkcijas atliekantis personalas (finansininkai) sudaro metines ataskaitas kaip ryšio priemones tarp įstaigos ir įstaigos steigėjo, jos skelbiamos viešai. Įstaigos steigėjas ir visuomenė turi teisę susipažinti su duomenimis visuose valdymo lygiuose, todėl ataskaitų informacija turi būti aiški ir nešališka bei atspindėti sandorius teisingai ir sąžiningai. Sukuriama nuosekli ir palyginama informacija, pateikiamas vieningas požiūris. Centralizuojant finansų administravimą, atsiranda galimybė išvengti subjektyvumo, nes nebelieka suinteresuotumo.

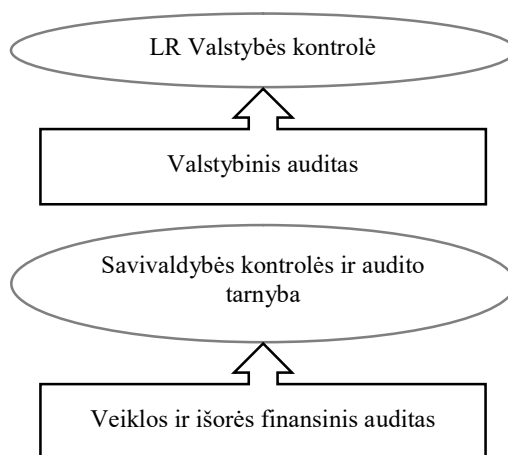
*Apibendrinant galima teigti, kad tiek decentralizuotame, tiek centralizuotame finansų valdyme galimi teigiami ir neigiami valdymo bruožai. Visgi centralizuoto finansų valdymo modelio nauda pastebima ir pagal tikslines grupes: steigėjui – efektyvesnis lėšų naudojimas, vadovui – teisingi finansiniai duomenys, finansininkui – darbo funkcijų išgryninimas, aukštesnės kvalifikacijos galimybė.*

### 1.2.2. Lietuvos finansų kontrolės sistema

Siekiant racionalios, modernios, efektyvios finansų valdymo sistemos, bene pagrindinis vaidmuo tenka įstaigos specifikai, pagal kurią parenkama finansų kontrolės sistema. Lietuvos Respublikos vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatyme finansų kontrole siekiama užtikrinti ūkinės veiklos teisėtumą. Svarbu, kad pavestos lėšos būtų naudojamos ekonomiškai, efektyviai, rezultatyviai bei skaidriai.

Biudžetinės įstaigos buhalterinė apskaita organizuojama, metinių ataskaitų rinkinys, metinė veiklos ataskaita rengiami, teikiami ir skelbiami Buhalterinės apskaitos įstatymo, Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatymo ir jų įgyvendinamųjų teisės aktų nustatyta tvarka.

9 paveiksle pateikta biudžetinių įstaigų priežiūros ir kontrolės schema.



**9 pav.** Biudžetinių įstaigų priežiūra ir kontrolė

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, pagal LR Biudžetinių įstaigų įstatymą

Iš savivaldybės biudžeto išlaikomų ikimokyklinių ugdymo įstaigų valstybinį auditą atlieka Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė, o veiklos ir išorės finansinį auditą vykdo savivaldybės kontrolės ir audito tarnyba. Biudžetinės įstaigos vidaus auditas atliekamas vadovaujantis Lietuvos Respublikos vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymu ir kitais vidaus auditą reglamentuojančiais teisės aktais.

Siekiant išsamesnės biudžetinių įstaigų finansų valdymo srities analizės 2 priede pateikiama finansų kontrolės schema, kuri sudaryta remiantis vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymo reikalavimais, finansų ministro įsakymais „Dėl minimalių finansų kontrolės reikalavimų patvirtinimo“ ir „Dėl Biudžetinių įstaigų buhalterinės apskaitos organizavimo taisyklių patvirtinimo“.

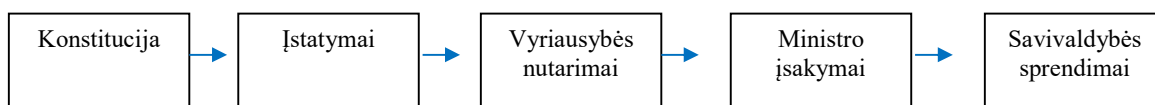
Pagal 2 priede pateiktą schemą galima išskirti tris biudžetinės įstaigos kontrolės stadijas: išankstinę, kurią atlieka vyr. buhalteris, siekiant nustatyti ar atliekama operacija atitinka patvirtintas

sąmatas bei numatytus asignavimus; einamąją – užtikrinti, kad sprendimai būtų vykdomi tinkamai ir laiku; paskesniąją – patikrinti, ar priėmus sprendimą, nebuvo pažeidimų ar piktnaudžiavimo atvejų.

*Apibendrinant galima, teigti, kad paskesnioji kontrolė vertina rezultatus ir teikia rekomendacijas, visgi, kad išvengti neigiamų audito išvadų, svarbu stiprinti išankstinę ir einamąją kontroles, tokiu būdu užtikrinant ūkinės veiklos teisėtumą bei patikimų finansų valdymo principų laikymąsi.*

### 1.2.3. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansavimo teisinis reglamentavimas

Finansų valdymas biudžetinėse įstaigose reikšmingas ir svarbus aspektas, todėl griežtai reglamentuotas teisės aktais. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų teisinis reglamentavimas, kaip ir bendra šalies teisinė sistema, yra daugiapakopis (žr. 10 pav.). 3 priede pateikiama ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymą bei kontrolę reglamentuojančių teisės aktų suvestinė.



**10 pav.** Ikimokyklinių ugdymo įstaigų teisinio reglamentavimo struktūra

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis LR teisės aktais

LR Konstitucijoje apibrėžiami pagrindiniai biudžeto sandoros principai bei numatoma kontrolė. Plačiau biudžeto sandarą reglamentuoja Biudžeto sandoros įstatymas, kuriuo akcentuojamas ir piniginių išteklių efektyvus naudojimas. Švietimo įstatyme išskiriami finansavimo šaltiniai, bet Biudžetinių įstaigų įstatyme reglamentuotas ir jų panaudojimas bei bendrosios biudžetinių įstaigų finansų valdymo nuostatos. Buhalterinės apskaitos bei Viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatymuose, siekiant subjekto objektyvaus finansų valdymo bei lėšų panaudojimo vertinimo, apibrėžti atskaitomybės (ataskaitų teikimo) reikalavimai, taip pat buhalterijos tvarkomos centralizuotai nuostatai. O Vidaus kontrolės ir audito įstatymu siekiama užtikrinti ūkinės veiklos teisėtumo bei patikimo finansų valdymo principų laikymąsi.

Vyriausybės nutarimais, ministro įsakymais detaliau apibrėžiamas įstatymų taikymas, patvirtinamos metodikos bei taisyklės įstatymams įgyvendinti, pvz., Mokymo lėšų apskaičiavimo, paskirstymo ir panaudojimo tvarkos aprašu apskaičiuojamas lėšų poreikis metams. Patvirtintais VSAFAS siekiama pagerinti viešojo sektoriaus finansinių rinkinių kokybę. LR finansų ministro įsakymas „Dėl Valstybės ir savivaldybių biudžetinių įstaigų ir kitų subjektų žemesniojo lygio biudžeto vykdymo ataskaitų sudarymo taisyklių ir formų patvirtinimo“ numato biudžeto vykdymo ataskaitų ketvirtinius bei metinius rinkinius, juos sudarančias formas – tai leidžia užtikrinti teisingą duomenų vertinimą.

Šiaulių miesto savivaldybės dokumentuose, laikantis LR teisės aktų, ministro nutarimų, įtvirtinami miesto tarybos sprendimai, kurie leidžia apsibrėžti savivaldybei nuosavybės teise priklausančių ikimokyklinių ugdymo įstaigų procesų organizavimą, priežiūrą bei kontrolę, tačiau teisinė bazė parengta decentralizuoto finansų valdymo modelio taikymui.

Visi 3 priede pateikti teisės aktai reglamentuoja viešojo sektoriaus juridinių asmenų veiklą, finansų valdymą bei apskaitos organizavimą.

*Apibendrinant galima teigti, kad, siekiant skaidrumo bei efektyvaus biudžeto lėšų panaudojimo, ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymas aiškiai apibrėžtas teisės aktais bei kitais nutarimais. Taip pat priimtas buhalterinės apskaitos pakeitimo įstatymas, kuriuo įtvirtinamas valstybės ir savivaldybių įstaigų apskaitos vedimo centralizavimas. Griežtai reglamentuotas asignavimų skyrimas, lėšų panaudojimo taisyklės, asignavimų valdytojų teisės, pareigos bei atsakomybė. Visgi vietos savivaldos dokumentai nėra parengti centralizuoto finansų valdymo modelio taikymui.*

### **1.3. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansų valdymo sąsajos su teoriniais strateginio valdymo pagrindais**

Kadangi programinis valstybės biudžetas glaudžiai susijęs su strateginio planavimo principais, svarbu nagrinėti ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymo sąsajas su strateginio valdymo pagrindais.

Tikslo siekimas būdingas tiek privačiam, tiek ir viešajam sektoriui. Tikslai gali būti: suformuoti arba numatomi, ilgalaikiai arba trumpalaikiai, padedantys egzistuoti arba orientuoti į plėtrą. Strategijos pasirinkimas priklauso nuo principų ir logikos, kuriais grindžiamas tikslų įgyvendinimo procesas, teigia Bosas (2004).

Anot Jucevičiaus, Jucevičienės, Jankūnaitės, Cibulsko (2003), šiuolaikiniame pasaulyje strateginis valdymas tampa populiarus ir reikalingas, nes sėkmingą organizacijų bei valdymo struktūrų veiklą lemia strategijos kūrimas ir realizavimas. Melnikas ir Smaliukienė (2007) taip pat teigia, kad gebėjimas rengti ir įgyvendinti efektyvias raidos ir plėtros strategijas tampa esminiu sėkmės veiksniumi. Bet kuris bet kurioje srityje veikiantis veiklos subjektas, visada turi daugiau galimybių gauti didesnę efektą, jeigu geba parengti ir įgyvendinti konkrečioje situacijoje tinkamiausią strategiją, nei tokios strategijos neturintis ar nesugebantis įgyvendinti.

### 1.3.1. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansų valdymo sąsajos su prognozavimu

Kundrotienės ir Rekertos (2002) nuomone, strateginis valdymas turi būti vykdomas tiek Vyriausybės, tik įstaigų lygmeniu. Pirmiausia Vyriausybė rengia strategiją, formuoja ilgalaikius tikslus, nustato prioritetus, tuomet įstaigos planuoja savo veiklą, formuoja tikslus ir nusimato uždavinius.

Numatant savo veiksmų padarinius ateityje priimame daugumą racionalių sprendimų. Pasak Budrevičiaus (2007), prognozavimo teorija nagrinėja moksliskai pagrįstus, pasvertus ateities įvykių, reiškinų numatymo būdus. Teorijos esmė – galimybė gauti moksliskai pagrįstas prognozes ir priimti tinkamiausius sprendimus.

Stoškus ir Beržinskienė (2005) prognozavimą apibrėžia kaip ateities įvykių ir tendencijų numatyta, turintį svarų poreikį organizacijos funkcionavimui priimant sprendimus ir pabrėžia, kad tai – svarbiausias strateginio planavimo elementas. Rengiant strateginius planus, svarbu remtis praeities rodikliais, ieškant korelacijų arba neigiant priklausomybes. Lyginant kelių metų rezultatus tarpusavyje, matomos tendencijos, todėl paprasčiau išsikelti uždavinius ir sudaryti progresinius planus.

Pagal LR Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. Nr. 827 su vėlesniais pakeitimais nutarimą „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“ bei siekiant efektyvaus ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymo, pagal praėjusių kalendorinių metų rezultatus bei strateginius ateinančių metų tikslus ir prioritetus sudaromas ilgalaikis planas. Pagal strateginį planą skirstomos lėšos, jas klasifikuojant pagal programas, atskiras išlaidų eilutes. Finansavimas dalinamas ketvirčiais. Įstaigos pajamų lėšos planuojamos pagal ugdytinių skaičių, sudaromos metų projektinės sąmatos ir patvirtinamos įstaigos steigėjo.

Prognozavimas dažniausiai remiasi praeities rodikliais, kad numatyti ateities rezultatus vidinei ir išorinei organizacijos aplinkai. Siejamas tiek su kokybiniais, tiek ir kiekybiniais svertais, teigia Cole (2003). Pasak Navicko ir Kontautienės (2013), kokybiniai metodai dažniausiai taikomi, kai nėra galimybės arba sudėtinga taikyti kiekybinius metodus arba siekiant papildyti kiekybinę analizę ir yra paremti žmonių (vartotojų, ekspertų, vadovų ir kt.) nuomone. Tuo tarpu Budrevičius (2007) teigia, kad kiekybiniai prognozavimo metodai dažniau naudojami, kai yra pakankamai kiekybinės informacijos apie prognozuojamą reiškinį ir dažniausiai taikomi ekonomikoje, rinkodaroje bei finansuose. Pasirenkant kiekybinius metodus, prognozuojama remiantis skaičiavimais.

Išanalizavus ikimokyklinių ugdymo įstaigų pateikiamą informaciją oficialiuose tinklalapiuose, pastebima, kad ikimokyklinės ugdymo įstaigos vertindamos ir prognozuodamos, derina kokybinius ir kiekybinius metodus. Atlikdamos anketines apklausas, gana greitai ir kokybiškai surenka duomenis, kuriuos susistemina, vertinama įstaigos situacija. Svarbu, kad informacijos sulaukiama



iš visos bendruomenės. Taip pat planuodamos lėšas, ikimokyklinės ugdymo įstaigos atlieka skaičiavimus, lygina kelių metų duomenis, gautus rezultatus pateikia veiklos ataskaitose, naudojami rezultatai prognozuodami ir sudarydami strateginius trejų metų planus.

Rutkausko, Stankevičiaus (2004) teigimu, prognozavimas yra ilgas procesas, tačiau vadovams leidžia susidaryti ateities vaizdą, tokiu būdu lengviau išvengti pasikartojančių klaidų ir prisitaikyti prie galimų pokyčių. Tačiau Stoškus su Beržinskiene (2005) išskiria prognozavimo trūkumus (žr. 11 priedą). Remiantis ikimokyklinių ugdymo įstaigų SSGG, įstaigų prognozėms galima išskirti dvi kliūtis: finansinių išteklių trūkumą bei pasikeitimus iš išorinės aplinkos. Ugdymo paslaugos tiesiogiai koreliuoja su finansavimu iš biudžeto – mažėjant finansavimui, turėtų mažėti ugdytinių bei pedagogų skaičius. Kitu atveju, prastėtų ugdymo kokybė ir darbuotojų sąlygos, nes neužtektų lėšų veiklai plėtoti. Strateginius įstaigos planus ir veiklą tiesiogiai gali įtakoti steigėjo ar centrinės valdžios priimami sprendimai.

*Apibendrinant galima teigti, kad planai ir į ateitį nukreipti sprendimai paremti prognozavimu. Finansai išskiriami kaip viena pagrindinių veiklos sričių, kuriai ypač svarbus prognozavimas – prognozuojant ir planuojant racionaliau bei efektyviau pasiekiami tikslai ir įgyvendinami uždaviniai. Prognozavimas ilgas procesas, įžvelgiami jo trūkumai, visgi – teikia realią naudą įstaigoms.*

### **1.3.2. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansų valdymo sąsajos su strateginio valdymo nuostatomis**

Siekiant išskirti ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymo sąsajas su strateginiam valdymui keliamais reikalavimais, svarbu apibrėžti: strategijos subjektą, organizacijų valdymo procesus, strateginio planavimo eigą, priemones tikslams pasiekti ir įgyvendinti pagal organizacijos tipą ir struktūrą bei kontrolės sistemą, kuri prisideda prie efektyvaus strategijos įgyvendinimo.

Pasak Samuolio ir kitų autorių (2012), *organizacija* yra žmonių grupė sukurta ir palaikoma siekiant tam tikrų tikslų. *Organizacija* yra įregistruotas arba ne, viešas arba privatus darinys, nepriklausomai nuo pobūdžio ir formos, vykdomas tam tikras funkcijas ir turintis administraciją.

Meškauskienė (2008) organizacijos valdymą apibrėžia kaip procesą, kurio metu parengiami sprendimai ir organizuojamas jų įgyvendinimas. Valdymo metu reguliuojami ekonominiai, komerciniai, finansiniai, socialiniai ir kiti procesai, o vadovas sąmoningai siekia kokybiškų tikslų realizavimo. Išskiriami keturi vadovo valdymo etapai: planavimas, organizavimas, vadovavimas bei kontrolė.

Organizacijų valdymo procesai priklauso nuo organizacijos pasirinktos valdymo struktūros pasirinkimo. Tradicinei valdymo struktūrai priskiriama H-forma: vadovavimas „iš viršaus į apačią“

ir kontrolė. Staniulienė (2008) apibrėžia hierarchinę, daugiapakopę organizacinę struktūrą, einant nuo viršaus į apačią, tokia tvarka įtvirtinamas pavaldumas. Ikimokyklinės ugdymo įstaigos administruojamas tuo pačiu hierarchiniu principu, tačiau siekiama jį modernizuoti.

Remiantis ikimokyklinių ugdymo įstaigų veiklos planais bei pateikiamomis SSGG analizėmis, finansų valdymo pokyčiams įtakos gali turėti technologinių inovacijų plataus panaudojimo galimybės. Informacinėmis technologijomis intensyviai naudojasi verslas, siekdamas sumažinti administravimo kaštus bei padidinti gamybinius pajėgumus. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų vis daugiau informacijos srauto perduodama e. sistemomis, tokiu būdu intensyvinama kontrolė bei mažinamos laiko sąnaudos. Ikimokyklinėse ugdymo įstaigose strateginio valdymo modelių naujumas arba kelių modelių taikymas, sietinas su moderniu, bet kryptingu valdymu.

Literatūroje aptinkamas naujas modelis “išmokti – užmiršti – persikvalifikuoti“, kuris tampa būtinybe strateginiam valdymui. Šį modelį pateikia Eryilmaz (2016), cituodamas Azmi (2008), ir teigia, kad greit besikeičiančiame pasaulyje, vadovai yra priversti nuolat keistis ir neatsilikti nuo konkurentų, kitaip galimi nuostoliai. Modeliu apibrėžiama nauja orientacija ir atsiranda galimybė naujai apibrėžti užduotis, įvertinti darbo santykius bei darbuotojų elgesį, tačiau organizacijoje suburta komanda turi pasižymėti lakstumu, vikrumu, kantrybe ir taktiškumu.

Šis modelis pritaikomas ikimokyklinio ugdymo įstaigose, nes darbuotojai kasmet tobulina kvalifikaciją, tam lėšos yra numatomos pagal Mokymo lėšų apskaičiavimo metodiką. Taip pat įstaigas galima įvardinti kaip nuolat besimokančias. Reformuojant finansų valdymo sistemą ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovai, finansininkai turėtų persikvalifikuoti, kad įgytų kompetencijų, sietinų su centralizuotu finansų valdymo modeliu, taip pat mokytis, kad įgyti naujų žinių. Kad užtikrinti pakankamą ugdytinių skaičių, ikimokyklinį ugdymo įstaiga, turėtų domėtis ir integruoti naujoves.

Strateginis valdymas priklauso ir nuo organizacijos tipo pagal veiklos pobūdį. Mills ir Margulies (2011) pateikia tipologiją, skirstant paslaugų organizacijas į tris tipus: priežiūros, užduočių ir profesionalias. *Priežiūros* – tai finansų įstaigos, bankai, kredito unijos, draudimo bendrovės, kur kiekvienas darbuotojas tiesiogiai bendrauja su klientu ir užtikrina paslaugų kokybę. *Užduočių* – tai inžinerinėje srityje besispecializuojančios organizacijos, kur svarbiausias ryšys tarp darbuotojo ir kliento. Klientas nori galutinio produkto, tačiau tik inžinierius žino, kaip tą produktą gauti. *Profesionali* – tai asmeninių paslaugų teikimo organizacija. Klientas teikia daug informacijos, o darbuotojas jas paverčia žiniomis, todėl svarbu darbuotojo kvalifikacija, kompetencija bei patirtis.

Remiantis Mokymo lėšų apskaičiavimo metodika, ikimokyklinės ugdymo įstaigas būtų galima priskirti profesionalios organizacijos tipui, nes teikiamos ugdymo paslaugos ugdytiniams asmeniškai, ugdant atskiras kompetencijas, pedagogai turi įgiję aukštą kvalifikaciją ir nuolat ją tobulina, todėl strategija orientuota į pagrindinį paslaugų vartotoją. Sudaroma palanki ugdymo

aplinka (nuolat atnaujinamas inventorius) ir siekiama kuo aukštesnės ugdymo paslaugų kokybės (kompetentingas įstaigos personalas).

Kitas svarbus strategijos įgyvendinimo aspektas – vertybių sąsaja su strategija. Pasak Monkevičienės ir Liugailaitės-Radzvickienės (2009), svarbų vaidmenį organizacijos valdyme vaidina organizacijos vertybės, kurios reiškia esminius veiklos principus ir veikia strateginį organizacijos vystymą. Organizacija gali pasirinkti savo strategiją ir orientuoti ją įvairiomis kryptimis, tačiau, kad ir kokius būdus ji pasirinktų, visuomet atsiranda vertybinis aspektas.

Ikimokyklinių ugdymo įstaigų veikla ir strategija tiesiogiai siejasi su visuomeninėmis bei asmeninėmis vertybėmis. Paslaugos teikiamos ypač jautriai socialinei grupei – vaikams, todėl strateginę kryptį parenka bei tikslus numato centrinė valdžia, o įstaigos įgyvendina. Strateginių tikslų laikymąsi įstaigose koordinuoja steigėjai.

*Valstybinis viešasis sektorius yra didelis aparatas, turintis ilgąmetes tradicijas, platų teikiamų paslaugų spektrą, todėl strategijos kūrimas yra reikšmingas ir teikia naudą. Valstybinės įstaigos kuriamos, kad palaikytų ir plėtotų vertybes, kurios kyla iš visuomenės poreikių ir yra jiems svarbios. Vizija, misija, strateginiai tikslai parodo bendrą šalies situaciją: gyventojų kokybę, apibrėžia prioritetus, aiškų matymą galutinio rezultato ateiityje. Vizija tai – orientyras į ilgalaikes perspektyvas, misija – fiziologinių, socialinių, saugumo ir kitų poreikių tenkinimo apibrėžtis, tikslas – nukreiptas į galutinį rezultatą.*

### 1.3.3. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansų valdymo sąsajos su inovacijomis

XXI a. yra technologijų, pažangių pokyčių ir spartaus tempo laikmatis, todėl inovacijos leidžia išlikti ir tobulėti. Pasak Čėsnos (2011), idėjos iš nepasitenkinimo ir pokyčių būtinybė yra inovacijų variklis ir išlieka ne stipriausieji, bet sugebantys prisitaikyti. Turimos žinios naudojamos naujų žinių kūrimui – naujovės pradai ir skatina naujų idėjų atsiradimą.

Pagal Bulc (2012) šiandien inovacijos yra viena iš pagrindinių priemonių kurti papildomą vertę. Jų dėka įmonės gali sėkmingai vystytis ir tobulėti, todėl reikia išsamiau išanalizuoti inovacijų sąvoką ir suprasti jų reikšmę.

4 lentelė

| <b>Autorių inovacijos sampratos bendrumas</b> |                         |                    |                      |
|---|-------------------------|--------------------|----------------------|
|   | <b>Naujas produktas</b> | <b>Nauja rinka</b> | <b>Nauji metodai</b> |
| M. Keršys (2008)                              | •                       | •                  | •                    |
| R. Strazdas, R. Bareika ir kt.(2009)          | •                       | •                  | •                    |
| S. Gronum ir kt. (2012)                       | •                       | •                  | •                    |
| B. Čėsna ir kt. (2011)                        | •                       | •                  | •                    |
| O. Stripeikis, J. Ramanauskas (2011)          | •                       |                    | •                    |
| M. Povilaitis, J. Čiburienė (2007)            | •                       | •                  |                      |

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Literatūroje įvairių autorių aprašomų inovacijos įsivaizdavimus sieja bendrumas (žr. 4 lent.). Vieningai laikomasi nuostatos, kad inovacija tai naujo produkto ar paslaugos sukūrimas, dauguma autorių teigia, kad inovacija galima vadinti naujų darbo metodų (gamybos, marketingo) pritaikymą bei naujos rinkos plėtrą.

Anot Daglio ir kt. (2015), kalbant apie viešąjį sektorių, nėra vienintelio pagrindo, skatinančio viešojo sektoriaus organizacijas diegti naujoves. Viešojo sektoriaus tikslai yra įvairūs ir konkuruojantys, todėl dažnai reikia rasti pusiausvyrą tarp konkuruojančių vertybių. Motyvaciniu varikliu inovacijoms būtų galima laikyti altruizmą: savo bendruomenės, organizacinių vertybių palaikymą. Kaip matyti iš vieno paprasto viešojo sektoriaus inovacijų apibrėžimo: "viešojo sektoriaus inovacijos yra naujos idėjos, kuriomis siekiama sukurti viešąją vertę", todėl nereikėtų nuvertinti viešojo sektoriaus inovacijų, nes jos leidžia pasiekti norimus viešuosius rezultatus.

Organizaciją, kuri generuoja naujas idėjas, kooperuoja darbuotojus, ieško efektyvesnių darbo, marketingo metodų pritaikymo, galima vadinti novatoriška. Vigoda-Gadot ir kt.(2005) organizacijų novatoriškumą apibrėžia penkiomis dimensijomis: kūrybiškumas, rizika, atvirumas pokyčiams, orientacija į ateitį, iniciatyvumas.

Pasak Almontaitienės (2006), pastaruoju metu itin sparčiai didėja kūrybingumo svarba daugelyje darbinės veiklos sričių. Informacinės technologijos leidžia didžiulius kiekius informacijos apdoroti per daug trumpesnį laiką, todėl žmonių darbą būtų galima nukreipti kūrybiškumo skatinimui. Problemų sprendimas kūrybiškai – vienas iš novatoriškų sprendimo būdų, galintis turėti didesnę naudą, nei techninis.

Ikimokyklinių ugdymo įstaigų strategijos valdymą būtų galima sieti su kūrybiškumo, atvirumu pokyčiams, orientacija į ateitį dimensijomis. Finansų valdymą – į pokyčius ir orientacija į ateitį. Centrinė valdžia daug diskutuoja apie administracinio aparato konsolidavimą, ieško optimaliausių sprendimų ir būdų mažinti išlaidas, skirtas paslaugų administravimui, lėšas perskirstant.

*Apibendrinant galima teigti, kad spartus tempas lemia novatoriškumo poreikį ir skatina naują požiūrį į problemą. Strateginis valdymas per kūrybišką planavimą, per kūrybinius procesus bei kūrybišką įgyvendinimą leidžia sukurti didesnę vertę organizacijai. Ypatingai viešasis sektorius turėtų turėti kūrybišką požiūrį ir kūrybiškai naudoti turimus ribotus išteklius, kad patenkinti neribotus poreikius – „kūrybiška ekonomika“.*

#### **1.3.4. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansų valdymo pokyčių valdymas**

Šiuolaikinės rinkos sąlygomis pokyčiai yra neatsiejami nuo dinamiškos, nuolat kintančios išorinės ir vidinės aplinkos. Pasak Stoškaus ir Beržinskienės (2005), inicijuoti organizacijos

pokyčius, juos valdyti, atpažinti pokyčių pasipriešinimo reiškinius – svarbus kiekvienos organizacijos vadovo uždavinys siekiant efektyvios veiklos.

**Strateginiai pokyčiai** – tai yra organizaciniai pokyčiai, kuriuos sukelia naujos strategijos įgyvendinimas ir kurie gerokai pakeičia susiklosčiusią organizacijos tvarką (Vasiliauskas, 2002). O **pokyčių valdymas** – apibrėžiamas kaip nuoseklus ir sistemingas procesas, kuriuo siekiama sklandaus perėjimo į pageidaujamą būseną (Videikienė, Šimanskienė, 2013). Grybienė, Šimbelis (2005) pokyčių valdymą sieja su pasipriešinimu pokyčiams valdymu.

Klimas, Ruževičius (2009) išskiria pokyčius pagal įvairius tipus, pvz., strategijos keitimas, naujos apskaitos ar atskaitomybės sistemos diegimas, reorganizacija, tačiau įgyvendinant visus pokyčius susiduriama su pasipriešinimu, todėl pokyčių sėkmę įtakoja trys svarbiausi aspektai: pokyčių diegimo ir procesų pertvarkymo metodologijos pasirinkimas, sprendimų, dėl naujų strateginio valdymo sistemų, strategijų įgyvendinimo, priėmimas bei rizikų identifikavimo, valdymo priemonių visumos taikymas.

J. Hayes (2014) teigia, jog pokyčiai griaua įprastą organizacijos darbą, keičia egzistuojančias vadybos sistemas. Plano rengimo ir pasirengimo pokyčiams etape formuojama pokyčių įgyvendinimo strategija ir kuriamas kaitos planas, kuriame dėmesys turėtų būti sutelktas į 8 užduotis: numatomas (paskiriamas) pokyčių vadybininkas; identifikuojama kas bus daroma (ką būtina padaryti); apibrėžiami aiškūs pokyčių įgyvendinimo tikslai ir uždaviniai; numatomi tikėtini nukrypimai ir formuojama jų šalinimo sistema; sudaroma veiksmų darbotvarkė, veiklos grafikas (ai); užtikrinama, kad pokyčiams bus skiriama pakankamai išteklių; numatoma atlygio (motyvavimo) sistema; sukuriama pokyčio eigos grįžtamojo ryšio mechanizmai (informavimo ir kontrolės, koordinavimo).

Remiantis autoriaus išvalgomis, pokyčio planavimas gali būti sudėtingas arba paprastas procesas. Sudėtingas procesas pasireiškia tada, kai mėginama suderinti naujus pokyčius ir organizacijoje jau vykstančius senus procesus, nes naujiems ir sena tvarka vykstantiems procesams suderinti reikia papildomo laiko. Derinant naujus procesus su senais vyksta įvairūs pasikeitimai: tenka atleisti darbuotojus, o likusiems organizuoti mokymus, dažnai keičiasi organizacijos struktūra.

Ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymo centralizavimą galima priskirti sudėtingam procesui, nes keičiama nusistovėjusi tvarka. Tuo pačiu tai yra strateginis pokytis, nes numatomi gana greiti ir esminiai pokyčiai, numatomas pasipriešinimas, išvelgiama rizika dėl pokyčių sėkmės ir naudos. Galingos politinės ir ekonominės jėgos daro didžiulį poveikį visoms organizacijoms, todėl ypač svarbu valdyme: restruktūrizavimas, organizacijų apjungimas ir jų mažinimas, strategijų keitimas, kokybiniai išbandymai, kultūros formavimo ar atnaujinimo projektai. Naujų galimybių

ieškojimas bei veiklos kokybės, efektyvumo gerinimas, kai siekiama sumažinti finansinius resursus, tampa vis aktualesniu aspektu.

Pasak Vasiliausko (2002), objektyvių pokyčių svarba organizacijos gyvensenai ypač reikšminga. Norint sėkmingai reaguoti į pokyčius, jais pasinaudoti, gerinant organizacijos veiklą, būtina suvokti jų atsiradimo priežastis bei galimas vyksmo trajektorijas. Daugeliu atvejų strateginius pokyčius lydi tam tikra rizika ir neapibrėžtumas, kurių įvertinti personaliniu lygmeniu neįmanoma. Strateginiai pokyčiai sukelia priešinimąsi ir apsunkina strategijos įgyvendinimą. Norint efektyviai valdyti strateginius pokyčius, svarbu suprasti tuos pokyčius sukeliančias priežastis. Tuo tarpu ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymo centralizavimo poreikį, lemia aplinkos pokyčiai (ekonomikos, rinkos, įstatymų pakeitimai).

Plėtotinės metodologijos požiūriu strateginiai pokyčiai yra siejami tiek su strategijos kūrimu, tiek ir su veiksmis, einančiais sukūrus strategiją. Todėl, remiantis Klimo, Ruževičiaus (2009) siūlomu procesų pertvarkymo ir pokyčių diegimo valdymo modeliu, ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymo centralizavimo sėkmę gali lemti šio modelio taikymas. (5 priedas). Modelis palengvina pokyčių struktūrizavimą ir jų diegimo nuoseklumą, tuo pačiu gali pasitarnauti ir kaip rizikų prevencijos bei valdymo priemonė.

*Organizacijų valdymo procesai priklauso nuo tam tikros valdymo struktūros pasirinkimo. Aplinkos pokyčiai įtakoja kokia valdymo struktūra bus pasirinkta (centralizuota ar decentralizuota). Akivaizdu, kad noras tobulinti ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymą ne tik įtakoja pokyčius, bet ir taikytiną konkrečią valdymo struktūrą. Šiuo atveju, pokyčiai ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymo srityje sietini su centralizacija, kuri mokslinėje literatūroje sietina su galios sutelkimu vienoje vietoje, darbo pasidalijimu pagal nusistovėjusias ir naujai atsirandančias funkcijas. O pasitelkiant procesų pertvarkymo ir pokyčių diegimo valdymo modelį, galima užtikrinti sėkmingą centralizuoto finansų valdymo modelio pokyčių įgyvendinimą.*

#### **1.4. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansų valdymo tobulinimo galimybės Lietuvos ir ES strateginiuose dokumentuose**

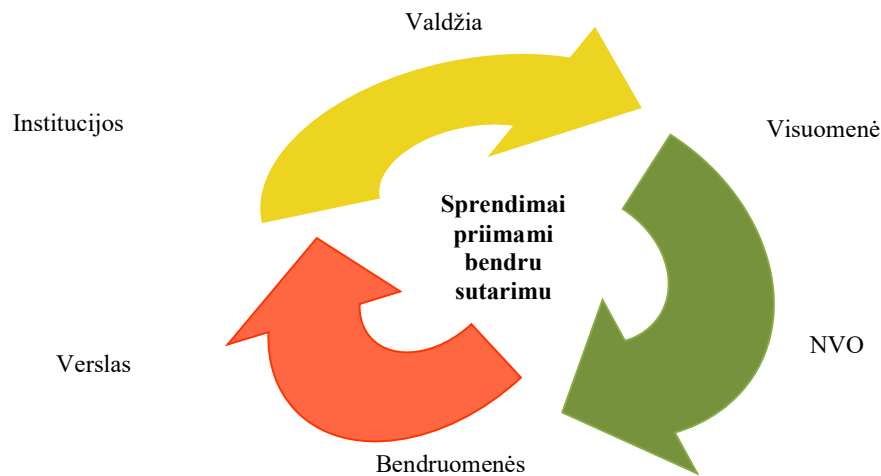
ES, nacionalinės ir kitos strategijos kuriamos, kad sukurti aplinką, kurioje gyventi gera. Anot Makštučio (2016), siekiant optimizuoti veiklos efektyvumą, strateginio valdymo teorija orientuojama į tolesnį valstybių ir visuomenių darnų vystymąsi.

*Šiuolaikiniame globaliame pasaulyje pokyčiai neišvengiami, todėl siekiant optimalių šalies vystymosi rodiklių, svarbu prie jų prisitaikyti, strategiškai, kryptingai veikti: rengiami viena kryptimi orientuoti strateginiai dokumentai, vienu tikslu dirbančios šalies institucijos, bendradarbiaujantis verslas, bendruomenės bei nevyriausybinės organizacijos (toliau, NVO).*

#### 1.4.1. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansų valdymo atspindžiai „Lietuva 2030“ strategijoje

Strategijos paskirtis – kurti tokią aplinką, kuri sudarytų sąlygas skleisti pažangos vertybėms. Išskiriamos trys esminės pažangos sritys – **visuomenė, ekonomika ir valdymas**.

Šalies raidai svarbus viešojo sektoriaus požiūris į visuomenės jam keliamus tikslus ir būdai jiems pasiekti. Jeigu nebus skatinamas atviras, kompetentingas, rezultatyvus ir skatinantis įsitraukti į viešuosius reikalus valdymas, reikšmingų pokyčių nebus.



**11 pav.** Valdymo kultūra  
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Kaip pateikta 11 paveiksle, svarbu keisti valdymo kultūrą: turi keistis valdžios vaidmuo pereinant nuo įgyvendintojo prie organizatoriaus ir koordinatoriaus, o viešosios paslaugos turi būti teikiamos įtraukiant piliečius, privatų sektorių, vietos bendruomenes ir nevyriausybinės organizacijas. Remiantis strateginėmis nuostatomis, viešojo valdymo pokyčiai, nauji visuomenės ir jai atstovaujančių institucijų tarpusavio santykiai turi lemti pagarbų valdžios institucijų požiūrį į piliečius ir supratimą, kad tarnaujama žmogui ir visuomenės gerovei. Tai padės kurti visuomenės pasitikėjimą valstybe ir skatins aktyvų dalyvavimą sprendžiant aktualius visuomeninio gyvenimo klausimus.

Iš ikimokyklinių ugdymo įstaigų valdymo struktūrų bei veiklos ataskaitų, pastebima, kad įstaigose informacija nuolat dalijamasi su bendruomenės nariais: organizuojamos tarybos, į kurias kviečiamas ir tėvų aktyvas – sprendžiami lėšų panaudojimo klausimai, prašoma pritarimo. Visgi bendruomenės nariai nepakankamai imasi iniciatyvos, juos reikia raginti dalyvauti sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo, todėl organizuojamos apskrito stalo diskusijos, vykdomi tyrimai įsivertinimui ir poreikio pokyčiams numatymo, vykdomos refleksijos.

Pažangą gali skatinti tik piliečių pasitikėjimą pelnusi valdžia. Tam viešasis valdymas turi tapti rezultatyvus ir leidžiantis veikti, todėl ikimokyklinės ugdymo įstaigos pačios rengia veiklos strateginius planus, rašo investicinius projektus – siekia pritraukti lėšų. Sudaro projektines sąmatas pagal atskirus lėšų šaltinius metams, kurios skiriamos iš valstybės ir savivaldybės biudžetų. Esant poreikiui, vadovaujantis Biudžeto vykdymo tvarkos aprašu, lėšas perskirto. 2 proc. gyventojų pajamų mokesčio paramą įstaigose naudojama pagal poreikį, orientuotai į paslaugų kokybės didinimą – į ugdytinius. Įstaigos turi pakankamai laisvės skirstant finansus, tačiau vykdoma griežta kontrolė – įstaigų steigėjas ne koordinatorius, bet – kontrolierius.

Strategijoje numatoma, kad turi būti ne tik tenkinami pagrindiniai saugumo, žmogiškojo orumo poreikiai, bet ir teikiamos gyventojams reikalingos, geros kokybės paslaugos. Valdžios institucijos turi gebėti veikti strategiškai ir kryptingai, pagrindinį dėmesį sutelkdamos į svarbiausius prioritetus.

„Lietuva 2030“ strategijoje pabrėžiama, kad visiems gyventojams turi rūpėti, kas yra sukuriama už pinigus, todėl viešasis valdymas turi būti neatsiejamas nuo veiklos efektyvumo ir sprendimai įgyvendinami kuo mažesnėmis sąnaudomis. Įgaudami pasitikėjimą valdymo procesais ir priimtų sprendimų teisingumu, turime visi aktyviai įsitraukti į jų priėmimą bei įgyvendinimą, todėl viešasis valdymas turi būti ir skaidrus, ir atviras.

*Apibendrinant, galima teigti, kad ikimokyklinių ugdymo įstaigų steigėjas, vadovaudamasi strategijos „Lietuva 2030“ nuostatomis ir prioritetinėmis vertybėmis, turėtų imtis pertvarkos finansų valdyje, nes dėl decentralizuotos buhalterijos patiriamos didelės darbo užmokesčio sąnaudos. Atsakomybę už finansus įstaigoje, pagal teisės aktus, priiima įstaigos vadovas, tačiau jo kompetencija nėra tinkama, todėl kontrolė tik teorinė – vadovas priverstas pasitikėti savo finansininku, tokiu būdu neužtikrinamas viešųjų finansų skaidrumas.*

#### **1.4.2. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymo atspindžiai Nacionalinėje darnaus vystymosi strategijoje**

Lietuvos darnaus vystymosi strategijoje, siekiant darnaus vystymosi šalyje, suformuoti principai ir prioritetai, kurie koreguojami ir atnaujinami, atsižvelgiant į nacionalinius Lietuvos interesus, savitumą, atnaujintos ES darnaus vystymosi strategijos prioritetus, kitų programinių dokumentų nuostatas. Pagrindiniai prioritetai: klimato kaita ir švari energijos gamyba, darnus transportas, darnus vartojimas ir gamyba, gamtos išteklių apsauga ir valdymas, visuomenės sveikata, socialinė integracija, demografija ir migracija, skurdas pasaulyje ir darnaus vystymosi iššūkiai. Taip pat suformuluoti du nauji prioritetai: tausojantis vartojimas ir vystomasis bendradarbiavimas.



Vienas svarbus Lietuvos darnaus vystymosi prioritetas – regionų gyvenimo lygio skirtumo mažinimas. Ekonominiai ir socialiniai regionų vystymosi netolygumai lemia gyventojų migraciją tarp regionų – tai vienas didžiausių darnaus vystymosi pavojų. Šiaulių ikimokyklinėse ugdymo įstaigose dėl gyventojų emigracijos į užsienio šalis ir į pažangesnius regionus mažėja ugdytinių skaičius, todėl pokyčiams, kaip sumažinti administracinio personalo darbo užmokesčiui skirtas išlaidas, poreikis yra.

Darnaus vystymosi strategijoje prioritetu numatytas šiluminės energijos sąnaudų būsto sektoriuje gerokas mažinimas. Viešasis sektorius savo pastatų modernizavimu taip pat siekia prisidėti prie visuotinių pastangų – sušvelninti klimato kaitą. Šiaulių ikimokyklinių ugdymo įstaigų steigėjas siekia atnaujinti švietimo įstaigų pastatus, numato lėšas biudžete. Dėl klimatinių oro sąlygų sutaupyta komunalinėms paslaugoms skirtas lėšas, rekomendavo nukreipti šilumos prietaisų modernizavimui, tačiau įstaigos individualiai sprendė ir lėšas perskirstė pagal savo poreikį.

Lietuvos ir ES darnaus vystymosi strategijos prioritetas – skurdo ir socialinės atskirties mažinimas. Permainos ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdyme – centralizuota įstaigų buhalterija leistų sutaupyti lėšų. Jų dalį būtų galima skirti darbuotojų darbo užmokesčio didinimui. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymo centralizavimo modelis pateikiamas 6 priede.

Tiek „Lietuva 2030“ strategijoje, tiek ir Nacionalinėje darnaus vystymosi strategijoje akcentuojamas piliečių įsitraukimas priimant sprendimus, per švietimą darnaus vystymosi klausimais skatinti ir ugdyti visuomenės sąmoningumą. Reikšmingas įmonių ir socialinių partnerių dalyvavimo principas. Svarbu sustiprinti socialinį dialogą, įmonių socialinę atsakomybę, privataus ir viešojo sektorių partnerystę – skatinti jų bendradarbiavimą ir bendrą atsakomybę, kad būtų užtikrintas darnus vartojimas ir gamyba.

Nacionalinėje darnaus vystymosi strategijoje išskiriamas mokslo ir žinių bei technologinės pažangos principas. Vadovaujantis šiuo principu, įvairių sektorių ir jų šakų vystymasis turi būti pagrįstas šiuolaikiškais mokslo laimėjimais, žiniomis, naujausiomis aplinkai kuo mažesnę neigiamą poveikį darančiomis technologijomis. Šiuo pagrindu ikimokyklinėse ugdymo įstaigose finansų valdymas organizuojamas, integruojant informacines technologijas ir kitas naujoves, pavyzdžiui: „e. pristatymas“ sistema, „e. sąskaita“ platforma, e. archyvas (duomenų saugojimo bazė), taip tausojama aplinka, mažinamas sunaudojamo popieriaus kiekis, mažinami administravimo kaštai.

*Išanalizavus strategijas pastebima, kad akcentuojamas gyventojų aktyvus dalyvavimas, tačiau „Lietuva 2030“ strategijoje labiau akcentuojamas išteklių racionalus naudojimas, o Nacionalinėje darnaus vystymosi strategijoje – tolygus regionų vystymasis, socialinės problemos (skurdo bei atskirties mažinimas, migracija), šilumos nuostoliai bei kitos gamtoje vykstančių pokyčių problemos.*

### 1.4.3. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymo atspindžiai Septynioliktosios LR Vyriausybės programoje

Vyriausybės programoje užsibrėžiamas darnos kaip pamatinio tikslo kūrimas. Darna išskirta į du lygmenis: individualųjį – žmogiškąjį bei visuomeninį. Darnią Lietuvą kurti siūloma penkiais lygmenimis – darnaus žmogaus, darnios visuomenės, darnaus švietimo ir kultūros, darnios ekonomikos ir darnaus valstybės valdymo.

Tiek Nacionalinėje darnaus vystymosi strategijoje, tiek ir Vyriausybės programoje akcentuojama opi problema – Lietuvos depopuliacija ir netolygus ekonominės gerovės pasiskirstymas. Šie procesai stebimi jau du dešimtmečius ir kelia rimtą grėsmę tolygiai Lietuvos demografinėi ir ekonominei raidai. Pastebima gyventojų koncentracija šalies sostinėje.

5 lentelė

**Neto vidaus migracija Lietuvoje, asmenys**

|                               | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  |
|-------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>Vilniaus apskritis</b>     | 5359  | 4056  | 3443  | 4450  | 5181  |
| <b>Alytaus apskritis</b>      | -832  | -615  | -658  | -595  | -785  |
| <b>Kauno apskritis</b>        | 292   | 791   | 820   | 568   | 748   |
| <b>Klaipėdos apskritis</b>    | 488   | 790   | 1056  | 777   | 717   |
| <b>Marijampolės apskritis</b> | -865  | -707  | -621  | -657  | -703  |
| <b>Panevėžio apskritis</b>    | -1152 | -1018 | -1036 | -1162 | -1466 |
| <b>Šiaulių apskritis</b>      | -1253 | -1092 | -1164 | -1247 | -1204 |
| <b>Tauragės apskritis</b>     | -569  | -640  | -601  | -726  | -753  |
| <b>Telšių apskritis</b>       | -654  | -842  | -764  | -792  | -1088 |
| <b>Utenos apskritis</b>       | -814  | -723  | -475  | -616  | -647  |

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, pagal Lietuvos Statistikos departamento duomenis

Iš 5 lentelės matyti bendra migracijos tendencija. Trijuose didžiausiuose Lietuvos miestuose gyventojų atvyksta daugiau, negu išvyksta, didžiausias atvykusių gyventojų skaičius – Vilniuje. Sparčiausiai gyventojų netenka Panevėžio ir Šiaulių apskritys. Panaši situacija yra ir Šiaulių miesto ikimokyklinėse ugdymo įstaigose. Pagal viešai skelbiamus duomenis matyti (žr. tyrimo rezultatų analizės 3.1.1. skyriaus 15 lent.), kad laukiančių eilėje ugdytinių skaičius minimalus – į ikimokyklines ugdymo įstaigas priimami visi norintys. Dėl švietimo politikos programos nuostatų, kad priešmokyklinio amžiaus vaikai tam tikrą valandų skaičių privalo būti ugdomi pagal priešmokyklinio ugdymo programą, užtikrino pakankamą ugdytinių skaičių įstaigose.

Vyriausybė regioninės politikos srityje kelia tikslą – sukurti efektyvią regioninės politikos sistemą ir užtikrinti Lietuvos regionų konkurencingumą bei aukštą gyvenimo kokybę juose. Vilnius neturėtų būti vienintelis regionas, kuriame gyventi gera: patogesnė infrastruktūra, aukštesnis pragyvenimo lygis ir kt. Svarbu kelti žmonių pasitikėjimą valdžios institucijomis, didinti visuomenės norą bendradarbiauti ir bendrai kurti socialiai teisingą aplinką, o viešasis sektorius turi

imtis visų įmanomų priemonių, kad patenkinti gyventojų poreikį ir teikti optimaliai kokybiškas paslaugas.

Siekiant tvarios regionų plėtros, svarbus vaidmuo tenka pačių regionų ir savivaldybių, jų gyventojų, politikų, nevyriausybinų organizacijų iniciatyvumui bei kompetencijai, todėl Vyriausybė kelia tikslą – sudaryti galimybes visiškai išnaudoti vietos savivaldos turimą potencialą, kartu suteikiant savivaldybių institucijoms pakankamas galias bei finansinius instrumentus:

- Tobulinant savivaldybių biudžetų formavimo metodiką;
- Gerinant gyventojų pajamų mokesčio paskirstymo savivaldybių biudžetams tvarkos nuostatas;
- Stiprindami savivaldybių finansinį savarankiškumą.

Vyriausybei suteikus didesnę savarankiškumą savivaldybėms pačios administruoti didesnę dalį jų savivaldybėse surenkamų mokesčių, mažesnės savivaldybės surinktų didesnius biudžetus, kuriuos paskirstytų vietinėms institucijoms pagal poreikį, tikėtina – lėšos per paslaugų kokybę ir jų prieinamumą pasiektų kiekvieną tos savivaldybės gyventoją.

*Viešojo sektoriaus finansinių lėšų administravimas vienas svarbiausių šalies prioritetų, nes tai – visų gyventojų turtas. Svarbu, kad šalies biudžetas būtų orientuotas į LR strateginius tikslus ir racionalus finansavimas per kokybiškas viešąsias paslaugas pasiektų kiekvieną šalies gyventoją bei leistų užtikrinti stabilų šalies ekonomikos augimą. Apibendrinant galima teigti, kad abi darbe nagrinėjamos strategijos grindžiamos bendra nuostata – valdžios, verslo ir gyventojų bendradarbiavimu, o Vyriausybės programa sudaroma, siekiant strategijose užsibrėžtų tikslų įgyvendinimo.*

#### **1.4.4. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymo atspindžiai „2020 Europa“ strategijoje**

Kadangi rengiant Lietuvos strategiją, kitus strategiškai Lietuvai svarbius dokumentus, remiamasi ES strategijos nuostatomis, „2020 Europa“ strategijoje pastebimi panašūs siekiai bei prioritetai.

ES strategijoje išskiriami trys pagrindiniai prioritetai:

- Pažangus augimas: žiniomis ir inovacijomis pagrįsto ūkio vystymas.
- Tvarus augimas: tausiau išteklius naudojančio, ekologiškesnio, konkurencingesnio ūkio skatinimas.
- Integracinis augimas: didelio užimtumo ūkio, kuriame užtikrinta socialinė ir teritorinė sanglauda, skatinimas.

Pagal „2020 Europa“ strategiją, *integracinis augimas* – reiškia suteikti žmonėms daugiau galios užtikrinant aukštą užimtumo lygį, investuojant į įgūdžius, kovojant su skurdu ir modernizuojant darbo rinkas, mokymo ir socialinės apsaugos sistemas, kad žmonės galėtų pasirengti pokyčiams ir juos valdyti, ir kurti solidaresnę visuomenę. Darbo modernizavimas yra svarus veiksnys, siekiant kokybiškesnio, efektyvesnio darbo. Racionaliai naudojamos lėšos leidžia socialiai teisingiau jas

paskirstyti: nukreipiant į užimtumą skatinančias organizacijas, vaikus auginančių šeimų skatinimą, mokymąsi visą gyvenimą, saviugdą.

Strategijoje pabrėžiama, kad Europa turi iki galo išnaudoti savo darbo jėgos potencialą, kad galėtų spręsti gyventojų senėjimo ir nuožmesnės pasaulinės konkurencijos uždavinius. Taip pat labai aktualios užimtumo problemos. Svarbiausia – įgyvendinti lankstumo ir užimtumo garantijų pusiausvyros principus ir suteikti žmonėms galimybių įgyti naujų įgūdžių, kad jie galėtų prisitaikyti prie naujų sąlygų ir prirėikus keisti profesiją.

Centralizuojant ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymą, reikėtų mažiau darbuotojų, tačiau buhalterio specialybė patraukli darbo rinkoje, todėl likę darbuotojai galėtų įsidarbinti privačiame sektoriuje. Daliai atleistų darbuotojų tektų gilinti žinias, o kita dalis – pensinio amžiaus darbuotojai darbinį potencialą nukreiptų savo pomėgiams ar kitiems poreikiams tenkinti, pvz., prisidėtų prie bendruomeniškumo skatinimo.

Strategijoje pabrėžiama viešųjų finansų skirstymo aspektai. Patikimi viešieji finansai yra būtini, norint atkurti tvaraus augimo ir darbo vietų kūrimo sąlygas, tad mums reikalinga visa apimanti paramos priemonių nutraukimo strategija. Akcentuojamas šalių fiskalinis konsolidavimas, kurį vykdant būtina nusimatyti prioritetus, kad užtikrinti socialinį stabilumą. Be to, svarbu vyriausybės išlaidų sudėtis ir kokybė: biudžeto konsolidavimo programose prioritetais turėtų būti laikomi tokie augimą skatinantys išlaidos, kaip: švietimas ir įgūdžiai, moksliniai tyrimai, technologinė plėtra ir inovacijos.

„2020 Europa“ strategijoje akcentuojamas ir biudžeto įplaukų reikšmingumas. Svarbu, tad ypatingas dėmesys būtų skirtas įplaukų ir mokesčių sistemos kokybei. Reikėtų vengti didinti su darbo jėga susijusius mokesčius, nes patirtis rodo, kad tai neigiamai veikia užimtumą. Valstybės narės turėtų siekti mokesčių našta nuo darbo sektoriaus perkelti energetikos ir aplinkos sektoriams, ir tokiu būdu siekti, kad mokesčių sistema būtų skatinama ekologija.

Pastebima, kad fiskalinis konsolidavimas ir ilgalaikio finansų tvarumo užtikrinimas turėtų būti vykdomas kartu su svarbiomis struktūrinėmis reformomis, tarp jų ir švietimo sistemoje. Viešojo administravimo institucijos tokia padėtimi turėtų pasinaudoti kaip galimybe didinti efektyvumą ir pagerinti paslaugų kokybę. Viešojo pirkimo politika turėtų būti užtikrinta, kad viešosios lėšos būtų naudojamos efektyviausiai, o viešojo pirkimo rinkos būtų atviros visoje ES.

*Apibendrinant galima teigti, kad visos strategijos prioritetu išskiria teisingą biudžeto naudojimą – patikimus viešuosius finansus. Pastangos darbo modernizavimui, finansinių kaštų mažinimui, juos nukreipiant ekonomiškai, socialiai teisingai, integracinio augimo skatinimas – vienas svarbiausių poveikio priemonių saugiai, darniai ir inovatyviai visuomenei kurti.*

## 2. TYRIMO METODOLOGIJA

### 2.1. Metodologiniai tyrimo pagrindai

Magistro darbe metodologija parengta remiantis Kardelio (2002) aprašytais metodologiniais principais, Hesse Biber ir Leavy (2010), Webster (2010) išvalgomis. Kardelis (2002) metodologiją pateikia kaip žinių sistemą ir išskiria dvi rūšis: aprašomąją (deskriptyvinę) ir normatyvinę (deskriptyvinę). Pirmoji – funkcionuojantis mokslinio pažinimo procesas, antroji – formuojamas mokslinio pažinimo procesas. Gintalo (2011) ir kitų autorių nuomone, *metodologija* tai – mokslas apie pažinimo metodus bei mokslinių tyrimų atlikimą. Manoma, kad pats žodis kilęs iš graikų kalbos žodžių "*methodos*" ir "*logos*" (*tyrinėjimas ir sąvoka*).

#### 2.1.1. Nustatytinės ir plėtotinės metodologijų dermė tyrime

Anot Vasiliausko (2004), esminis strateginio valdymo pažinimo tikslas – realus strateginio valdymo funkcijų įgyvendinimas: strateginio valdymo tyrėjų iškeliamos problemos sprendžiamos pačių sukurtais teoriniais metodais. Praktiniai metodai strateginio valdymo funkcijoms įgyvendinti ir plėtoti kuriami remiantis teoriniais pažinimo rezultatais. Problemų apibrėžimas, problemų sprendimo metodų pasirinkimas remiasi subjektyviu tyrėjo santykiu su teoriniais funkcijų pažinimo rezultatais ir metodologija. Vasiliauskas (2004) **strateginio valdymo metodologiją** apibrėžia kaip – teorinių ir praktinių strateginio valdymo metodų teorinį apibendrinimą, kuris atskleidžia šių metodų kūrimo ir taikymo pagrindines prielaidas bei principus.

Visgi Bivainis ir Tunčikienė (2005) pažymi, kad strateginio planavimo metodologiniai nuostatai nėra aiškiai apibrėžti, todėl susiduriama su metodinio pobūdžio problemomis. O strateginio valdymo teoretikų ir praktikų pateikiamos nuomonės tik diskusijų lygio, neatitinka rekomendacijų. Hesse Biber ir Leavy (2010) darbe išskiriami du metodologiniai požiūriai: **nustatytinis** požiūris (angl. prescriptive approach) ir **plėtotinis** požiūris (angl. emergent approach). Taigi, strateginio valdymo literatūroje išskiriamos dvi pagrindinės strateginio planavimo metodologijos: nustatytinė ir plėtotinė.

Kavaliauskas (2001) **nustatytinę (preskriptyvinę)** metodologiją apibrėžia kaip strategiją, kurios galutiniai tikslai yra suformuluoti iš anksto ir strateginiai sprendimai kompleksiskai parengiami prieš strategijos įgyvendinimą.

Pasak Išoraitės (2012) žinomi įvairūs strateginių pokyčių valdymo nustatytiniai modeliai, iš kurių pagrindiniai yra: *Kantero bei Lewino modeliai*. Kantero modelis skiria tris strateginių pokyčių valdymo proceso pakopas, siejant tarpusavyje tris svarbiausias pokyčių formas ir

atitinkamas su tomis formomis susijusių žmonių kategorijas. Tuo tarpu Lewino modelis traktuoja žmones kaip manipuliavimo objektus, visai jų neįtraukiant į pokyčių procesą (Pabedinskaitė, Vitkauskas, 2010).

Vadovaujantis nustatytiniu metodologiniu požiūriu, strategijos ateičiai kuriamos remiantis dabarties strateginėmis analizėmis, o strateginis valdymas aiškinamas kaip nuoseklus procesas. Taip pat strateginiai sprendimai priimami prieš strategiją įgyvendinant, o strategijos galutiniai tikslai apibrėžiami iš anksto. Nustatytinis strateginis valdymas pasižymi tam tikromis strateginio planavimo taisyklėmis ir procedūromis, kurios leidžia nuosekliai ir racionaliai analizuoti aplinką bei išteklius, apibrėžti strategijos kryptiškumą, numatyti strateginių sprendimų alternatyvas, priimti galutinius strateginius sprendimus, vėliau juos įgyvendinti. Nustatytinė metodologija nustato normas, reikalavimus, dėsnius.

6 lentelė

#### Nustatytinės strateginio planavimo metodologijos privalumai ir trūkumai

| Privalumai  | Trūkumai                       |
|---|--------------------------------|
| Kompleksiškai apima visą organizaciją ir jos svarbiausias problemas         | Prognozavimo nepasitvirtinimas |
| Logiška, nuosekli ir išbaigta   | Sudėtingas strategijos kūrimas |
| Apsibrėžtus tikslus lyginti tarpusavyje strateginių sprendimų alternatyvas. | Formalizuotas procesas         |
| Nesudėtinga kontrolė  | Lankstumo problema             |
| Sukauptas didelis patyrimas   |                                |

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, pagal Webster, M. (2010). Strategic Information Systems Planning: Approaches to Strategic Management

Apibendrinant 6 lentelės informaciją galima teigti, kad nustatytinė metodologija yra logiška ir nuosekli, leidžia lyginti tarpusavyje strateginių sprendimų alternatyvas, nes tikslai apibrėžiami pirmoje strategijos kūrimo stadijoje. Nesudėtingai vykdyti kontrolę, neskoncentruojamasi į pagrindinius organizacijos veiklos rodiklius, sukaupiama didelė patirtis. Visgi apsunkina strategijų kūrimą, nes sunku numatyti galimas kliūtis, todėl pasirinkti sprendimai ateityje gali būti netinkami. Nelankstus formalizuotas procesas trukdo pasiekti optimaliausius rezultatus, nes prognozės planavimo stadijoje ne visada pasitvirtina praktikoje.

Webster (2010) **plėtotinę (emerdžentinę)** metodologiją apibrėžia kaip metodologiją arba strategiją, kurios galutinė tikslinė orientacija nėra iš anksto aiški ir kurios daliniai strateginiai sprendimai yra formuojami visame vidutinės trukmės periodo bėgyje.

Plėtotinė metodologija susiformavo kritikuojuant planinę strategijos koncepciją. Apie strategiją mąstoma kaip apie visuminį sprendimų ir veiksmų požiūrį, susidarantį spontaniškai įmonės funkcionavimo procese, todėl planinė metodologija dominuoja dažniausiai privačiame sektoriuje, nes neapsiriboja dokumentuose apibrėžtomis normomis, kitomis nuostatomis bei taisyklėmis. Jo

siekis išlikti rinkoje, nuolat keistis, todėl renkasi iniciatyvų ir originalių idėjų ieškojimą, kas apima plėtotinę metodologiją. Šio metodologijos privalumai ir trūkumai išskiriami 7 lentelėje.

7 lentelė

### Plėtotinės strateginio planavimo metodologijos privalumai ir trūkumai

| Privalumai  | Trūkumai   |
|---|--|
| Lankstumas išorinės aplinkos kintančių sąlygų ir galimybių aspektu (nėra pernelyg formalizuota) | Nesukaupta platesnė panaudojimo patirtis   |
| Nereikia iš anksto prognozuoti strateginės situacijos   | Sudėtingesnė administracinė kontrolė   |
| Tiksliau įvertinami žmogiškieji aspektai  | Nėra pakankamai logiška, nuosekli ir baigta  |
| Greičiau gaunami strateginių sprendimų įgyvendinimo rezultatai                                  | Koncentruojasi tik į trumpalaikius sprendimus  |
|   | Koncentruojantis į atskiras problemas ir neapimant kompleksiskai visos įmonės prarandamas sinergijos efektas |

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, pagal Vasiliausko, A. (2004). Nacionalinės ekonomikos plėtros strateginis valdymas

Plėtotinė metodologija nereikalauja iš anksto prognozuoti organizacijos situaciją ir taikoma organizacijose, kuriose nesivadovaujama normų, formalumų praktika. Kai plačiau išnagrinėjama susiklosčiusi strateginė situacija, tuomet priimami strateginiai sprendimai. Lyginant su normatyvine metodologija, yra lankstesnė nėra biurokatiška išorinės aplinkos kintančių sąlygų ir galimybių aspektu, lengva keisti jau pasirinktus sprendimus, tačiau nėra pakankamai logiška, nuosekli ir išbaigta, nesukauptas platesnis metodologijos praktinio panaudojimo patyrimas, todėl išskyla organizacinių sunkumų rengiant ir įgyvendinant plėtotinę strategiją. Organizacijos, kurios vykdo daug metų trunkančius projektus, strategiją fiksuoja ilgalaikiuose planuose, kitu atveju organizacijos negalėtų funkcionuoti, todėl strategijai pasiremti patyrimais ir eksperimentais yra galimybė tik pradinėje stadijoje. Formuojant ir įgyvendinant strategiją, pilniau įvertinami su žmogiškuoju faktoriumi susiję aspektai: strateginiai pokyčiai, organizacijos kultūra, politika organizacijoje – užtikrinamas pilnesnis skirtingų interesų subalansavimas strateginių sprendimų atžvilgiu. Greičiau gaunami strateginių sprendimų įgyvendinimo rezultatai, tačiau išsprendžiamos tik konkrečios problemos, kompleksiskai neapimant organizacijos visumos, todėl nėra galimybės įvertinti ir lyginti sprendimų alternatyvas pagal vieningus tikslus ir kriterijus. Taip pat administracinė kontrolė organizacijoje yra paprastesnė ir aiškesnė, kuomet strategija, užtikrinanti veiklos organizacijoje bazę, buvo parengta iš anksto.

Viešojo sektoriaus strateginis planavimas pagal nustatytinę metodologiją visų pirma grindžiamas sprendimų rengimo ir priėmimo, remiantis teoriniais principais, kuomet pripažįstamas ateities numatymas, sisteminis kompleksiskumas, strateginių sprendimų suderinamumas su organizacine struktūra, valdymo stiliumi, strateginio planavimo žingsnių nuoseklumas (Bivainis ir Tunčikienė, 2005).

Viešojo sektoriaus ikimokyklinės ugdymo įstaigos strateginius planus rengia griežtai besivadovaudamos teisės aktais, jų pateiktomis rekomendacijomis. Vykdo prognozavimą, nes remiantis metodologinėmis nuostatomis, gali nuspėti, numatyti ateities procesus: paskaičiuojamas

gautinas finansavimas, iš anksto derinami planai su steigėju, dalinamasi kita informacija, suteikiama galimybė nuspėti pokyčius. Sukaupta didelė patirtis, todėl nesudėtinga lyginti alternatyvas. Procesas formalizuotas, todėl lengva vykdyti kontrolę, tačiau strategija vykdoma pagal planą ir apibrėžtus siekius, todėl proceso eigoje priemonės nekoreguojamos ir nauji sprendimai nepriimami.

*Apibendrinant galima teigti, kad tiek nustatytinė, tiek ir plėtotinė metodologijos turi privalumų ir trūkumų, todėl tikslinga jas apjungti ir derinti, kad strategija būtų naudinga organizacijai ir užsibrėžti tikslai įgyvendinti. Pavyzdžiui, valdžios decentralizacija leistų savarankiškiau priimti sprendimus įgyvendinant strategiją, tai suteiktų daugiau lankstumo bei atsirastų galimybė prisitaikyti prie aplinkos pokyčių. Privatus sektorius formalizuodamas kai kuriuos strategijos įgyvendinimo etapus, galėtų sukaupti daugiau informacijos ne tik apie savo organizaciją, bet ir apie konkurentus bei turėtų didesnes galimybes kokybiškiau konkuruoti rinkoje.*

### **2.1.2. Strateginio valdymo mokyklų filosofijos taikymai tyrimui**

Ikimokyklinės ugdymo įstaigoms, kaip ir kitoms įstaigos ar organizacijoms yra būdingas tikslingumas. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų tikslas - sudaryti sąlygas ugdytis ikimokyklinio ir priešmokyklinio amžiaus vaikams, teikti saugų, kokybišką, vaiko raidą atitinkantį ikimokyklinį ir priešmokyklinį ugdymą. Tikslas suformuotas oficialiai ikimokyklinių ugdymo įstaigų nuostatuose. Taip pat autorių pastebima, kad tikslai gali būti ne tik oficialiai suformuluoti, bet ir numanomi, toli siekiantys, arba trumpalaikiai, nukreipti į plėtrą, arba palaikantys egzistavimą. Ikimokyklinės ugdymo įstaigos tikslams pasiekti valdo procesus bei išteklius, prisitaikydamos prie aplinkos pokyčių arba sukeldamos pokyčius savo aplinkoje. Atsižvelgiant į tikslų įgyvendinimo procesą, t.y. kokia logika ar principais jis grindžiamas, nustatoma, kokią strategiją realizuoja ikimokyklinė ugdymo įstaiga, siekdama savo tikslų.

Pastebimos viešojo sektoriaus ikimokyklinių ugdymo įstaigų strategijų kūrimo ir įgyvendinimo procesų bei idėjinių mokyklų sąsajos. Formalus strategijos kūrimas, kiekybinių analizės metodų, ypač planuojant biudžetą, ir kokybinių metodų (SSGG, PEST) taikymas – sietinas su planavimo mokyklos idėjomis. Panašumo yra ir su kultūros mokyklos filosofija – bendruomeniškumo puoselėjamas. Vidinė kultūra daro įtaką sprendimų priėmimo procesams, organizacijos kultūra siejasi su organizacijos strategija, jos kūrimu ir įgyvendinimu.

Pasak Vogeliaus (2004), pagrindinė **planavimo** mokyklos idėja yra ta, kad strategijos formavimas yra paremtas sistemingu procesu: formaliomis procedūromis bei mokymu, formalia analize bei skaičiais. Svarbiausias elementas – planuotojas, kuris dažnai pasižymi stipriu išsilavinimu ir yra atskaitingas aukščiausiam vadovui. Galima išskirti planavimo mokyklos pagrindinius privalumus ir trūkumus. *Pranašumai*: planuotojas gali įvertinti tikrąją strateginę



galimybę, atsirandančią tokio proceso metu. Planus rengia daug žmonių – taip jie suderina savo požiūrius. *Trūkumai*: dažnai pats procesas gali būti svarbesnis negu pats produktas.

**Kultūros** mokykla į strategijos formavimą žvelgia kaip į kolektyvinį procesą, o sukurta strategija yra paremta bendra organizacijos kultūra. Nėra abejonių, kad vertybės, tradicijos, aplinka veikia ikimokyklinių ugdymo įstaigų bendruomenės elgesį ir turi lemiamos reikšmės visos įstaigos strategijai. Akivaizdu, kad kiekviena organizacija pasižymi savita kultūra, tačiau pastebimi ir vienodi elementai, dažnai tai lemia socialinis bendradarbiavimas. Ši interpretacija padaro organizaciją unikalia, tačiau vienija su aplinka bendrumu (Arimavičiūtė, 2005).

Kaip ir planavimo mokyklos, taip ir kultūros mokyklos pastebimi ne tik privalumai, bet išskiriami trūkumai. *Pranašumai*: pripažįsta bendrą organizacijos kultūrą, laiko svarbiu veiksmu organizacijos vystymui, *trūkumai*: pakankamai netikslu ir ribotas konceptas, neskatinama reikalingų pokyčių.

*Apibendrinant galima teigti, kad kiekviena mokykla atspindi tik tam tikrą požiūrį į strategijos formavimą, todėl turėtų būti suvokiamas ir pritaikymo apribojimas. Akivaizdu, kad formuojant strategiją, svarbu požiūrio lankstumas, o strategijos įgyvendinimo procese, išryškėjus atotrūkiams, svarbūs vadovo priimami sprendimai bei realūs veiksmai. Nevisomis strategijos įgyvendinimo aplinkybėmis tik vienos ar kitos mokyklos pasirinkimas, gali būti efektyviausias bei leis pasiekti laukiamų rezultatų.*

### **2.1.3. Strateginiai PEST ir SSGG analizės metodai**

Atlikus lietuvių ir užsienio autorių literatūros analizę, atradus ir išnagrinėjus ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymo bei teorinio strategijos valdymo sąsajas, išanalizavus pagrindinius šalies ir ES strateginius dokumentus, ikimokyklinių ugdymo įstaigų strateginio finansų valdymo tobulinimo galimybių tyrimui pasirinkta mišrių tyrimo metodų strategija, naudoti kiekybiniai ir kokybiniai tyrimo metodai bei atlikta antrinių duomenų analizė.

Siekiant efektyvesnio ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymo, svarbu atlikti vidinių ir išorinių veiksnių analizę ir išsiaiškinti galimas organizacijos tobulėjimo kryptis. Kokybinei analizei atlikti pasirinkti PEST ir SSGG metodai.

Sistema arba priemonė, skirta analizuoti ir stebėti makroekonominius (išorinės aplinkos) veiksmus, turinčius įtakos organizacijai – vadinama PEST analize. PEST analizės rezultatai, per atrastas grėsmes ir trūkumus, naudojami SSGG analizėje. PEST trumpinio išaiškinimas pateiktas 12 paveiksle.



**12 pav.** PEST analizės modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autorius, pagal <https://www.verslilietuva.lt/verslauk/rinkodara/rinkos-analize/>

*Politinės ir teisinės tendencijos*, kurios gali būti siejamos su įstatymų leidyba, sutartimis, dekretais, politiniu stabilumu, arba tokių tendencijų nebuvimas. Kaip teigia Melnikas ir Smaliukienė (2007), atitinkami veiksniai gali padėti arba trukdyti institucijoms vykdyti vyriausybės programos įgyvendinimo priemones ir realizuoti Vyriausybės prioritetinius tikslus. Taip pat autoriai pastebi, kad institucijos gali būti priverstos pakeisti strateginį veiklos planą. Jeigu verslas ieško būdų kaip išvengti teisinės atsakomybės, tai iš biudžeto išlaikomų įstaigų veikla tiesiogiai koreliuoja su centrinės valdžios vykdoma politika ir yra priverstos reaguoti į besikeičiančius teisės aktus. Teisinėmis priemonėmis nesunku daryti poveikį institucijoms, ypač per mokestinę sistemą, finansavimą, atitinkamas lengvatas ar dotacijas ar net pagal atskiras sritis.

*Ekonominės tendencijos*, kurios gali būti siejamos su ekonomikos augimu, interesų lygiais, infliacija, darbo jėgos rinka, disponuojamomis pajamomis ir kt. veiksniais. Taip pat šie veiksniai gali būti suskirstyti į makroekonominius (per fiskalinę politiką, vyriausybės išlaidas) ir mikroekonominius (per gyventojų išlaidas). Pasak Drucker (2004), galima išskirti tris iš ekonomines sritis: globalią pinigų ir informacijos, regionines (kur kliūtys trukdančios judėti paslaugoms ir žmonėms sumažintos maksimaliai, o prekės cirkuliuoja laisvai) bei nacionalinę ir vietinę. Analizuojant ekonominius veiksnius ir jų įtaką, dažniausiai reikia atkreipti dėmesį į tai, kokie pagrindiniai ekonominiai įvykiai gali turėti įtakos institucijos veiklai ir kokių veiksmų reikėtų imtis, siekiant šią įtaką stabilizuoti.

*Socialinės ir kultūrinės tendencijos*, kurios gali būti siejamos su bendru gyventojų įsitikinimu bei požiūriu, etnosu. Išskiriami veiksniai, tiesiogiai įtakojantys institucijas: demografija, skurdas, išsilavinimas, gyvenimo stilius, požiūris į darbo ir poilsio laiką.

*Technologinės tendencijos*. Tai nacionalinio ir tarptautinio lygmens investicijos į inovacijas, technologiniai pokyčiai, technologinis brandumas ir nauji atradimai. Su šiuo greitai technologiškai besikeičiančiu amžiumi atėjo ir suvokimas, kaip stipriai technologijos įtakoja institucijų veiklą (Stošić, Nikolić, Zdravković, 2012).

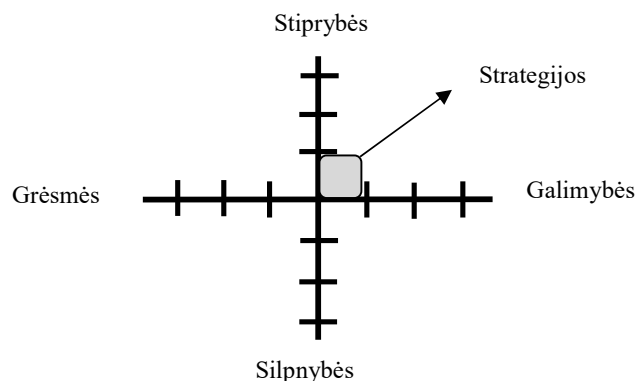
Atliekant PEST analizę, politinė ir ekonominė aplinkos dažniausiai vertinamos valstybės arba tarptautiniu lygmeniu, o socialinė ir technologinė – smulkesnio regiono arba veiklos srities lygmeniu.

Šis metodas yra strateginio valdymo instrumentas, kuris skirtas išorinės analizei, labiau pritaikomas didelėje institucijoje, nes siekiant metodą pritaikyti, svarbu surinkti daug statistinių duomenų, todėl mažai institucijai tai gali būti sudėtinga surinkti ir apdoroti informaciją. Be to maža institucija yra gana lanksti, todėl tikėtina, kad ji sugebėtų prisitaikyti prie aplinkos pokyčių be didesnių nuostolių. Todėl galima daryti išvadą, kad *politinių, ekonominių, socialinių ir technologinių veiksnių analizės (PEST)* metodo naudojimas pasiteisina didesnėje institucijoje, vadinasi, mažoje – metodo taikymas nebus prasmingas.

Politiniai ir teisiniai veiksniai tiesiogiai įtakoja ikimokyklinio ugdymo įstaigas, nėra alternatyvų rengiant strategijas, sprendimai priimami atsižvelgiant į centrinės valdžios sudarytus nacionalinius dokumentus ir griežtai pagal įstatymus. Kalbant apie ekonominius veiksnius, viešajam sektoriui labai svarbūs makroekonominiai rodikliai, šalies finansiniai rodikliai, ypač ikimokyklinėse ugdymo įstaigose, kurios yra finansuojamos iš biudžeto. Taip pat reikšmingas yra socialinis aspektas: demografinė šalies situacija, migraciniai rodikliai, regionų darnus vystymasis, darbo rinkos rodikliai. Esant palankioms sąlygoms gyventi, ikimokyklinėse ugdymo įstaigose būtų išlaikomas pakankamas ugdytinių skaičius, stabilios darbo vietos. Technologinė intervencija ikimokyklinio ugdymo įstaigose priklauso nuo centrinės valdžios technologijų vystymo politikos.

Vienas iš organizacijų vadyboje išskiriamų strateginio planavimo metodų yra ir **SSGG metodas**, anglų terminologijoje vadinamas SWOT metodu. Tikslus pavadinimas priklauso nuo to, vartojamos lietuviškų (*stiprybės, silpnybės, galimybės, grėsmės*) ar anglišku (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) žodžių pirmosios raidės metodo sutrumpintame pavadinime.

Siekiant pritaikyti SSGG metodą, visų pirma atliekama situacijos analizė, kurios tikslas – įvertinus institucijos išteklių srautus, veiklos specifiką bei aplinkos poveikį, išskirti institucijos stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmes (žr. 13 pav.).



**13 pav.** SSGG matrica, parodanti strateginę kryptį  
Šaltinis: (Dealtry, 1992).

Ši matrica apima SSGG analizės modelį organizacijose. SSGG analizė pagrįsta stipriųjų ir silpnųjų pusių bei galimybių ir grėsmių įvertinimu. Stiprybės ir silpnybės apima pagrindinius organizacijos strategijos kūrimo veiksniai, kurie išryškėja kaip išteklių analizės rezultatas, galimybės ir grėsmės – pagrindinius strategijos kūrimo veiksniai, kurie atsiskleidžia kaip organizacijos išorinės aplinkos analizės rezultatas.

Pagal strateginio planavimo metodiką SSGG analizėje nagrinėjami strateginiai ryšiai (žr. 8 lent.).

8 lentelė

**SSGG analizės schema**

|                  | <b>GALIMYBĖS</b>                                    | <b>GRĖSMĖS</b>   |
|------------------|---|--|
| <b>STIPRYBĖS</b> | Kaip panaudoti stiprybes galimybėms įgyvendinti?    | Kaip panaudoti stiprybes grėsmėms sumažinti?             |
| <b>SILPNYBĖS</b> | Kaip ištaisyti silpnybes pasinaudojant galimybėmis? | Kokias silpnybes reikia pašalinti, kad sumažėtų grėsmės? |

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, pagal strateginio planavimo metodiką ir Valentinavičius, S. (2009). Verslo strategijos formavimo įmonėje teoriniai aspektai

Pasak Valentinavičiaus (2009), SSGG analizė apima du žingsnius: duomenų surinkimą ir surinktų duomenų analizę bei interpretaciją. Vertinama vidaus aplinka, išskiriamos galimybės bei galimai neigiama įtaka, numatomas veiklos kryptiškumas bei įvertinamos sąlygos.

Ikimokyklinės ugdymo įstaigos, besivadovaudamos LR Vyriausybės 2006 m. birželio 6 d. su vėlesniais pakeitimais nutarimu Nr. 827 „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“, rengdamos strateginius planus taiko ir SSGG metodą. Išskyrusios stiprybes, jas naudoja numatytoms galimybėms pasiekti bei pavojams išvengti. Naudojantis galimybėmis, neutralizuojamos silpnybės. Aiškūs silpnybių matymas, leidžia nusimatyti priemones ir instrumentus jų stiprinimui (Valentinavičius, 2009).

*Apibendrinant galima teigti, kad kokybinės analizės metodai: PEST ir SSGG apima išorinius: politinius, ekonominius, socialinius ir technologinius bei vidinius: stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes veiksniai. Šie metodai leidžia priimti sprendimus, numatant priemones bei instrumentus veiklos tęstinumui bei tobulinimui užtikrinti.*

## **2.2. Strateginio tyrimo koncepcija**

### **2.2.1. Tyrimo loginė schema**

Magistro darbe galima išskirti 3 dalis: teorinę, metodologinę ir tiriamąją (žr. 22 priede pateiktą schemą). Darbas pradedamas įvadu ir užbaigiamas išvadamis bei rekomendacijomis. Siekiant atrasti

galimų sąsajų tarp ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymo ir teorinių strateginio valdymo pagrindų bei atrasti ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymo tobulinimo galimybių Lietuvos ir ES strateginiuose dokumentuose, teorinėje dalyje išskiriami 2 skyriai, kurie skaidomi į poskyrius.

Metodologinėje dalyje nagrinėjama nustatytinės ir plėtotinės metodologijų dermė tyrime, strateginio valdymo mokyklų filosofijos taikymai tyrimui bei aprašomi strateginiai PEST ir SSGG analizės metodai, kurie pritaikomi individualaus darbo praktinėje dalyje.

Tiriamajoje darbo dalyje atlikta ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymo situacijos analizė. Atliktas 7 informantų interviu vertinimas, pagal kurį parengta ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansų valdymo strategija, kurios įgyvendinimo programą sudaro šie elementai: programos tikslai ir jų įgyvendinimo vertinimo rezultato kriterijai, tikslus realizuojantys uždaviniai ir jų įgyvendinimo vertinimo produkto kriterijai bei programos uždavinius įgyvendinančios priemonės.

### 2.2.2 Tyrimo problemų laukas

9 lentelė

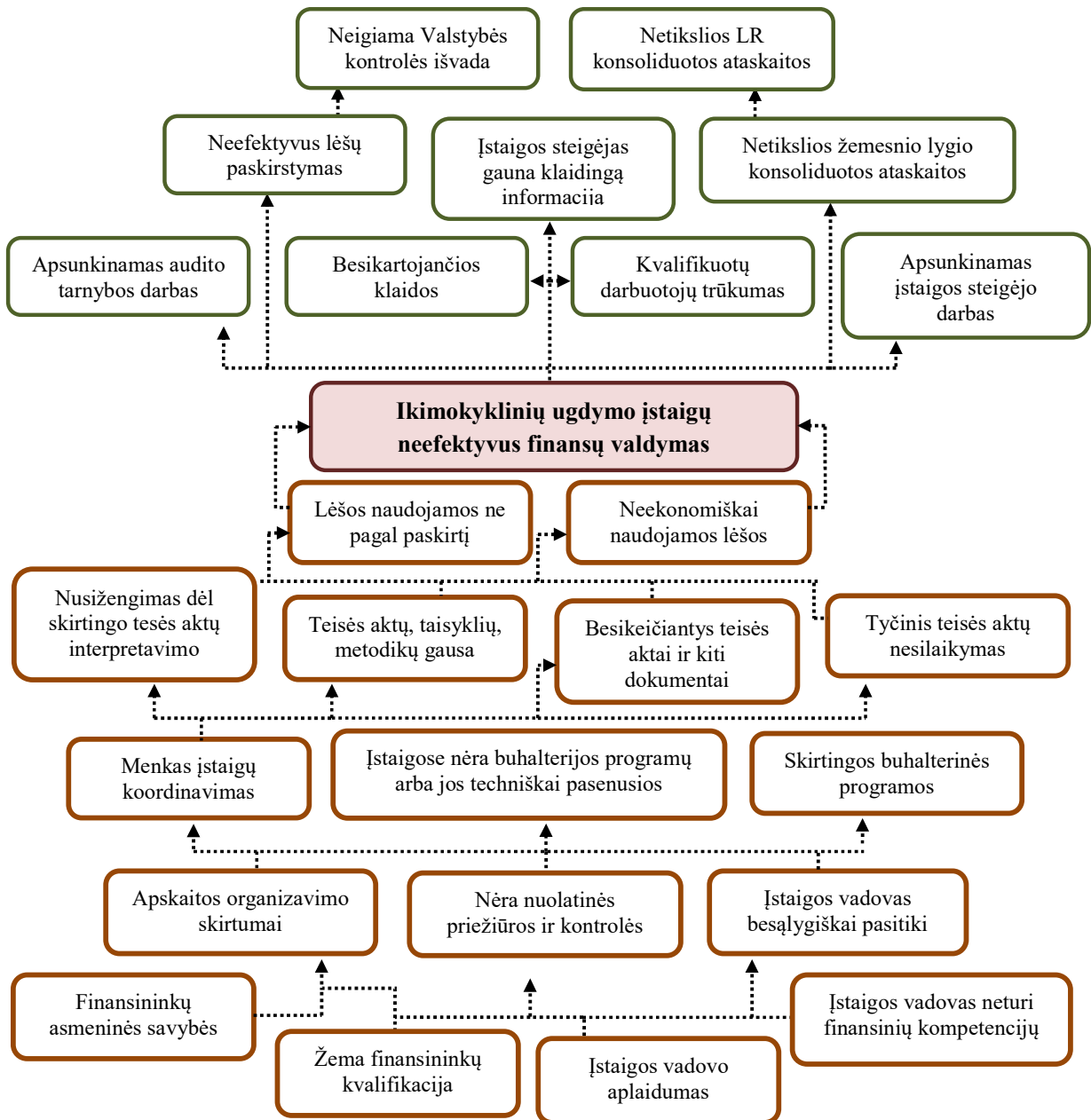
#### Tyrimo problemų laukas

| Iš įvado probleminiai klausimai   | Problemų lauko klausimai  | Tyrimo metodai ir instrumentai               |
|---|---|--|
| Kokiomis strateginėmis kryptimis galima švietimo įstaigų finansų valdymą patobulinti? | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kokios galimos sąsajos tarp ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymo ir teorinių strateginio valdymo pagrindų?               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Kokios ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymo sąsajos su prognozavimu?</li> <li>b) Kokios ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymo sąsajos su strateginio valdymo nuostatomis?</li> <li>c) Kokios ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymo sąsajos su inovacijomis?</li> </ol> </li> <li>2. Kokios ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymo tobulinimo galimybės Lietuvos ir ES strateginiuose dokumentuose?               <ol style="list-style-type: none"> <li>d) Kokios galimos ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymo įžvalgos „Lietuva 2030“ strategijoje?</li> <li>e) Kokios galimos ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymo įžvalgos Nacionalinėje darnaus vystymosi strategijoje?</li> <li>f) Kokios galimos ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymo įžvalgos Septynioliktos LR Vyriausybės programoje?</li> <li>g) Kokios galimos ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymo įžvalgos „2020 Europa“ strategijoje?</li> </ol> </li> </ol> | Mokslinės literatūros ir teisės aktų analizė |
| Koks finansų valdymo modelis būtų tinkamas ikimokyklinėms ugdymo įstaigoms?           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kaip suderinti nustatytinę ir plėtotinę metodologijas?</li> <li>2. Kokios strateginio valdymo mokyklų idėjos pagrindžia nagrinėjamą tyrimą?</li> <li>3. Kaip taikomi PEST ir SSGG metodai?</li> <li>4. Kokia logine schema galima pagrįsti magistro baigiamąjį darbą?</li> </ol>  | Mokslinė literatūra ir tyrimo pagrįstumas    |

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

## 2.2.3 Problemų medis

*Problemų medis* – priežastingumo ryšiais sujungtas pagrindinių ir šalutinių problemų žemėlapis. Problemų medis padeda išgryninti ir atskirti pagrindines, šalutines problemas, jų keliamą poveikį ir priežastis. Problemų medis problemų sprendimo procese transformuojamas į problemos sprendimo tikslų, strategijų ir problemos sprendėjų žemėlapius siekiant sistemaiškai problemą vizualizuoti ir numatyti jos sprendimo gaires. Problemų medyje išskirta **problema** – ikimokyklinių ugdymo įstaigų neefektyvus finansų valdymas. Apsibrėžtos pagrindinės priežastys bei poveikio lygis (pasekmės). Problemų medžio schema pateikta 14 paveiksle.



14 pav. Problemų medis  
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Pagal Šiaulių miesto savivaldybės Kontrolės ir audito tarnybos veiklos ataskaitas, galima teigti, kad svarbiausios *priežastys*, kurios lemia neefektyvų finansų valdymą: įstaigos vadovų ir/ar finansininko nekompetencija, apskaitos organizavimo skirtumai, technologinės priežastys, teisinė sistema, neūkiškumas, koordinavimo bei nuolatinės kontrolės stoka. *Pasekmės*: įstaigose besikartojančios klaidos, įtaka steigėjo darbo kokybei bei informacijos neatitikimai nacionaliniu lygiu. Nuolat besikeičiantys teisės aktai, reglamentuojančių biudžetinių įstaigų, ypač švietimo įstaigų, apskaitą reikalauja aukštos kvalifikacijos buhalterių darbo, taip pat ne visos įstaigos turi buhalterines programas, kai kurių apskaita tik iš dalies kompiuterizuota, esant tokiai situacijai, egzistuoja didelė rizika, kad finansinės ataskaitos neparodo tikros ir teisingos finansinės padėties. Atlikti auditai leidžia teigti, kad ikimokyklinės ugdymo įstaigos tvarkydamos apskaitą ne visada teisingai taiko Viešojo sektoriaus apskaitos ir finansinės atskaitomybės standartų nuostatas ir teikdamos finansinių ataskaitų duomenis į Viešojo sektoriaus apskaitos ir ataskaitų konsolidavimo informacinę sistemą daro nemažai klaidų. Taip pat kontrolės ir audito tarnybos ataskaitose pastebima, kad ikimokyklinėse ugdymo įstaigose vidaus kontrolė organizuojama nepakankamai griežtai, nes nustatoma daug vidaus kontrolės, įskaitant ir finansų valdymą, apskaitos trūkumų ir teisės aktų nuostatų nesilaikymo atvejų.

*Apibendrinant Šiaulių miesto Kontrolės ir audito tarnybos ataskaitas, galima teigti, kad jau daugelį metų atliekant finansinius auditus, nustatoma nemažai besikartojančių ikimokyklinių ugdymo įstaigų veiklos organizavimo, vidaus kontrolės, įskaitant ir finansų valdymą, apskaitos trūkumų, LR įstatymų ir kitų teisės aktų pažeidimų. Tai rodo, kad vadovai buhalteriai ir kiti darbuotojai šioms sritims skiria nepakankamą dėmesį: ne visada siekiama identifikuoti kontrolės rizikos veiksnius, neužtikrinamas kontrolės procedūrų vykdymas, apsiribojama tik formaliu jų dokumentavimu. Buhalterinės apskaitos reikalavimai ir standartų pokyčiai, reikalauja iš ikimokyklinių ugdymo įstaigų buhalterių vis aukštesnės kvalifikacijos, kompetencijos ir kompiuterinio raštingumo, todėl audito ataskaitose nuolat teikiamos rekomendacijos dėl buhalterių profesinio mokymo, konsultacijų poreikio, gerosios praktikos sklaidos būtinumo.*

#### **2.2.4 Tyrimo strategija**

Tyrimo strategija gali būti apibrėžiama kaip tyrimo logika (žr. 10 lent.). Pagal charakteristiką strategiją galima priskirti *indukcinei* strategijai. Terminas „tyrimo strategija“ išskirtinai naudojamas kokybinio tyrimo kontekste, kur jis apibrėžiamas „kelio žemėlapis, planas, kuriuo sekant sistemiškai nagrinėjamas objektas, kuriuo domimasi“ (Novelskaitė, 2012).

### Tyrimo strategija

| <b>Tikslas</b> – parengti ir pagrįsti centralizuotą Šiaulių miesto ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymo strategiją, siekiant racionalaus finansų valdymo.              |   |  |
|--|---|--|
| <b>Uždaviniai</b>  | <b>Uždavinių dalis atitinkantys poskyriai</b>   | <b>Rezultatai</b>  |
| 1. Atlikti strateginio valdymo ir finansų valdymo teorinių šaltinių analizę.   | Biudžetinių įstaigų samprata ir atskaitomybė  | Parengti teorinės dalies 1.1, 1.2, 1.3 skyriai ir 10 jų poskyrių.  |
|  | Viešasis valdymas   |  |
|  | Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programa  |  |
|  | Finansinių funkcijų centralizavimo, decentralizavimo aspektai viešajame sektoriuje                    |  |
|  | Lietuvos finansų kontrolės sistema  |  |
|  | Ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansavimo teisinis reglamentavimas                                     |  |
|  | Ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymo sąsajos su prognozavimu                                  |  |
|  | Ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymo sąsajos su strateginio valdymo nuostatomis               |  |
|  | Ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymo sąsajos su inovacijomis                                  |  |
|  | Strateginis ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymo pokyčių valdymas                             |  |
| 2. Atlikti mokslinės literatūros ir teisės aktų analizę, ieškant ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymo tobulinimo galimybių Lietuvos ir ES strateginiuose dokumentuose. | Ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymo atspindžiai „Lietuva 2030“ strategijoje                  | Parengtas teorinės dalies 1.4 skyrius ir 4 jo poskyriai.   |
|  | Ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymo atspindžiai Nacionalinėje darnaus vystymosi strategijoje |  |
|  | Ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymo atspindžiai Septynioliktos LR Vyriausybės prognoze       |  |
|  | Ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymo atspindžiai „2020 Europa“ strategijoje                   |  |
| 3. Suformuoti metodologinius pagrindus ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansų valdymo tyrimui.   | Nustatytinės ir plėtotinės metodologijų dermė tyrime  | Parengti metodologinės dalies 2.1 ir 2.2. skyriai bei 10 poskyrių  |
|  | Strateginio valdymo mokyklų filosofijos taikymai tyrimui  |  |
|  | Strateginiai PEST ir SSGG analizės metodai  |  |
|  | Tyrimo loginė schema  |  |
|  | Tyrimo problemų laukas  |  |
|  | Problemų medis  |  |
|  | Tyrimo strategija   |  |
|  | Tyrimo Ganto grafikas   |  |
|  | Interviu imtis  |  |
| Interviu klausimyno struktūra  |   |  |
| 4. Atlikti dokumentų apie situaciją ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansų valdyme analizę.  | Išorinių veiksnių (PEST) analizė  | Parengti tiriamosios dalies 3.1 skyrius ir 3 jo poskyriai.   |
|  | SSGG analizė  |  |
|  | Švietimo įstaigų finansavimo bei finansų valdymo sistema  |  |
| 5. Pusiau struktūruoto interviu metodu apklausti ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansų valdymo specialistus.  | Strateginį tikslą realizuojanti programa  | Parengti tiriamosios dalies 3.2 ir 3.3 skyriai. Pagal informantų interviu rezultatus parengta hipotetinė strategija. |
|  | Minčių žemėlapis  |  |

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

#### 2.2.5. Magistro darbo rengimo 3 semestre Ganto grafikas

Ganto (juostinis) grafikas buvo sukurtas kaip planavimo ir kontrolės priemonė, leidžianti sekti faktinę darbų eigą ir palyginti ją su patvirtintu planu (Kaziliūnas, 2009).



**Ganto grafikas**

|            | 02-04 | 02-18 | 03-04 | 03-18 | 04-01 | 04-15 | 04-29 | 05-13 |
|------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>T</b>   |       |       |       |       |       |       |       |       |
| <b>SD</b>  |       |       |       |       |       |       |       |       |
| <b>M</b>   |       |       |       |       |       |       |       |       |
| <b>D</b>   |       |       |       |       |       |       |       |       |
| <b>A</b>   |       |       |       |       |       |       |       |       |
| <b>S,I</b> |       |       |       |       |       |       |       |       |

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

11 lentelėje pateiktame Ganto grafike nuosekliai pavaizduota, kaip organizuoti ir planuoti magistro darbo rengimo teoriniai ir empiriniai darbai magistrantūros studijų 3 semestru. Grafikas vaizduoja atliktų darbų faktinį laiką.

Trečiasis magistrantūros studijų semestras suskirstytas į 8 dalis po dvi savaites, viršutinėje Ganto grafiko eilutėje nurodant terminą, iki kurio būtina atlikti užduotį, kurios santrumpa viena raide įrašyta pirmoje 11 lentelės skiltyje. Kadangi magistro darbo įvade numatyti 1-5 uždaviniai nemaža dalimi buvo atlikti 2 semestru, tai jų galutiniam atlikimui buvo skirta pirmoji semestro pusė, skiriant kiekvienam uždaviniui po dvi savaites:

**T** – teorinės dalies papildymas; **SD** – strateginių dokumentų analizės papildymas, **M** – metodologinės dalies papildymas; **D** – empirinės dalies dokumentų analizės rezultatų papildymas ir atnaujinimas; **A** – informantų apklausos atlikimas ir rezultatų analizė; **S** – tobulinimo strategijos formulavimas ir pagrindimas; **I** – išvadų ir rekomendacijų parengimas.

### 2.2.6. Interviu imtis

Vienas pagrindinių tyrimo metodų socialiniuose moksluose – apklausa (Kardelis, 2002). Kadangi darbo autoriaus didžiausia profesinė patirtis yra finansų valdymo srityje, buvo galima naudoti stebėjimo metodą, tačiau siekiant išvengti subjektyvaus tyrimo vertinimo, jo atsisakyta.

Siekiant ištirti ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansų valdymo tobulinimo galimybę ir surinkti reikiamą tyrimo uždaviniams informaciją, pasirinkti 7 informantai ir atlikta jų apklausa, taikant interviu metodą. Visi informantai turi patirties finansų ar viešojo valdymo srityje, išmano darbo biudžetinėje įstaigoje subtilybes bei darbo švietimo įstaigoje specifiką. Informacija apie informantus pateikta 12 lentelėje.

**Informacija apie informantus**

| <b>Informantas</b> | <b>Darbo vieta</b>                                      | <b>Pareigos</b>              | <b>Darbo stažas</b> |
|--------------------|---|------------------------------|---------------------|
| <b>A1</b>          | Šiaulių X lopšelis-darželis                             | Vyr. buhalteris              | 14 metų             |
| <b>A2</b>          | Šiaulių X lopšelis-darželis                             | Direktorius                  | 23 metai            |
| <b>A3</b>          | Y įstaiga, centralizuotai vykdanči buhalterinę apskaitą | Vyr. buhalteris              | 24 metai            |
| <b>A4</b>          | Šiaulių miesto savivaldybė                              | Z skyriaus vyr. specialistas | 12 metų             |
| <b>A5</b>          | Šiaulių miesto savivaldybė                              | K skyriaus vedėjas           | K metų              |
| <b>A6</b>          | Šiaulių L lopšelis-darželis                             | Direktorius                  | 16 metų             |
| <b>A7</b>          | Šiaulių G lopšelis-darželis                             | Vyr. buhalteris              | 8 metai             |

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Kadangi informantai pageidavo likti anonimais, todėl įstaigos ar skyriai, kuriuose jie dirba žymimi X, Y, Z, K, L, G raidėmis, raidės parinktos atsitiktine tvarka. Dauguma interviu atlikti įstaigose, kuriose informantai dirba, tik vienas – viešojo maitinimo įstaigoje. Sprendžiant Kardelio (2002) aprašomą etinę problemą bei laikantis anonimiškumo bei konfidencialumo principų informantai žymimi A1,..., A7 šifrais, 15-21 prieduose išdėstytų protokolų tvarka, taip pat autorius neatskleidžia kitų apklaustus asmenis identifikuojančių duomenų.

Informantų interviu truko 20-74 minutes. Ilgiausiai truko interviu, kai apklausta ne darbo vietoje, tai parodo, informanto gerą savijautą bei atsipalaidavimą. Darbo vietose vykę interviu buvo trumpesni, glaustesni. Ne visi informantai aiškiai atsakė į pateiktus klausimus, teko perklausti iš naujo. Visgi anonimiškumas leido užtikrinti informantų atvirumą bei galimybę pateikti realią poziciją.

**2.2.7. Interviu klausimyno struktūra**

Atlikus teorinių šaltinių analizę, išryškėjo keli svarbiausi aspektai: finansų planavimo, apskaitos procesų optimizavimo, informacijos pasidalijimo, nuolatinės kontrolės poreikis. Išnagrinėjus strateginius Lietuvos ir ES dokumentus, pastebėtas viešojo sektoriaus išlaidų mažinimo poreikis, modeliuojant administravimo aparatą taip, kad būtų sumažinti kaštai jo išlaikymui, išskirti pokyčių valdymo aspektai, rizika.

Išanalizavus Lietuvos ir ES statistinius duomenis, pastebėta, kad Lietuva švietimo įstaigoms finansuoti skiria daugiau lėšų nei ES vidurkis, todėl analizuotos priežastys, akcentuotos finansavimo perskirstymo problemos, todėl svarbu išsiaiškinti finansų valdymo tobulinimo kryptį.

Atsižvelgiant į teorinius bei esamos situacijos ikimokyklinėse ugdymo įstaigose analizės rezultatus, laikantis Kardelio (2002) pateiktais metodologiniais principais, informantų interviu atlikti, sudaryti 8 klausimai:

1. Kokius teigiamus centralizuotos buhalterijos bruožus išskirtumėt?
2. Kokius didžiausius pokyčius įžvelgtumėte centralizuojant buhalteriją?

3. Kaip įvertinti darbuotojų kompetenciją centralizavus buhalteriją, kaip teisingai pasirinkti darbuotojus?
4. Ar savivaldybė, centralizavus buhalteriją, sutaupytų biudžeto lėšų?
5. Kaip galėtų vykti tarp suinteresuotų šalių komunikacija, centralizavus buhalteriją?
6. Kaip vyktų dokumentų teikimas centrui? Pavyzdžiui, praktika rodo, kad centralizavus buhalteriją, įstaigos smulkius pirkimus vykdo pačios, o dokumentus vežą į centrą.
7. Ar nevertėtų ikimokyklinėse ugdymo įstaigose numatyti apskaitininko etato dalį?
8. Ar centralizuota buhalterija leistų sustiprinti nuolatinę finansų kontrolę?

Kadangi J. Hayes (2014) išskiria pokyčių valdymo etapus bei pasipriešinimo riziką, siekta išskirti pokyčius, vykdant centralizavimo procesą bei teigiamus centralizuoto finansų valdymo bruožus, per komunikaciją svarbu akcentuoti teigiamus pokyčio aspektus. Taip pat aktualus informantų požiūris į pokyčio procesą, svarbios išvalgos, kurių pokyčio iniciatoriai gali ir nepastebėti.

Aktualu išanalizuoti galimybę sumažinti klaidų tikimybę finansų valdyme, todėl suformuluotas klausimas: „Kaip įvertinti darbuotojų kompetenciją centralizavus buhalteriją, kaip teisingai pasirinkti darbuotojus?“. Audito ataskaitose nuolat minimoms besikartojančios klaidoms dėl kompetencijų trūkumo, svarbu išskirti žmogiškųjų išteklių kompetencijų vertinimo kriterijus.

Atsižvelgiant į tendencingą viešojo sektoriaus išlaidų mažinimą, aktuali galimybė sumažinti ir ikimokyklinių ugdymo įstaigų steigėjo išlaidas administravimui, jas nukreipiant kitiems ugdymo procesams organizuoti. Taip pat svarbu per kiek laiko galima pasiekti ekonominį efektą.

Pasirinkus centralizuotą finansų valdymo modelį, atsiranda kiti galimi finansų valdymo proceso apskundimai, pavyzdžiui, komunikacija tarp suinteresuotų šalių bei dokumentų valdymas. Svarbu išsiaiškinti galimybes šiems procesams tobulinti, sumažinti papildomas laiko sąnaudas ar galimybę informacijos bei dokumentų perdavimą skaitmenizuoti. Kadangi nutolusi komunikacija bei dokumentų perdavimas neišvengiamas, aktualus tarpininkaujančio pareigybės poreikio klausimas.

Svarbiausias centralizuoto finansų valdymo modelio pritaikymo auditorių akcentuojamas aspektas – nuolatinės kontrolės užtikrinimas, todėl paskutinis klausimas: „Ar centralizuota buhalterija leistų sustiprinti nuolatinę finansų kontrolę?“.

*Siekiant reikiamos informacijos tyrimui ir išsamesnių informantų išvalgų, interviu metu, klausimai buvo pakartojami perfrazuojant, patikslinant sąvokas, pateikti papildomi klausimai, tačiau interviu vykdytas turint aiškų klausimų planą, todėl interviu pagal metodologinius principus galima laikyti pusiau struktūruotu.*

### 3. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

#### 3.1. Šiaulių ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansų valdymo situacijos analizė

##### 3.1.1. Išorinių veiksnių PEST analizė

Statistinių ir kitų duomenų analizei atlikti panaudotas PEST metodas, nagrinėtos keturios pagrindinės sritys: politinė ir teisinė, ekonominė, socialinė bei technologinė.

*Politinės ir teisinės tendencijos.* Pagrindiniai ES ir Lietuvos strateginiai dokumentai išnagrinėti 1.2 skyriuje. Svarbus politikų dėmesys švietimo sričiai: problemų kėlimas, viešinimas, sprendimo būdų ieškojimas, jų priėmimas. Švietimo politika per finansavimą, kitų nacionalinių dokumentų priėmimą, teisinį reglamentavimą tiesiogiai įtakoja ir ikimokyklinių ugdymo įstaigų veiklą.

Reglamentavimas, taisyklės, metodologinės rekomendacijos padeda organizuojant darbą – sprendimai nesprenžiami, o tik įgyvendinami, tačiau įžvelgiami trukdžiai: trūksta lankstumo įgyvendinant strategijas, naudojant ar perskirstant lėšas, pavyzdžiui, perkeliančias 100 ir daugiau eurų sumas, reikia derinti su savivaldybės finansų skyriaus vedėju, o darbo užmokesčio fondo ir ilgalaikio turto įsigijimui skirtų lėšų pakeitimai derinami su savivaldybės taryba. Nuo 2016 rugsėjo 1 d. priešmokyklinis ugdymas apibrėžtas kaip privalomas, tai leido išlaikyti pakankamą vaikų skaičių grupėse.

Pagrindinis dokumentas, reglamentuojantis švietimo įstaigų finansus - *Buhalterinės apskaitos įstatymas*, pagal jį nuo 2018 m. birželio 1 dienos įsigaliojo buhalterinės apskaitos įstatymo Nr. IX-574 7, 9 10, 11, 14, 16, 19 ir 21 straipsnių pakeitimo ir įstatymo papildymo 10<sup>3</sup> straipsniu įstatymas, kuriuo papildomai reglamentuota subjektų veikla, kurių buhalterija tvarkoma centralizuotai. Priėmus šį teisės aktą švietimo įstaigų steigėjas (savivaldybė) įgijo politinę valią bei teisinį pagrindą centralizuoti biudžetinių įstaigų finansų valdymą.

Švietimo ministerija nuolat analizuoja švietimo situaciją Lietuvoje, rengia ataskaitas ir pastebi, kad ikimokyklinio ugdymo plėtra yra suinteresuota ir valstybė, ir tėvai: ikimokyklinis ugdymas yra efektyvi socialinės adaptacijos bei mokymosi nesėkmių, skurdo ir atskirties prevencijos priemonė. Išplėtotas ikimokyklinis ugdymas sudaro sąlygas derinti darbą ir vaikų auginimą. Visgi Lietuvoje ikimokyklinis ugdymas nėra privalomas, todėl tėvai patys sprendžia, ar leisti vaiką į ikimokyklinio ugdymo įstaigą. Siekiant patenkinti tėvų poreikius ir pritraukti vaikų į ikimokyklinio ugdymo įstaigas, buvo didinama švietimo įstaigų įvairovė, didelis dėmesys skirtas paslaugų kokybei didinti, sudaryta galimybė rinktis švietimo įstaigą.

Kadangi ikimokyklinio ugdymo organizavimas ir finansavimas buvo savarankiška savivaldybių funkcija, ir visas problemas, susijusias su ikimokyklinio ugdymo sistemos formavimu, savivaldybės sprendė pačios, trūko lėšų aplinkai, įrangos atnaujinimui, pedagogų kvalifikacijos tobulinimui, taip

pat trūko lėšų organizuoti ikimokyklinį vaikų ugdymą visus metus. Todėl nuo 2011 m. sausio 1 d. pasirinktas naujas švietimo finansavimo principas „pinigai paskui vaiką“ ir pasirinktas finansavimo modelis „krepšelis“ (ikimokyklinio ugdymo paslaugos finansuojamos iš trijų šaltinių: centrinės valdžios skiriamas biudžetas, savivaldybės lėšos ir tėvų įmokos).

Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu, su mero pritarimu, atliekama švietimo įstaigų apskaitos situacijos analizė, tikėtina, kad modeliuojami pokyčiai įstaigų finansų valdyme. Taryba skiria etatų skaičių įstaigose, taip pat ir priimtų sprendimą dėl buhalterio pareigybės naikinimo įstaigose ir naujos įstaigos steigimo arba funkcijų priskyrimo, konkurso naujoms pareigybėms užimti skelbimo.

*Ekonominės tendencijos.* Migracija įtakoja švietimo ikimokyklinių ugdymo įstaigų veiklą – mažėjantis gyventojų skaičius šalyje, dažnai lemia mažėjantį gimstamumą ir kitas socialines problemas.

13 lentelė

| <b>Išvykusieji asmenys</b> |             |             |             |             |             |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                            | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> |
| Lietuvos Respublika        | 57243       | 61415       | 61426       | 68572       | 69417       |
| Vilniaus apskritis         | 11233       | 12476       | 12722       | 13912       | 14349       |
| Kauno apskritis            | 10995       | 12182       | 12138       | 13310       | 13617       |
| Klaipėdos apskritis        | 6441        | 7368        | 7356        | 8694        | 9120        |
| Šiaulių apskritis          | 6955        | 7247        | 7393        | 7946        | 7919        |

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, pagal Lietuvos Statistikos departamento duomenis

Pagal 13 lentelėje pateiktus duomenis galima teigti, kad migracija šalyje nuolat augo, per penkerių metų laikotarpį išvykusiųjų skaičius padidėjo 21,3 proc., Šiaulių apskrityje – 13,9 proc. Tai parodo problemų šalyje mastą: ekonominių, socialinių bei kitų.

Tikėtina, kad didžioji dalis emigravusių asmenų yra darbingo amžiaus, turinčių ir galinčių susilaukti vaikų. Dėl jų migracijos Šiaulių miesto savivaldybė nesurenka GPM (gyventojų pajamų mokesčio), kuris sudaro didžiąją savivaldybės pajamų dalį. Įstaigos, finansuojamos iš savivaldybės biudžeto, tuo pačiu ir ikimokyklinės įstaigos, negauna dalies finansavimo, todėl ryškėja administravimo funkcijų perskirstymas bei centralizavimas.

Vidaus migracijos tendencijos aptartos teorinėje dalyje 1.4.3 poskyryje, statistiniai duomenys pateikti 5 lentelėje.

Savivaldybės įstaigos finansus įtakoja ekonominės krizės, vietos bei centrinės valdžios dotacijos, pavyzdžiui: kriziniu laikotarpiu Šiaulių miesto savivaldybės tarybos sprendimu sumažintas švietimo įstaigų finansavimas komunalinėms išlaidoms, todėl didėjo įstaigų įsiskolinimas.

*Socialinės tendencijos.* Su socialinėmis problemomis susiduriama ir ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Mažėja gimstamumas, todėl įstaigos nesurenka pakankamo vaikų skaičius, kad užpildyti grupes, taip pat mažėja vaikų skaičius, laukiančių eilėje priėmimui į ugdymo įstaigas.

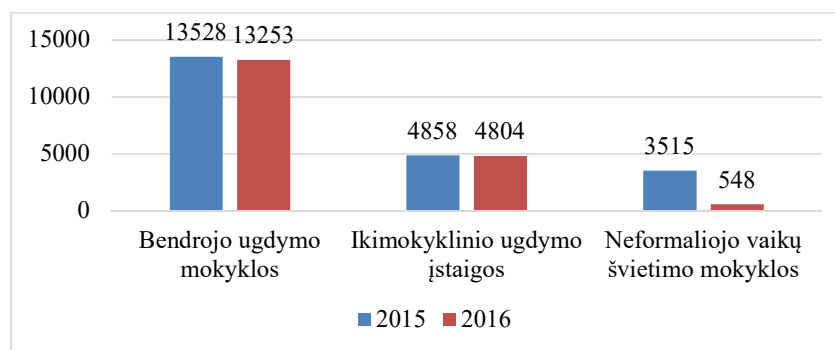
14 lentelė

| <b>Gimusiųjų skaičius</b> |             |             |             |             |             |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                           | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> |
| Vilniaus apskritis        | 8961        | 9392        | 9780        | 9903        | 9509        |
| Kauno apskritis           | 5789        | 5956        | 6117        | 6025        | 5707        |
| Klaipėdos apskritis       | 3617        | 3643        | 3859        | 3584        | 3606        |
| Šiaulių apskritis         | 2760        | 2714        | 2754        | 2730        | 2620        |

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, pagal Lietuvos Statistikos departamento duomenis

Iš 14 lentelėje pateiktų statistinių duomenų pastebima gimusiųjų skaičiaus mažėjimo tendencija. Šiaulių apskrityje 2017 metais lyginant su 2016 metais sumažėjo 4 proc. Tikėtina, kad vaikų, lankančių ikimokyklinio ugdymo įstaigas, taip pat mažės. Jeigu mažėjimo tendencija per ateinančius metus nesikeis, socialinės problemos ryškės: prognozuojamas pedagogų, kitų švietimo įstaigų darbuotojų darbo pasiūlos mažėjimas.

Vis daugiau atsiranda laisvų vietų ikimokyklinėse ugdymo įstaigose, informacija pateikiama 3 lentelėje. Nors ugdytinių skaičius mažėja finansavimas švietimo įstaigoms didėja, tam įtakos turi didėjantys paslaugų įkainiai, prekių kainos. Tėvų įmokos sąlyginai mažėja, nes didėja maisto produktų kainos, todėl ugdymo aplinkai bei patiekalų gamybai skirtų lėšų dalis mažėja, o virtuvės darbuotojams išlaikyti vis didesnė dalis skiriama iš savivaldybės biudžeto. Teisingas finansavimo paskirstymas svarbi šiandienos užduotis.



**15 pav.** Ugdytinių/švietimo įstaigų skaičiaus kitimas (rugsėjo 1d. duomenys)

Šaltinis: Šiaulių miesto savivaldybės 2016 m. mero veiklos ataskaita

Šiaulių miesto savivaldybėje vaikų skaičius, lyginant 2015 m. ir 2016 m. duomenis, sumažėjo 2 proc., įstaigų skaičius nepakito. Bendrojo ugdymo mokyklose vaikų skaičius taip pat mažėja, todėl vaikus ugdo ir pagal priešmokyklinio ugdymo programą, tokiu būdu ikimokyklinio ugdymo įstaigos praranda finansavimą. Jeigu mažėjimo tendencija nesikeis, socialinės problemos ryškės: prognozuojamas pedagogų, kitų švietimo įstaigų darbuotojų darbo pasiūlos mažėjimas, galimas ir

šiuo metu dirbančių pedagogų poreikio mažėjimas tam tikrose savivaldybėse. Tai turėtų neigiamos įtakos regionų darniam vystymuisi, todėl funkcijų perskirstymas, pareigybių mažinimas bei kitų racionalių personalo valdymo metodų diegimas neišvengiama ateities perspektyva.

Nors ugdytinių skaičius mažėja finansavimas švietimo įstaigoms didėja, tam įtakos turi didėjantys paslaugų įkainiai, prekių kainos. Tėvų įmokos sąlyginai mažėja, nes didėja maisto produktų kainos, todėl ugdymo aplinkai bei patiekalų gamybai skirtų lėšų dalis mažėja, o virtuvės darbuotojams išlaikyti vis didesnę dalis skiriama iš savivaldybės biudžeto. Teisingas finansavimo paskirstymas svarbi šiandienos užduotis.

15 lentelė

| <b>Laisvos vietos Šiaulių lopšeliuose-darželiuose</b> |                              |                                |                              |                             |                              |
|---|------------------------------|--------------------------------|------------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| <b>Įstaigos pavadinimas</b>                           | <b>Laisvų vietų skaičius</b> | <b>Įstaigos pavadinimas</b>    | <b>Laisvų vietų skaičius</b> | <b>Įstaigos pavadinimas</b> | <b>Laisvų vietų skaičius</b> |
| L/d „Aukšinis raktelis“                               | 0                            | L/d „Kregždutė“                | 0                            | L/d „Varpelis“              | 5                            |
| L/d „Ažuoliukas“                                      | 0                            | L/d „Kūlverstukas“             | 10                           | L/d „Voveraitė“             | 0                            |
| L/d „Bangelė“   | 0                            | *Logopedinis lopšelis-darželis | 0                            | L/d „Žiburėlis“             | 5                            |
| L/d „Berželis“  | 2                            | L/d „Pasaka“                   | 1                            | L/d „Žibutė“                | 0                            |
| L/d „Coliukė“   | 1                            | L/d „Pupų pėdas“               | 0                            | L/d „Žilvitis“              | 0                            |
| L/d „Dainelė“   | 0                            | * L/d „Pušėlė“                 | 0                            | L/d „Žiogelis“              | 3                            |
| L/d „Eglutė“  | 2                            | L/d „Rugiagėlė“                | 1                            | L/d „Žirniukas“             | 1                            |
| L/d „Ežerėlis“  | 3                            | L/d „Salduvė“                  | 0                            | P. Avižonio regos c.        | 1                            |
| L/d „Gintarėlis“                                      | 6                            | L/d „Saulutė“                  | 3                            | *Logopedinė m-kla           | 0                            |
| L/d „Gluosnis“  | 3                            | **L/d „Sigutė“                 | 1                            | *Specialiojo ugd. c.        | 6                            |
| L/d „Klevelis“  | 2                            | L/d „Trys nykštukai“           | 0                            | L/d "Drugelis"              | 0                            |
| <b>Iš viso laisvų vietų skaičius</b>                  |                              |                                |                              |                             | <b>56</b>                    |

Šaltinis: Šiaulių m. Švietimo, kultūros ir sporto departamentas (kovas, 2019)

Panaši situacija yra ir Šiaulių miesto ikimokyklinėse įstaigose (žr. 15 lent.). Laukiančių eilėje ugdytinių skaičius minimalus – į darželį priimami visi norintys. Dėl švietimo politikos programos nuostatų, kad priešmokyklinio amžiaus vaikai privalo būti ugdomi pagal priešmokyklinio ugdymo programą leido išlaikyti pakankamą ugdytinių skaičių įstaigose.

*Technologinės tendencijos.* Viešasis sektorius vis intensyviau naudojami informacinėmis technologijomis: dokumentai skaitmenizuojami, pasirašomi elektroniniais parašais, siunčiami per e. pristatymo sistemą, naudojamos kitomis programinėmis įrangomis, leidžiančiomis dokumentus administruoti skaitmeniniu ir nuotoliniu būdu.

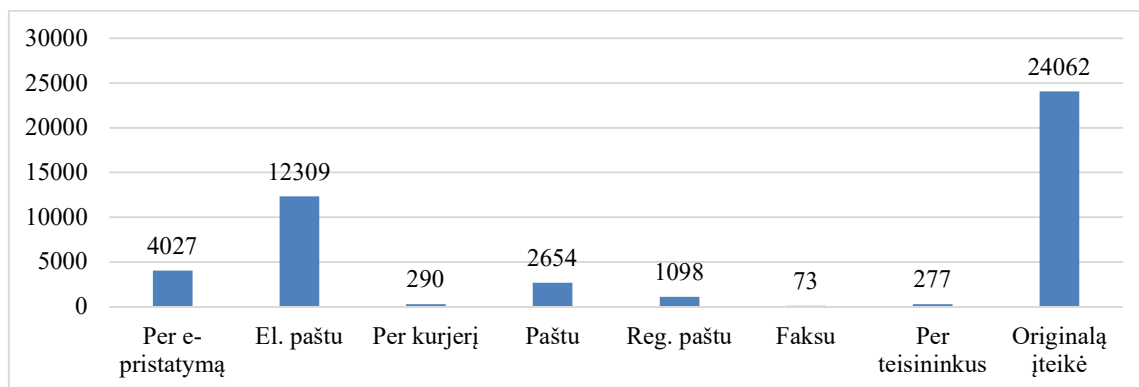
**Valstybės ir savivaldybių įstaigų naudojam dokumentų valdymo sistema, proc.**

|  | 2010 | 2012 | 2014 | 2016 | 2018 |
|--|------|------|------|------|------|
| Lietuvos Respublikos Prezidentūra                            | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  |
| Lietuvos Respublikos Seimas ir jam atskaitingos įstaigos     | 73,3 | 75   | 83,3 | 77,3 | 77,3 |
| Lietuvos Respublikos Vyriausybė ir jai atskaitingos įstaigos | 63,2 | 76,9 | 86,7 | 76,5 | 76,5 |
| Miestų ir rajonų savivaldybės ir joms atskaitingos įstaigos  | 77,2 | 77,8 | 87,2 | 86,1 | 72,8 |
| Vidurkis pagal įstaigas (įtrauktos ir kitos įstaigos)        | 69,1 | 72,3 | 82,1 | 80,3 | 78,2 |

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, pagal Lietuvos Statistikos departamento duomenis

Duomenys 16 lentelėje parodo, kad savivaldybės įstaigos gana intensyviai naudoja dokumentų valdymo sistemas ir viršija bendrą viešojo sektoriaus vidurkį, nusileidžia tik LR prezidentūrai. Tam įtakos iš dalies turi nuo mokinių skaičius švietimo įstaigoms skiriamos mokinio krepšelio lėšos informacinėms ir komunikacinėms technologijoms diegti ir naudoti.

Šiaulių miesto savivaldybės 2017 m. mero veiklos ataskaitoje pateikta informacija apie Savivaldybės gautus dokumentus, išskirti 8 gavimo būdai: per e. pristatymo sistemą, el. paštu, faksu, paštu, per kurjerį, reg. paštu, per teisininkus, originalą pateikė.



**16 pav.** Duomenys apie 2017 m. Savivaldybės gautus dokumentus

Šaltinis: Šiaulių miesto savivaldybės 2017 m. mero veiklos ataskaita

Iš 16 paveiksle pateiktos informacijos matyti, kad informacinės technologijos leidžia ir užtikrina galimybę komunikuoti bei teikti dokumentus nuotoliniu būdu, todėl ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų centralizavimas nesukeltų problemų. Pažangios technologijos bei kompiuterizuotos sistemos neapsunkina, atvirkščiai, palengvina dokumentų teikimą savivaldybei: nereikia spausdinti didelės apimties ataskaitų, jų transportuoti, o darbo laikas gali būti panaudojamas efektyviau.

Visgi IT naudojamosi nevysiškai efektyviai, ypač siekiant padidinti ugdytinių skaičių, taip didinant vaikų užimtumą bei pritraukiant didesnę finansavimą: Šiaulių miesto savivaldybės tinklalapyje, kur skelbiamos laisvos vietos ikimokyklinėse ugdymo įstaigose, trūksta



interaktyvumo, nėra tiesiai nukreipiančių nuorodų į įstaigų informacinius tinklalapius, tačiau jų struktūra paini, ir informacija apie laisvas vietas sunkiai pasiekama.

*Apibendrinant galima teigti, kad politiniai veiksniai orientuoja į veiklos kryptį, tačiau nėra privalomi, teisinė bazė administruoja veiklas ir yra privaloma. Visgi politiniai sprendimai turi didelę įtaką ikimokyklinių ugdymo įstaigų veiklai bei lėšų panaudojimui. Demografija yra opi problema ne tik švietimo įstaigoms, tačiau ir nacionaliniu mastu, nes dėl emigracijos plečiasi ir socialinių problemų spektras. PEST analizė atskleidė švietimo įstaigų priklausomybę nuo ekonominių veiksnių ir savivaldybės finansavimo, taip pat parodė, kad savivaldybės įstaigos yra pažangios ir naudoja informacines technologijas veiklai organizuoti ir vykdyti, visgi pastebėtos ir platesnės technologijų panaudojimo galimybės.*

### 3.1.2. SSGG analizė

Pasitelkiant SSGG metodą, atlikta ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymo stiprybių, silpnybių, galimybių bei grėsmių analizė.

17 lentelė

#### Ikimokyklinių ugdymo įstaigų decentralizuoto finansų valdymo SSGG

| STIPRYBĖS   | SILPNYBĖS   |
|---|---|
| Didesnis finansinis savarankiškumas.<br>Finansų tvarkymo operatyvumas.<br>Finansų valdymas kai papildoma funkcija organizacijoje.<br>Komandinis bendradarbiavimas tarp finansininko ir vadovo.<br>Greita informacijos kaita.<br>Finansininkų patirtis, vedant biudžetinių įstaigų apskaitą. | Dideli administravimo kaštai.<br>Besikartojančios klaidos.<br>Nėra nuolatinės priežiūros ir kontrolės.<br>Nėra buhalterijos administravimo programos arba jos techniškai pasenusios.<br>Menkas įstaigų koordinavimas.<br>Žema finansininkų kvalifikacija.<br>Vadovai neturi finansinių kompetencijų ir nesuvokia įstaigų finansų svarbos. |
| GALIMYBĖS   | GRĖSMĖS   |
| Finansų funkcijų centralizavimas.<br>Centralizuoto modelis, apjungiant 3-4 ikimokyklinės įstaigas.<br>Mišrus valdymas.  | Dėl mažo gimstamumo mažėjantis ugdytinių skaičius.<br>Dėl darbingo amžiaus asmenų migracijos mažėjančios pajamos į savivaldybės biudžetą per GPM, mažėjantis įstaigų finansavimas.<br>Neįdiegus naujų IT, strigs finansiniai atsiskaitymai, nes jų įvairovė auga.   |

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, pagal statistikos departamento duomenis, SM duomenis, teisės aktus bei 2016 metų audito ataskaitą

Iš pateiktos 17 lentelės matyti, kad dabartinė finansų valdymo sistema nėra veiksminga, nes gana daug išskirta silpnybių ir grėsmių. Pavyzdžiui: kiekviena ikimokyklinio ugdymo įstaiga turi po vieną finansininką bei apskaitininko dalį arba finansininkui priskirtos apskaitininko funkcijos, tačiau dažnai finansininkai atlieka daug kitų funkcijų, kurios nepriklauso jų pareigybei, nors darbo apmokėjimo sąlygos nėra gerinamos. Savivaldybei apjungiant įstaigų apskaitą, atsirastų galimybė

mažinti darbuotojų skaičių, didinant mėnesinį darbo užmokestį, o pareiginius darbus vykdytų tie, kuriems jie priklauso, taip pat sutaupytos lėšos galėtų būti skiriamos švietimo infrastruktūrai gerinti.

Stiprybėmis išskirtos teigiamos savybės: tvarus komandinis darbas, paprastas komunikavimas, finansininkų ilgametė patirtis. Ikimokyklinių įstaigų pagrindinė funkcija – vaikų priežiūra ir ugdymas, pagalbinė finansų funkcija padeda rengiant projektus, planuojant metų biudžetą bei veiklas.

Sprendžiant finansų valdymo optimizavimo klausimą kai kurios savivaldybės (pvz., Vilniaus, Kauno, Alytaus, Jonavos, Telšių) centralizavo švietimo įstaigų finansų administravimą, pagrindiniai tikslai – lėšų poreikio mažinimas, efektyvesnis jų paskirstymas bei aukšta darbo kokybė. Tokiu būdu finansininkų skaičius sumažintas maksimaliai. Taip pat yra galimybė apjungti kelių įstaigų finansų valdymą arba pritaikyti mišraus finansų valdymo modelį. Šiais metodais taip pat mažinamas finansininkų skaičius, perskirstomos funkcijos.

Reikšmingiausia grėsmė galima laikyti migracijos problemą, nes neigiami aspektai jaučiami ilgą laikotarpį. Savivaldybės didžiausią pajamų dalį sudaro GPM dalis, todėl dėl išvykusių darbingo amžiaus žmonių, savivaldybė netenka dalie pajamų, tuo pačiu įstaigos negauna atitinkamo finansavimo. Taip pat grėsmė galima laikyti, kad biudžetinės įstaigos naudojami buhalterinėmis programomis, kurios yra DOS kodo ir 1987 m. laikotarpio, dažnai tam įtakos turi vadovų neišprusimas ir nekompetencija, nes finansų administravimo nelaiko svarbiu darbu įstaigoje, visas jų dėmesys nukreiptas tik į ugdymo proceso organizavimą.

*Dėl migracijos problemų mažėjantis ugdytinių skaičius, pagal vienam vaikui tenkančias išlaidas, didina ikimokyklinių ugdymo įstaigų išlaidų kaštus, tačiau išteklių riboti, todėl svarbu ieškoti sumanesnių administravimo būdų, kurie leistų sutaupyti. Siekiant efektyviai naudoti turimas lėšas, galimas finansų administravimo funkcijų apjungimas, o įstaigose dirbančių buhalterijų patirtis bei nauji kvalifikuoti specialistai, naujos IT, centralizuojant finansų valdymą, užtikrintų apskaitos vedimo tęstinumą.*

### **3.1.3. Švietimo įstaigų finansavimo bei finansų valdymo sistema Lietuvoje**

Geras finansų valdymas yra pagrindas paskesnėms įvykiams. Siekiant veiksmingai arba efektyviai panaudoti išteklius, svarbi tinkama finansų valdymo sistema bei išteklių naudojimo stebėjimo procesai. Tokiu būdu sudaroma prielaida geresniam valstybės funkcijų vykdymui, nes užtikrinamas efektyvus ribotų išteklių naudojimas, priimami patikimi sprendimai, pademonstruojama atsakomybė bei neprarandama galimybė pataisymams.

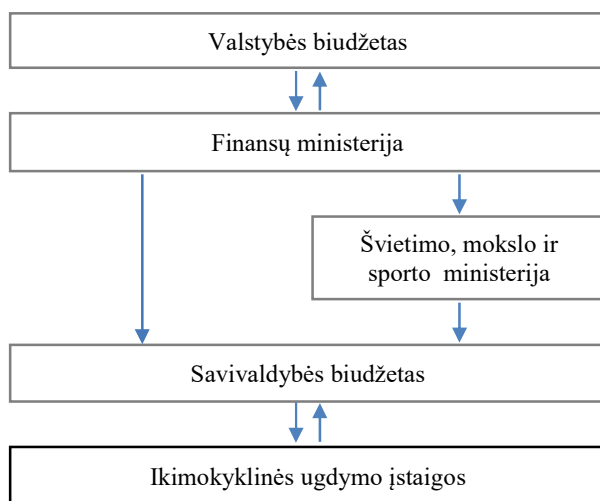
Lietuvoje finansų planavimui, valdymui bei kontrolei sudaromas valstybės (tvirtinamas Seimo) bei savivaldybių (tvirtinamas Savivaldybės tarybos) biudžetai. Biudžeto pajamų ir asignavimų

planas tvirtinamas biudžetiniams metams. Kadangi valdžios tikslas – ne pelno siekimas, o visuomenės poreikius atitinkantis lėšų perskirstymas, lėšos turėtų būti naudojamos kuo racionaliau.

Pagal LR Biudžeto sandoros įstatymą valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų pajamos ir asignavimai gali būti tik piniginės lėšos. Valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų asignavimai naudojami valstybės ir savivaldybių funkcijoms atlikti.

Lietuvoje biudžetas yra programinis. Pagal Vainienę R. (2005), *programinis biudžetas*, tai – valstybės ir savivaldybių funkcijos finansuojamos iš biudžeto pagal konkrečias programas, kuriose nurodoma: tikslai, priemonės, konkretūs uždaviniai ir joms įgyvendinti reikalingos lėšos.

Valstybės biudžetas skirstomas pagal valstybės vykdomas funkcijas numatytiems tikslams pagal programas pasiekti. LR valstybės biudžetą sudaro ir skirsto Finansų ministerija. Švietimo, mokslo ir sporto ministerijai skiriami asignavimai papildomos valstybės dotacijos bei investiciniams projektams finansuoti skirtos lėšos (žr. 17 pav.).

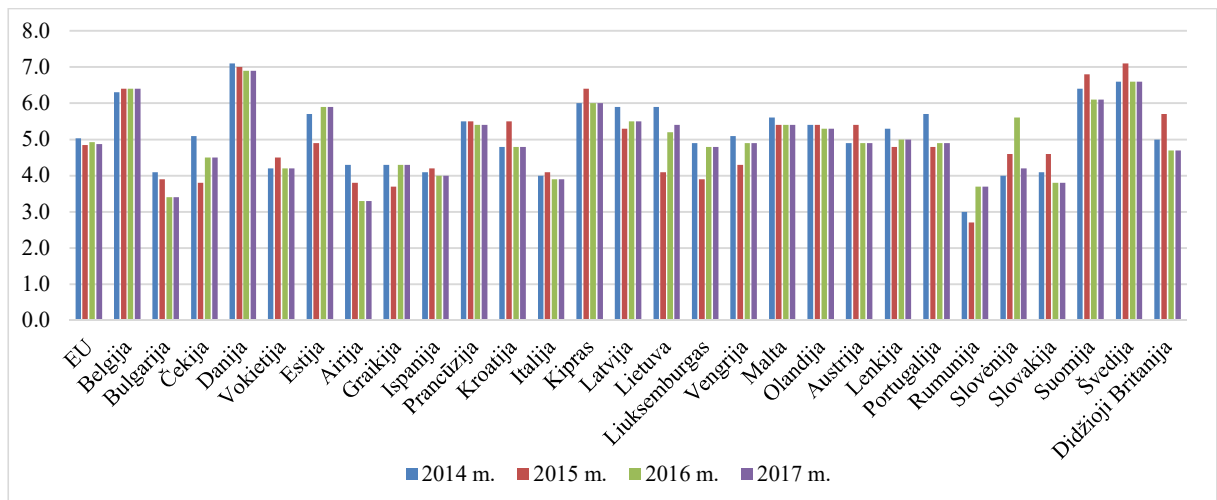


**17 pav.** Valstybės biudžeto paskirstymas

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal LR Biudžeto sandoros įstatymą, kt. teisės aktus

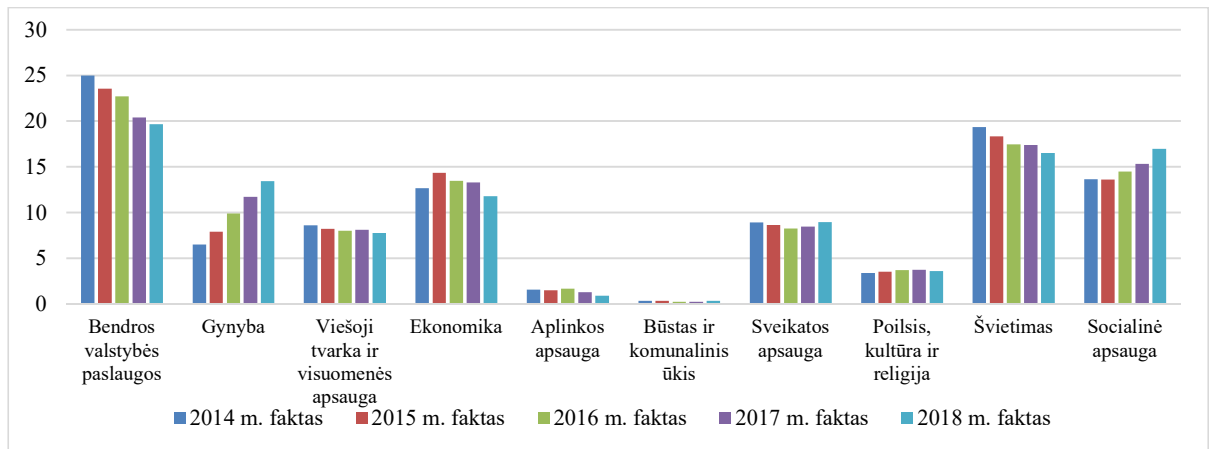
Valstybės lėšos perskirstomos savivaldybėms pagal jų teritorijoje esančių ikimokyklinių ugdymo įstaigų ugdytinių skaičių. Savivaldybės pagal tvarkos aprašus paskirsto asignavimus ikimokyklinėms ugdymo įstaigoms.

Eurostato duomenis Lietuva švietimui finansuoti skiria daugiau nei ES vidurkis. 13 priede pateikiama išsami informacija pagal ES šalis. Remiantis Švietimo valdymo informacine sistema, nuo viso finansavimo švietimui (5,2 proc. nuo BVP), ikimokykliniam ugdymui skiriama 1,4 proc., o priešmokykliniam ugdymui 2 proc. nuo BVP. Eurostato duomenimis Lietuva pagal švietimo finansavimą lenkia socialiai, ekonomiškai bei politiškai išsivysčiusią Vokietiją, kitas ES šalis: Airiją, Didžiąją Britaniją, Ispaniją, Estiją ir kt. Taip pat švietimui yra skiriama ES bei kita tarptautinė finansinė parama ir sudaro 6 proc. visos paramos.



**18 pav.** Išlaidos švietimui nuo BVP, proc.  
Šaltinis: EUROSTAT

Visgi viešojoje erdvėje nuolat girdime švietimo profesinių sąjungų nepasitenkinimą finansavimu švietimui, mažu pedagogų darbo užmokesčiu, menkai ugdymo priemonių užtikrinimu ir pan. Lietuva pagal valstybės funkcijas švietimui vidutiniškai 2014-2016 m. laikotarpiu skyrė 14,1 proc. nuo visų išlaidų, daugiau skyrė tik mūsų kaimynai latviai, vidutiniškai 15 proc.

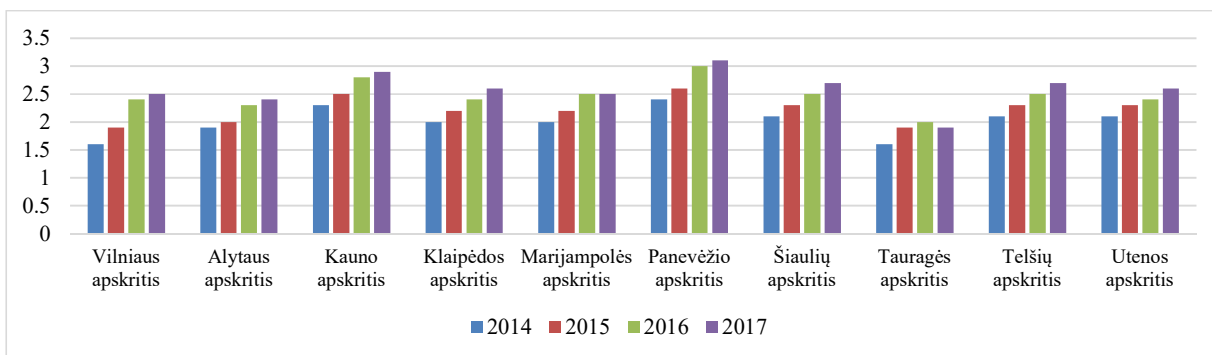


**19 pav.** Valstybės biudžeto asignavimų struktūra, proc.  
Šaltinis: LR Finansų ministerija

Finansų ministerijos duomenimis švietimui skiriama dar didesnė visų valstybės išlaidų dalis, apie 17,6 proc., t.y. 1 148,7 mln. Eur, daugiau skiriama tik bendrosioms valstybės paslaugoms finansuoti. Savivaldybių didžiausia visų asignavimų dalis tenka švietimui, vidutiniškai 46,3 proc., t.y. 1 165,4 mln. Eur. Iš ES ir kitų tarptautinių fondų švietimui dar vidutiniškai kasmet skiriama 101,5 mln. Eur. Vadinas, ne finansavime didžiausia problema, o lėšų perskirstyme.

Tikėtina, kad didžioji dalis ES ir kitų tarptautinių fondų lėšų lieka centrinės valdžios poreikiams tenkinti, t.y. švietimo ministerijos projektams finansuoti, o tiesioginius ugdymo proceso dalyvius pasiekia minimalūs asignavimai. Taip pat opi problema netolygus finansavimo paskirstymas.

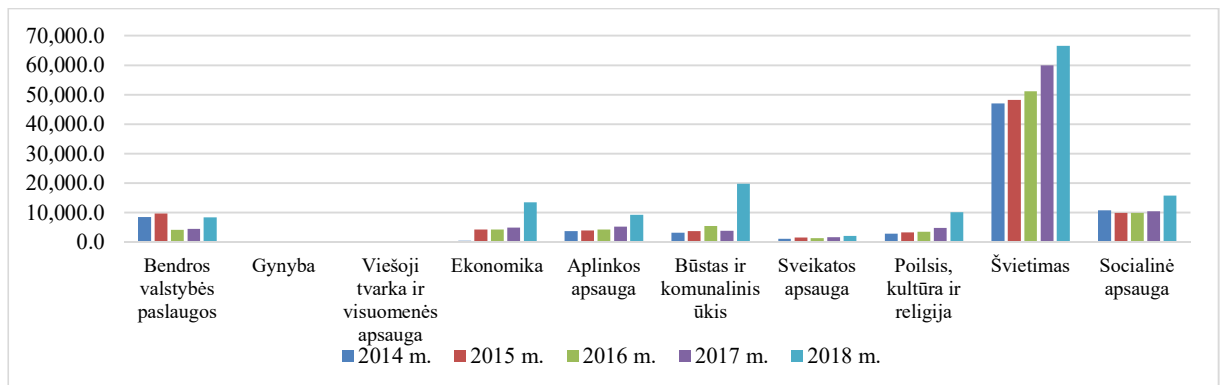
Analizuojant, kiek vienam asmeniui, besimokančiam ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje, teko lėšų 2014-2017 m. pastebėta, kad išlaidos didėjo vidutiniškai 0,6 proc. visose apskrityse (žr. 20 pav.).



**20 pav.** Vienam ikimokyklinio ugdymo įstaigoje besimokančiam asmeniui teko lėšų, tūkst. Eur  
Šaltinis: Statistikos departamentas

Visgi tik Vilniaus apskrityje per 2014-2018 m. laikotarpį pastebimas gyventojų prieaugis 0,3 proc., kitose apskrityse per tą patį laikotarpį gyventojų skaičius nuolat mažėjo: Klaipėdos – 4,8 proc., Kauno – 8,6 proc., likusiose po daugiau nei 20 proc., tačiau pastebima, kad išlaidos vienam mokiniui didesnės tuštėjančiose apskrityse. Tuštėjantys kaimai, miesteliai pareikalauja didesnių investicijų ugdymo įstaigoms išlaikyti: pedagogai dirba ne su pilnai sukomplektuotomis klasėmis ar grupėmis, auga pastatų išlaikymo kaštai, todėl didėja išlaidos vienam mokiniui. Šioje situacijoje susiduriama su Arimavičiūtės (2005) pateiktos kultūros mokyklos filosofija, kuri plačiau nagrinėta 2.1.2 skyriuje, nes remiamasi vertybėmis ir, nepaisant didesnių išlaidų, stengiamasi ikimokyklinio ugdymo paslaugas teikti kuo arčiau gyventojų.

Šiaulių miesto savivaldybės biudžeto dalis švietimui per 2014-2018 m. laikotarpį sudarė vidutiniškai 57,3 proc., t.y. 54,6 mln. Eur, iš jų ikimokyklinėms įstaigoms kasmet vidutiniškai skirta 13,1 mln. Eur (žr. 21 pav.).



**21 pav.** Šiaulių miesto savivaldybės biudžetų asignavimų struktūra, tūkst. Eur  
Šaltinis: Šiaulių miesto savivaldybės tinklalapis

Per 2014-2018 m. laikotarpį išlaidos švietimui išaugo 41,6 proc., t.y. 19,5 mln., ikimokyklinėms ugdymo įstaigoms finansavimas didėjo 4,8 mln. Eur.

Pagal įstatymus ikimokyklinės ugdymo įstaigos savininkas yra savivaldybė, todėl savivaldybės biudžeto vykdymui bei atskaitomybei rengti naudojamos Lietuvos Respublikos finansų ministro patvirtintos biudžeto programų sąmatų, išlaidų prekėms ir paslaugoms skaičiavimų ir rodiklių bei atskaitomybės formos, taip pat kitos Savivaldybės administracijos direktoriaus patvirtintos formos.

Pagal LR Švietimo įstaigų įstatymą, Biudžetinės įstaigos įstatymą bei kitus teisės aktus ikimokyklinių ugdymo įstaigų biudžetą sudaro:

1. *Ugdymo įstaigos lėšos* – iš valdžios sektoriaus, šalies ir užsienio fizinių ar juridinių asmenų gautos lėšos.
2. *Ugdymo įstaigos pajamos* – pajamos, gautos suteikus ugdymo ar (ir) kitas paslaugas.
3. *Ugdymo įstaigos išlaidos* – išlaidos susijusios su įstaigų administravimu ir funkcionavimu.

Išnagrinėjus Šiaulių miesto savivaldybės 2014-2018 metų biudžetus bei asignavimus, ikimokyklinių ugdymo įstaigų asignavimus galima suskirstyti pagal keturis lėšų šaltinius: aplinkos (ūkio) lėšos (savivaldybės biudžeto), mokymo lėšos (valstybės biudžeto), praėjusių metų nepanaudota pajamų dalis bei įstaigos pajamų lėšos.

Lėšų planavimas ikimokyklinėse ugdymo įstaigose paremtas Vogelius (2004) nagrinėtomis planavimo mokyklos idėjomis, kurios aptartos metodologinės dalies 2.1.2 skyriuje, nes remiamasi Strategine planavimo metodika, Mokymo lėšų apskaičiavimo ir paskirstymo metodika, Aplinkos (ūkio) lėšų, skiriamų iš savivaldybės biudžeto apskaičiavimo tvarkos aprašu. Visi dokumentai formalizuoja procesus ir yra paremti skaičiavimu bei analizėmis.

Pagal Mokymo lėšų apskaičiavimo ir paskirstymo metodiką, numatytas naujasis finansavimo modelis pagal kurį, mokyklų administravimo lėšos bei lėšos, skiriamos švietimo pagalbai, ikimokyklinio ugdymo įstaigas pasiekia paties steigėjo nustatyta tvarka, pagal Švietimo ir mokslo ministerijos parengtas rekomendacijas. Vaikui, turinčiam didelių ar labai didelių specialiųjų ugdymosi poreikių, yra skiriamos didesnės ugdymo lėšos.

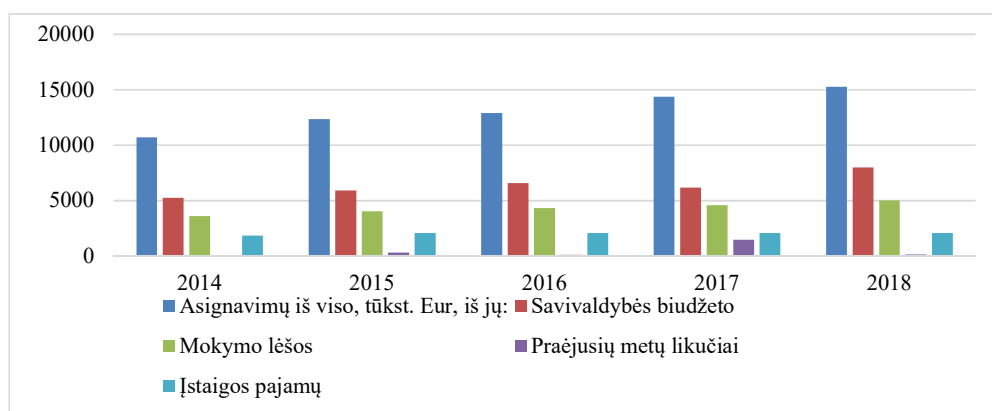
Aplinkos (ūkio) lėšų, skiriamų iš savivaldybės biudžeto apskaičiavimo tvarkos aprašas rengiamas kiekvienais metais. Pagal jį apskaičiuojamos savivaldybės biudžeto lėšos ikimokyklinei ugdymo įstaigai. Komunalinėms paslaugoms, lietaus nuotekoms lėšos skaičiuojamos atskirai pagal praėjusių trejų metų išlaidų vidurkį. Komunalinės išlaidos kompensuojamos 90 proc., likusi dalis turi būti dengiama iš įstaigos pajamų lėšų.

Ikimokyklinių ugdymo įstaigų pajamas galima skirstyti į 4 grupes:

- *įstaigos gautos pajamas* (lėšos gautos, teikiant pagrindinės veiklos, ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo, paslaugas),
- *už atsitiktines paslaugas gautos pajamas* (lėšos gautos, nuomojant ikimokyklinės ugdymo įstaigos patalpas),
- *praėjusių metų lėšų likučius* (nepanaudotos praėjusių metų įstaigos pajamos),
- *kitas pajamas* (iš kitos biudžetinės įstaigos gautos lėšos).

Patvirtinus Savivaldybės tarybos sprendimo, kuriuo patvirtinami asignavimų dydžiai, ikimokyklinės ugdymo įstaigos pagal visus valstybės funkcijų bei išlaidų ekonominius klasifikacijos kodus ir pagal Strateginiame veiklos plane patvirtintas priemones, neviršijant programoms patvirtintų bendrųjų asignavimų, tarp jų – išlaidoms, iš jų – darbo užmokesčiui, ir turtui įsigyti, sumų, patvirtina savo įstaigų biudžeto programų sąmatas ir jas su sąmatų formomis, pareigybių ir tarifiniais sąrašais pateikia Strateginio planavimo ir finansų skyriui. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų biudžeto programų sąmatos yra asignavimų panaudojimo teisinis pagrindas. Programų sąmatų pavyzdys pateikiamas priede.

Didžiąją ikimokyklinių ugdymo įstaigų asignavimų dalį sudaro savivaldybės biudžeto lėšos, apie 30 proc. visų asignavimų sudaro mokymo lėšos, likusią dalį įstaigos pajamos (žr. 22 pav.).



**22 pav.** Ikimokyklinių ugdymo įstaigų asignavimų struktūra, tūkst. Eur  
Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal Šiaulių miesto savivaldybės parengtus biudžetus

Per penkerių metų laikotarpį savivaldybės, valstybės bei įstaigos pajamų lėšos nuolat augo, 2018 m. lyginant su 2014 m. padidėjo 42,5 proc., t.y. 4 553,3 tūkst. Eur., iš jų didžiausia dalimi didėjo savivaldybės biudžeto asignavimų dalis, nes pagal Šiaulių miesto savivaldybės 2014-2019 strateginius veiklos planus papildomai skirta programoms įgyvendinti: gerinti švietimo įstaigų

higienines sąlygas, keičiant stogų dangą, tobulinti ir modernizuoti švietimo įstaigų ugdymo aplinką, modernizuojant ikimokyklinių ugdymo įstaigų žaidimo aikšteles, atnaujinant baseinus, teritorijas aptveriant higienos normas atitinkančia tvora, remontuojant įvažiavimus, atnaujinant švietimo įstaigų elektros instaliacijas, šiltinant pastatų sienas. Visų asignavimų, skirtų ikimokyklinėms ugdymo įstaigoms, didžiąją dalį sudarė darbo užmokesčiui ir soc. draudimui skirtos lėšos, vidutiniškai 76,7 proc.

Kadangi darbo užmokesčio dalis ikimokyklinių ugdymo įstaigų biudžetuose užima didžiąją dalį asignavimų, aktualu nagrinėti darbo užmokesčio apskaičiavimo kriterijus bei teisinį pagrindimą.

Ikimokyklinės įstaigos darbuotojų darbas apmokamas iš valstybės, savivaldybės bei įstaigos pajamų lėšų. Pagal valstybės ir savivaldybių įstaigų darbuotojų darbo apmokėjimo įstatymą darbuotojams nustatomas pastoviosios dalies koeficientas pagal atskirus kriterijus (žr. 18 lent.).

18 lentelė

### Ikimokyklinių ugdymo įstaigų darbo apmokėjimas

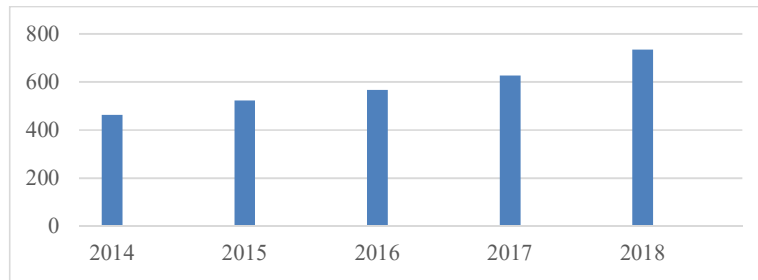
| Darbuotojų grupė            | Kriterijai  |                          |                                   |                    |                  |
|-----------------------------|---|--------------------------|-----------------------------------|--------------------|------------------|
|                             | Suteikta arba nesuteikta kvalifikacinė kategorija | Kvalifikacinė kategorija | Pedagoginio darbo stažas (metais) | Ugdytinių skaičius | Pareigybės lygis |
| Vadovas                     |   |                          | •                                 | •                  | •                |
| Vadovo pavaduotojas ugdymui |   |                          | •                                 | •                  | •                |
| Pedagogai                   | •   | •                        | •                                 |                    |                  |
| Specialieji pedagogai       | •   | •                        | •                                 |                    |                  |
| Specialistai                |   |                          | •                                 |                    | •                |
| Kvalifikuoti darbuotojai    |   |                          | •                                 |                    | •                |
| Darbininkai                 |   |                          |                                   |                    | •                |

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, pagal LR Valstybės ir savivaldybių įstaigų darbuotojų darbo apmokėjimo įstatymą

Vadovui ir jo pavaduotojai ugdymui, pedagogams bei specialiesiems pedagogams darbo užmokesčio dydis nustatomas pagal valstybės ir savivaldybių įstaigų darbuotojų darbo apmokėjimo įstatymo 5 priedą. Pagal šio įstatymo 2 priedą nustatomas darbo užmokesčio dydis specialistams, 3 priedą – kvalifikuotiems darbuotojams, o darbuotojams nustatomas Vyriausybės nustatytas minimalus mėnesinis darbo užmokestis. Atsižvelgiant į kasmetinį vertinimą (labai gerai ar gerai), pareiginės algos kintamoji dalis nustatoma: vadovui ir jo pavaduotojai ugdymui, specialistams bei kvalifikuotiems darbuotojams. Ikimokyklinės ugdymo įstaigos visiems darbuotojams pareiginės algos pastoviosios ir kintamosios dalies koeficientus nustato ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovas, o vadovui – ikimokyklinės ugdymo įstaigos steigėjas.

Informacija apie darbo užmokesčių kiekvienos ikimokyklinės ugdymo įstaigos teikiama viešai, tačiau pareigybės apjungtos. Dėl šios priežasties nepavyko išsiaiškinti, tikslios vyr. buhalteriams išleidžiamos sumos ir dalies darbo užmokesčiui nuo viso darbo užmokesčio fondo. Visgi lygintas vyr. buhalterio, ūkio dalies vedėjo, apskaitininko (jei tokia pareigybės įstaigoje yra) bei raštinės ir archyvo vedėjo darbo užmokesčio vidurkis (žr. 23 pav.)





**23 pav.** Vidutinis vyr. buhalterio, ūkio dalies vedėjo, apskaitininko (jei tokia pareigybė įstaigoje yra) bei raštinės ir archyvo vedėjo darbo užmokesčio vidurkis, Eur.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal ikimokyklinių ugdymo įstaigų skelbiamą informaciją apie darbo užmokestį

Iš 23 paveikslą matyti, kad darbo užmokestis nuolat didėja, todėl vyr. buhalterių išlaikymui iš savivaldybės finansuojamų lėšų, skiriamų darbo užmokesčiui, dalis nuolat auga, lyginant 2018 m. su 2014 m. vidutinio darbo užmokesčio vidurkis padidėjo 270 Eur., t.y. daugiau nei 58 proc. Jeigu būtų pateikti atskirai vyr. buhalterio pareigybės darbo užmokestis, tikėtina, kad vidutinis darbo užmokestis būtų didesnis. Kadangi ikimokyklinių ugdymo įstaigų Šiauliuose yra 30, vadinasi 2018 m. vyr. buhalterių pareiginei algai galėjo būti skirta daugiau nei 264,2 tūkst. Eur. Taip pat tikėtina, kad buvo išmokomos priemokos bei premijos, kurios darbo užmokesčio sąnaudas dar padidintų, o centralizavus apskaitą, darbo užmokesčiui galėtų būti išleidžiama perpus mažiau, nes pagal kitų Savivaldybių centralizacijos rezultatus, pastebima, kad finansininkų skaičius sumažinamas perpus.

*Apibendrinant galima teigti, kad Lietuvos išlaidos švietimui didesnės už ES vidurkį, po bendrųjų valstybės paslaugų finansavimui, didžiąją visų Lietuvos išlaidų dalį sudaro švietimo finansavimas. Savivaldybių didžiausia visų asignavimų dalis taip pat tenka švietimui, atrodo problemų ir neturėtų būti, o jų yra. Įvertinus gautus rezultatus, pastebėta, kad Šiaulių miesto savivaldybės didžiausią asignavimų dalį sudaro išlaidos darbo užmokesčiui finansuoti ir jos nuolat auga. Vadinasi, ne finansavime didžiausia problema, o lėšų perskirstyme. Svarbu peržiūrėti ikimokyklinių ugdymo įstaigų tinklą, galimybę apjungti atskirtų specialistų funkcijas kelioms įtaigoms, be abejo, įvertinti galimybę centralizuoti buhalterinius procesus.*

### 3.2. Informantų interviu rezultatai

Siekiant išnagrinėti ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymo tobulinimo kryptis bei esamą situaciją, atlikta informantų apklausa. Siekiant išsamiau detalizuoti informantų interviu rezultatus, kriterijai suskirstyti į 8 blokus: centralizuoto ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymo modelio bruožų analizė; pokyčių, taikant centralizuotą ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymo modelį, analizė; profesionalios bei kompetentingos specialistų komandos atrankos kriterijų analizė; ekonominio efekto, taikant centralizuotą ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų

valdymą, vertinimas; komunikacijos tarp suinteresuotų šalių analizė; dokumentų tarp suinteresuotų šalių valdymo analizė; tarpininko tarp suinteresuotų šalių ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje poreikio vertinimas; nuolatinės finansų kontrolės sustiprinimo galimybės vertinimas. Interviu turinio analizė atlikta, surinktą medžiagą skirstant į kategorijas ir jas smulkinant (Morkevičius, 2012).

Apklausiant informantus, pirmiausia paprašyta išskirti centralizuoto ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymo modelio teigiamus aspektus. Išskirta *kategorija – centralizuoto modelio bruožai*. Dalinės kategorijos bei informantų teiginiai pateikti 19 lentelėje.

19 lentelė

| <b>Centralizuoto ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymo modelio teigiami bruožai</b> |  |
|--|--|
| <b>Dalinė kategorija</b>   | <b>Informantų teiginiai</b>  |
| <b>Kas yra?</b>  |  |
| Kompetentingi specialistai   | Dirbtų specialistai, o finansinės ataskaitos būtų tikslesnės. (A1). Kompetencija išaugtų (A3). Nėra klaidų – tai sąlygoja darbuotojų kompetencija (A4). Kompetencijų lygmuo yra panašus. Žmonių grupė susitelkusi į visumą, dirba specialistai, lengviau orientuoti darbuotojų kvalifikacijos kėlimą. Reikia mažiau darbuotojų, atsiranda galimybė rinktis. Daug lengviau tobulinti kompetencijas (A5).                            |
| Mažiau klaidų  | Auditoriai nerastų klaidų (A1). Klaidų tikimybė mažesnė, nes Kontrolės ir audito tarnyba patikrinimus atlieka dažniau ir toje pačioje centralizuotoje buhalterijoje, o decentralizuotose įstaigose kontrolė atsitiktinė (A3). Klaidų tikimybė mažesnė (A4). Nebūtų klaidų (A5).  |
| Steigėjo įvaizdis  | Šiaulių miesto savivaldybė pagerintų miesto įvaizdį (A2).  |
| Paprasčiau atliekamas auditas  | Kontrolės ir audito tarnybos darbuotojai galėtų lengviau ir paprasčiau, atlikti veiklos ar finansinius auditus, nes visa informacija viename centre, nereiktų važinėti per įstaigas (A2). Palengvinamas Kontrolės ir audito tarnybos darbas, užtenka patikrinti vienos įstaigos finansus ir, jeigu randama klaida, sistemingai klaida kartosis ir kitų įstaigų dokumentuose (A3).  |
| Kompetentingas vadovas   | Centralizuotos buhalterijos vadovas daugiau galėtų išvelgti ir pamatyti klaidų, išsakyti kritiką, iš anksto numatyti problemas, nes turi daugiau kompetencijų (A2). Tos pačios srities vadovui lengviau vertinti darbuotojų kompetencijas atliekant paskirtas užduotis, išvelgti klaidas. Lengviau įvertinti darbuotojų kvalifikacijos poreikį, vykdant vienas ar kitas funkcijas arba įsigalėjus naujiems teisiniams aktams (A3). |
| Atsakomybė   | Paprasčiau atskirti atsakomybes (A3).  |
| Operacijų vykdymas   | Lengviau ir greičiau vykdomi procesai. Geba procesus tinkamai standartizuoti, taip pat susikuria papildomus dokumentus, kurie leidžia greitai rasti neatitikimus (A3). Atsiranda kryptiškumas, siauresnės srities darbas (A5).   |
| Žinios   | Darbuotojai dirbdami vienoje srityje per laiką įgyja daug gilesnes žinias (A3).  |
| <b>Ką daryti?</b>  |  |
| Planavimas   | Centralizavimas leidžia lengviau planuoti, pavyzdžiui, įsteigus centre ekonomisto pareigybes, tikėtina, kad analizė būtų išsami ir pasverta (A4). Centralizuotas finansų valdymo modelis galėtų būti efektyvus, jeigu specialistų komandą sudarytų ir ekonomistai, kurie profesionaliai planuotų įstaigų lėšas (A6).   |
| Bendra programa  | Bendra buhalterinė programa, vyrauja sistemiškumas (A4). Vieningos sistemos įdiegimas, kad nebūtų įvairiausių versijų (A5).  |
| Orientuota organizacija  | Organizacija seka įvairias buhalterines, finansų valdymo, apskaitos naujoves (A5).   |
| Darbo užmokestis   | Oresnis atlyginimas. Būtų galima didinti buhalteriams atlyginimą (A5).   |
| Įstaigos lėšos   | Aplinkos (ūkio) lėšos nebūtų sumažinamos, nebent pirmaisiais pareigybių panaikinimo metais (A6).   |

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal informantų apklausos protokolus

Informantai išreiškė nemažai centralizuoto ikimokyklinio ugdymo finansų valdymo teigiamų bruožų, vienas pagrindinių jų – kompetentingi specialistai. Darbuotojų skaičius sumažėja, tačiau darbas vykdomas koncentruotai pagal atskiras darbo funkcijas, tokiu būdu paprasčiau išvelgti gebėjimų trūkumą atskirose srityje ir specialistus nukreipti kvalifikacijai tobulinti: „Daug lengviau

tobulinti kompetencijas“ (A5). Gilesnės žinios bei patirtis, leistų sumažinti klaidų tikimybę, o Kontrolės ir audito tarnybai būtų palengvinamas įstaigų tikrinimas.

Nors ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovai pagal Šiaulių miesto savivaldybės biudžeto asignavimų administravimo, biudžeto vykdymo ir atskaitomybės tvarkos aprašą yra atsakingi už įstaigos finansų valdymą, tačiau dažnai kompetencijų jiems trūksta. Dažniausiai jų išsilavinimas yra pedagoginis, todėl jų patirtis būna būtent toje srityje. Apskritai, ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovai orientuoti į ugdymo procesus, jų gerinimą, o finansai tik antriniai procesai, pagal pasitikėjimą paliekami finansininko atsakomybei. Centralizavus ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymą, tikėtina, kad vadovu būtų skiriamas finansinį išsilavinimą bei patirtį turintis specialistas, kuris greičiau pastebės klaidas, profesionaliai išsakys kritiką bei įvertins darbuotoją: „Centralizuotos buhalterijos vadovas daugiau galėtų išvelgti ir pamatyti klaidų, išsakyti kritiką, iš anksto numatyti problemas, nes turi daugiau kompetencijų“ (A2).

Svarbu, kurti centralizuotą ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymą orientuotą į įvairias buhalterines, finansų valdymo, apskaitos naujoves: „Organizacija seka įvairias buhalterines, finansų valdymo, apskaitos naujoves“ (A5). Steigti planavimo specialistų pareigybes, nes dažnai įstaigoms pačioms sunku rengti planinius projektus. Būtina bendra finansų valdymo programa, kuri užtikrintų sistemiškumą: „Bendra buhalterinė programa, vyrauja sistemiškumas“ (A4), bei specialistus motyvuojantis darbo užmokestis, kitu atveju egzistuoja rizika, jog neatsiras specialistų, norinčių ir galinčių dirbti centralizuotame ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdyme.

Taip pat labai svarbus steigėjo požiūris į lėšų perskirstymą: „Aplinkos (ūkio) lėšos nebūtų sumažinamos, nebent pirmaisiais pareigybių panaikinimo metais“ (A6). Jeigu sutaupytos lėšos dėl darbuotojų skaičiaus sumažinimo liktų įstaigose, tikėtina, kad lėšos būtų nukreipiamos ugdymo poreikiams tenkinti.

Tyrimo metu siekta išsiaiškinti pokyčio įgyvendinimą, jo procesus, pagrindinius pokyčių teigiamus ir neigiamus aspektus. Išskirta *kategorija – pokytis*. Pokyčio vertinimas, išskiriant dalines kategorijas bei informantų teiginius, pateiktas 20 lentelėje.

20 lentelė

| <b>Pokyčiai, taikant centralizuotą ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymo modelį</b> |  |
|--|--|
| <b>Dalinė kategorija</b>   | <b>Informantų teiginiai</b>  |
| <b>Kas yra?</b>  |  |
| Konkurencija   | Bijau, kad centralizuotoje buhalterijoje nesijaustų konkurencija, kuri prisidėtų prie emociškai neigiamos aplinkos kūrimo (A1). Gana didelė konkurencija, atsiranda galimybė darbuotojus pasirinkti (A3). Atsiranda galimybė rinktis (A5).   |
| Pareigybių naikinimas įstaigose  | Dėl centralizuotos buhalterijos būtų atleidžiami vyr. buhalteriai, pavyzdžiui, ilgametis darbuotojas gautų išpėjimą apie atleidimą (A1). Gavus Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymą, dėl buhalterio pareigybės panaikinimo darželyje, buhalteris pagal DK reikalavimus būtų išpėtas, o suėjęs terminui, atleistas (A2). Dalį darbuotojų tektų atleisti. Centralizuota buhalterija aptarnauja 37 švietimo įstaigas, o buhalterių tik 16 (A3). Buhalterijų etatų mažinimas (A4). Reikia mažiau darbuotojų (A5). Darželiai netektų buhalterių (A6). Girdėjau apie galimybę darbuotojų skaičių per kelerius metus sumažinti 4 kartus (A7). |

|  |   |
|--|---|
| Galimybė įsidarbinti                   | Jam likę vos keleri metai iki pensijos. Akivaizdu, kad toks darbuotojas naujo darbo vargu ar suras (A1).  |
| Galimybė persikvalifikuoti             | Persikvalifikuoti, kad galėtų dirbti privačiame sektoriuje nėra prasmės, nes išleis pinigų, o ar gaus naudą? Vargu (A1).  |
| Priešlaikinė pensija                   | Greičiausiai eitų į priešlaikinę pensiją (A1).  |
| Pajamos                                | Mažėtų mėnesinės pajamos, o kur ori senatvė? (A1).  |
| Darbo krūvis                           | Kad nuo darbo atokvėpio nebus. Monotoniškas, sunkus darbas, o mastai būtų didesni (A1). Buhalteriam tenkantis darbo krūvis ženkliai padidėtų (A2). Darbuotojai nepajėgs fiziškai pakelti planuojamų krūvių (A7).  |
| Vadovo darbas                          | Centralizavus buhalteriją visgi apsinkintų darželių vadovų darbą (A2). Iš pradžių vadovams būtų sudėtingiau valdyti finansus. Sudėtingiau kontroliuoti lėšas (A4).  |
| Atsakomybė                             | Vadovui, ūkio dalies vedėjai, pavaduotojai atsirastų daugiau atsakomybės (A6).  |
| Nauja buhalterinė programa             | Vėl tektų mokintis dirbti su nauja programa (A1). Investuoti į apmokymus ir žinių gilinimą (A3).  |
| Darbo užmokestis                       | Buhalterių atlyginimai nėra didesni lyginant su miesto decentralizuotų įstaigų buhalteriais, nes darbo užmokesčio fondas yra ribotas (A3).  |
| <b>Ką daryti?</b>                      |   |
| Darbo užmokestis                       | Žada, didesnį darbo užmokestį (A1). Dėl negarantuojamo aukšto darbo užmokesčio, tikėtina, kad neatsiras aukštos kvalifikacijos specialistų arba neatsiras norinčių dirbti (A7).   |
| Komunikacija                           | Apskritai, mažai kas diskutuoja su buhalteriais apie centralizavimą (A1). Priėmus sprendimą centralizuoti buhalteriją, su darbuotojais būtų nuolat komunikuojama ir aiškinama situacija (A5).   |
| Informavimas                           | Informacijos neteikia. Vykde apklausas, o rezultatų nepristatė. (A1). Kada pokyčius žmogus priima, kuo jis daugiau gauna informacijos. Kai nežinome, tuomet baimė didelė, kuo daugiau informacijos, tuo patraukliau (A5). Reiktų skleisti informaciją apie teigiamus centralizacijos bruožus ir dalintis gerąja patirtimi (A7).   |
| Pirkimai                               | Dalis funkcijų liktų įstaigos kompetencijai, pavyzdžiui, eiliniai smulkūs pirkimai, tačiau didieji viešieji pirkimai galėtų būti vykdomi centralizuotai (A3).   |
| Darbuotojų atranka                     | Naujų kvalifikuotų darbuotojų atranka (A4).   |
| Buhalterinė programa                   | Buhalterinės programos įsigijimas (A4).   |
| Duomenų perkėlimas                     | Apskaitos perkėlimas (A4).  |
| Pasiskirstymas funkcijomis             | Funkcijos būtų perskirstytos, kažkas nuolatos vykdytų turto apskaitą, o kažkas atsiskaitymus su tiekėjais, treči teiktų finansines ataskaitas (A1). Centralizuotoje buhalterijoje dirbama perskirsčius funkcijas siauresnėmis sritimis: turto apskaita, maisto apskaita, inventorizacijos, darbo užmokesčio skaičiavimas, mokesčių deklaracijų rengimas, pateikimas ir kita (A3). Šiaulių miesto Švietimo centro funkcijų plėtimas, nes šiuo metu dalies miesto švietimo įstaigų buhalterija jau yra centralizuota (A4). Buhalteriai dirbtų skyriais, pavyzdžiui: atsiskaitymų, kontrolės, maisto apskaitos, tėvų įmokų, darbo užmokesčio skaičiavimo ir pan. (A7). |
| Centralizuotas finansų valdymo modelis | Centro steigimas (A4). Įkuriant atskirą juridinį vienetą, pareigybes įstaigoje naikinant; Apjungiant kelias įstaigas, kai vienas buhalteris valdo kelių įstaigų finansus; Apjungiant kelias įstaigas, tačiau įstaigose paliekant atsakingą specialistą, nebūtinai pilnam darbo krūviui (A7).  |
| Pareigybės                             | Įstaigoje būtų galima planuoti direktoriaus, jo pavaduotojo, vyr. buhalterio bei jo pavaduotojo, ekonomisto, teisininko, personalo darbuotojų, aptarnaujančio personalo bei buhalterių pareigybes (A7).   |
| Teisinis reglamentavimas               | Savivaldybė nepradėjo ruošti centralizacijos procesams, nepritaikyti teisės aktai (A7).   |

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal informantų apklausos protokolus

Įgyvendinant pokyčius, ypatingai, kuomet kalbama apie darbuotojų skaičiaus mažinimą, susiduriama su neigiamomis reakcijomis. Pasak A7 informanto: „Reiktų skleisti informaciją apie teigiamus centralizacijos bruožus ir dalintis gerąja patirtimi, siekiant kiek įmanoma daugiau to išvengti svarbi komunikacija, ryšio palaikymas bei laiku tikslingos informacijos perdavimas“. Bendravimą su darbuotojais svarbiu aspektu, įgyvendinat strateginius pokyčius, laiko ir

Miknevičiūtė su Valeckiene (2017). Darbuotojai suvokia, kad mažinant etatų skaičių, didės ir konkurencija, nes atsiras galimybė rinktis pagal gebėjimus, pagal kvalifikacinius reikalavimus ar kitus kriterijus. A2 informantas išreiškė labai aiškią poziciją dėl pokyčių poveikio vyresnio amžiaus darbuotojams. Jo nuomone, labiausiai pažeidžiami dažniausiai būna vyresnio amžiaus darbuotojai, nes dažnai jiems sunkiausia greitai persiorientuoti prie naujovių. Taip pat vyresnio amžiaus darbuotojai dažnai persikvalifikuoti nemato prasmės, dėl didelių išlaidų, o įsidarbinti su turima kvalifikacija, tikimybė maža, ypačingai pereiti iš viešojo sektoriaus į privatų. Tikėtina, kad dalis darbuotojų pasitrauktų iš darbo rinkos ir eitų į priešlaikinę pensiją.

A2 ir A4 informantai teigė, kad prie pokyčių tektų prisitaikyti ir ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovams, kuriems tektų papildomos darbo funkcijos: sąmatų likučių apskaita, derinimas su centralizuotu centru. Ne vienas informantas nuogaštavo, kad dėl centralizuotų finansų valdymo darbo krūvis didėtų ir naujiems specialistams, kadangi jų skaičius būtų ženkliai sumažintas. A7 informantas pasisakė dar kritiškiau: „Darbuotojai nepajėgs fiziškai pakelti planuojamų krūvių“ (A7). Tektų persiorientuoti ir įsigilinti į vienos srities darbo funkcijas, mokytis dirbti su nauja buhalterine programa. Svarbi motyvavimo priemonė – tenkinantis darbo užmokestis.

Priklausomai nuo centralizuoto finansų modelio pasirinkimo, būtų pasirenkama ir visa centralizuoto finansų valdymo centro valdymo struktūra, parengta valdymo strategija su kryptingu požiūriu bei vieninga sistema. Tokiu būdu suformuojamas požiūris į pareigybių skaičių bei visą darbo tinklą.

Siekiant profesionalios komandos, dirbančios pagal centralizuotą finansų valdymo modelį, informantų apklausos metu buvo svarbu išskirti galimą specialistų atrankos vertinimą pagal išsikeltus vertinimo kriterijus. Išskirta  *kategorija – kompetentingų specialistų atranka*. Kompetentingų specialistų atrankos analizė pateikta 21 lentelėje.

21 lentelė

| <b>Kompetentingos specialistų komandos atrankos kriterijai</b> |  |
|--|--|
| <b>Dalinė kategorija</b>                                       | <b>Informantų teiginiai</b>  |
| <b>Kas yra?</b>  |  |
| Patirtis   | Patirtis tokio pobūdžio įstaigoje turėtų turėti didelį lyginamąjį svorį. Vis tiek didžioji dalis dirbtų senųjų buhalterių (A1). Darbo patirtį (A2). Patirtį (A3). Kompetencijų įgyjama per praktiką (A6). Patirtis biudžetinėje įstaigoje turės reikšmės atsirenkant specialistus (A7).            |
| Išsilavinimas  | O kur rastų kvalifikuotų darbuotojų? Biudžetinėms įstaigoms buhalterių greičiausiai nei viena aukštoji mokykla neruošia, o specifika nuo privataus sektoriaus tikrai skiriasi (A1). Išsilavinimą (A2). Kvalifikaciją, išsilavinimą (A3). Per naujai įgytas žinias kvalifikaciniuose kursuose (A6). |
| Kompiuterinis raštingumas                                      | Gebėjimą dirbti kompiuterinėmis programomis (A2).  |
| Teisinės žinios  | Teisės aktų išmanymą (A2). Teisės aktai dažnai keičiami, todėl pokyčių stebėjimas gana nemažas iššūkis A(4).   |
| Klaidos  | Kontrolės ir audito tarnybos vis akcentuojamos besikartojančios klaidos parodo kai kurių įstaigų buhalterių galbūt ne žemesnę kvalifikaciją, tačiau mažesnę pasirėngimą (A4).  |
| Asmeninės savybės  | Įtakos turi ir asmeninės savybės (A4).   |
| <b>Ką daryti?</b>  |  |
| Konkursas  | Centralizuotos buhalterijos centre būtų skelbiamas konkursas buhalterių pareigyboms užimti (A4). Atranką galėtų vykdyti Savivaldybės personalo skyrius arba Šiaulių miesto savivaldybės  |

|                        |   |
|------------------------|---|
|                        | Švietimo centras. Atranka vyks iš jau dirbančių buhalterių (A7).  |
| Vertinimo kriterijai   | Vertintų pagal pačių nusistatytus kriterijus (A2). Konkurso sąlygose būtų numatomi reikalavimai bei kiti atrankos kriterijai (A4). Atrankoje galimai bus numatyti kompiuterinio raštingumo, išsilavinimo reikalavimai (A7). |
| Darbo užmokesčio dydis | Darbuotojus su aukšta kvalifikacija ar kompetencija galima pritraukti, numatant didesnę darbo užmokestį (A6).   |

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal informantų apklausos protokolus

A1,..., A7 informantai išskyrė pagrindinius kompetentingos komandos atrankos kriterijus: patirtį, išsilavinimą, kompiuterinį raštingumą bei teisės dokumentų išmanymą. Siekiant tobulinti ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymą, kuo daugiau procesų turėtų būti kompiuterizuota, kitu atveju žmogiškasis faktorius egzistuos ir klaidų tikimybės sumažinti nepavyks. Tam tikslui, nauji specialistai turėtų būti lankstūs ir gebėti prisitaikyti prie nuolat kintančių finansų valdymo procesų.

Nuolat besikeičiantys teisės aktai, nepastovi mokesčių politika verčia domėtis bei sekti naujoves. Specialistai turėtų būti orientuoti ir gebėti skaityti teisės aktus, juos suvokti ir finansų valdymo procesus pritaikyti pagal reglamentuotus aktus: „Teisės aktai dažnai keičiami, todėl pokyčių stebėjimas gana nemažas iššūkis“ (A4). Greitam bei lanksčiam požiūriui įtakos turi ir išsilavinimas, nuolatiniai kvalifikaciniai kursai bei individuali savišvieta.

Penki informantai iš septynių visgi svarbiausių kompetentingos specialistų atrankos kriterijumi išskyrė patirtį. Kadangi finansininko viešajam sektoriaus aukštosios mokyklos neruošia, jau kurį laiką dirbęs finansininkas viešajame sektoriuje, turėtų būti paklausus, atsirenkant specialistus naujam centralizuotam finansų valdymui: „Patirtis tokio pobūdžio įstaigoje turėtų turėti didelį lyginamąjį svorį“ (A1).

Rengiant konkursą specialistams atrinkti, svarbu, nepervertinti atrankos kriterijų, o atlikus mini decentralizuotoje finansų valdymo sistemoje dirbančių finansininkų išsilavinimo, kvalifikacijos, kitų gebėjimų analizę, numatyti panašius vertinimo rodiklius, kitu atveju egzistuoja rizika, jog neatsiras specialistų, atitinkančių iškeltų reikalavimų: „Atranka vyks iš jau dirbančių buhalterių“ (A7). O siekiant pritraukti tikrai aukštos kvalifikacijos bei kompetencijos specialistus, svarbus veiksnys – darbo užmokestis.

Apklausiant informantus, paprašyta įvertinti, centralizuoto finansų valdymo modelio naudą ikimokyklinių ugdymo įstaigų steigėjui, galimybę sutaupyti lėšų. Išskirta *katgorija – ekonominis efektas*. Dalinės kategorijos bei apibendrinti teiginiai pateikti 22 lentelėje.

22 lentelė

| <b>Ekonominis efektas, taikant centralizuotą ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymą</b> |  |
|---|--|
| <b>Dalinė kategorija</b>  | <b>Informantų teiginiai</b>  |
| <b>Kas yra?</b>   |  |
| Nenaudinga  | Naudos negautų (A1).   |
| Mažesnės išlaidos   | Savivaldybė sumažintų išlaidas darbo užmokesčiui. Savivaldybė lėšų dalį, skiriamą iš biudžeto sumažintų (A2). Buhalterinių programų diegimo, atnaujinimo, aptarnavimo išlaidos sumažėtų, nes |



|                      |  |
|----------------------|--|
|                      | reikėtų mažiau licencijų, o pokyčiai sistemingi, bendri. Sutaupyti darbo užmokesčiui. (A4). Be abejonės, būtų sutaupomos lėšos (A5). Jeigu buhalterių sumažintų perpus, tuomet tikrai sutaupyti lėšų (A6). Ženkliai sumažinus darbuotojų skaičių, gausime ir ekonominį efektą (A7).  |
| Didėtų išlaidos      | Kiek kainuotų darbo vietų steigimas: buhalterinės licencijos, kompiuteriai, rašomieji stalai, patalpų šildymas, nes centralizuotos buhalterijos centras būtų atskirame pastate (A1). Darželiui tektų išmokėti išeitinę kompensaciją (A2). Atsirastų naujų pareigybių centre, neišvengiama, joms taip pat turėtų būti numatytas finansavimas. Iš pradžių lėšų poreikis išaugtų: tektų mokėti išeitines išmokas, lėšų pareikalautų ir naujų darbo vietų steigimas. Galbūt tektų ieškoti naujų patalpų, jas įrengti. Pastato išlaikymas, jo aptarnavimas, komunaliniai mokesčiai pareikalautų papildomų lėšų (A4). Pirmais metais išleistumėm dar daugiau, pavyzdžiui, programos, darbo vietos įkūrimas (A5). Bet pradiniu pasirengimo centralizavimui etapu, jeigu būtų centralizuota virš 100 ar ir daugiau įstaigų, išlaidų padaugėtų, nes tektų įsigyti buhalterines programas, įrengti patalpas, mokėti kompensacijas atleistiems darbuotojams (A6). Pirmais metais, apskritai, būtų išleista didesnė lėšų dalis dėl naujo juridinio asmens steigimo, dėl darbo vietų kūrimo, dėl išeitinių kompensacijų bei nepanaudotų atostogų išmokėjimo (A7). |
| <b>Ką daryti?</b>    |  |
| Išlaidos             | Darbuotojų išlaikymui galėtų būti skiriama perpus mažiau (A4).   |
| Modelio pasirinkimas | Išlaidos priklausytų nuo sprendimo, koks modelis būtų pasirinktas (A5).  |

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal informantų apklausos protokolus

Informantų nuomone, pradiniu centralizavimo laikotarpiu ikimokyklinių ugdymo įstaigų steigėjui nepavyktų sutaupyti, atvirkščiai – išlaidos išaugtų. Tam įtakos turėtų juridinio asmens steigimo išlaidos, pastato pritaikymas eksploatacijai, darbo vietų įrengimas, programinės įrangos įsigijimas, informacijos perkėlimas, atleistiems darbuotojams kompensacijų išmokėjimas: „Pirmais metais, apskritai, būtų išleista didesnė lėšų dalis dėl naujo juridinio asmens steigimo, dėl darbo vietų kūrimo, dėl išeitinių kompensacijų bei nepanaudotų atostogų išmokėjimo“ (A7). Tačiau antriniame etape dėl ženklaus darbuotojų skaičiaus sumažinimo, išlaidos sumažėtų, tačiau etatų skaičius turėtų mažėti reikšmingai, A7 informanto nuomone: „Girdėjau apie galimybę darbuotojų skaičių per kelerius metus sumažinti 4 kartus“.

Pasak A5 informanto ikimokyklinių ugdymo įstaigų steigėjo išlaidų ekonomija priklausytų ir nuo pasirinkto modelio. Jeigu būtų pasirinktas visiškos centralizacijos modelis, tikėtina, kad ekonominis efektas būtų ryškiausias. Apjungiant įstaigų finansų valdymą, lėšų būtų sutaupoma mažiau. O apjungiant finansų valdymą, tačiau įstaigose paliekant po atsakingą asmenį, ekonomija galima, tačiau sunku vertinti perspektyvoje.

Tyrimo metu siekta išsiaiškinti komunikacijos galimybes centralizavus finansų valdymą, pagrindinius komunikacijos teigiamus ir neigiamus aspektus. Išskirta  *kategorija – komunikacija tarp suinteresuotų šalių*. Komunikacijos galimybės vertinimas bei pagrindiniai informantų teiginiai pateikti 23 lentelėje.

23 lentelė

| <b>Komunikacija tarp suinteresuotų šalių</b> |  |
|--|--|
| Dalinė kategorija                            | Informantų teiginiai   |
| Kas yra?                                     |  |
| Apsunkinama komunikacija                     | Apsunkintų tarp įstaigų ir centralizuotos buhalterijos specialistų komunikaciją, ypatingai ataskaitinių laikotarpių pabaigoje (A1). Vadovas greičiausiai susisiektų su centralizuotos buhalterijos atsakingais specialistais ir komunikuotų su jais (A2). Galima nuolatinė |

|  |  |
|--|--|
|  | komunikacija telefonu ir kitomis susisiekimo priemonėmis (A3). Prarastų galimybę greitai derinti operacijas ar pasidalinti informacija (A6).   |
| Palengvinama komunikacija  | Palengvintų buhalteriams kylančių klausimų sprendimą (A1). Pačių buhalterių komunikacija palengvėja, nes tos pačios srities specialistai dirba po vienu stogu, todėl paprasčiau pasidalinti kvalifikacine patirtimi bei pastebėjimais (A3).                          |
| Apsunkinamas sprendimų priėmimas   | Operatyviai priimti sprendimus. Darželio vadovas ar įgaliotas asmuo ieškotų sprendimų (A2).  |
| Apsunkinamas informacijos gavimas  | Reikiama informacija būtų gaunama per ilgesnį laiko tarpą (A2).  |
| <b>Ką daryti?</b>  |  |
| Komunikacija   | Atsakingi centro darbuotojai turėtų noriai komunikuoti, teikti reikiamą informaciją (A4). Bendravimas neišvengiamas (A5). Specialistai noriai pasidalija informacija (A6). Bendravimas telefonu, el. paštu, vadovas vykty j centralizuotos buhalterijos centrą (A7). |
| Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal informantų apklausos protokolus |  |

Vertinant komunikaciją tarp centralizuoto finansų valdymo institucijos ir ikimokyklinių ugdymo įstaigų informantų nuomonės išsiskyrė. Vienareikšmiškai, kad apsunkinama komunikacija, vertinti negalima, nes centralizavus finansų valdymą specialistams bendrauti ir bendradarbiauti būtų žymiai paprasčiau: „Palengvintų buhalteriams kylančių klausimų sprendimą“ (A1), daugiau komunikuoti telefonu ar kitomis ryšio priemonėmis tektų ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovams. Tačiau galima pažymėti, kad sprendimų priėmimas bei operatyvus informacijos perdavimas būtų sudėtingesnis: „Prarastų galimybę greitai derinti operacijas ar pasidalinti informacija“ (A6). Vadovai ypatingai daug bendrauja su įstaigos finansininku: organizuojant bet kokį pirkimą, planuojant darbuotojų darbo užmokestį ar kvalifikacinį tobulėjimą. Centralizavus finansų valdymą, vadovas pats fiksuotų lėšų likučius arba skambintų specialistams, tam skirdamas papildomai laiko sąnaudų. Atsakymo, tikėtina, kad iš karto nesulauktų.

Pasak A4,..., A7 siekiant efektyvaus darbo, komunikacija turėtų noriai vykti tarp abiejų suinteresuotų šalių, kitu atveju būtų apsunkinami finansų valdymo procesai. Svarbi vieninga pozicija – konstruktyvus darbo organizavimas, priimant bendrus sutarimus ar sprendimus komunikavimo, informacijos pasidalijimo klausimais.

Kitas svarbus aspektas ir aktualus tyrimo objektas – dokumentų valdymas. Išskirta *katgorija – dokumentų tarp suinteresuotų šalių valdymas*. Finansų valdymo procese vyksta ne tik informacijos, bet ir dokumentų kaita. Svarbu išsiaiškinti, ar finansų centralizavimas neapsunkintų dokumentų valdymo. Informantų susisteminti teiginiai pateikiami 24 lentelėje.

24 lentelė

| <b>Dokumentų tarp suinteresuotų šalių valdymas</b> |  |
|--|--|
| <b>Dalinė kategorija</b>                           | <b>Informantų teiginiai</b>  |
| <b>Kas yra?</b>                                    |  |
| Poreikis vežti                                     | Reikėtų vežti dokumentus. Reikalautų originalių dokumentų (A2). Originalių dokumentų vežiojimo išvengti nėra galimybės (A3). Dokumentų vežiojimas nėra gera praktika, tačiau tokiu būtu lengviau sukontroliuoti atsiskaitymus tiekėjams (A4). Vežame originalius dokumentus ir pati važiuoju pasirašyti ant centro parengtų dokumentų (A6). Reikėtų vežti originalius dokumentus (A7). |
| Galimybė teikti                                    | Šiuo metu savivaldybės įstaigų naudojama e.pristatymo sistema puikus būdas dokumentų   |



|                          |  |
|--------------------------|--|
| el. priemonėmis          | pristatymui (A4).  |
| <b>Ką daryti?</b>        |  |
| Elektroniniai dokumentai | 21 amžius, todėl dokumentai turėtų būti teikiami elektroniniu būdu. Einama prie to, kad apskritai atsisakyti popierinių dokumentų (A5). Sukurta vieninga elektroninė dokumentų valdymo sistema (A7). |

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal informantų apklausos protokolus

Centralizavus ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymą, atsirastų poreikis dokumentų vežimui, todėl didėtų kuro bei laiko sąnaudos: „Originalių dokumentų vežiojimo išvengti nėra galimybės“ (A3). Dalis dokumentų galėtų būti teikiami per e.pristatymo sistemą, tačiau originalių dokumentų poreikis šiuo metu būtų ryškus. Pagal LR reglamentuojančius teisės aktus atsiskaitymai, turto, darbo užmokesčio apskaita, inventorizacija vykdoma griežtai vadovaujantis originaliais dokumentais.

Visgi informacinės technologijos sparčiai tobulėja, todėl galimybė ateityje dokumentų valdymo procesus perkelti į elektroninę erdvę yra. Pasak A5 ir A7 informantų turėtų būti sukurta vieninga elektroninė dokumentų valdymo sistema. Teorinėje dalyje nagrinėtose strategijose pabrėžiama, apie galimybę ateityje pereiti nuo popierinių dokumentų prie elektroninių, taip mažinant administravimo kaštus. Tam ruošiamasi vis daugiau procesų perkeltiant į diegiamas informacines sistemas, pavyzdžiui, strateginio planavimo informacinė sistema (STRAPIS).

Per interviu informantų klausta apie tarpininko tarp suinteresuotų šalių, centralizuojant ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymą, poreikį. Išskirta *kategorija – tarpininko poreikis*. Poreikio analizė pateikiama 25 lentelėje.

25 lentelė

### Tarpininko tarp suinteresuotų šalių ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje poreikis

| Dalinė kategorija                | Informantų teiginiai   |
|----------------------------------|--|
| <b>Kas yra?</b>                  |  |
| Reikia                           | Tikrai to siečiau, nes reikia žmogaus, kuris tiesiogiai komunikuoūt su centru, stebėtų pirkimus, išlaidas pagal sąmatų eilutes, lėšų likučius ir panašius procesus (A2). Manau, kad taip (A5). Įstaigos direktoriui apskaitininko pareigybė, centralizavus finansų valdymą, būtų racionalus sprendimas (A6). Asmens pareigybė įtaigoje būtų labai naudinga (A7). |
| Palengvina vadovo darbą          | Apskaitininkas palengvintų įstaigos vadovo darbą (A3). Apskaitininko pareigybė palengvintų komunikaciją tarp suinteresuotų šalių (A4).   |
| <b>Ką daryti?</b>                |  |
| Įvairūs centralizacijos modeliai | Centralizacija turi įvairius modelius, nebus taip, kad bus paliktas tik vienas vadovas. Tarp centralizuotos buhalterijos ir pačios institucijos bus asmuo, kuris komunikuos tarp institucijų (A5).   |
| Išankstinis specialistų ruošimas | Nuolat dirbdamas ir su centralizuotos buhalterijos specialistais, komunikuodamas įvairiais problemineis klausimais, įstaigos darbuotojas įgytų žinių, kompetencijų, kurias esant reikalui galėtų pritaikyti jau dirbant centralizuotame centre (A7).   |

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal informantų apklausos protokolus

Vertinant tarpininko poreikį, informantai gana vieningai išvelgia jo poreikį, ypatingai vadovai pastebi racionalumą. Pasak A3 informanto vadovas nėra suinteresuotas gilintis į lėšų likučių

derinimus, jiems aktualus ugdymo procesas, todėl tarpininko pareigybė, leistų užtikrinti sklandų procesą bei palengvintų vadovo darbą.

Informantas A7 įžvelgė ir kitus tokios pareigybės privalumus. Tarpininko tarp suinteresuotų šalių darbą, galima išskirti ir kaip išankstinį specialistų ruošimą. Darbuotojas nuolat komunikuodamas su centralizuoto finansų valdymo specialistais, teikdamas reikšmingą informaciją, atlikdamas pirminius apskaitos rengimo procesus, laikantis reglamentuotų teisės aktų, galėtų ateityje, esant poreikiui, įsidarbinti centralizuoto finansų valdymo institucijoje.

A5 informantas įžvelgė tarpininko teorinę galimybę, tačiau jo poreikis priklauso ir nuo pasirinkto centralizuoto finansų valdymo modelio. Taip pat priklauso nuo ikimokyklinių ugdymo įstaigų steigėjo ekonominio efekto lygio užsibrėžimo, koku mastu siekiama sumažinti išlaidas.

Atliekant tyrimą, bei auditoriams akcentuojant, kad decentralizuotas finansų valdymo modelis neužtikrina finansų kontrolės, svarbu atlikti analizę, siekiant įvertinti galimybę centralizuotu finansų valdymo modeliu užtikrinti nuolatinę finansų kontrolę. Išskirta *kategorija – nuolatinė kontrolė*. Nuolatinės kontrolės vertinimas pateiktas 26 lentelėje.

26 lentelė

#### **Nuolatinės finansų kontrolės sustiprinimo galimybės**

| <b>Dalinė kategorija</b> | <b>Informantų teiginiai</b>  |
|--------------------------|--|
| <b>Kas yra?</b>          |  |
| Nebūtinai                | Nebūtinai (A1). Klaidų išvengti nepavyksta. Kontrolės ir audito tarnyba patikrinusi įstaigos finansinius dokumentus, pateikia pastabų bei rekomendacijų (A6).  |
| Priklauso nuo vadovo     | Priklausytų nuo vadovo (A1). Vienas vadovas visko nesukontroliuos, tačiau turėdamas aiškesnį suvokimą apie apskaitos organizavimą, centralizuotos buhalterijos vadovas lengviau pastebės netikslumus ar daromas klaidas (A2). Lemia ir vadovo asmeninės savybės (A4).      |
| Užtikrinama              | Kontrolė galėtų būti vykdoma nuolat, konsultuojantis ir teikiant pastabas (A3). Taip, nes kontrolę vienose rankose užtikrinti lengviau (A4). Vienareikšmiškai finansų kontrolė būtų sustiprinta (A5). Sustiprinti galbūt galima, bet tai nesumažina klaidų galimybės (A7). |
| <b>Ką daryti?</b>        |  |
| Vadovo kompetencija      | Jeigu centralizuotos įstaigos vadovas turi ilgametę patirtį finansų valdymo srityje arba išsilavinimą toje srityje, be abejo, kad jam lengviau kontroliuoti (A6).  |

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal informantų apklausos protokolus

Aptariant nuolatinės kontrolės galimybę, centralizavus finansų valdymą, vieningo informantų sutarimo nebuvo, tačiau gana vienodai pritarė, kad nuolatinės finansų kontrolės užtikrinimas priklauso nuo vadovo, nuo jo kompetencijų ir asmeninių savybių, todėl svarbus aspektas, centralizuojant finansų valdymą – tinkamo vadovo delegavimas šioms pareigoms.

Strateginis tikslas – klaidų pašalinimas, svarbiausia centralizuoto finansų valdymo užduotis, todėl sistemingas komunikacijos, dokumentų valdymo, kontrolės sistemų kūrimo, specialistų atrankos, vadovo kompetencijos, motyvavimo procesų įgyvendinimas užtikrintų laukiamus rezultatus. Informantas A5 neabejojo, kad centralizavus finansų valdymą, nuolatinė finansų kontrolė būtų užtikrinama: „Vienareikšmiškai, finansų kontrolė būtų sustiprinta“ (A5).

*Apibendrinant informantų interviu rezultatus, galima teigti, kad informantai gana palankiai vertina ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymo centralizavimą, pastebi ir ekonomiją. Reikšmingiausiais teigiamais bruožais išskiria: klaidų tikimybės mažėjimą bei teisingesnės finansinės būklės atvaizdavimą, sąlygotą kompetentingo komandinio darbo; Kontrolės ir audito tarnybos atliekamo audito teigiamus aspektus; bei teigiamą kompetentingo vadovo, finansų srities specialisto reikšmę finansų valdymo procesams. Įgyvendinant pokyčių procesą, informantai pastebi galimą darbuotojų bei vadovų pasipriešinimą, išvelgia ir kitas galimas rizikas: specialistų nenorą įsidaibinti, ikimokyklinių ugdymo įstaigų steigėjo nepasirengimą centralizacijos procesams ir numato galimybes jas sumažinti: per nuolatinę komunikaciją, per gerosios patirties sklaidą, motyvuojantį darbo užmokestį, apsaugą vadovams, tinkamą teisės aktų parengimą bei kryptingą pokyčio įgyvendinimą. Organizuojant specialistų atranką, svarbus specialistų vertinimo kriterijų tinkamas parinkimas. Konstruktivus bei vieningas požiūris į komunikaciją bei dokumentų valdymą tarp suinteresuotų šalių, palengvintų centralizuoto finansų valdymo procesus. Centralizuoto finansų valdymo institucijos vadovo kompetencija, atrinkta specialistų komanda, sistemingas apskaitos organizavimo procesas, vieningas strateginis požiūris – klaidų eliminavimas, leistų užtikrinti nuolatinę finansų kontrolę.*

### **3.3. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansų valdymo strategija**

Magistro darbo tikslas – pagerinti ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymo sistemą. Šiam tikslui pasiekti parengta hipotetinė ikimokyklinių ugdymo įstaigų strategija, išskiriant strateginį tikslą bei efekto kriterijus. Darbo tiriamoji dalis parengta remiantis ne tik informantų (Šiaulių savivaldybės bei lopšelių-darželių finansininkų bei vadovų) apklausos rezultatais, Šiaulių miesto savivaldybės ataskaitomis, bet ir Lietuvos statistiniais duomenimis, strateginiais dokumentais, ES dokumentais, todėl ši strategija vadinama hipotetine, nes ji galimai galėtų būti pritaikyta ir kitų miestų bei rajonų ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymui.

**Strateginis tikslas** – Suformuoti ir pagrįsti Šiaulių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansų valdymo strategiją. **Efeko kriterijus** – parengta strategija ir patobulėjęs ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymas.

Tyrimo tikslas buvo išanalizuoti ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymą, siekiant numatyti jo tobulinimo galimybes. Šiam tikslui pasiekti iškelti uždaviniai, numatytos priemonės. Atlikus teorinių šaltinių analizę (1.1., 1.2., 1.3 poskyriai, p.16-37), strateginių dokumentų analizę (1.4. poskyris, p. 38-44), tyrimo metodologijos pagrindimą (2. skyrius, p.45-59) situacijos analizę (3.1. poskyris, p.60-72) ir informantų interviu (3.2. poskyris, p.73-82), išryškėjo strateginės ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansų valdymo sistemos tobulinimo

kryptys. Kotter ir Schlesinger (2008) teigimu, strateginių pokyčių sėkmę užtikrina pritaikomų, nuoseklių sprendimų priėmimas, o žlugti dėl problemų linę, nesuplanuoti iš anksto ir nepagrįsti aiškia strategija, pokyčiai, todėl remiantis nustatytinės metodologijos nuostatomis, gautais rezultatais, parengta ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymo strategija (žr. 27 lent.).

27 lentelė

### Strateginio tikslo įgyvendinimo programa

| Tiksai, ir uždaviniai  | Vertinimo kriterijai   |
|--|--|
| <b>1 tikslas. Optimizuoti finansų valdymo procesą.</b>   | Rezultato kriterijai: Centralizuotas ir optimalus finansų valdymas.  |
| <i>1 uždavinys:</i> Priimti sprendimą dėl centralizuoto finansų valdymo modelio ir inicijuoti pokyčius.  | Produkto kriterijai: Pasirinktas centralizuotas finansų valdymo modelis, inicijuoti pokyčiai.                                    |
| Priemonės: Ikimokyklinių ugdymo įstaigų apskaitos situacijos analizės tyrimas;<br>Ekonominio efekto įvertinimas;<br>Darbo krūvio analizė;<br>Pagrindimas, remiantis jau centralizuotus centrus turinčių miestų praktika;<br>Šiaulių miesto savivaldybės Tarybos pritarimas;<br>Potencialių patalpų paieška;<br>Išlaidų naujoms darbo vietoms sukurti, išieitinėms išmokoms bei kitiems procesams vykdyti numatymas;<br>ES fondo lėšų pritraukimas; |  |
| <i>2 uždavinys:</i> Parengti ir/arba pritaikyti Šiaulių miesto savivaldybės teisės dokumentus centralizuotos buhalterijos modeliui.  | Produkto kriterijai: Šiaulių miesto savivaldybės teisiniai dokumentai atitinka centralizuoto finansų valdymo modelio koncepciją. |
| Priemonės: Teisės dokumentų peržiūra;<br>Jau patvirtintų dokumentų ir/arba jų atskirų punktų keitimas;<br>Naujų dokumentų parengimas bei tvirtinimas taryboje.   |  |
| <i>3 uždavinys:</i> Sukurti centralizuoto finansų valdymo struktūrą.   | Produkto kriterijai: Centralizuoto finansų valdymo struktūra leidžia užtikrinti racionalų, sistemingą finansų valdymo procesą.   |
| Priemonės: Valdymo lygių išskyrimas;<br>Pareigybių skaičiaus bei etatų poreikio numatymas, išskiriant aukščiausio lygio vadovus, vyr. buhalterius, apskaitos specialistus bei aptarnaujantį personalą;<br>Skyrių pagal funkcijas išskyrimas;<br>Nuolatinę kontrolę užtikrinančių priemonių įdiegimas.  |  |
| <i>4 uždavinys:</i> Įvertinti pasipriešinimo riziką pereinant nuo decentralizuoto prie centralizuoto finansų valdymo modelio ir ją sumažinti.  | Produkto kriterijai: Sumažinta rizika pereinant prie centralizuoto finansų valdymo modelio.                                      |
| Priemonės: Bendravimas su įstaigų vadovais;<br>Komunikacija su dirbančiais buhalteriais ir teigiamų bruožų pristatymas;<br>Buhalterių motyvavimas per darbo užmokesčio fondo didinimą;<br>Nuoseklus ir sistemingas pokyčio realizavimas per numatytą terminą;<br>Jau centralizuotą finansų valdymo modelį taikančių institucijų pasidalijimas gerąja praktika.   |  |
| <b>2 tikslas. Suformuoti kompetentingų finansų valdymo specialistų komandą.</b>  | Rezultato kriterijai: Atrinktas kvalifikuotas centralizuoto finansų valdymo personalas.  |
| <i>1 uždavinys:</i> Įvertinti potencialių specialistų turimą išsilavinimą, patirtį pagal atrankos kriterijus.  | Produkto kriterijai: Atliktas potencialių specialistų pagal galimus atrankos kriterijus vertinimas.                              |
| Priemonės: Ikimokyklinėse ugdymo įstaigose dirbančių buhalterių išsilavinimo analizė;<br>Dirbančių buhalterių patirties įvertinimas;<br>Kompiuterinio raštingumo vertinimas;<br>Dirbančių buhalterių amžiaus grupių išskyrimas.  |  |
| <i>2 uždavinys:</i> Numatyti specialistų atrankos kriterijus pagal darbo funkcijas.  | Produkto kriterijai: Apsibrėžti optimaliausi specialistų atrankai taikytini kriterijai.  |
| Priemonės: Ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansininkų funkcijų išsami analizė;<br>Reikšmingų kriterijų atitinkamoms darbo funkcijoms atlikti išskyrimas;  |  |

|   |   |
|---|---|
| Optimaliausių kriterijų apibrėžimas, kad nebūtų apsunkinama specialistų paieška.  |   |
| 3 uždavinys: Potencialių specialistų pritraukimo bei motyvavimo procesų taikymas.   | Produkto kriterijai: taikomi specialistų pritraukimo bei motyvavimo procesai.                                 |
| Priemonės: Aktyvi komunikacija su dirbančiais buhalteriais bei motyvavimo priemonių pristatymas;<br>Sukurta aiški, reglamentuota motyvavimo sistema;<br>Reprezentuojančių atrankos skelbimų platus talpinimas tiek kibernetinėje erdvėje, tiek ir informavimas asmeniškai;<br>Kuo artimesnio ryšio palaikymas;<br>Ypatingas dėmesys skiriamas turintiems aukštą kompetenciją specialistams. |   |
| 4 uždavinys: Organizuoti mokymus finansų valdymo specialistų persikvalifikavimui dirbti centralizuotoje buhalterijoje.  | Produkto kriterijai: Organizuojami persikvalifikavimo mokymai.  |
| Priemonės: Sudarytas mokymų planas.<br>Sudarytas mokymų temų sąrašas.<br>Pakviesti kompetentingi lektoriai.<br>Parengtas mokymų grafikas.   |   |
| <b>3 tikslas. Sukurti tarpinstitucinę komunikacijos bei dokumentų valdymo sistemą.</b>  | Rezultato kriterijai: Sukurta sistema, leidžianti institucijoms laisvai komunikuoti bei dalintis dokumentais. |
| 1 uždavinys: Minimizuoti sąnaudas, kurios bus patiriamos papildomai dėl nutolusių specialistų.  | Produkto kriterijai: Minimizuoti komunikavimo bei dokumentų pateikimo kaštai.                                 |
| Priemonės: Įvertinti laiko, kelionės bei papildomas ryšių išlaidų sąnaudas;<br>Priimti bendrą sprendimą dėl komunikavimo priemonių naudojimo;<br>Priimtas bendras optimaliausias sprendimas dėl originalių dokumentų pateikimo (apsiribojant kartais per mėnesį ar ketvirtį);   |   |
| 2 uždavinys: Optimizuoti dokumentų valdymo procesą.   | Produkto kriterijai: optimizuotas dokumentų valdymo procesas.   |
| Priemonės: Dokumentų valdymo sistemos paieška;<br>Dokumentų valdymo sistemos tobulinimas bei pritaikymas pagal poreikį;<br>Nuoseklus perėjimas prie visiškai elektroninių dokumentų.  |   |

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal informantų interviu rezultatus

Strategijoje išskelti tikslai, pirmuoju – *optimizuoti finansų valdymo procesą*, priimant sprendimą centralizuoti finansų valdymą, pasirenkant modelį bei inicijuojant pokyčius. Numatyta nemažai priemonių uždaviniams įgyvendinti ir tikslui pasiekti. Visų pirma, siekiant pagrįsti pokyčių svarbą bei galimas tobulinimo kryptis, svarbu inicijuoti ikimokyklinių ugdymo įstaigų apskaitos situacijos analizės tyrimą. Tyrimas leistų įvertinti ikimokyklinėse ugdymo įstaigose dirbančių buhalterių amžių, darbo patirtį, pajamas, funkcijų apimtį, darbo krūvį, vertinant operacijų skaičių, rengiamų ataskaitų skaičių ir kitą reikšmingą informaciją. Antra, svarbu įvertinti ekonominę naudą, suvokiant, kad kiekvienas pokyčiai reikalauja didesnių ar mažesnių investicijų, o šiuo atveju: naujų darbo vietų steigimas, išėitinių išmokėjimas bei specialistų paieška. Tarybai, remiantis atliktu tyrimu ir/ar kitų centralizacijos pavyzdžių praktika, įvertinus ekonominį efektą bei lėšų poreikį, priimamas sprendimas centralizuoti ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymą. Lėšų pritraukimas iš ES pagal 2014–2020 m. ES fondų investicijų programos 10 prioritetą: „*Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas*“ taip pat svarbus procesas pokyčiams įgyvendinti.

Strategijoje pabrėžiama teisinių dokumentų parengimo ir/ar pritaikymo centralizuotam finansų valdymui svarba. Siekiant sklandaus darbo proceso, dokumentus svarbu peržiūrėti ir parengti prieš

įgyvendinant centralizuotą modelį. Centralizuoto modelio pasirinkimas bei teisinių dokumentų apibrėžtys sąlygoja centralizuoto finansų valdymo struktūrą: valdymo lygių, pareigybių skaičiaus bei etatų poreikio ir skyrių pagal funkcijas formavimo.

Įgyvendinant pokytį, svarbu įvertinti galimą riziką ir grėsmes ir imtis priemonių joms sumažinti. Rizikos valdymui aktualios Išoraitės (2012) pateikiamos Lewino modelio koncepcijos, nes jame akcentuojamas „atšildymo“ ir „užšaldymo“ poreikis pokyčiuose, t.y. pasipriešinimo rizikos valdymas. Pagal interviu metu surinktą medžiaga, galima išskirti vidines ir išorines grėsmes. Pirma, ikimokyklinėse ugdymo įstaigose dirbančių buhalterių bei vadovų pasipriešinimas; antra, netinkamas ikimokyklinių ugdymo įstaigų savininko pasirengimas pokyčių įgyvendinimui. Svarbi komunikacija, tinkama motyvacija. Teigiamų naujo centralizuoto modelio bruožų akcentavimas, gerosios praktikos skleidimas bei nustatytinės metodologijos Katero modelio nuostatomis (sistemiškas, iš anksto suplanuotas, nepertraukiamas pokytis) įgyvendinimas pokyčio procesas – leistų sumažinti ar užkirsti kelią grėsmėms.

Antrasis tikslas – *suformuoti kompetentingų finansų valdymo specialistų komandą*. Akcentuojami keturi uždaviniai: įvertinti potencialių specialistų turimą kvalifikaciją, patirtį, numatyti kriterijus naujų specialistų paieškai, potencialių specialistų pritraukimo ir motyvavimo procesų taikymas bei organizuoti mokymus finansų valdymo specialistų persikvalifikavimui dirbti centralizuotoje buhalterijoje. Tikėtina, kad didžioji dalis šiuo metu dirbančių buhalterių liktų dirbti pagal centralizuotą finansų valdymo modelį, todėl jų turima darbo patirtis, amžiaus cenzas ir kiti aspektai reikšmingi atrankos kriterijų apibrėžimui. Tinkamų kriterijų kvalifikuotų specialistų paieškai taikymas svarbus elementas, kitu atveju – dirbtinai apsunkinama specialistų paieška. Optimizuojant finansininkų skaičių, paskirstant darbo funkcijas, svarbu nuolatinių finansininkų motyvavimo priemonių taikymas. Tokiu būdu nelieka besidubliuojančių funkcijų auga darbuotojų pasitenkinimas darbu. Svarbu išsiaiškinti finansininkų darbo krūvius, atlikti funkcijų analizę bei sukurti motyvavimo priemonių sistemą. Siekiant surinkti aukštos kvalifikacijos ir kompetentingą specialistų komandą, svarbus išskirtinis dėmesys šiomis savybėmis pasižymintiems specialistams. Kad užsitikrinti finansininkų resursus, aktualu organizuoti kvalifikacinius mokymus ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansininkams.

Trečiasis – *sukurti tarpinstitucinę komunikacijos bei dokumentų valdymo sistemą*, išsikeliant du uždavinius: sąnaudų minimizavimui dėl nutolusių specialistų bei dokumentų valdymo sistemos optimizavimui. Pirmajam uždaviniui įgyvendinti aktualu įvertinti laiko, ryšio bei kelionės padidėjusias išlaidas, komunikuoti tarp ikimokyklinių ugdymo įstaigų per nutolusiais specialistais ir priimti bendrą sprendimą dėl informacijos dalijimosi ir optimaliausių priemonių pasirinkimo, taip pat dėl poreikio svarbos, kiek dažnai reikia pristatyti originalius dokumentus. Įgyvendinant centralizavimo procesą, galima pasirinkti dokumentų valdymo sistemą, kuri būtų priimtina

suireresuotoms šalims, tokiu būdu mažinant originalių dokumentų teikimą, o palaipsniui ir visiškai pereinant prie elektroninių dokumentų.

Įgyvendinus pokyčius ir taikant naują centralizuotą finansų valdymo modelį, svarbu užtikrinti nuolatinę kontrolę. Tam teigiamos įtakos gali turėti Išoraitės (2012) minimas plėtotinis požiūris, kai strateginiai pokyčiai siejami ne tik su pokyčių įgyvendinimo procesu, bet ir su etapu po pokyčių įgyvendinimo. Aktuali mokymosi teorija, nes, siekiant užtikrinti pokyčių sėkmę, darbų tęstinumą, svarbus nuolatinis specialistų įgūdžių tobulinimas.

Pasak Miknevičiūtės ir Valackienės (2017), klasikiniėje vadyboje akcentuojami tik pokyčių proceso suvaldymo klausimai, tačiau šių laikų vadovams keliama papildoma užduotis – strateginių krypčių išgryninimas bei pokyčių valdymo strategijos formavimas, atsižvelgiant į išgrynintas kryptis. Darbe sudarytos ikimokyklinės ugdymo įstaigos finansų valdymo tobulinimo strategijos įgyvendinimo kryptys apipavidalintos schemas brėžiniu ir pateiktos 24 paveiksle.





**24 pav.** Strateginio tikslo įgyvendinimo schema  
 Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus pagal interviu rezultatus



Rengiant strateginio tikslo įgyvendinimo schemą, pasitelktas įrankis tinkle – „Goconquer“. Schemos dešiniajame šone pateikta pagrindinė svarstomo objekto tema – ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymo centralizavimas. Išskirtos 3 pagrindinės šakos, atitinkančios strategijoje išsikeltus tikslus: optimizuotas finansų valdymo procesas, suformuota kompetentinga finansų valdymo specialistų komanda, sukurta tarpinstitucinė komunikacijos bei dokumentų valdymo sistema.

Miknevičiūtė ir Valackienė (2017) strateginių pokyčių kryptių nustatymo pagrindu pateikia įstaigų išorinę ir vidinę aplinkos analizę, o tam dažniausiai taikomos PEST ir SSGG analizės. Darbe atliktų analizių rezultatai leido nustatyti, kad kiekvienas strateginis tikslas gali būti įgyvendinamas skirtingomis kryptimis, išsikeliant tikslus, numatant uždavinius bei pasitelkiant atitinkamas priemones, pavyzdžiui, kad optimizuoti finansų valdymo procesą, svarbu apsispręsti dėl centralizuoto finansų modelio pasirinkimo, parengti teisinę bazę, sukurti modelio valdymo struktūrą bei sumažinti pasipriešinimo pokyčiams riziką; kad suformuoti kompetentingų specialistų komandą, svarbu įvertinti šiuo metu dirbančių finansininkų kompetenciją, naujų finansininkų atrankos kriterijus, numatyti motyvavimo priemones, organizuoti kvalifikacinius mokymus; kad sukurti tarpinstitucinę komunikacijos ir dokumentų valdymo sistemą, svarbu minimalizuoti sąnaudas bei optimizuoti dokumentų valdymo procesą.

Numatytiems uždaviniams įgyvendinti, dažnai pasitelkiamos analizės, vertinimo, skaičiavimo, dokumentų rengimo, komunikavimo, procesų bei sistemų optimizavimo priemonės. Visos priemonės nukreiptos į nuoseklų pokyčio įgyvendinimą.

*Apibendrinant strategijos įgyvendinimo kryptis, galima teigti, jog ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymo centralizavimu, siekiama racionalaus finansų valdymo, tačiau vyktų dideli pokyčiai. Svarbu laiku ir tinkamai parengti teisinius dokumentus, numatyti lėšas pokyčiams įgyvendinti. Centralizavimas palieštų įstaigų buhalterius. Dėl pareigybių mažinimo ir darbo funkcijų perskirstymo, reiktų juos atleisti ir skelbti naują konkursą pareigybėms užimti, tam svarbu numatyti tinkamus atrankos kriterijus. Taip pat reiktų prisiimti pasipriešinimo riziką ir imtis tinkamų priemonių jai sumažinti, todėl reikšmingas motyvavimo priemonių taikymas. Dėl nutolusių finansų specialistų svarbu optimizuoti komunikavimo bei dokumentų valdymo procesus.*

*Optimizuotas ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymo procesas, kompetentingi specialistai, sukurta tarpinstitucinė komunikavimo bei dokumentų valdymo sistema galėtų prisidėti prie strategijos „Lietuva 2030“ įgyvendinimo, užtikrintų lėšų ekonomiškumą, efektyvesnę darbą.*

## IŠVADOS

1. Finansai išskiriami kaip viena pagrindinių veiklos sričių, kuriai ypač svarbus prognozavimas – prognozuojant ir planuojant racionaliau bei efektyviau pasiekiami tikslai ir įgyvendinami uždaviniai, todėl strateginis valdymas per kūrybišką planavimą, per kūrybinius procesus bei kūrybišką įgyvendinimą leidžia sukurti didesnę vertę, ypatingai dėl ribotų išteklių tai aktualu viešajame sektoriuje. Viešajame valdyme aktualus skaidrumo, teisėtumo bei piliečių lūkesčių užtikrinimas. Kad sumažinti viešojo sektoriaus išlaidas bei didinti jo efektyvumą, svarbi funkcijų peržiūra. Biudžetinių įstaigų samprata, jų teisės bei pareigos, jų finansavimas bei asignavimų panaudojimas apibrėžtas įstatymu, numatoma galimybė atskirų funkcijų centralizavimui.

Griežtai reglamentuotas asignavimų skyrimas, lėšų panaudojimo taisyklės, asignavimų valdytojų teisės, pareigos bei atsakomybė leidžia užtikrinti lėšų panaudojimo skaidrumą, o nuolatinis planavimas, informacijos valdymas, proceso vertinimas bei kontrolė leidžia optimizuoti lėšų panaudojimą, tačiau svarbu stiprinti išankstinę ir einamąją kontrolę.

2. Išanalizavus strateginius dokumentus pastebima, kad visos strategijos prioritetu išskiria optimalų biudžeto naudojimą, svarbu užtikrinti aukščiausios kokybės paslaugas mažiausiais finansiniais kaštais. Vienas svarbiausių šalies prioritetų – viešojo sektoriaus finansų valdymas. Svarbu, kad šalies biudžetas būtų orientuotas į LR strateginius tikslus ir racionalus finansavimas per kokybiškas viešąsias paslaugas pasiektų kiekvieną šalies gyventoją.

Prie strategijos „Lietuva 2030“ įgyvendinimo, lėšų ekonomišką naudojimą bei efektyvesnio darbo galėtų prisidėti optimizuotas ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymo procesas, kompetentingi specialistai, sukurta tarpinstitucinė komunikavimo bei dokumentų valdymo sistema.

3. Nustatyta, kad nustatytinė ir plėtotinė metodologijos turi privalumų ir trūkumų, todėl kad strategija būtų naudinga ikimokyklinės ugdymo įstaigos finansų valdymui, kad užsibrėžti tikslai būtų įgyvendinti, tikslinga abi metodologijas apjungti ir derinti tarpusavyje. O formuojant strategiją, svarbu mokyklų požiūrio lankstumas. Strateginiams tikslams pasiekti aktualus kokybinių PEST ir SSGG analizės metodų taikymas, nes jie apima išorinius ir vidinius, mikroekonominius ir makroekonominius veiksnius. Taip pat šių metodų taikymas leidžia užtikrinti veiklos tobulinimą bei tęstinumą.

4. Atlikus dokumentų bei situacijos analizes, išskirti decentralizuoto ir centralizuoto finansų valdymo teigiami ir neigiami valdymo bruožai, o koks finansų valdymo modelis turėtų būti pasirinktas, įtakos turi aplinkos pokyčiai: didelė emigracija, Lietuvos vidinė migracijos problema – gyventojų koncentracija vienoje savivaldybėje, dėl to galimai nesurenkamas gyventojų pajamų mokestis tuštesnėse savivaldybėse, taip pat mažėja ugdytinių skaičius ikimokyklinėse ugdymo

įstaigose, tai lemia augančius kaštus vienam ugdytiniui. Šiuo metu, pokyčiai ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymo srityje sietini su centralizacija.

Remiantis statistiniais duomenimis, pastebėta, kad Lietuvos išlaidos švietimui didesnės už ES vidurkį, o pagal išlaidų struktūrą išlaidos švietimui sudaro vieną didžiausią visų išlaidų dalį. Šiaulių miesto savivaldybės didžiausią asignavimų dalį sudaro išlaidos darbo užmokesčiui finansuoti ir jos nuolat auga. Tikėtina, kad didžiausia problema yra neteisingas lėšų persikirstymas.

Remiantis Šiaulių miesto Kontrolės ir audito tarnybos ataskaitomis pastebima, kad kasmet atliekant finansinius auditus, ikimokyklinėse ugdymo įstaigose nustatoma nemažai besikartojančių finansų valdymo trūkumų: operacijos vykdomos aplaidžiai, nesilaikant teisės aktų ir ekonominės drausmės, finansinės ataskaitos iškreipia ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansinę situaciją, todėl įstaigų steigėją pasiekia nepatikima informacija.

PEST analizė atskleidė ikimokyklinių ugdymo įstaigų priklausomybę nuo politinių bei ekonominių veiksnių, steigėjo finansavimo skyrimo, taip pat pastebėta, kad ikimokyklinės ugdymo įstaigos veiklai organizuoti gana aktyviai naudoja informacines technologijas, visgi pastebėtos ir platesnės technologijų panaudojimo galimybės. Dėl migracijos, mažėja ugdytinių skaičius, tačiau SSGG numato galimybę pasirinkti centralizuotą finansų modelį, tai užtikrintų racialesnę apskaitos vedimo tęstinumą.

5. Informantų interviu rezultatai, parodė informantų palankų ikimokyklinių ugdymo įstaigų centralizuoto finansų valdymo modelio vertinimą, akcentuota ekonomija, o dėl kompetentingų specialistų komandinio darbo – ir klaidų tikimybės mažėjimas, teisingesnis finansinės būklės atvaizdavimas. Visgi įžvelgta galima rizika, dėl specialistų nenoro įsidarbinti.

Atsižvelgiant į interviu rezultatus, parengta ikimokyklinių ugdymo įstaigų tobulinimo strategija. Finansų centralizavimo pokyčiui įgyvendinti suformuluotos strateginės kryptys: optimizuoti ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymą, jį centralizuojant; sudaryti kompetentingų specialistų komandą; tarp suinteresuotų šalių, dėl nutolusių finansų specialistų, sukurti komunikavimo bei dokumentų valdymo sistemą. Kad optimizuoti finansų valdymą, svarbus Šiaulių miesto savivaldybės tarybos vaidmuo, ypač dėl sprendimo centralizuoti priėmimo, teisinės bazės parengimo bei finansavimo numatymo. Kad surinkti kompetentingą specialistų komandą, svarbus motyvavimo priemonių taikymas tiek naujai atrenkamiems finansų specialistams, tiek ir šiuo metu dirbantiems, nes jų didžiausias privalumas - patirtis. Žinioms pagilinti ar persikvalifikuoti, numatomi kvalifikaciniai mokymai. Komunikavimą bei dokumentų valdymą gali užtikrinti ryšio ir kitos informacinių technologijų priemonės: elektroninės dokumentų valdymo platformos, e. pristatymo sistema.

## REKOMENDACIJOS

### **Šiaulių miesto savivaldybės tarybai:**

Visų pirma, Šiaulių miesto savivaldybės taryba, remdamasi ikimokyklinio ugdymo įstaigų apskaitos situacijos tyrimu, audito išvadomis bei rekomendacijomis, atliktu ekonominiu vertinimu, turėtų priimti sprendimą – centralizuoti ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymą.

Ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymo centralizavimui svarbus – teisinis pagrindas, todėl Šiaulių miesto savivaldybės dokumentai turėtų būti parengti ir patvirtinti centralizuoto finansų modelio taikymui.

Savivaldybės taryba turėtų įvertinti pokyčio įgyvendinimo kaštus ir numatyti tam lėšas iš savivaldybės biudžeto, esant poreikiui, pritraukti lėšų iš valstybės biudžeto bei ES struktūrinių fondų.

Svarbu, kad pokytis būtų sistemingas bei nuoseklus ir būtų įgyvendintas per numatytą laikotarpį.

Pagal pasirinktą ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymo modelį, savivaldybės taryba turėtų sukurti centralizuoto finansų modelio valdymo struktūrą, išskiriant valdymo lygius bei skyrius pagal funkcijas, numatant pareigybių, etatų poreikį bei darbo užmokesčio fondą.

Taikant centralizuotą finansų valdymo modelį, turėtų būti aiškiai apibrėžiamos atsakomybės ribos, koreguojant ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų pareigybių aprašus, išskiriant vykdomas finansines funkcijas ir atsakomybę bei rengiant naujus centralizuotos finansų valdymo institucijos vadovo bei specialistų pareigybės aprašus.

Taip pat turėtų būti numatytos priemonės, kurios užtikrintų centralizuoto finansų valdymo nuolatinę kontrolę.

### **Šiaulių miesto savivaldybės švietimo skyriaus vedėjui bei specialistams:**

Šiaulių miesto savivaldybės švietimo skyrius turėtų objektyviai įvertinti pasipriešinimo riziką pereinant nuo decentralizuoto prie centralizuoto finansų valdymo modelio ir ją sumažinti: užtikrinti tinkamą komunikaciją su ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovais bei finansininkais, dalintis kitų savivaldybių gerąja patirtimi, numatyti motyvavimo priemonių paketą.

Svarbu įvertinti potencialių specialistų turimą išsilavinimą, patirtį, kompiuterinį raštingumą, taip pat dirbančių finansininkų amžių, numatyti optimalius specialistų atrankos kriterijus pagal darbo funkcijas, kad nebūtų apsunkinama specialistų paieška.

Taip pat svarbu taikyti potencialių specialistų pritraukimo, motyvavimo priemones: per skelbimų gausą, jų patalpinimą, pasirenkant populiarius informacijos sklaidos būdus, bei per patrauklų darbo užmokestį, tokiu būtu galėtų būti suformuota kompetentingų finansų valdymo

specialistų komanda. Motyvavimo priemonės turėtų būti numatytos ir ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovams.

Naujų specialistų kvalifikacijai užtikrinti bei seniai dirbančių specialistų persikvalifikavimui ar naujų kompetencijų įgijimui, aktualu organizuoti mokymus, kviečiant ilgametę patirtį bei išsilavinimą finansų srityje turinčius lektorius.

Išskirtinis dėmesys turėtų būti skiriamas šiuo metu dirbantiems kompetentingiems specialistams, kurie pasižymi aukšta kvalifikacija, aukštu kompiuteriniu raštingumu, turi įgiję patirties, nes investicija į jų kompetencijų tobulinimą minimali.

Kadangi dėl centralizuoto finansų valdymo modelio finansų specialistai nutoltų nuo ikimokyklinių ugdymo įstaigų, aktuali komunikacijos bei dokumentų valdymo sistema, kuri nedidintų, o atvirksčiai – sumažintų laiko bei lėšų sąnaudas.

Svarbus bendradarbiavimo tarp švietimo skyriaus bei ikimokyklinių ugdymo įstaigų užtikrinimas, nes tik per aktyvią komunikaciją, bendrą sutarimą, gali būti užtikrinamas nuoseklus ir darnus perėjimas nuo decentralizuoto prie centralizuoto finansų valdymo modelio.

#### **Šiaulių miesto ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovams bei finansų valdymo specialistams:**

Šiaulių miesto savivaldybei priėmus sprendimą centralizuoti ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymą, ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovai bei finansų specialistai turėtų profesionaliai vertinti pokyčio inicijavimą ir išvelgti teigiamus pokyčio aspektus.

Svarbu, kad finansų specialistai siektų profesinio mokymo, naujų žinių bei įgūdžių ir noriai dalyvautų rengiamuose mokymuose, kad toliau galėtų dirbti pagal centralizuotą finansų valdymo modelį. Tuo pačiu ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai, galėtų gilinti žinias, rengiant strateginius planus, planuojant lėšas, tokiu būdu būtų užtikrinamas tinkamas centralizuoto finansų valdymo modelio taikymas.

Siekiant optimizuoti ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymą ir įgyvendinant jo valdymo pokyčius, aktualus komunikacijos palaikymas, dalyvavimas diskusijose bei siūlymų teikimas Šiaulių miesto savivaldybės švietimo skyriaus vedėjai, specialistams.

Ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovai, vadovaudamiesi Šiaulių miesto tarybos sprendimu bei kitais teisės aktais, turėtų tinkamai vykdyti pokyčio įgyvendinimą. Tuo tarpu ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansų specialistai turėtų imtis visų įmanomų priemonių, kad užtikrinti apskaitos vedimo tęstinumą.

Taip pat dėl finansininkų pareigybės ikimokyklinėse ugdymo įstaigose panaikinimo, vadovams svarbu peržiūrėti darbuotojų funkcijas ir tinkamai paskirstyti pareigas bei atsakomybes, nes tikėtina, kad daliai darbuotojų teks prisiimti naujų funkcijų arba pradėti vykdyti pareigybės parašyme numatytas, tačiau nevykdytas funkcijas.

## MOKSLINĖ LITERATŪRA

1. Almontaitienė, J. (2006) *Kūrybingumo ir inovacijų psichologija*. Kaunas: Technologija.
2. Arimavičiūtė, M. (2005) *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius, p. 20-21.
3. Azmi, F.T. (2008) Mapping the learn-unlearn-relearn model. Imperatives for strategy management. *European Business Review*, Vol. 20 No 3, p. 240-259.
4. Bajorūnienė, I. S., Christauskas, Č. (2013) *Apskaitos praktikumas*. Mokomoji knyga. ISBN 978-609-02-1067-3, e-ISBN 978-609-02-1066-6. Kaunas, p. 7. Prieiga per internetą: <https://www.ebooks.ktu.lt/eb/1311/apskaitos-praktikumas/>. (Žiūrėta: 2019-01-27)
5. Belinskaja, L., Bikas, E., Dubinskas, P., Laužikas, M., Miliūtė, A. (2012). Sustainability of the public finance system via optimization of strategic management. ISSN 1822-8011 (print) ISSN 1822-8038 (online) *Intellectual economics*, Vol. 6, No. 4 (16), p. 463–480 Prieiga per internetą: <file:///C:/Users/login/AppData/Local/Temp/126-258-1-SM.pdf>. (Žiūrėta: 2019-01-25)
6. Bitinas B. (2000). *Ugdymo filosofija*. – Vilnius.
7. Bivainis, J. Butkevičius, A. (2002) Nacionalinio biudžeto išlaidų planavimas. *Ekonomikos teorija ir praktika. Pinigų studijos*. Prieiga per internetą: [https://www.lb.lt/uploads/documents/docs/publications/bivainis\\_1.pdf](https://www.lb.lt/uploads/documents/docs/publications/bivainis_1.pdf). (Žiūrėta: 2019-02-01)
8. Bivainis, J., Tunčikienė, Ž. (2005) Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo metodologinės nuostatos. *Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas*. ISSN 1392-8619, Vol XI, Nr. 1, p. 3-15. Prieiga per EBSCO duomenų bazę: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=7&sid=2bbe0659-e920-4e80-868e-8e105c93a8ed%40sdc-v-sessmgr06&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtG12ZQ%3d%3d#AN=17874896&db=bth>. (Žiūrėta: 2019-05-13)
9. Bosas, A. (2004) *Strateginis valdymas: nuo korporacijos iki valstybės*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, p. 25.
10. Boyne, G. A. (2002) Public and private management: What's the difference? Prieiga per internetą: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-6486.00284>. (Žiūrėta: 2019-01-12)
11. Budrevičius, A. (2007) *Prognozavimo metodai vadyboje: mokomoji knyga*. – Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, p. 63.
12. Bulc, V. (2012). New organizational and social paradigm: From cooperation to co-creation and sustainable coexistence. *Journal of organisational transformation&social change*. Vol. 9 Issue 1, p. 29-39. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=73987121&site=bsi-live>. (Žiūrėta: 2018-03-08)
13. Čėsna B., Bagdžiūnaitė – Litvinaitė L., Jakubavičius A. (2011). *Moksliniai tyrimai ir inovacijos inžinerijoje*. Vilnius: Technika.
14. Cibulskas, G., Žydžiūnaitė, V., Kruopas M., Šišla, R., Prakapas, R., Tamošaitytė, A. V. (2010). Lietuvos mokyklų valdymo efektyvumo tyrimas. Prieiga per internetą: <https://www.slideshare.net/TimeForLeaders/dr-gintautas-cibulskas-mokyklos-valdymo-efektyvumo-tyrimas>. (Žiūrėta: 2018-03-08)
15. Cole, G. A. (2003). Strategic management. Cengage: Learning EMEA, p. 51. Prieiga per internetą: [http://books.google.com/books?id=LF3KS\\_vudpMC&pg=PA51&lpg=PA51&dq=strategic+management+and+forecasting&source=bl&ots=OxVvnts989&sig=b4toftfP5ViltAzGv2X10WDg30g&hl=en&ei=wX-Sb6WGCkNsAbNyDg&sa=X&oi=book\\_result&resnum=9&ct=result#PPA64,M1](http://books.google.com/books?id=LF3KS_vudpMC&pg=PA51&lpg=PA51&dq=strategic+management+and+forecasting&source=bl&ots=OxVvnts989&sig=b4toftfP5ViltAzGv2X10WDg30g&hl=en&ei=wX-Sb6WGCkNsAbNyDg&sa=X&oi=book_result&resnum=9&ct=result#PPA64,M1). (Žiūrėta: 2018-03-07).
16. Daglio, M., Gerson, D., Kitchen, H. (2015). Building organisational capacity for public sector innovation. Background paper prepared for the OECD conference “Innovating the public sector: from ideas to impact”. Prieiga per internetą: <https://www.oecd.org/innovating-the-public-sector/Background-report.pdf>. (Žiūrėta: 2018-03-08)
17. Davulis, G. (2009) *Ekonomikos teorija*. Vadovėlis aukštųjų mokyklų studentams: antroji papildyta ir pataisyta laida. ISBN 978-9955-19-112-4, Vilnius Mykolo Romerio universitetas, p. 11. Prieiga per internetą: <https://ebooks.mruni.eu/pdfreader/ekonomikos-teorija25174/3/ekonomikos+teorija>. (Žiūrėta: 2019-01-26)
18. Drucker, P. F. (2004). *Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*. Vilnius: D. Radkevičiaus PĮR grupė.
19. Eryilmaz, M. (2016). A literature review on organizational forgetting. *Annals of the “Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Letter and Social Science Series*, November-December, No.4, p. 63-73. Prieiga per internetą:

- [https://www.researchgate.net/publication/312539029\\_A\\_Literature\\_Review\\_on\\_Organizational\\_Forgetti ng](https://www.researchgate.net/publication/312539029_A_Literature_Review_on_Organizational_Forgetti ng). (Žiūrėti: 2019-05-10)
20. Gintalas, A. (2011) Metodologijos ir metodo samprata. ISSN 2029–2236 (print). ISSN 2029–2244 (online). Mykolo Romerio universitetas, Vilnius. *Socialinių mokslų studijos*, 3 (3), p. 983–996. Prieiga per EBSCO duomenų bazę: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=58&sid=2bbe0659-e920-4e80-868e-8e105c93a8ed%40sdc-v- sessmgr06&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=69826657&db=sih>. (Žiūrėta: 2019-04-28)
  21. Gronum, S., Verreyne, M. L., Kastle, T. (2012). The role of networks in small and medium-sized enterprise innovation and firm performance. *Journal of small business management*, 50 (2), p. 257–282. Prieiga per EBSCO duomenų bazę: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=56&sid=2bbe0659-e920-4e80-868e-8e105c93a8ed%40sdc-v- sessmgr06&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=73362966&db=bth>. (Žiūrėta: 2018-03-08)
  22. Grybienė, A., Šimbelis, D. (2005). *Pokyčiai organizacijoje: pasipriešinimo pokyčiams valdymas*. KTU Panevėžio institutas. p. 68. Prieiga per internetą: [http://elibrary.lt/resursai/Konferencijos/KTU\\_PI/KNYGA2005%20PDF/straipsniai/Vadybos/Grybiene,%20Simbelis.pdf](http://elibrary.lt/resursai/Konferencijos/KTU_PI/KNYGA2005%20PDF/straipsniai/Vadybos/Grybiene,%20Simbelis.pdf). (Žiūrėta: 2019-02-01)
  23. Hayes, J. (2014). *The theory and practice of change management*. Palgrave Macmillan. Prieiga per internetą: <https://natashaportolio.files.wordpress.com/2017/10/john-hayes-the-theory-and-practice-of-change-management-palgrave-2014.pdf>. (Žiūrėta: 2018-05-02)
  24. Hesse-Biber, S. N., Leavy, P. (2010). *Handbook of emergent methods*. New York. Prieiga internetu: [https://books.google.lt/books?id=HcxXAQAQBAJ&pg=PA160&dq=Hesse+Biber+prescriptive+emergent+methods&hl=lt&sa=X&ved=0ahUKEwiyq57L\\_ZfiAhVvs4sKHTJ3Cb8Q6AEIKDAA#v=onepage&q=Hesse%20Biber%20prescriptive%20emergent%20methods&f=false](https://books.google.lt/books?id=HcxXAQAQBAJ&pg=PA160&dq=Hesse+Biber+prescriptive+emergent+methods&hl=lt&sa=X&ved=0ahUKEwiyq57L_ZfiAhVvs4sKHTJ3Cb8Q6AEIKDAA#v=onepage&q=Hesse%20Biber%20prescriptive%20emergent%20methods&f=false). (Žiūrėta: 2019-05-12)
  25. Hughes, O. E. (2018). *Public management&administration*. An introduction. Fifth edition. Prieiga per internetą: [https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=2O09DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=effective+public+management&ots=KcpiokdeLK&sig=i-3knLYJCjPjNAK5qCwkxtSZg4Y&redir\\_esc=y#v=onepage&q=effective%20public%20management&f=false](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=2O09DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=effective+public+management&ots=KcpiokdeLK&sig=i-3knLYJCjPjNAK5qCwkxtSZg4Y&redir_esc=y#v=onepage&q=effective%20public%20management&f=false). (Žiūrėta: 2019-01-12)
  26. Išoraitė, M. (2012). Teoriniai strateginių pokyčių aspektai. ISSN 2029-8234 (online). *Business systems and Economic* No. 2 (2). Prieiga per internetą: [https://www.mruni.eu/upload/iblock/063/010\\_isoraita.pdf](https://www.mruni.eu/upload/iblock/063/010_isoraita.pdf). (Žiūrėta: 2018-07-13)
  27. Jovaiša L. (2007). *Enciklopedinis edukologijos žodynas*. Vilnius: Gimtasis žodis.
  28. Jucevičius, R., Jucevičienė, P., Jankūnaitė, B., Cibulskas, G. (2003). *Mokyklos strategija*. Strateginio vystymo vadovas. Kaunas, p. 11.
  29. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas. Prieiga per internetą: <https://www.scribd.com/doc/37948910/K-Kardelis-Mokslini%C5%B3-tyrim%C5%B3-metodologija-ir-metodai>. (Žiūrėta: 2019-01-19)
  30. Kavaliauskas, A. (2001). *Firmų strateginis valdymas*. Vilnius.
  31. Kaziliūnas, A. (2009). *Strateginis projektų valdymas: vadovėlis*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
  32. Kazlauskienė, V. (2012). Viešojo sektoriaus subjekto finansinės būklės analizės rodiklių sistema. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 4 (28), p. 168–176. Prieiga per internetą: <https://epubl.ktu.edu/object/elaba:6080703/>. (Žiūrėta: 2019-01-27)
  33. Keršys, M. (2008). Ekonominių veiksnių įtaka inovacijoms versle: Lietuvos atvejis. *Daktaro disertacija*. Vytauto Didžiojo universitetas. Prieiga per internetą: [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2008~D\\_20080721\\_125322-30975/DS.005.0.01.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2008~D_20080721_125322-30975/DS.005.0.01.ETD). (Žiūrėta: 2018-03-08)
  34. Klimas, D., Ruževičius, J. (2009). Procesinio valdymo ir pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai. *Current Issues of Business & Law*. Vol. 4, p. 72-87. Prieiga per EBSCO duomenų bazę: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=4&sid=ec9a8e44-89f1-46cd-85cf-a1d3daed679f%40sessionmgr120&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=48176674>. (Žiūrėta: 2019-02-01)
  35. Kotter, J. P., Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. Vol. 86 Issue 7/8, p. 130-139. Prieiga per EBSCO duomenų bazę: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=4&sid=5d45b683->

- 8d35-4529-9732-92f071d6d42d%40sdc-v-  
sessmgr05&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=32709007&db=bth. (Žiūrėta: 2019-02-01)
36. Krušinskas, R., Sinevičienė, L., Pivorienė, A., Naraškevičiūtė, V., Stankevičienė, J. (2016). *Finansų pagrindai*. Laboratoriniai darbai. Mokomoji knyga. e-ISBN 978-609-02-1288-2. Kaunas, p. 7. Prieiga per internetą: <https://www.ebooks.ktu.lt/eb/1379/finansu-pagrindai-laboratoriniai-darbai/>. (Žiūrėta: 2019-01-27).
37. Kundrotienė, N., Rekerta, K. (2002). Strateginio planavimo diegimas Lietuvos viešojo administravimo institucijose. ISSN 1648-2603. *Viešoji politika ir administravimas* Nr. 3. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/ds2/stream/?#/documents/f9249e6b-0408-49ee-a7e9-d0cc8982a43e/page/1>. (Žiūrėta: 2019-01-19)
38. Lawson, A. (2015). Public financial management. GSDRC Professional development reading pack No. 6. Birmingham, UK: GSDRC, University of Birmingham. Prieiga per internetą: <https://gsdrc.org/professional-dev/public-financial-management/>. (Žiūrėta: 2019-01-26)
39. Mackevičius, J. (2005). *Įmonių veiklos analizė*. Vilnius: TEV leidykla.
40. Mackevičius, J., Poškaitė, D. (1998). *Finansinė analizė*. Vilnius: Katalikų pasaulis.
41. Mackevičius, J., Poškaitė, D., Villis, L. (2011). *Finansinė analizė*. Mokomoji knyga. Mykolo Romerio universitetas, Vilnius. ISBN 978-9955-19-241-1, 11, p. 52. Prieiga per internetą: <https://ebooks.mruni.eu/product/finansin-analiz25180>. (Žiūrėta: 2019-02-01)
42. Makštutis, A. (2016). *Strateginis valdymas*. Teorinė-praktinė studija. Vilnius.
43. Maniakas, K., Viršilienė, N. (2011) Diskusija „Funkcijų peržiūros taikymas Lietuvoje“. Prieiga per internetą: [https://www.vkontrole.lt/aktualiju\\_failai/files/ESTEP\\_funkciju%20perziura\\_siusti.pdf](https://www.vkontrole.lt/aktualiju_failai/files/ESTEP_funkciju%20perziura_siusti.pdf). (Žiūrėta: 2018-05-28)
44. Mckie, S. (2004). *Let innovation thrive*. Intelligent enterprise. San Mateo.
45. McKinney, J. B. (2015). *Effective financial management in public and non profit agencies*, 4th edition. Prieiga per internetą: [https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=77FoBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=effective+public+management&ots=UaGhOs10QT&sig=9Gl3ltOv1tw432Bc7hGSbobRnm8&redir\\_esc=y#v=onepage&q=effective%20public%20management&f=false](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=77FoBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=effective+public+management&ots=UaGhOs10QT&sig=9Gl3ltOv1tw432Bc7hGSbobRnm8&redir_esc=y#v=onepage&q=effective%20public%20management&f=false). (Žiūrėta: 2019-01-12)
46. Megginson, V. L., Smart, S. B. (2008). *Introduction to corporate finance. Abridged edition*. ISBN-13: 978-0324658958 ISBN-10: 0324658958, JAV. Prieiga per internetą: <http://4wkt.net/f/xhimlhjrvac6rk7.pdf>. (Žiūrėta: 2019-01-25)
47. Melnikas, B., Smaliukienė R. (2007). *Strateginis valdymas*. Mokomoji knyga. Vilnius, p. 6. Prieiga per internetą: [file:///C:/Users/Ego/Downloads/melnikas\\_smaliukiene\\_strateginis\\_valdymas.pdf](file:///C:/Users/Ego/Downloads/melnikas_smaliukiene_strateginis_valdymas.pdf). (Žiūrėta: 2018-03-07)
48. Meškauskienė, R. (2008). *Šiuolaikinės mokyklos valdymas*. Vilnius: Versusaureus.
49. Miknevičiūtė, D. ir Valackienė, A. (2017). Tiltai, 3, p. 29–38 ISSN 1392-3137 (Print), ISSN 2351-6569 (Online). Prieiga per EBSCO duomenų bazę: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=75&sid=2bbe0659-e920-4e80-868e-8e105c93a8ed%40sdc-v-sessmgr06&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=a9h&AN=132282051>. (Žiūrėta: 2019-02-01)
50. Mills, P. K., Margulies, N. (1980). Toward a core typology of service organizations. *The Academy of management review*, Nr. 2, p. 255-265. Prieiga per EBSCO duomenų bazę: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=46&sid=2bbe0659-e920-4e80-868e-8e105c93a8ed%40sdc-v-sessmgr06&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=4288746&db=bth>. (Žiūrėta: 2018-03-08)
51. Monkevičienė, Z., Liugailaitė-Radvikienė, L. (2009). Organizacijos strategijos ir vertybių sąsaja. *Ekonomika ir vadyba*. 14, p. 315-322. Prieiga per EBSCO duomenų bazę: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=44&sid=2bbe0659-e920-4e80-868e-8e105c93a8ed%40sdc-v-sessmgr06&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=41976491&db=bth>. (Žiūrėta: 2018-07-13)
52. Moon, S., Williamson, T. (2010). Greater aid transparency: crucial for aid effectiveness. Project Briefing No. 35 ISSN 1756-7602, Overseas Development Institute, London. Prieiga per internetą:



- [https://www.researchgate.net/publication/242573259\\_Greater\\_aid\\_transparency\\_crucial\\_for\\_aid\\_effectiveness/download](https://www.researchgate.net/publication/242573259_Greater_aid_transparency_crucial_for_aid_effectiveness/download). (Žiūrėta: 2019-01-26)
53. Morkevičius, V. (2012) Turinio analizė socialiniuose tyrimuose. KTU SMF Politikos ir viešojo administravimo institutas, Kaunas. Prieiga per internetą: [http://www.vaidasmo.lt/lt/dest/kita/2012-04-27\\_ktu\\_turinio-analize.pdf](http://www.vaidasmo.lt/lt/dest/kita/2012-04-27_ktu_turinio-analize.pdf). (Žiūrėta: 2019-01-26)
54. Naraškevičiūtė, V., Drakšaitė, A., Lakštutienė, A., Sinevičienė, L. (2016). Valstybės finansai. Laboratoriniai darbai. e-ISBN 978-609-02-1291-2 Leidykla „Technologija“, Kaunas, p. 23-24. Prieiga per internetą: <https://www.ebooks.ktu.lt/eb/1378/valstybes-finansai-laboratoriniai-darbai/>. (Žiūrėta: 2019-01-27).
55. Navickaitė, J. (2014). Steigėjo dalyvavimas mokyklos lyderystėje. *Švietimo problemos analizė*. ISSN 1822-4156 Nr. 4 (109). Prieiga per internetą: [https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/vlm\\_steigejo\\_dalyvavimas.pdf](https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/vlm_steigejo_dalyvavimas.pdf). (Žiūrėta: 2019-01-25)
56. Navickas, V., Kontautienė, R. (2013). The influence of corporate social responsibility on Lithuanian business integrity. *Vadyba* (ISSN: 1648-7974). Leidimas: 23/ Nr. 2/2013 p. 9-14. Prieiga per internetą: [https://www.ltvk.lt/file/zurnalai/Vadyba\\_2013\\_23.pdf#page=89](https://www.ltvk.lt/file/zurnalai/Vadyba_2013_23.pdf#page=89). (Žiūrėta: 2019-05-10)
57. Novelskaitė, A. (2012). Socialinio tyrimo terminologija: tyrimo strategija, tyrimo planas, tyrimo dizainas, tyrimo procesas. Vilnius: Vilniaus universitetas.
58. Ochrana, F., Maaytová, A., Pavel, J., Urbánek, V., Vítek, L. (2012). *Veřejný sektor a veřejné finance*. ISBN 978-80-247-3228-2, Praha. Prieiga per internetą: <https://dwn.alza.cz/ebook/nahled/pdf/EK4418>. (Žiūrėta: 2019-01-25)
59. Pabedinskaitė, A., Vitkauskas, R. (2010). Pokyčių vadyba šiuolaikinėse organizacijose: sisteminis požiūris. *Viešasis administravimas*, 3-4, p. 94–99. Prieiga per EBSCO duomenų bazę: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=38&sid=2bbe0659-e920-4e80-868e-8e105c93a8ed%40sdc-v-sessmgr06&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=74016474&db=bth>. (Žiūrėta: 2018-07-13)
60. Povilaitis, M., Čiburienė, J. (2007). Paslaugų inovacijos ir jų įvertinimo galimybės. *Ekonomika ir vadyba*. Nr. 12. Prieiga per EBSCO duomenų bazę: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=36&sid=2bbe0659-e920-4e80-868e-8e105c93a8ed%40sdc-v-sessmgr06&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=25963577&db=bth>. (Žiūrėta: 2018-07-13)
61. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavicius, S., Virvilaitė, R. (2000). *Marketingas*. Vilnius: The Baltic Press.
62. Raipa A., Smalskys V. (2008). Socialiniai pokyčiai ir naujos viešojo valdymo sistemos. *Socialinis darbas 7(1)*, ISSN 1648 – 4789. Prieiga per EBSCO duomenų bazę: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=34&sid=2bbe0659-e920-4e80-868e-8e105c93a8ed%40sdc-v-sessmgr06&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=32546745&db=sih>. (Žiūrėta: 2018-07-13).
63. Raipa, A. (2002). Viešoji politika ir viešasis administravimas: raida, struktūra ir sąveika. *Viešoji politika ir administravimas*. ISSN 1648-2603, Kaunas. Prieiga per internetą: <file:///C:/Users/Ego/Downloads/2543-5410-1-SM.pdf>. (Žiūrėta: 2018-07-11)
64. Raipa, A. (2009). Šiuolaikinio viešojo valdymo pokyčių kryptys ir tendencijos. *Viešoji politika ir administravimas*. ISSN 1648-2603 (print), ISSN 229-2872 (online). Nr. 30, p. 22-32. Prieiga per internetą: [https://www.mruni.eu/upload/iblock/1d0/a.raipa\\_2.pdf](https://www.mruni.eu/upload/iblock/1d0/a.raipa_2.pdf). (Žiūrėta: 2018-07-13)
65. Raipa, A. (2010). Metodologiniai viešojo valdymo demokratizavimo aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*. ISSN 1648-2603 (print), ISSN 229-2872 (online). Nr. 32, p. 7-18. Prieiga per internetą: <https://www.mruni.eu/upload/iblock/612/raipa.pdf>. (Žiūrėta: 2018-07-13).
66. Rimkuvienė, S., Tamošaitienė, J. (2012). *Verslo planavimas ir organizavimas*. Mokomoji knyga. eISBN 978-609-457-405-4 Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Vilnius, 5 psl. Prieiga per internetą: [http://dSPACE.vgtu.lt/bitstream/1/1587/1/1437\\_Rimkuviene\\_Verslo\\_WEB.pdf](http://dSPACE.vgtu.lt/bitstream/1/1587/1/1437_Rimkuviene_Verslo_WEB.pdf). (Žiūrėta: 2019-02-01)
67. Rutkauskas, V., Stankevičius, P. (2004). *Finansų analizė, valdymas ir prognozavimas*. Vilnius: Lietuvos edukologijos universiteto leidykla.
68. Samuolis, G. ir kt. (2012). *Informacinės technologijos Lietuvoje*. Vilnius.
69. Senda, A., Stačkauskienė, I. (2014). Veiksnių, turinčių įtakos nacionalinio biudžeto balansui tyrimas. *Mokslas – Lietuvos ateitis*. ISSN 2029-2341 print. ISSN 2029-2252 online. Verslas XXI amžiuje. 6(1): 49–55. Vilniaus Gedimino technikos universitetas. Prieiga per EBSCO duomenų bazę:

- <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=28&sid=2bbe0659-e920-4e80-868e-8e105c93a8ed%40sdc-v-sessmgr06&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=95589698&db=a9h>. (Žiūrėta: 2019-02-01)
70. Simson, R., Sharma, N. ir Aziz, I. (2011). A guide to public financial management literature for practitioners in developing countries. Overseas development institute, London. Prieiga per internetą: <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/7542.pdf>. (Žiūrėta: 2019-01-26)
71. Smalskys, V. (2010). Viešojo administravimo modernizavimo priežastys ir tendencijos. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 1 (17), p. 90–100. ISSN 1648-9098. Prieiga per internetą: [http://www.su.lt/bylos/mokslo\\_leidiniai/ekonomika/10\\_01\\_17/smalskys.pdf](http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/10_01_17/smalskys.pdf). (Žiūrėta: 2018-03-08)
72. Smalskys, V., Bileišis, M., Monkevičius, A., Stasiukynas, A., Sudnickas, T., Valickas, A. (2017). Development trajectories of Lithuanian public sector governance. *Viešoji politika ir administravimas*. ISSN 1648-2603 (print), ISSN 2029-2872 (online), Vilnius, T. 16, Nr. 2, Vol. 16, No 2, p. 212–230. Prieiga internetu [file:///C:/Users/Ego/Downloads/public%20policy%20and%20administration\\_No\\_16\(2\)\\_2017\\_August\\_p\\_203.pdf](file:///C:/Users/Ego/Downloads/public%20policy%20and%20administration_No_16(2)_2017_August_p_203.pdf). (Žiūrėta: 2018-07-12)
73. Smalskys, V., Skietrys, E. (2008). Socialiniai pokyčiai ir naujos viešojo valdymo sistemos. *Mokslo darbai. Socialinis darbas*. Nr. 7(1). Prieiga per EBSCO duomenų bazę: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=22&sid=2bbe0659-e920-4e80-868e-8e105c93a8ed%40sdc-v-sessmgr06&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=32546745&db=sih>. (Žiūrėta 2018-07-13)
74. Smalskys, V., Skietrys, E. (2008). Viešojo valdymo modernizavimo aspektai ir įgyvendinimo problemos. *Viešoji politika ir administravimas*. ISSN 1648-2603. Nr. 24 Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/12649/1999-4202-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. (Žiūrėta: 2018-07-13)
75. Stačkauskienė, I. (2012). Valstybės ir savivaldybių biudžeto pajamos. Mokomoji knyga. Vilnius. Technika. p. 123. Prieiga per internetą: [https://wdn.ipublishcentral.com/vilnius\\_gediminas\\_technical\\_university/viewinside/39539910235676](https://wdn.ipublishcentral.com/vilnius_gediminas_technical_university/viewinside/39539910235676). (Žiūrėta: 2019-02-01)
76. Staniulienė, S. (2008). Hierarchijos organizacijose: argumentai, alternatyvos, perspektyvos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 47, p. 123-140. Prieiga per EBSCO duomenų bazę: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=18&sid=2bbe0659-e920-4e80-868e-8e105c93a8ed%40sdc-v-sessmgr06&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=34632163&db=bth>. (Žiūrėta: 2019-01-26)
77. Stošić, I., Nikolić, D., Zdravković, A. (2012). PEST Analysis of Serbia. *Economic Analysis*. Vol. 45, No. 1-2, p. 59-73. Prieiga per internetą: [http://ebooks.iien.bg.ac.rs/414/1/2012\\_1\\_2\\_5.pdf](http://ebooks.iien.bg.ac.rs/414/1/2012_1_2_5.pdf). (Žiūrėta: 2019-02-01)
78. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). Pokyčių valdymas. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 5.
79. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija.
80. Strazdas, R., Bareika, R., Grachiov, E., Jancoras, Ž., Zabelavičius, A. (2009). Inovacijų valdymas viešojo administravimo institucijose. *Viešasis administravimas*. Vol. 3/4 Issue 23/24, p. 68-75. Prieiga per EBSCO duomenų bazę: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=16&sid=2bbe0659-e920-4e80-868e-8e105c93a8ed%40sdc-v-sessmgr06&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=48751107&db=bth>. (Žiūrėta: 2018-03-08)
81. Stripeikis, O., Ramanauskas, J. (2011). Inovacijoms palankios organizacinės kultūros veiksniai. ISSN 1822-6760. Prieiga per EBSCO duomenų bazę: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=14&sid=2bbe0659-e920-4e80-868e-8e105c93a8ed%40sdc-v-sessmgr06&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=59578827&db=bth>. (Žiūrėta 2018-07-13)

82. Sudavičius, B. (2013). Trumpalaikis ir ilgalaikis biudžeto planavimas Lietuvos Respublikoje. ISSN 1392–1274 *Teisė. Mokslo darbai*. 87. p. 7-19. Prieiga per internetą: [www.zurnalai.vu.lt/teise/article/download/1258/686/](http://www.zurnalai.vu.lt/teise/article/download/1258/686/). (Žiūrėta: 2019-02-01)
83. Tikk, J., Almann, A. (2011). Developments in public sector financial management in Estonia. *BEH – Business and economic horizons*. ISSN: 1804-1205, Estonia, Vol 5 No 2, p. 47-56. *Academic publishing platforms*. Prieiga per EBSCO duomenų bazę: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=6&sid=2bbe0659-e920-4e80-868e-8e105c93a8ed%40sdc-v-sessionmgr06&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=69636684&db=bth>. (Žiūrėta: 2019-02-01)
84. Vainienė, R. (2005). Ekonomikos terminų žodynas. Vilnius: Tyto Alba.
85. Valentinavičius, S. (2009). Verslo strategijos formavimo įmonėje teoriniai aspektai. *Verslas: teorija ir praktika*, 10 (2), p. 134. Prieiga per EBSCO duomenų bazę: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=4&sid=99be7f9f-35c9-486d-a187-3ca5ea4e62b1%40sessionmgr104&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=42958703&db=bth>. (Žiūrėta: 2018-03-08)
86. Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius: VU leidykla.
87. Vasiliauskas, A. (2004). *Nacionalinės ekonomikos plėtros strateginis valdymas*. Ekonomikos teorija ir praktika. Nr. 3.
88. Videikienė, S., Šimanskienė, L. (2013). Pokyčių valdymo sėkmės veiksniai organizacijoje. Mokslinių straipsnių rinkinys. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka*. SSN 2029–1701 (print), ISSN 2335–2035 (online). Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/15120/Videikien%20.pdf?sequence=1>. (Žiūrėta: 2019-02-01)
89. Vigoda-Gadot, E., Shoham, A., Schwabsky, N., Ruvio, A. (2005). Public sectors innovation for the managerial and the post-managerial era: promises and realities in a globalizing public administration. Vol. 8, No 1. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/profile/Eran\\_Vigoda-Gadot/publication/242325653\\_Public\\_Sector\\_Innovation\\_for\\_the\\_Management\\_and\\_the\\_Post-Managerial\\_Era\\_Promises\\_and\\_Realities\\_in\\_a\\_Globalizing\\_Public\\_Administration/links/0c960529871f9a03f8000000/Public-Sector-Innovation-for-the-Managerial-and-the-Post-Managerial-Era-Promises-and-Realities-in-a-Globalizing-Public-Administration.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Eran_Vigoda-Gadot/publication/242325653_Public_Sector_Innovation_for_the_Management_and_the_Post-Managerial_Era_Promises_and_Realities_in_a_Globalizing_Public_Administration/links/0c960529871f9a03f8000000/Public-Sector-Innovation-for-the-Managerial-and-the-Post-Managerial-Era-Promises-and-Realities-in-a-Globalizing-Public-Administration.pdf). (Žiūrėta: 2018-07-13)
90. Vogelius., R. (2004). Organizacinė strategija. *Marketingo idėjos*. Nr. 8.
91. Webster, M. (2010). Strategic information systems planning: approaches to strategic management. Prieiga per internetą: <http://martinwebster.eu/2010/09/17/approaches-to-strategic-management/>. (Žiūrėta: 2018-07-13)
92. Žigienė, G. (2006) *Įmonės finansų analizės teoriniai aspektai*. Metodinė priemonė. Kaunas, ISBN: 9986-19-871-2, p. 6. Prieiga per internetą: [http://www.knf.vu.lt/dokumentai/failai/katedru/finansu/Zigiene\\_Finans%C5%B3\\_analizes\\_teoriniai\\_aspektai.pdf](http://www.knf.vu.lt/dokumentai/failai/katedru/finansu/Zigiene_Finans%C5%B3_analizes_teoriniai_aspektai.pdf). (Žiūrėta: 2019-02-01)

## DOKUMENTAI IR KITI ŠALTINIAI

1. 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa. Prieiga per internetą: <http://www.esinvesticijos.lt/lt/dokumentai/2014-2020-metu-europos-sajungos-fondu-investiciju-veiksmu-programa>. (Žiūrėta: 2018-05-18)
2. Dėl LR Vyriausybės programos Nr. XIII-82. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/ed6be240c12511e6bcd2d69186780352>. (Žiūrėta: 2018-02-05)
3. Dėl Nacionalinės darnaus vystymosi strategijos patvirtinimo ir įgyvendinimo Nr. 1160. Prieiga per internetą: [https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.EAC62D7F8C15/TAIS\\_396083](https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.EAC62D7F8C15/TAIS_396083). (Žiūrėta: 2018-02-05)
4. Dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo Nr. XI-2015. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.425517>. (Žiūrėta: 2018-02-05)
5. Education and training monitor (2018). Country analysis. ISBN 978-92-79-89712- European Union, 2018 Prieiga per internetą: <https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/document-library-docs/volume-2-2018-education-and-training-monitor-country-analysis.pdf>. (Žiūrėta: 2019-02-03)

6. Europos Komisija (2009). Sustainability report 2009. ISBN 978-92-79-11370-3, Luxembourg. Prieiga per internetą: [http://ec.europa.eu/economy\\_finance/publications/pages/publication15998\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/pages/publication15998_en.pdf). (Žiūrėta: 2019-01-25).
7. Eurostat (2014.) Total general government expenditure on education, 2014 (% of GDP % of total expenditure) Prieiga per internetą: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/images/e/ee/Total\\_general\\_government\\_expenditure\\_on\\_education%2C\\_2014\\_%28%25\\_of\\_GDP\\_%25\\_of\\_total\\_expenditure%29.png](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/images/e/ee/Total_general_government_expenditure_on_education%2C_2014_%28%25_of_GDP_%25_of_total_expenditure%29.png). (Žiūrėta: 2019-02-03)
8. Eurostat (2015). Educational expenditure statistics. Prieiga per internetą: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Educational\\_expenditure\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Educational_expenditure_statistics). (Žiūrėta: 2019-02-03)
9. Eurostat (2015). Total general government expenditure on education, 2015 (% of GDP % of total expenditure). Prieiga per internetą: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/images/8/87/Total\\_general\\_government\\_expenditure\\_on\\_education%2C\\_2015\\_%28%25\\_of\\_GDP\\_%25\\_of\\_total\\_expenditure%29.png](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/images/8/87/Total_general_government_expenditure_on_education%2C_2015_%28%25_of_GDP_%25_of_total_expenditure%29.png). (Žiūrėta: 2019-02-03)
10. Eurostat (2016). Total general government expenditure on education, 2016 (% of GDP % of total expenditure). Prieiga per internetą: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/images/6/64/Total\\_general\\_government\\_expenditure\\_on\\_education%2C\\_2016\\_%28%25\\_of\\_GDP\\_%25\\_of\\_total\\_expenditure%29.png](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/images/6/64/Total_general_government_expenditure_on_education%2C_2016_%28%25_of_GDP_%25_of_total_expenditure%29.png). (Žiūrėta: 2019-02-03)
11. Lietuvos mokyklų valdymo efektyvumo tyrimas. Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras. Prieiga per internetą: [http://www.lyderiu laikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20dokumentus:/article/2990/312\\_2%201%207\\_veikla%2011\\_15.pdf](http://www.lyderiu laikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20dokumentus:/article/2990/312_2%201%207_veikla%2011_15.pdf). (Žiūrėta: 2018-02-05)
12. Lietuvos statistiko departamento oficialios statistikos portalas. Valstybės išlaidos pagal išlaidų struktūrą. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/>. (Žiūrėta: 2018-04-27)
13. LR 2019 metų valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatymas. Prieiga per internetą: [https://finmin.lrv.lt/uploads/finmin/documents/files/Istatymo%20projektas\\_20181015.pdf](https://finmin.lrv.lt/uploads/finmin/documents/files/Istatymo%20projektas_20181015.pdf). (Žiūrėta: 2018-05-19)
14. LR Biudžetinės sandoros įstatymas. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.712BBBFA3D41>. (Žiūrėta: 2018-04-30)
15. LR Biudžetinių įstaigų įstatymas 1995 m. gruodžio 5 d. Nr. I-1113 su vėlesniais pakeitimais. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.3A756D83A99B/GWYafUwB>. (Žiūrėta: 2018-04-30)
16. LR Buhalterinės apskaitos įstatymas. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.43178AA9832E/UbXRMqPZEB>. (Žiūrėta: 2018-04-30)
17. LR Finansų ministerija. Finansų ministerijos ir jai pavaldžių įstaigų buhalterinės apskaitos funkcijų peržiūros ataskaita. Prieiga per internetą: <file:///C:/Users/Ego/Downloads/FP%20ataskaita.pdf>
18. LR Finansų ministerija. Savivaldybių biudžetų asignavimų struktūra (2014-2018). Prieiga per internetą: <https://finmin.lrv.lt/uploads/finmin/documents/files/2018-03-21SB%2Bfaktas%20%20asignavimu.pdf>. (Žiūrėta: 2019-02-02)
19. LR Finansų ministerija. Valstybės biudžeto ir Savivaldybių biudžetų konsoliduotos visumos asignavimų struktūra (2014-2018). Prieiga per internetą: <http://finmin.lrv.lt/uploads/finmin/documents/files/2018-02-09%202018%20KV%20%20asignavimu%20struktura%20ir%20grafikai.pdf>. (Žiūrėta: 2019-02-02)
20. LR Finansų ministerija. Valstybės biudžeto vykdymo ataskaitos (2014-2018). Prieiga per internetą: <https://finmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/biudzetas/valstybes-biudzeto-vykdyto-duomenys-1>. (Žiūrėta: 2019-02-02)
21. LR finansų ministro įsakymas „Dėl biudžetinių įstaigų buhalterinės apskaitos organizavimo taisyklių patvirtinimo 2003 m. gegužės 8 d. Nr. 1K-123 su vėlesniais pakeitimais. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.210753/aGqqtM YHzn?jfwid=q8i88mavb>. (Žiūrėta: 2018-07-13)
22. LR Konstitucija. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/home/Konstitucija/Konstitucija.htm>. (Žiūrėta: 2018-04-30)
23. LR Seimas. Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 programos patvirtinimo. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.418407>. (Žiūrėta: 2018-07-11)
24. LR Švietimo įstatymas. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.9A3AD08EA5D0/YOZUsoGEKc>. (Žiūrėta: 2018-04-30)

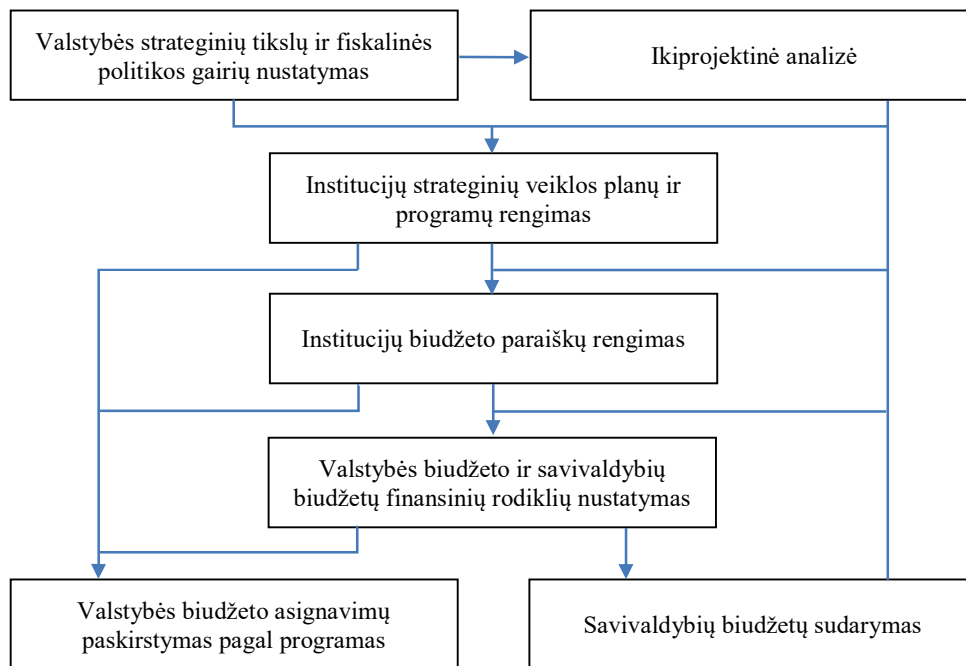
25. LR Vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymas. 2002 gruodžio 10 d. Nr. IX 1253 su vėlesniais pakeitimais. LR Seimo tinklalapis. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.197703/eLTlIigIaQS?jfwid=14f22899nb>. (Žiūrėta: 2018-07-13)
26. LR Viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatymas 2007 m. birželio 26 d. Nr. X-1212 su vėlesniais pakeitimais. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.301368/yxRbKrIKjH?jfwid=tu0odnr6x>. (Žiūrėta: 2018-07-13)
27. LR Vyriausybės nutarimas „Dėl Mokymo lėšų apskaičiavimo, paskirstymo ir panaudojimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ 2018 m. liepos 11 d. Nr. 679 su vėlesniais pakeitimais. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/acd82c9188fa11e8aa33fe8f0fea665f/towBiVOikW?jfwid=ax17z3210>. (Žiūrėta: 2019-01-05)
28. Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija „2020 Europa“. Prieiga per internetą: <https://www.ldb.lt/Informacija/Veikla/Documents/Europa%202020.pdf>. (Žiūrėta: 2018-02-05)
29. Šiaulių lopšelio-darželio „Auksinis raktelis“ informacija apie darbo užmokestį. Prieiga per internetą: <http://auksinisraktelis.mir.lt/darbo-uzmokestis/>. (Žiūrėta: 2019-02-09)
30. Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuoliukas“ informacija apie darbo užmokestį. Prieiga per internetą: <http://azuoliukas.mir.lt/darbo-uzmokestis/>. (Žiūrėta: 2019-02-09)
31. Šiaulių lopšelio-darželio „Berželis“ informacija apie darbo užmokestį. Prieiga per internetą: <http://berzelis.mir.lt/darbo-uzmokestis/>. (Žiūrėta: 2019-02-09)
32. Šiaulių lopšelio-darželio „Coliukė“ informacija apie darbo užmokestį. Prieiga per internetą: <http://coliuke.mir.lt/informacija-apie-darbo-uzmokesti/>. (Žiūrėta: 2019-02-09)
33. Šiaulių lopšelio-darželio „Dainelė“ informacija apie darbo užmokestį. Prieiga per internetą: <http://dainele.mir.lt/darbo-uzmokestis/>. (Žiūrėta: 2019-02-09)
34. Šiaulių lopšelio-darželio „Eglutė“ informacija apie darbo užmokestį. Prieiga per internetą: <http://eglude.mir.lt/ataskaitos/darbo-uzmokestis/>. (Žiūrėta: 2019-02-10)
35. Šiaulių lopšelio-darželio „Ežerėlis“ tinklalapis Informacija apie darbo užmokestį. Prieiga per internetą: <http://ezerelis.mir.lt/darbo-uzmokestis/>. (Žiūrėta: 2019-02-10)
36. Šiaulių lopšelio-darželio „Gintarėlis“ informacija apie darbo užmokestį. Prieiga per internetą: <http://gintarelis.mir.lt/darbo-uzmokestis/>. (Žiūrėta: 2019-02-09)
37. Šiaulių lopšelio-darželio „Gluosnis“ informacija apie darbo užmokestį. Prieiga per internetą: <https://darzelisgluosnis.lt/veikla/darbuotoju-darbo-uzmokestis/>. (Žiūrėta: 2019-02-09)
38. Šiaulių lopšelio-darželio „Klevelis“ informacija apie darbo užmokestį. Prieiga per internetą: <http://klevelis.mir.lt/darbo-uzmokestis/>. (Žiūrėta: 2019-02-09)
39. Šiaulių lopšelio-darželio „Kūlverstukas“ informacija apie darbo užmokestį. Prieiga per internetą: <http://kulverstukas.mir.lt/darbo-uzmokestis/>. (Žiūrėta: 2019-02-09)
40. Šiaulių lopšelio-darželio „Pasaka“ tinklalapis Informacija apie darbo užmokestį. Prieiga per internetą: <http://pasaka.mir.lt/darbo-uzmokestis/>. (Žiūrėta: 2019-02-10)
41. Šiaulių lopšelio-darželio „Pupų pėdas“ informacija apie darbo užmokestį. Prieiga per internetą: <https://pupupedas.mir.lt/darbuotoju-darbo-uzmokestis/>. (Žiūrėta: 2019-02-09)
42. Šiaulių lopšelio-darželio „Rugiagėlė“ informacija apie darbo užmokestį. Prieiga per internetą: <http://rugiagele.mir.lt/darbo-uzmokestis/>. (Žiūrėta: 2019-02-09)
43. Šiaulių lopšelio-darželio „Salduvė“ informacija apie darbo užmokestį. Prieiga per internetą: <http://salduve.mir.lt/darbo-uzmokestis/>. (Žiūrėta: 2019-02-09)
44. Šiaulių lopšelio-darželio „Trys nykštukai“ informacija apie darbo užmokestį. Prieiga per internetą: <https://www.trysnykstukai.lt/ataskaitos>. (Žiūrėta: 2019-02-10)
45. Šiaulių lopšelio-darželio „Varpelis“ informacija apie darbo užmokestį. Prieiga per internetą: <http://varpelis.mir.lt/darbo-uzmokestis/>. (Žiūrėta: 2019-02-09)
46. Šiaulių lopšelio-darželio „Voveraitė“ informacija apie darbo užmokestį. Prieiga per internetą: <http://voveraite.mir.lt/darbo-uzmokestis/>. (Žiūrėta: 2019-02-09)
47. Šiaulių lopšelio-darželio „Žiburėlis“ informacija apie darbo užmokestį. Prieiga per internetą: <http://ziburelis.mir.lt/veikla/finansai/informacija-apie-darbo-uzmokesti/>. (Žiūrėta: 2019-02-09)
48. Šiaulių lopšelio-darželio „Žibutė“ informacija apie darbo užmokestį. Prieiga per internetą: <http://zibute.mir.lt/vidutinis-menesinis-uzmokestis-2016-m/>. (Žiūrėta: 2019-02-10)
49. Šiaulių lopšelio-darželio „Žilvitis“ tinklalapis. Informacija apie darbo užmokestį. Prieiga per internetą: <https://www.darzeliszilvitis.lt/nuostatai/darbo-uzmokestis/>. (Žiūrėta: 2019-02-10)
50. Šiaulių lopšelio-darželio „Žiogelis“ informacija apie darbo užmokestį. Prieiga per internetą: <https://darzelis.lt/veikla/darbo-uzmokestis/>. (Žiūrėta: 2019-02-09)

51. Šiaulių lopšelio-darželio „Žirniukas“ informacija apie darbo užmokestį. Prieiga per internetą: <http://zirniukas.mir.lt/informacija-apie-darbo-uzmokesti/>. (Žiūrėta: 2019-02-09)
52. Šiaulių m. savivaldybės Mero veiklos ataskaita (2014). Prieiga per internetą: <http://www.siauliai.lt/index.php?33658476>. (Žiūrėta: 2019-02-03)
53. Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas „Dėl Šiaulių miesto savivaldybės biudžeto projekto rengimo taisyklių patvirtinimo“. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/a652cd90877411e78939acf99f6e54eb/FHZXgmIgDY?jfwid=15f66za36y>. (Žiūrėta: 2018-04-30)
54. Šiaulių miesto savivaldybės biudžeto asignavimų administravimo, biudžeto vykdymo ir atskaitomybės tvarkos aprašas. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/SAV.519714/jaaLGuAMhc>. (Žiūrėta: 2018-02-05)
55. Šiaulių miesto Savivaldybės biudžeto įvykdymo ataskaitos (2014-2017). Prieiga per internetą: <http://www.siauliai.lt/index.php?3545322573>. (Žiūrėta: 2019-02-02)
56. Šiaulių miesto savivaldybės kontrolės ir audito tarnybos 2011 m. kovo 31 d. kreditinio įsiskolinimo patikrinimo ataskaita. Šiaulių miesto savivaldybė. Prieiga per internetą: (Žiūrėta: 2018-04-27)
57. Šiaulių miesto savivaldybės tarybos 2014 m. birželio 26 d. sprendimas Nr. T-1 „Dėl Šiaulių miesto savivaldybės 2014 metų biudžeto patvirtinimo“ (Šiaulių miesto savivaldybės tarybos 2014 m. birželio 26 d. sprendimo Nr. T-154 redakcija). Prieiga per internetą: <http://www.siauliai.lt/aktai/Default.aspx?Id=3&DocId=22545>. (Žiūrėta: 2019-02-10)
58. Šiaulių miesto savivaldybės tarybos 2015 m. sausio 29 d. sprendimas Nr. T-1 „Dėl Šiaulių miesto savivaldybės 2015 metų biudžeto patvirtinimo“ (Šiaulių miesto savivaldybės tarybos 2015 m. gruodžio 30 d. sprendimo Nr. T-337 redakcija). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/fd04ce20a85311e4a854e1c2026e476c/tFHibpIPGQ?jfwid=dey37r0xj>. (Žiūrėta: 2019-02-10)
59. Šiaulių miesto savivaldybės tarybos 2016 m. vasario 25 d. sprendimas Nr. T-34 „Dėl Šiaulių miesto savivaldybės 2016 metų biudžeto patvirtinimo“ (Šiaulių miesto savivaldybės tarybos 2016 m. gruodžio 31 d. sprendimo Nr. T-424 redakcija). Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/fb05c830dc5111e58a92afc65dd68e97/EDmmyxBzER>. (Žiūrėta: 2019-02-10)
60. Šiaulių miesto savivaldybės tarybos 2017 m. vasario 2 d. sprendimas Nr. T-5 „Dėl Šiaulių miesto savivaldybės 2017 metų biudžeto patvirtinimo“ (Šiaulių miesto savivaldybės tarybos 2017 m. gruodžio 23 d. sprendimo Nr. T-433 redakcija). Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/5b315dc0e95611e6bf03a1097d29892a/NBvYiDaDpP>. (Žiūrėta: 2019-02-10)
61. Šiaulių miesto savivaldybės tarybos 2018 m. kovo 1 d. sprendimas Nr. T-25 „Dėl Šiaulių miesto savivaldybės biudžeto asignavimų administravimo, biudžeto vykdymo ir atskaitomybės tvarkos aprašo patvirtinimo“. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/c540ed4037d011e598499e1e1ba6e454/VVXFwaUadt?jfwid=je8rtl6bm>. (Žiūrėta: 2019-01-19)
62. Šiaulių miesto savivaldybės tarybos 2018 m. vasario 1 d. sprendimas Nr. T-2 „Dėl Šiaulių miesto savivaldybės 2018 metų biudžeto patvirtinimo“ (Šiaulių miesto savivaldybės tarybos 2018 m. gruodžio 23 d. sprendimo Nr. T-453 redakcija). Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/6c8c8ab0075311e8a5fc9d9b3a58917b/BcTufNaRKh>. (Žiūrėta: 2019-02-10)
63. Šiaulių miesto savivaldybės Veiklos ataskaitos 2007-2017 m. Prieiga per internetą: <http://www.siauliai.lt/Veikla87963170>. (Žiūrėta: 2019-03-13)
64. Švietimo valdymo informacinė sistema (2014-2018). Prieiga per internetą: [http://svis.emokykla.lt/lt/index/wpage\\_view/42](http://svis.emokykla.lt/lt/index/wpage_view/42). (Žiūrėta: 2019-02-03)
65. Valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų sudarymo ir vykdymo taisyklės. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.55AE7A4E7975/dwzIyFbAKc>. (Žiūrėta: 2018-04-30)
66. Valstybės švietimo 2013-2022 metų strategija. Prieiga per internetą: [https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/02/Valstybine-svietimo-strategija-2013-2020\\_svietstrat.pdf](https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/02/Valstybine-svietimo-strategija-2013-2020_svietstrat.pdf). (Žiūrėta: 2018-04-30)
67. Viešojo sektoriaus apskaitos ir finansinės atskaitomybės standartai. Prieiga per internetą: <https://finmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/apskaita-ir-atskaitomybe/viesojo-sektoriaus-apskaita-ir-atskaitomybe/finansine-atskaitomybe/viesojo-sektoriaus-apskaitos-ir-finansines-atskaitomybes-standartai-vsafas>. (Žiūrėta: 2018-04-30)
68. Viešojo sektoriaus subjektų buhalterinės apskaitos organizavimo taisyklės. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.3B27624CFF12/mnorAxCNmc>. (Žiūrėta: 2018-04-30)

## **PRIEDAI**

**Nacionalinio biudžeto sudarymo apibendrinta schema**

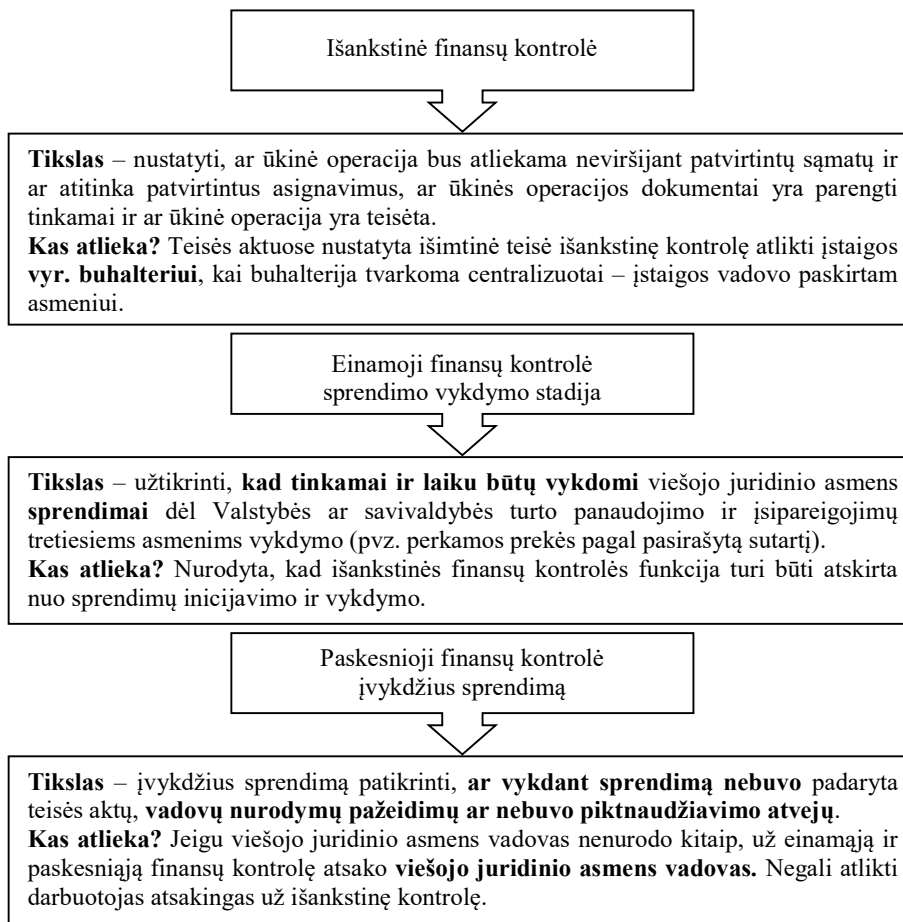
Šaltinis: Bivainis, J. Butkevičius, A. (2002) Nacionalinio biudžeto išlaidų planavimas. Ekonomikos teorija ir praktika. Pinigų studijos.





### Teorinė finansų kontrolės schema

Šaltinis: Finansų ministerijos ir jai pavaldžių ir jai pavaldžių įstaigų buhalterinės apskaitos funkcijų peržiūros ataskaita



## Ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymą reglamentuojantys teisės aktai

Šaltinis: sudaryta darbo autorias, pagal LR teisės aktus

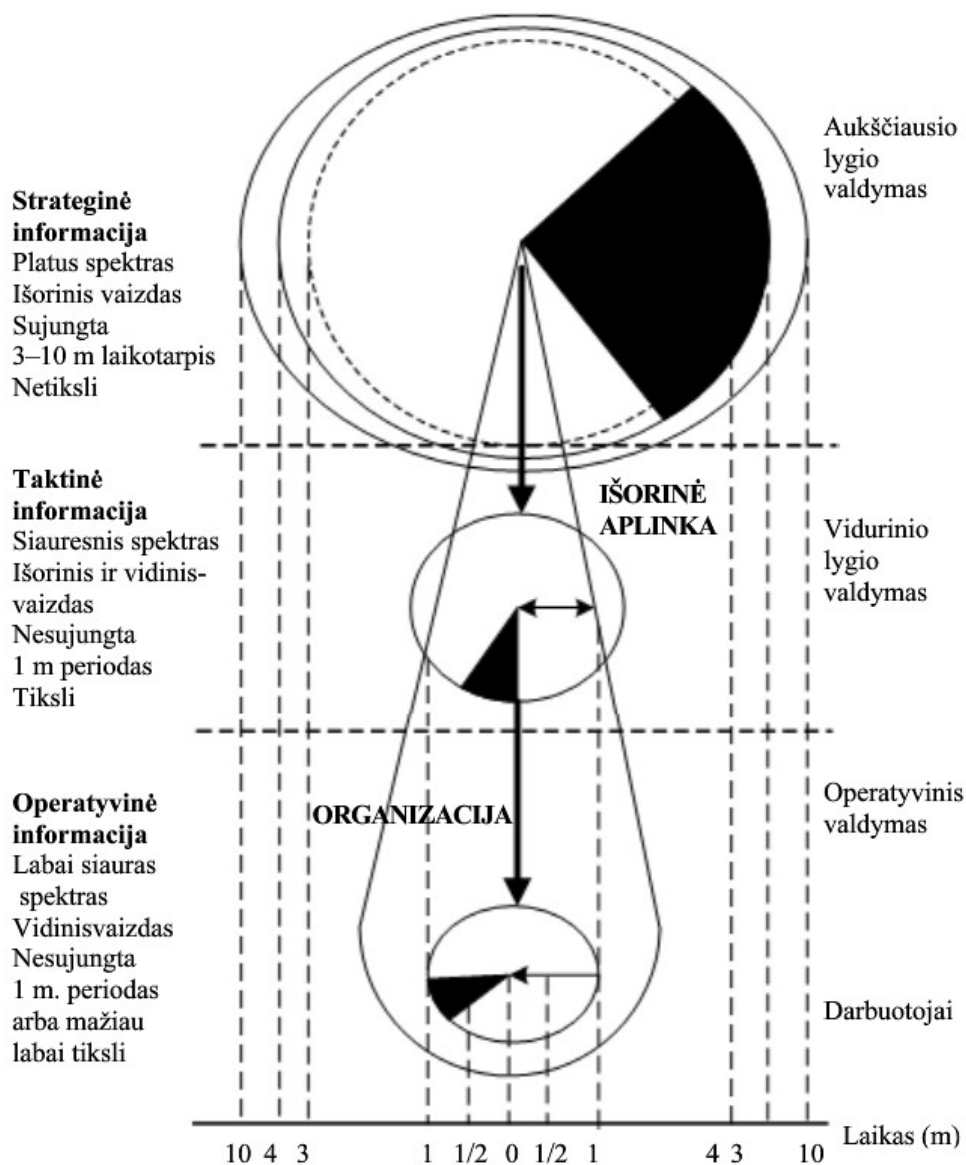
| Eil. Nr. | Dokumento pavadinimas   | Dokumento nuostatos   | Dokumento sąsaja su ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansų valdymu  |
|----------|---|---|---|
| 1.       | LR Konstitucija   | LR Konstitucijos III skirsnis „Visuomenė ir valstybė“ 40 str. valstybė prižiūri mokymo ir auklėjimo įstaigų veiklą, X skirsnis „ Vietos savivalda ir valdymas“ 121 str. savivaldybės tvirtina ir sudaro savo biudžetą, XI skirsnis „Finansai ir valstybės biudžetas“ 132 str. Jeigu valstybės biudžetas laiku nepatvirtinamas, jo išlaidos biudžetinių metų pradžioje kiekvieną mėnesį negali viršyti praėjusių metų valstybės biudžeto 1/12 išlaidų, XII skirsnis „Valstybės kontrolė“ 134 str. Valstybės kontrolė prižiūri, ar teisėtai valdomas ir naudojamas valstybės turtas ir kaip vykdomas valstybės biudžetas. | Reglamentuota, kad valstybė prižiūri ikimokyklinių ugdymo įstaigų veiklą. Įstaigų steigėjas sudaro ir tvirtina savo biudžetą, nepatvirtinus jo laiku, išlaidos negali viršyti 1/12 praėjusių metų valstybės biudžeto. Vykdoma finansinė kontrolė.   |
| 2.       | Švietimo įstatymas  | Ikimokyklinio ugdymo programai teisės aktų nustatyta tvarka skiriama lėšų iš valstybės ir savivaldybių biudžetų, taip pat Vyriausybės nustatyta tvarka gali būti skiriama lėšų iš Lietuvos Respublikos atitinkamų metų valstybės biudžeto specialiujų tikslinių dotacijų savivaldybių biudžetams.   | Apibrėžti ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansavimo šaltiniai: valstybės biudžeto lėšos, savivaldybės bei kitos finansavimo lėšos. Svarbu, užtikrinti šių lėšų naudojimo kokybę.   |
| 3.       | Biudžetinių įstaigų įstatymas   | Reglamentuoja biudžetinių įstaigų steigimą, pertvarkymą, pabaigą, veiklą ir valdymą.  | Apibrėžiama biudžetinės įstaigos samprata, teisės ir pareigos, turto bei finansų valdymas.  |
| 4.       | Biudžetinės sandoros įstatymas  | Nustatoma valstybės biudžeto ir savivaldybės biudžeto turinys, šių biudžetų pajamų sudarymo ir asignavimų naudojimo teisinis pagrindas, taip pat skaidraus biudžetų rengimo, tvirtinimo, vykdymo, vertinimo ir kontrolės pagrindinės nuostatos, procedūros, poveikis visam valdžios sektoriui, asignavimų valdytojų pareigos, teisės ir atsakomybė.   | Įstatymu siekiama užtikrinti, kad sudarant ir vykdant biudžetą piniginiai ištekliai būtų naudojami efektyviai.  |
| 5.       | Vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymas                           | Nustatomi pagrindiniai vidaus kontrolės, įskaitant finansų kontrolę, ir vidaus audito funkcionavimo viešajame juridiniame asmenyje, kuris valdo, naudoja valstybės ir savivaldybės turtą ir juo disponuoja, teisinius pagrindus, tikslus bei viešojo juridinio asmens vadovo kompetenciją siekiant, kad veiktų vidaus kontrolė.   | Siekiama užtikrinti ūkinės veiklos teisėtumą ir patikimo finansų valdymo principų – ekonomiškumo, efektyvumo, rezultatyvumo bei skaidrumo – laikymąsi. Taip pat siekiama objektyvių išvadų bei veiklos gerinimo.  |
| 6.       | Buhalterinės apskaitos įstatymas                                      | Apskaitos dokumentai ir apskaitos registrai, klaidų taisymas, apskaitos dokumentų ir apskaitos registrų saugojimas, atsakomybė už apskaitos organizavimą, apskaitos dokumentų ir apskaitos registrų išsaugojimą ir jų duomenų teikimą, komercinė paslaptis.   | Nuo 2018 m. birželio 1 dienos įsigaliojo buhalterinės apskaitos įstatymo Nr. IX-574 7, 9 10, 11, 14, 16, 19 ir 21 straipsnių pakeitimo ir įstatymo papildymo 10 <sup>3</sup> straipsniu įstatymas, kuriuo papildomai reglamentuotas subjektų veikla, kurių buhalterija tvarkoma centralizuotai. |
| 7.       | Mokymo lėšų apskaičiavimo, paskirstymo ir panaudojimo tvarkos aprašas | Tvarkos aprašas reglamentuoja mokymo lėšų apskaičiavimą ir paskirstymą mokinių, besimokančių pagal ikimokyklinio, priešmokyklinio, formalųjį švietimą papildančio, pradinio, pagrindinio arba vidurinio ugdymo programą, mokymo reikmėms tenkinti.  | Tvarkos apraše tiksliai ir aiškiai pateikiamos formulės, rodikliai, kita reikšminga informacija lėšų poreikiui apskaičiuoti nepriklausomai ar apskaita tvarkoma centralizuotai, ar decentralizuotai.  |
| 8.       | Viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatymas                            | Nustato viešojo sektoriaus subjektų finansinių ataskaitų rinkinio, biudžeto vykdymo ataskaitų rinkinio ir metinės veiklos ataskaitos parengimo reikalavimus ir atsakomybę už jų parengimą, pateikimą ir paskelbimą.   | Apibrėžia pagrindinius apskaitos principus bei ataskaitų pateikimo reikalavimus, siekiant objektyviai įvertinti subjekto finansų valdymą  |

|     |   |   |  |
|-----|---|---|--|
|     |   |   | bei lėšų panaudojimą.  |
| 9.  | Viešojo sektoriaus apskaitos ir finansinės atskaitomybės standartai   | Informacijos pateikimas finansinių ataskaitų rinkinyje; Finansinės būklės ataskaita; Veiklos rezultatų ataskaita; Grynojo turto pokyčių ataskaita; Pinigų srautų ataskaita; Finansinių ataskaitų aiškinamasis raštas; Apskaitos politikos, apskaitinių įverčių keitimas ir klaidų taisymas; Atsargos; Mokesčių ir socialinių įmokų pajamos; Kitos pajamos; Sąnaudos; Ilgalaikis materialusis turtas; Nematerialusis turtas; Jungimai ir investicijos į asocijuotuosius subjektus; Konsoliduotųjų finansinių ataskaitų rinkinys ir investicijos į kontroliuojamus subjektus; Finansavimo sumos; Tarpinių finansinių ataskaitų rinkinys; Su darbo santykiais susijusios išmokos; Segmentai. | Pagal VSAFAS viešojo sektoriaus subjektams sudaryta galimybė viešojo sektoriaus apskaitos bei ataskaitų konsolidavimo informacinėje sistemoje susiderinti tarpusavio operacijas. Standartai padeda pagerinti viešojo sektoriaus subjektų tiek finansinių ataskaitų rinkinių, tiek konsoliduotųjų finansinių ataskaitų kokybę. VSAFAS atnaujinami bei tikslinami. |
| 10. | Viešojo sektoriaus subjektų buhalterinės apskaitos organizavimo taisyklės   | Buhalterinės apskaitos tvarkytojas, subjekto vadovo kompetencija organizuojant buhalterinę apskaitą, buhalterinės apskaitos tvarkytojo kompetencija organizuojant buhalterinę apskaitą, kitų asmenų dalyvavimas organizuojant buhalterinę apskaitą.   | Reglamentuota viešojo sektoriaus subjektų buhalterinės apskaitos organizavimo tvarka, numatomi apskaitos tvarkymo būdai: centralizuotas ir decentralizuotas.   |
| 11. | LR finansų ministro įsakymas „Dėl minimalių finansų kontrolės reikalavimų patvirtinimo“   | Nustatyti minimalius reikalavimus finansų kontrolei viešajame juridiniame asmenyje, kuris valdo, naudoja valstybės ir savivaldybės turtą ir juo disponuoja.   | Reglamentuoti finansų kontrolės tikslai, diegimas, reikalavimai bei viešojo juridinio asmens taisyklių reikalavimai.   |
| 12. | LR finansų ministro įsakymas „Dėl biudžetinių įstaigų buhalterinės apskaitos organizavimo taisyklių patvirtinimo“   | Reglamentuoja viešojo sektoriaus subjektų buhalterinės apskaitos organizavimo tvarką.   | Numatoma galimybė apskaitą tvarkyti centralizuotai ir decentralizuotai.  |
| 13. | Valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų sudarymo ir vykdymo taisyklės   | Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų sudarymo ir vykdymo taisyklės nustato Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų rengimo, tvirtinimo ir vykdymo procedūras, asignavimų valdytojų ir jiems pavaldžių biudžetinių įstaigų vadovų teisių ir pareigų įgyvendinimo tvarką.  | Vyriausybė patvirtina savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių projektų rengimo planą, tada savivaldybių pavaldžios įstaigos, vadovaujantis metodikomis, teikia projektus, kuriuose paskaičiuotas asignavimų poreikis finansiniams metams. Lėšas naudoja laikantis ekonomijos.  |
| 14. | LR finansų ministro įsakymas „Dėl Valstybės ir savivaldybių biudžetinių įstaigų ir kitų subjektų žemesniojo lygio biudžeto vykdymo ataskaitų sudarymo taisyklių ir formų patvirtinimo | Subjektų, gaunančių asignavimus iš valstybės ir savivaldybių biudžetų, biudžeto vykdymo ataskaitų sudarymo taisyklės.   | Ataskaitų rinkinių rengimas (ketvirtiniai, metiniai), pasirašymas bei teikimas.  |
| 15. | Biudžetinių įstaigų nuostatai   | Nuostatai tvirtinami savivaldybės tarybos sprendimu. Juose apibrėžiamas įstaigos veiklos sritis, rūšys, tikslai, uždaviniai bei funkcijos, teisės ir pareigos, veiklos organizavimas ir valdymas, savivalda, darbuotojų priėmimas į darbą, jų darbo apmokėjimas, lėšų šaltiniai,  | Biudžetinės įstaigos nuostatai yra dokumentas, kuriuo biudžetinė įstaiga vadovaujasi savo veikloje.  |

|     |  |  |  |
|-----|--|--|--|
|     |  | jų naudojimo tvarka ir finansinė veiklos kontrolė.   |  |
| 16. | Šiaulių miesto savivaldybės biudžeto asignavimų administravimo, biudžeto vykdymo ir atskaitomybės tvarkos aprašas                                    | Biudžeto programų sąmatų sudarymas ir tvirtinimas, biudžeto vykdymas, biudžeto keitimo ir lėšų naudojimo tvarka, biudžeto atskaitomybė, biudžeto vykdymo kontrolė. | Reglamentuoja ne tik ikimokyklinių ugdymo įstaigų biudžeto asignavimų administravimą, biudžeto vykdymą ir atskaitomybę, bet ir kitų savivaldybės biudžeto asignavimų valdytojų ir jiems pavaldžių įstaigų (padalinių) ir kitų subjektų asignavimų panaudojimą. |
| 17. | Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas „Dėl Šiaulių miesto savivaldybės biudžeto projekto rengimo taisyklių patvirtinimo“ | Biudžeto projekto rengimo planas, programų ir programų sąmatų projekto rengimas, biudžeto projekto rengimas ir tvirtinimas.  | Taisyklės reglamentuoja Šiaulių miesto savivaldybės biudžeto projekto rengimo, svarstymo ir teikimo tvirtinti procedūras ir terminus.  |

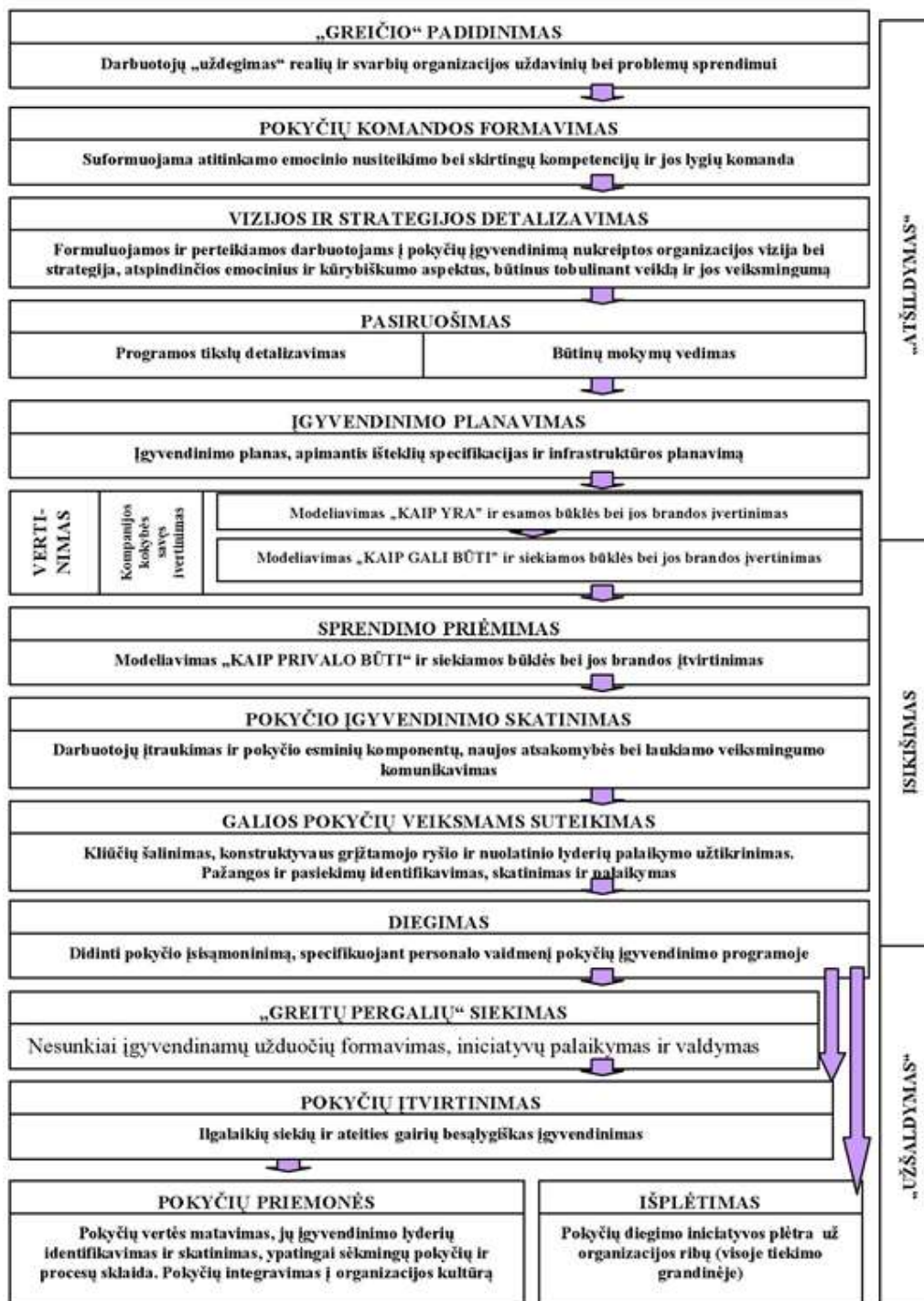
## Informacijos pasiskirstymas pagal reikalingumą skirtingiems valdymo lygio sprendimams priimti

Šaltinis: Bajorūnienė, I., S., Christauskas, Č. (2013) Apskaitos praktikumas. Mokomoji knyga.



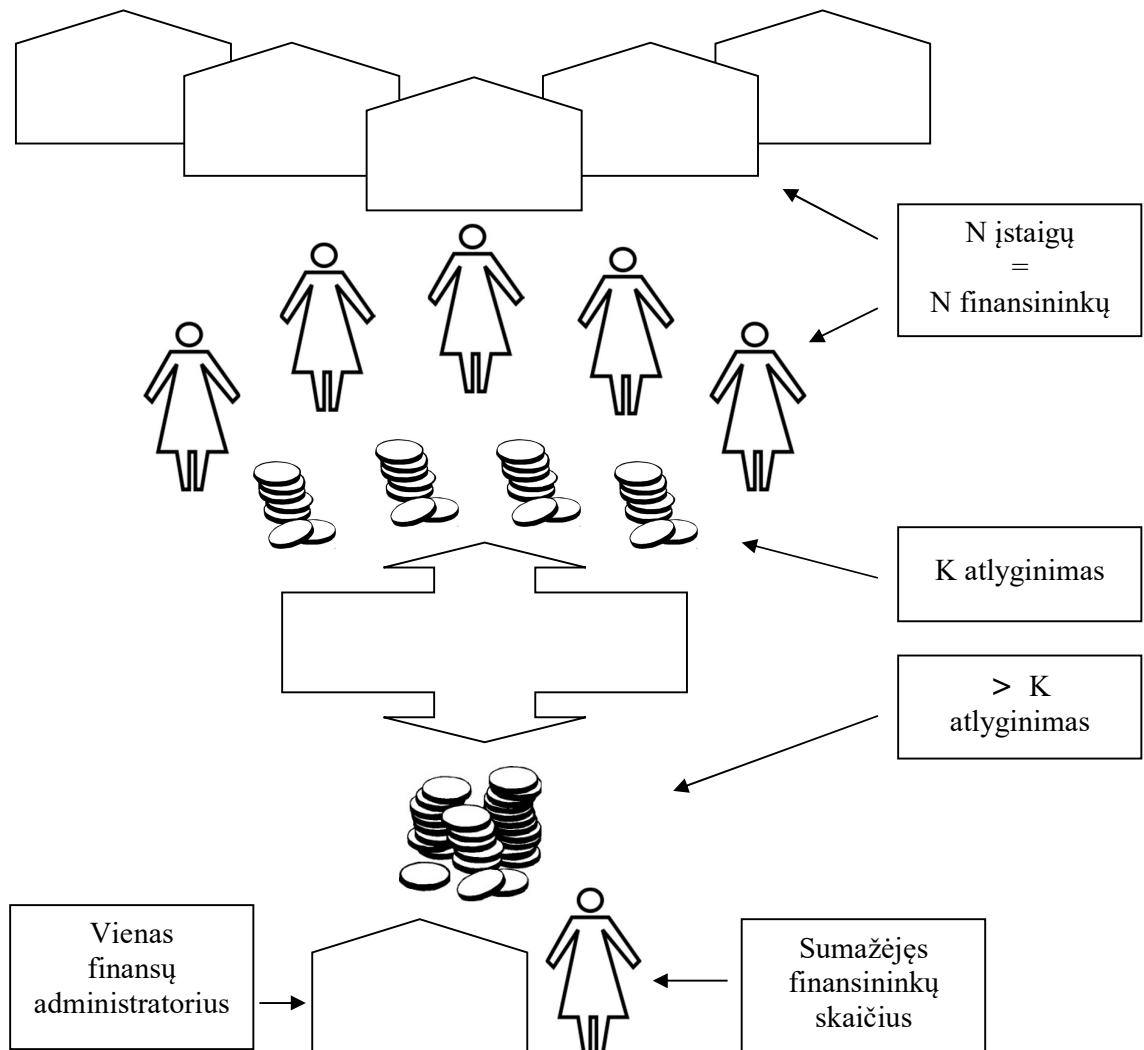
### Procesų pertvarkymo ir pokyčių diegimo valdymo modelis

Šaltinis: Klimas, D., Ruževičius, J. (2009). Procesinio valdymo ir pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai.



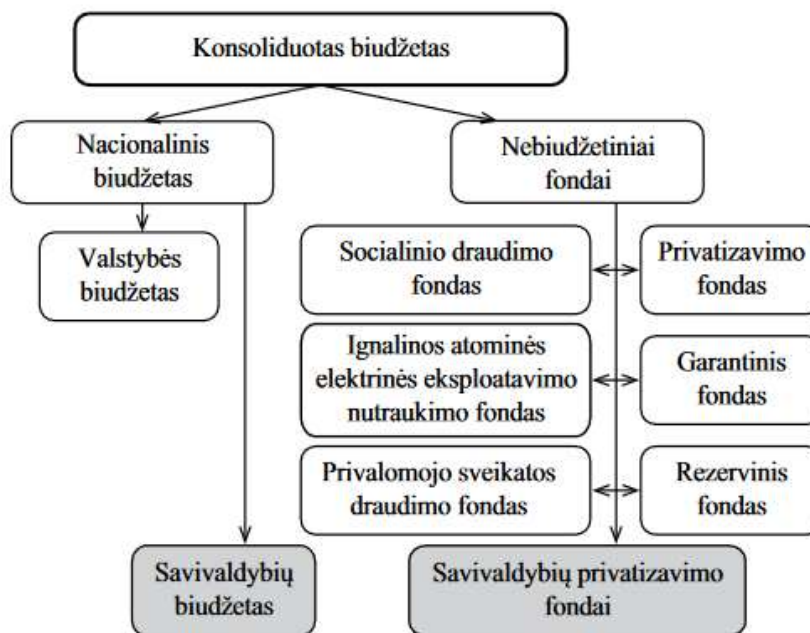
**Centralizuoto finansų valdymo modelis**

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus



**Konsoliduoto biudžeto struktūra**

Šaltinis: Stačkauskienė, I. (2012) Valstybės ir savivaldybių biudžeto pajamos. Vilnius.





**Finansinės būklės ataskaitos forma**

Šaltinis: Viešojo sektoriaus apskaitos ir finansinės atskaitomybės standartai. Prieiga per internetą:  
<https://finmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/apskaita-ir-atskaitomybe/viesojo-sektoriaus-subjektu-apskaita-ir-atskaitomybe/finansine-atskaitomybe/viesojo-sektoriaus-apskaitos-ir-finansines-atskaitomybes-standartai-vsafas>.

(viešojo sektoriaus subjekto arba viešojo sektoriaus subjektų grupės pavadinimas)

(viešojo sektoriaus subjekto, parengusio finansinės būklės ataskaitą (konsoliduotąją finansinės būklės ataskaitą), kodas, adresas)

**FINANSINĖS BŪKLĖS ATASKAITA  
PAGAL M. D. DUOMENIS**

Nr.

(data)

*Pateikimo valiuta ir tikslumas: eurais arba tūkstančiais eurų*

| <b>Eil. Nr.</b> | <b>Straipsniai</b>  | <b>Pastabos Nr.</b> | <b>Paskutinė ataskaitinio laikotarpio diena</b> | <b>Paskutinė praėjusio ataskaitinio laikotarpio diena</b> |
|-----------------|---|---------------------|---|---|
| <b>A.</b>       | <b>ILGALAIKIS TURTAS</b>  |                     |   |   |
| I.              | Nematerialusis turtas   |                     |   |   |
| II.             | Ilgalaikis materialusis turtas  |                     |   |   |
| III.            | Ilgalaikis finansinis turtas  |                     |   |   |
| IV.             | Mineraliniai išteklių ir kitas ilgalaikis turtas                                |                     |   |   |
| <b>B.</b>       | <b>BIOLOGINIS TURTAS</b>  |                     |   |   |
| <b>C.</b>       | <b>TRUMPALAIKIS TURTAS</b>  |                     |   |   |
| I.              | Atsargos  |                     |   |   |
| II.             | Išankstiniai apmokėjimai  |                     |   |   |
| III.            | Per vienus metus gautinos sumos   |                     |   |   |
| IV.             | Trumpalaikės investicijos   |                     |   |   |
| V.              | P pinigai ir pinigų ekvivalentai  |                     |   |   |
|                 | <b>IŠ VISO TURTO:</b>   |                     |   |   |
| <b>D.</b>       | <b>FINANSAVIMO SUMOS</b>  |                     |   |   |
| I.              | Iš valstybės biudžeto   |                     |   |   |
| II.             | Iš savivaldybės biudžeto  |                     |   |   |
| III.            | Iš Europos Sąjungos, užsienio valstybių ir tarptautinių organizacijų            |                     |   |   |
| IV.             | Iš kitų šaltinių  |                     |   |   |
| <b>E.</b>       | <b>ĮSIPAREIGOJIMAI</b>  |                     |   |   |
| I.              | Ilgalaikiai įsipareigojimai   |                     |   |   |
| II.             | Trumpalaikiai įsipareigojimai   |                     |   |   |
| <b>F.</b>       | <b>GRYNASIS TURTAS</b>  |                     |   |   |
| I.              | Dalininkų kapitalas   |                     |   |   |
| II.             | Rezervai  |                     |   |   |
| III.            | Nuosavybės metodo įtaka   |                     |   |   |
| IV.             | Sukauptas perviršis ar deficitas  |                     |   |   |
| <b>G.</b>       | <b>MAŽUMOS DALIS</b>  |                     |   |   |
|                 | <b>IŠ VISO FINANSAVIMO SUMŲ, ĮSIPAREIGOJIMŲ, GRYNŲ TURTO IR MAŽUMOS DALIES:</b> |                     |   |   |

(viešojo sektoriaus subjekto vadovas arba jo įgaliotas administracijos atstovas  
 (parašas)  
 vadovas)  
 (vyriausiasis buhalteris (buhalteris)) (parašas)

(vardas ir pavardė)  
 (vardas ir pavardė)

**Veiklos rezultatų ataskaitos forma**

Šaltinis: Viešojo sektoriaus apskaitos ir finansinės atskaitomybės standartai. Prieiga per internetą:  
<https://finmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/apskaita-ir-atskaitomybe/viesojo-sektoriaus-subjektu-apskaita-ir-atskaitomybe/finansine-atskaitomybe/viesojo-sektoriaus-apskaitos-ir-finansines-atskaitomybes-standartai-vsafas>.

3-iojo VSAFAS „Veiklos rezultatų  
ataskaita“  
2 priedas

**(Žemesniojo lygio viešojo sektoriaus subjektų, išskyrus mokesčių fondus ir išteklių fondus,  
veiklos rezultatų ataskaitos forma)**

(viešojo sektoriaus subjekto arba viešojo sektoriaus subjektų grupės pavadinimas)

(viešojo sektoriaus subjekto, parengusio veiklos rezultatų ataskaitą  
arba konsoliduotąją veiklos rezultatų ataskaitą, kodas, adresas)

**VEIKLOS REZULTATŲ ATASKAITA****PAGAL M. D. DUOMENIS**

Nr.  
(data)

*Pateikimo valiuta ir tikslumas: eurai arba tūkstančiais eurų*

| Eil. Nr.  | Straipsniai   | Pastabos Nr. | Ataskaitinis laikotarpis | Praėjęs ataskaitinis laikotarpis |
|-----------|---|--------------|--------------------------|----------------------------------|
| <b>A.</b> | <b>PAGRINDINĖS VEIKLOS PAJAMOS</b>                          |              |                          |                                  |
| I.        | FINANSAVIMO PAJAMOS   |              |                          |                                  |
| I.1.      | Iš valstybės biudžeto                                       |              |                          |                                  |
| I.2.      | Iš savivaldybių biudžetų                                    |              |                          |                                  |
| I.3.      | Iš ES, užsienio valstybių ir tarptautinių organizacijų lėšų |              |                          |                                  |
| I.4.      | Iš kitų finansavimo šaltinių                                |              |                          |                                  |
| II.       | MOKESČIŲ IR SOCIALINIŲ ĮMOKŲ PAJAMOS                        |              |                          |                                  |
| III.      | PAGRINDINĖS VEIKLOS KITOS PAJAMOS                           |              |                          |                                  |
| III.1.    | Pagrindinės veiklos kitos pajamos                           |              |                          |                                  |
| III.2.    | Pervestinių pagrindinės veiklos kitų pajamų suma            |              |                          |                                  |
| <b>B.</b> | <b>PAGRINDINĖS VEIKLOS SAŃAUDOS</b>                         |              |                          |                                  |
| I.        | DARBO UŽMOKESČIO IR SOCIALINIO DRAUDIMO                     |              |                          |                                  |
| II.       | NUSIDĖVĖJIMO IR AMORTIZACIJOS                               |              |                          |                                  |
| III.      | KOMUNALINIŲ PASLAUGŲ IR RYŠIŲ                               |              |                          |                                  |
| IV.       | KOMANDIRUOČIŲ   |              |                          |                                  |
| V.        | TRANSPORTO  |              |                          |                                  |
| VI.       | KVALIFIKACIJOS KĖLIMO                                       |              |                          |                                  |
| VII.      | PAPRASTOJO REMONTO IR EKSPLOATAVIMO                         |              |                          |                                  |
| VIII.     | NUVERTĖJIMO IR NURAŠYTŲ SUMŲ                                |              |                          |                                  |
| IX.       | SUNAUDOTŲ IR PARDUOTŲ ATSARGŲ SAVIKAINA                     |              |                          |                                  |
| X.        | SOCIALINIŲ IŠMOKŲ   |              |                          |                                  |
| XI.       | NUOMOS  |              |                          |                                  |
| XII.      | FINANSAVIMO   |              |                          |                                  |
| XIII.     | KITŲ PASLAUGŲ   |              |                          |                                  |
| XIV.      | KITOS   |              |                          |                                  |
| <b>C.</b> | <b>PAGRINDINĖS VEIKLOS PERVERŠIS AR DEFICITAS</b>           |              |                          |                                  |
| <b>D.</b> | <b>KITOS VEIKLOS REZULTATAS</b>                             |              |                          |                                  |

|      |   |  |  |  |
|------|---|--|--|--|
| I.   | KITOS VEIKLOS PAJAMOS   |  |  |  |
| II.  | PERVESTINOS Į BIUDŽETĄ KITOS VEIKLOS PAJAMOS                          |  |  |  |
| III. | KITOS VEIKLOS SĄNAUDOS  |  |  |  |
| E.   | FINANSINĖS IR INVESTICINĖS VEIKLOS REZULTATAS                         |  |  |  |
| F.   | APSKAITOS POLITIKOS KEITIMO IR ESMINIŲ APSKAITOS KLAIDŲ TAISYMO ĮTAKA |  |  |  |
| G.   | PELNO MOKESTIS  |  |  |  |
| H.   | GRYNASIS PERVIRŠIS AR DEFICITAS PRIEŠ NUOSAVYBĖS METODO ĮTAKĄ         |  |  |  |
| I.   | NUOSAVYBĖS METODO ĮTAKA   |  |  |  |
| J.   | GRYNASIS PERVIRŠIS AR DEFICITAS                                       |  |  |  |
| I.   | TENKANTIS KONTROLIUOJANČIAJAM SUBJEKTUI                               |  |  |  |
| II.  | TENKANTIS MAŽUMOS DALIAI  |  |  |  |

(viešojo sektoriaus subjekto vadovas arba jo įgaliotas administracijos vadovas)

(vardas ir pavardė)

(vyriausiasis buhalteris (buhalteris))

(parašas)

(vardas ir pavardė)

(parašas)

**Pinigų srautų ataskaitos forma**

Šaltinis: Viešojo sektoriaus apskaitos ir finansinės atskaitomybės standartai. Prieiga per internetą: <https://finmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/apskaita-ir-atskaitomybe/viesojo-sektoriaus-subjektu-apskaita-ir-atskaitomybe/finansine-atskaitomybe/viesojo-sektoriaus-apskaitos-ir-finansines-atskaitomybes-standartai-vsafas>.

**(Žemesniojo lygio viešojo sektoriaus subjektų, išskyrus fondus, pinigų srautų ataskaitos forma)**

(viešojo sektoriaus subjekto arba viešojo sektoriaus subjektų grupės pavadinimas)

(viešojo sektoriaus subjekto, parengusio pinigų srautų ataskaitą (konsoliduotąją pinigų srautų ataskaitą), kodas, adresas)

**PINIGŲ SRAUTŲ ATASKAITA**  
**PAGAL 20\_\_\_\_M.\_\_\_\_D. DUOMENIS**

\_\_\_\_\_ Nr. \_\_\_\_\_  
 (data)

*Pateikimo valiuta ir tikslumas: eurai arba tūkstančiais eurų*

| Eil. Nr.  | Straipsniai   | Pastabos Nr. | Ataskaitinis laikotarpis    |                               |         | Praėjęs ataskaitinis laikotarpis |                               |         |
|-----------|---|--------------|-----------------------------|-------------------------------|---------|----------------------------------|-------------------------------|---------|
|           |   |              | Tiesioginiai pinigų srautai | Netiesioginiai pinigų srautai | Iš viso | Tiesioginiai pinigų srautai      | Netiesioginiai pinigų srautai | Iš viso |
| 1         | 2   | 3            | 4                           | 5                             | 6       | 7                                | 8                             | 9       |
| <b>A.</b> | <b>PAGRINDINĖS VEIKLOS PINIGŲ SRAUTAI</b>                             |              |                             |                               |         |                                  |                               |         |
| I.        | Įplaukos  |              |                             |                               |         |                                  |                               |         |
| II.       | Pervestos lėšos   |              |                             |                               |         |                                  |                               |         |
| III.      | Išmokos   |              |                             |                               |         |                                  |                               |         |
| <b>B.</b> | <b>INVESTICINĖS VEIKLOS PINIGŲ SRAUTAI</b>                            |              |                             |                               |         |                                  |                               |         |
| I.        | Ilgalaikio turto (išskyrus finansinį) ir biologinio turto įsigijimas  |              |                             |                               |         |                                  |                               |         |
| II.       | Ilgalaikio turto (išskyrus finansinį) ir biologinio turto perleidimas |              |                             |                               |         |                                  |                               |         |
| III.      | Ilgalaikio finansinio turto įsigijimas                                |              |                             |                               |         |                                  |                               |         |
| IV.       | Ilgalaikio finansinio turto perleidimas                               |              |                             |                               |         |                                  |                               |         |

|           |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-----------|--|--|--|--|--|--|--|--|
| V.        | Terminuotųjų indėlių padidėjimas (sumažėjimas)                                     |  |  |  |  |  |  |  |
| VI.       | Gauti dividendai   |  |  |  |  |  |  |  |
| VII.      | Kiti investicinės veiklos pinigų srautai   |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>C.</b> | <b>FINANSINĖS VEIKLOS PINIGŲ SRAUTAI</b>   |  |  |  |  |  |  |  |
| I.        | Įplaukos iš gautų paskolų  |  |  |  |  |  |  |  |
| II.       | Gautų paskolų grąžinimas   |  |  |  |  |  |  |  |
| III.      | Finansinės nuomos (lizingo) įsipareigojimų apmokėjimas                             |  |  |  |  |  |  |  |
| IV.       | Gautos finansavimo sumos ilgalaikiam ir biologiniam turtui įsigyti:                |  |  |  |  |  |  |  |
| V.        | Grąžintos ir perduotos finansavimo sumos ilgalaikiam ir biologiniam turtui įsigyti |  |  |  |  |  |  |  |
| VI.       | Gauti dalininko įnašai   |  |  |  |  |  |  |  |
| VII.      | Kiti finansinės veiklos pinigų srautai   |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>D.</b> | <b>VALIUTOS KURSŲ PASIKEITIMO ĮTAKA PINIGŲ IR PINIGŲ EKVIVALENTŲ LIKUČIUI</b>      |  |  |  |  |  |  |  |
| I.        | Pinigų ir pinigų ekvivalentų padidėjimas (sumažėjimas)                             |  |  |  |  |  |  |  |
| II.       | Pinigai ir pinigų ekvivalentai ataskaitinio laikotarpio pradžioje                  |  |  |  |  |  |  |  |
| III.      | Pinigai ir pinigų ekvivalentai ataskaitinio laikotarpio pabaigoje                  |  |  |  |  |  |  |  |

\_\_\_\_\_  
(viešojo sektoriaus subjekto vadovas arba jo įgaliotas administracijos vadovas)

\_\_\_\_\_  
(parašas)

\_\_\_\_\_  
(vardas ir pavardė)

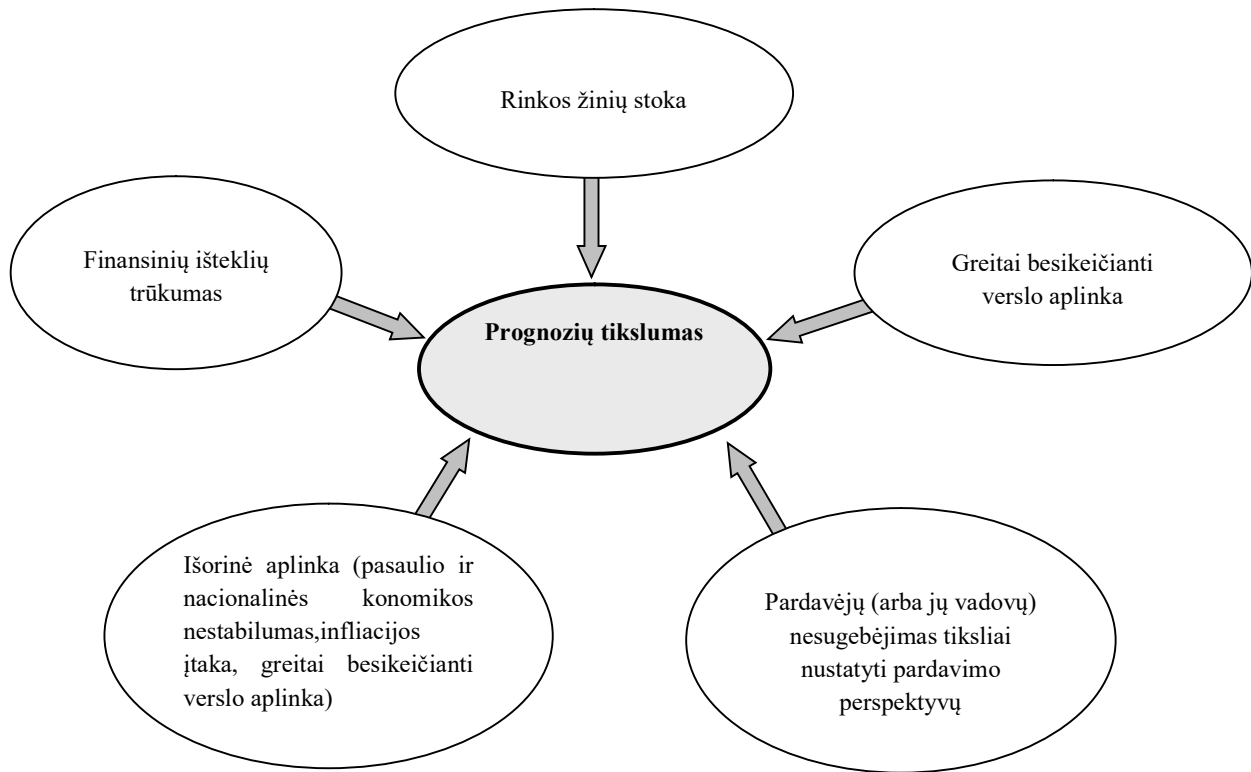
\_\_\_\_\_  
(vyriausiasis buhalteris (bhalteris))

\_\_\_\_\_  
(parašas)

\_\_\_\_\_  
(vardas ir pavardė)

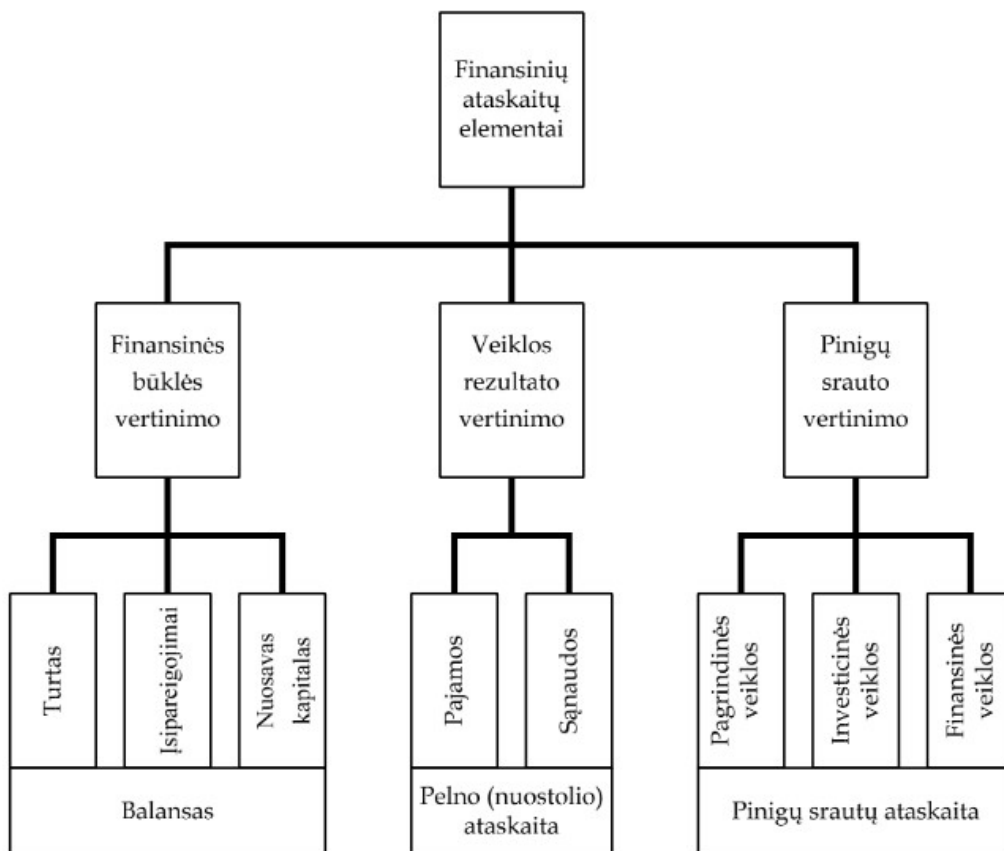
**Proгноzių tikslumą ribojantys veiksniai**

Šaltinis: Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). Vadyba. Kaunas: Technologija.



### Finansinių ataskaitų elementai (Absoliutūs finansiniai rodikliai)

Šaltinis: Mackevičius (2005) ir Mackevičius, Poškaitė, ir Villis (2011) „Finansinė analizė. Mokomoji knyga“, p. 52.



## Išlaidos švietimui nuo BVP, proc.

Šaltinis: EUROSTAT

|    | Šalis              | 2014 m. | Nuo visų išlaidų, proc. | 2015 m. | Nuo visų išlaidų, proc. | 2016 m. | Nuo visų išlaidų, proc. | 2017 m. | Švietimui išlaidų nuo BVP vidurkis | Nuo visų išlaidų švietimui vidurkis |
|----|--------------------|---------|-------------------------|---------|-------------------------|---------|-------------------------|---------|------------------------------------|-------------------------------------|
|    | EU                 | 5.0     | 11.3                    | 4.9     | 10.5                    | 4.9     | 11.3                    | 5.1     | 5.0                                | 11.0                                |
| 1  | Belgija            | 6.3     | 11.4                    | 6.4     | 11.9                    | 6.4     | 12                      | 6.4     | 6.4                                | 11.8                                |
| 2  | Bulgarija          | 4.1     | 9.7                     | 3.9     | 9.7                     | 3.4     | 9.8                     | 3.4     | 3.7                                | 9.7                                 |
| 3  | Čekija             | 5.1     | 12.2                    | 3.8     | 9.1                     | 4.5     | 11.3                    | 4.5     | 4.5                                | 10.9                                |
| 4  | Danija             | 7.1     | 12.8                    | 7       | 12.8                    | 6.9     | 12.9                    | 6.9     | 7.0                                | 12.8                                |
| 5  | Vokietija          | 4.2     | 9.7                     | 4.5     | 10.3                    | 4.2     | 9.5                     | 4.2     | 4.3                                | 9.8                                 |
| 6  | Estija             | 5.7     | 14.7                    | 4.9     | 12.6                    | 5.9     | 14.6                    | 5.9     | 5.6                                | 14.0                                |
| 7  | Airija             | 4.3     | 11.1                    | 3.8     | 13.1                    | 3.3     | 12.1                    | 3.3     | 3.7                                | 12.1                                |
| 8  | Graikija           | 4.3     | 8.8                     | 3.7     | 6.8                     | 4.3     | 8.6                     | 4.3     | 4.2                                | 8.1                                 |
| 9  | Ispanija           | 4.1     | 9.1                     | 4.2     | 9.5                     | 4       | 9.5                     | 4       | 4.1                                | 9.4                                 |
| 10 | Prancūzija         | 5.5     | 9.6                     | 5.5     | 9.7                     | 5.4     | 9.6                     | 5.4     | 5.5                                | 9.6                                 |
| 11 | Kroatija           | 4.8     | 9.8                     | 5.5     | 10.1                    | 4.8     | 10.2                    | 4.8     | 5.0                                | 10.0                                |
| 12 | Italija            | 4       | 7.9                     | 4.1     | 8.1                     | 3.9     | 7.9                     | 3.9     | 4.0                                | 8.0                                 |
| 13 | Kipras             | 6       | 11.8                    | 6.4     | 15.8                    | 6       | 15.6                    | 6       | 6.1                                | 14.4                                |
| 14 | Latvija            | 5.9     | 15.8                    | 5.3     | 14.4                    | 5.5     | 14.7                    | 5.5     | 5.6                                | 15.0                                |
| 15 | Lietuva            | 5.9     | 15.5                    | 4.1     | 11.7                    | 5.2     | 15.1                    | 5.4     | 5.2                                | 14.1                                |
| 16 | Liuksemburgas      | 4.9     | 12.2                    | 3.9     | 9.4                     | 4.8     | 11.5                    | 4.8     | 4.6                                | 11.0                                |
| 17 | Vengrija           | 5.1     | 10.3                    | 4.3     | 8.5                     | 4.9     | 10.5                    | 4.9     | 4.8                                | 9.8                                 |
| 18 | Malta              | 5.6     | 13.5                    | 5.4     | 13.1                    | 5.4     | 14.1                    | 5.4     | 5.5                                | 13.6                                |
| 19 | Olandija           | 5.4     | 11.7                    | 5.4     | 12                      | 5.3     | 12.2                    | 5.3     | 5.4                                | 12.0                                |
| 20 | Austrija           | 4.9     | 9.5                     | 5.4     | 10.5                    | 4.9     | 9.8                     | 4.9     | 5.0                                | 9.9                                 |
| 21 | Lenkija            | 5.3     | 12.5                    | 4.8     | 11.6                    | 5       | 12.1                    | 5       | 5.0                                | 12.1                                |
| 22 | Portugalija        | 5.7     | 12                      | 4.8     | 9.9                     | 4.9     | 10.8                    | 4.9     | 5.1                                | 10.9                                |
| 23 | Rumunija           | 3       | 8.6                     | 2.7     | 7.6                     | 3.7     | 10.8                    | 3.7     | 3.3                                | 9.0                                 |
| 24 | Slovėnija          | 4       | 11.9                    | 4.6     | 9.6                     | 5.6     | 12.4                    | 4.2     | 4.6                                | 11.3                                |
| 25 | Slovakija          | 4.1     | 9.9                     | 4.6     | 10.1                    | 3.8     | 3.8                     | 9.3     | 5.5                                | 7.9                                 |
| 26 | Suomija            | 6.4     | 11                      | 6.8     | 11.9                    | 6.1     | 10.8                    | 6.1     | 6.4                                | 11.2                                |
| 27 | Švedija            | 6.6     | 12.7                    | 7.1     | 14                      | 6.6     | 13.4                    | 6.6     | 6.7                                | 13.4                                |
| 28 | Didžioji Britanija | 5       | 11.8                    | 5.7     | 1.1                     | 4.7     | 11.2                    | 4.7     | 5.0                                | 8.0                                 |



**Patvirtinto biudžeto programos sąmata**

Šaltinis: LR Finansų ministro 2018 m. gegužės 31 d. įsakymas Nr. 1K-206 „Dėl biudžeto sudarymo ir vykdymo formų“.

Forma B-1 patvirtinta Lietuvos  
Respublikos finansų ministro 2018 m.  
gegužės 31 d. įsakymu Nr. 1K-206

TVIRTINU

\_\_\_\_\_  
(asignavimų valdytojo ar jo įgalioto asmens pareigų pavadinimas)\_\_\_\_\_  
(parašas)\_\_\_\_\_  
(vardas ir pavardė)\_\_\_\_\_  
(data)

A.V.

\_\_\_\_\_  
(dokumento sudarytojo (įstaigos) pavadinimas)**20\_\_ m. PROGRAMOS  
SĄMATA**\_\_\_\_\_  
(data ir numeris)\_\_\_\_\_  
(sudarymo vieta)(Asignavimų valdytojo) įstaigos  
pavadinimas:

|                 |               |                                   |
|-----------------|---------------|-----------------------------------|
|                 |               |                                   |
| Ministerij<br>a | Departamentas | Biudžetin<br>ė įstaiga<br>(Kodas) |

Programa:

|  |         |
|--|---------|
|  |         |
|  | (Kodas) |

Finansavimo šaltinis:

|  |  |  |  |         |
|--|--|--|--|---------|
|  |  |  |  |         |
|  |  |  |  | (Kodas) |

Išlaidų klasifikacija  
pagal valstybės  
funkcijas:

|  |  |  |         |
|--|--|--|---------|
|  |  |  |         |
|  |  |  | (Kodas) |

(tūkst.  
Eur)

| Išlaidų ekonominės klasifikacijos straipsnio* |  |  |  |  |  |             | Iš viso | I ketv. | II ketv. | III ketv. | IV ketv. |
|---|--|--|--|--|--|-------------|---------|---------|----------|-----------|----------|
| kodas   |  |  |  |  |  | pavadinimas |         |         |          |           |          |
|   |  |  |  |  |  |             |         |         |          |           |          |
|   |  |  |  |  |  |             |         |         |          |           |          |
|   |  |  |  |  |  |             |         |         |          |           |          |

|                    |  |  |  |  |
|--------------------|--|--|--|--|
| Iš viso asignavimų |  |  |  |  |
|--------------------|--|--|--|--|

\* Skilties „Išlaidų ekonominės klasifikacijos straipsnio“ stulpeliuose „kodas“, „pavadinimas“ įrašomas išlaidų ekonominės klasifikacijos straipsnio kodas ir pavadinimas, kurie patvirtinti finansų ministro 2003 m. liepos 3 d. įsakymu Nr. 1K-184 „Dėl Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių biudžetų pajamų ir išlaidų klasifikacijos patvirtinimo“.

---

(įstaigos padalinio, atsakingo už planavimą, vadovo ar jo įgalioto asmens pareigų pavadinimas)

(parašas)

(vardas ir pavardė)

---

(įstaigos padalinio, atsakingo už planavimą, vadovo ar jo įgalioto asmens pareigų pavadinimas)

(parašas)

(vardas ir pavardė)

## Interviu protokolas Nr. 1

### Šiaulių X lopšelio-darželio, turinčio ikimokyklinio ugdymo įstaigoje bei mokykloje apskaitos organizavimo bei finansų valdymo nemažą patirtį, apklausa

Interviu data: 2019 m. kovo 13 d.

Interviu trukmė: 25 min.

Interviu vieta: Šiaulių X lopšelis-darželis.

Bendri duomenys apie respondentą

*Įstaigos (institucijos) pavadinimas:* Šiaulių X lopšelis-darželis.

*Respondento pareigos:* Šiaulių X lopšelio-darželio vyr. buhalteris.

*Respondento darbo stažas:* 14 m.

## Strateginis ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymas

### 1. Kokią naudą gautų viešasis sektorius centralizavęs buhalteriją?

Dabar populiari girdėti, kad dirbtų specialistai, o finansinės ataskaitos būtų tikslesnės, o auditoriai nerastų klaidų. Vėl gi, vargu, nes neklystančių tiesiog nėra. Manau, kad naudos negautų. Paskaičiuoti galima, kiek kainuotų darbo vietų steigimas: buhalterinės licencijos, kompiuteriai, rašomieji stalai, patalpų šildymas, nes centralizuotos buhalterijos centras būtų atskirame pastate, o darželiuose buhalteriai dirba tose pačiose patalpose. O kur rastų kvalifikuotų darbuotojų? Gi specialių viešajam sektoriui gebančių dirbti specialistų niekas neruošia, o specifika nuo privataus sektoriaus tikrai skiriasi. Vis tiek didžioji dalis dirbtų senųjų buhalterijų. Tai kur aukštesni gebėjimai arba išsilavinimas? Dar be to, ar tikrai buhalteriai sutiktų eiti dirbti į centrą, gi didėtų darbo, be to funkcijos būtų perskirstytos, kažkas nuolatos vykdytų turto apskaitą, o kažkas atsiskaitymus su tiekėjais, tretį teiktų finansines ataskaitas ir pan. Monotoniškas, sunkus darbas, o mastai būtų didesni.

### 2. Galbūt įžvelgtumėte ir teigiamų centralizuotos buhalterijos bruožų?

Nežinau, žada, didesnę darbo užmokestį, bet, kad nuo darbo atokvėpio nebus, neišpėja. Apskritai, mažai kas diskutuoja su buhalteriais apie centralizavimą, informacijos neteikia. Vykdytų apklausas, o rezultatų nepristatė. Kaip sugalvos, taip ir padarys. Kažkam naudinga.

### 3. Ar bendra buhalterinė programa ar informacinė sistema palengvintų darbą?

Dabartinė, dažniausiai, darželių naudojama buhalterinė programa tikrai nėra išbaigta, bet, kiek įstaigos turėjo lėšų, tokias licencijas ir nusipirko. Savivaldybė galėjo bendrai vykdyti programų pirkimus, tada ir auditoriai neturėtų pastabų. Taip, bet vėl tektų mokintis dirbti su nauja programa.

### 4. Kokius didžiausius pokyčius įžvelgtumėte centralizuojant buhalteriją?

Ir taip, ir ne. Su darželio vadovu puikiai sutariame, randame bendrą kalbą, visuomet jaučiuosi palaikomas, nors pedagogai visuomet sulaukia daugiau dėmesio, nes yra ugdymo proceso dalyviai. Bijau, kad centralizuotoje buhalterijoje nesijaustų konkurencija, kuri prisidėtų prie emociškai neigiamos aplinkos kūrimo. Dėl centralizuotos buhalterijos būtų atleidžiami vyr. buhalteriai, neatsižvelgiant į amžiaus cenzą ar šeimyninę padėtį, pavyzdžiui, ilgametis darbuotojas gautų įspėjimą apie atleidimą, o jam likę vos keleri metai iki pensijos. Akivaizdu, kad toks darbuotojas naujo darbo vargu ar suras, o persikvalifikuoti, kad galėtų dirbti privačiame sektoriuje nėra prasmės, nes išleis pinigų, o ar gaus naudą? Vargu. Greičiausiai

eitų į priešlaikinę pensiją, o dėl to mažėtų mėnesinės pajamos, o kur ori senatvė? Arba kitas pavyzdys – darbuotojas, turintis du mažamečius vaikus, greičiausiai ir paskolą, kaip dabar įprasta. Lygiai vienodai gaus išpėjimą apie atleidimą

#### **5. Kaip įvertinti darbuotojų kompetenciją centralizavus buhalteriją, kaip teisingai atsirinkti darbuotojus?**

Kadangi biudžetinėms įstaigoms buhalterijų greičiausiai nei viena aukštoji mokykla neruošia, todėl patirtis būtent tokio pobūdžio įstaigoje turėtų turėti didelį lyginamąjį svorį.

#### **6. Kaip galėtų vykti tarp suinteresuotų šalių komunikacija, centralizavus buhalteriją?**

Tikriausiai, kad palengvintų buhalteriams kylančių klausimų sprendimą, nes šiuo metu, tai skambiname į vieną darželį, į kitą, dar į finansų skyrių ar į švietimą ekonomistams, bet apsunkintų tarp įstaigų ir centralizuotos buhalterijos specialistų komunikaciją, ypač ataskaitinių laikotarpių pabaigoje, kuomet būtų derinami likučiai.

#### **7. Ar centralizavus buhalteriją atsirastų nuolatinė kontrolė?**

Nebūtinai, priklausytų nuo vadovo.

## Interviu protokolas Nr. 2

### Šiaulių X lopšelio-darželio, turinčio ikimokyklinio ugdymo įstaigai vadovavimo bei finansų valdymo ilgametę patirtį, apklausa

Interviu data: 2019 m. kovo 13 d.

Interviu trukmė: 20 min.

Interviu vieta: Šiaulių X lopšelis-darželis.

Bendri duomenys apie respondentą

*Įstaigos (institucijos) pavadinimas:* Šiaulių X lopšelis-darželis.

*Respondento pareigos:* Šiaulių X lopšelio-darželio direktorius.

*Respondento darbo stažas:* 23 m.

### Strateginis ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansų valdymas

#### 1. Kokius teigiamus centralizuotos buhalterijos bruožus išskirtumėt?

Pirma, Šiaulių miesto savivaldybė pagerintų miesto įvaizdį, kaip šiuolaikiška, gebanti priimti strateginius siekius atitinkančius sprendimus, gebanti inicijuoti ir vykdyti projektus, gebanti racionaliai planuoti ir paskirstyti miesto lėšas. Antra, kontrolės ir audito tarnybos darbuotojai galėtų lengviau ir paprasčiau, atlikti veiklos ar finansinius auditus, nes visa informacija viename centre, nereiktų važinėti per įstaigas. Tačiau sunku atskirti darželio vadovo kompetencijai paliekamus sprendimus, kiek bus palikta savarankiškumo, planuoti, įsigyti pačiam darželiui ar visgi pirkimai bus vykdomi centralizuotai. Trečia, centralizuotos buhalterijos vadovas daugiau galėtų išvelgti ir pamatyti klaidų, išsakyti kritiką, iš anksto numatyti problemas, nes turi daugiau kompetencijų. Ketvirta, sumažinus etatų skaičių, Savivaldybė sumažintų išlaidas darbo užmokesčiui, tačiau buhalteriam tenkantis darbo krūvis ženkliai padidėtų.

#### 2. Kaip įvertinti darbuotojų kompetenciją centralizavus buhalteriją, kaip teisingai atsirinkti darbuotojus?

Vertintų pagal pačių nusistatytus kriterijus, greičiausiai: išsilavinimą, darbo patirtį, gebėjimą dirbti kompiuterinėmis programomis, teisės aktų išmanymą – standartiškai.

#### 3. Kokius didžiausius pokyčius išvelgtumėte centralizuojant buhalteriją?

Centralizavus buhalteriją visgi apsunkintų darželių vadovų darbą, nes buhalteris rengia projektus metams, planuoja lėšas, apskaičiuoja poreikį darbo užmokesčiui, socialiniam draudimui, komunalinėms paslaugoms įsigyti. Patogu derinti sumas, komunikuoti, operatyviai priimti sprendimus ir laiku įgyvendinti.

#### 4. Kaip galėtų vykti tarp suinteresuotų šalių komunikacija, centralizavus buhalteriją?

Kiekvienas vadovas gerbia ir rūpinasi savo darbuotoju, nepriklausomai nuo specializacijos, siekia jų aukštos kvalifikacijos, tam planuojamos lėšos kvalifikacijai. Buhalteris, sakoma, yra dešinioji vadovo ranka, bendrauti tarpusavyje tenka ypatingai daug. Kilus klausimams ar problemoms, darželio vadovas ar įgaliotas asmuo ieškotų sprendimų, greičiausiai susisiektų su centralizuotos buhalterijos atsakingais specialistais ir komunikuotų su jais, tačiau reikiama informacija būtų gaunama per ilgesnį laiko tarpą.

**5. Kaip vyktų dokumentų teikimas centrui? Pavyzdžiui, praktika rodo, kad centralizavus buhalteriją, įstaigos smulkius pirkimus vykdo pačios, o dokumentus vežą į centrą.**

Tikiu, kad reikėtų vežti dokumentus, kitaip neįsivaizduoju, nes vis tiek reikalautų originalių dokumentų.

**6. Kaip centralizuota buhalterija įtakotų dabar dirbančių buhalterių darbą?**

Modeliuočiau taip, kad gavus Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymą, dėl buhalterio pareigybės panaikinimo darželyje, buhalteris pagal DK reikalavimus būtų išpėtas, o suėjus terminui, atleistas. O ar taip bus, niekas negali pasakyti. Darželiui tektų išmokėti išėitinę kompensaciją, o savivaldybė lėšų dalį, skiriamą iš biudžeto sumažintų. Jau panaši situacija yra nutikusi su slaugytojo pareigybe, kompensacijų našta nugulė ant darželio bendruomenės pečių, savivaldybė asignavimus darbo užmokesčiui sumažino, o kompensacijos išmokėtos iš bendro darželio darbuotojams skirto darbo užmokesčio fondo.

**7. Ar nevertėtų ikimokyklinėse ugdymo įstaigose numatyti apskaitininko etato dalį?**

Tikrai to siekčiau, nes reikia žmogaus, kuris tiesiogiai komunikuotų su centru, stebėtų pirkimus, išlaidas pagal sąmatų eilutes, lėšų likučius ir panašius procesus.

**8. Ar centralizavus buhalteriją atsirastų nuolatinė kontrolė?**

Vienas vadovas visko nesukontroliuos, tačiau turėdamas aiškesnę suvokimą apie apskaitos organizavimą, centralizuotos buhalterijos vadovas lengviau pastebės netikslumus ar daromas klaidas.

### Interviu protokolas Nr. 3

#### Y įstaigos, centralizuotai vykdančios buhalterinę apskaitą, turinčio vyr. buhalterio bei finansų valdymo ilgametę patirtį, apklausa

Interviu data: 2019 m. kovo 13 d.

Interviu trukmė: 31 min.

Interviu vieta: Y įstaiga.

Bendri duomenys apie respondentą

*Įstaigos (institucijos) pavadinimas:* Y įstaiga, centralizuotai vykdanči buhalterinę apskaitą.

*Respondento pareigos:* Y įstaigos, centralizuotai vykdančios buhalterinę apskaitą vyr. buhalteris.

*Respondento darbo stažas:* 24 m.

### Strateginis ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymas

#### 1. Kokius teigiamus centralizuotos buhalterijos bruožus išskirtumėt?

Palengvinamas Kontrolės ir audito tarnybos darbas. Centralizavus buhalteriją, užtenka patikrinti vienos įstaigos finansus ir, jeigu randama klaida, sistemingai klaida kartosis ir kitų įstaigų dokumentuose. Tą patį akcentuoja ir auditoriai. Apskritai, klaidų tikimybė mažesnė, nes Kontrolės ir audito tarnyba patikrinimus atlieka dažniau ir toje pačioje centralizuotoje buhalterijoje, o decentralizuotose įstaigose kontrolė atsitiktinė yra ir tokių, kurios praktiškai nebuvo tikrinamos. Pavyzdžiui, centralizuota buhalterija aptarnauja 37 švietimo įstaigas, o buhalterių tik 16. Visgi buhalterių atlyginimai nėra didesni lyginant su miesto decentralizuotų įstaigų buhalteriais, nes darbo užmokesčio fondas yra ribotas, o centralizuotoje buhalterijoje dirba ir kitų pareigybių darbuotojų. Buhalterių atlyginimas padidintas tiek, kiek pagal įstatymą numatyta kintamoji dalis už metinį vertinimą ir pasiektus rezultatus. Centralizuotoje buhalterijos paprasčiau atlikti darbuotojų vertinimus, jie turėtų būti tikslesni, nes tos pačios srities vadovui lengviau vertinti darbuotojų kompetencijas atliekant paskirtas užduotis, išvelgti klaidas. Lengviau įvertinti darbuotojų kvalifikacijos poreikį, vykdant vienas ar kitas funkcijas arba įsigalėjus naujiems teisiniams aktams. Taip pat decentralizuotoje buhalterijoje buhalteris vykdo platesnį spektrą funkcijų, o centralizuotoje buhalterijoje paprasčiau atskirti atsakomybes.

#### 2. Kokius didžiausius pokyčius išvelgtumėte centralizuojant buhalteriją?

Centralizuotoje buhalterijoje dirbama perskirsčius funkcijas siauresnėmis sritimis: turto apskaita, maisto apskaita, inventorizacijos, darbo užmokesčio skaičiavimas, mokestinių deklaracijų rengimas, pateikimas ir kita. Pastebima, kad lengviau ir greičiau vykdomi procesai, nes darbuotojai dirbdami vienoje srityje per laiką įgyja daug gilesnes žinias, geba procesus tinkamai standartizuoti, taip pat susikuria papildomus dokumentus, kurie leidžia greitai rasti neatitikimus. Tikėtina, kad dalis funkcijų liktų įstaigos kompetencijai, pavyzdžiui, eiliniai smulkūs pirkimai, tačiau didieji viešieji pirkimai galėtų būti vykdomi centralizuotai. Įstaigų išlaidas nuolat stebėtų ir kontroliuotų centralizuotos buhalterijos specialistai ir apie neatitikimus informuotų įstaigas.

#### 3. Kaip galėtų vykti tarp suinteresuotų šalių komunikacija, centralizavus buhalteriją?

Galima nuolatinė komunikacija telefonu ir kitomis susisiekimo priemonėmis. Pačių buhalterių komunikacija palengvėja, nes tos pačios srities specialistai dirba po vienu stogu, todėl paprasčiau pasidalinti kvalifikacine patirtimi bei pastebėjimais.

**4. Kaip vyktų dokumentų teikimas centrui? Pavyzdžiui, praktika rodo, kad centralizavus buhalteriją, įstaigos smulkius pirkimus vykdo pačios, o dokumentus vežą į centrą.**

Originalių dokumentų vežiojimo išvengti nėra galimybės. Kalbant apie rajono centralizaciją, galima įžvelgti daugiau sunkumų nei mieste: didesni atstumai dokumentų pateikimui ir pan. Mieste daug paprasčiau, todėl svarbi lokalinė vieta.

**5. Kaip centralizuota buhalterija įtakotų dabar dirbančių buhalterių darbą?**

Dalį darbuotojų tektų atleisti, nes gana didelė konkurencija, tačiau atsiranda galimybė darbuotojus pasirinkti pagal kvalifikaciją, išsilavinimą, patirtį. Įdiegus naujas buhalterines sistemas, tektų investuoti į apmokymus ir žinių gilinimą, tačiau kompetencija išaugtų.

**6. Ar nevertėtų ikimokyklinėse ugdymo įstaigose numatyti apskaitininko etato dalį?**

Įstaigos tiesiogiai komunikuoja su specialistais. Specialistai teikia jiems visą informaciją, kokios tik reikia. Apskaitininkas palengvintų įstaigos vadovo darbą, jeigu jo pareigybėse būtų numatyta: dokumentų ruošimas ir teikimas centrui, sąmatų likučių derinimas ir pan.

**7. Ar centralizavus buhalteriją atsirastų nuolatinė kontrolė?**

Kontrolė galėtų būti vykdoma nuolat, konsultuojantis ir teikiant pastabas.



### Interviu protokolas Nr. 4

#### Šiaulių miesto savivaldybės Z skyriaus vyr. specialisto, turinčio nemažą patirtį apskaitos, teisinio reglamentavimo bei ataskaitų rengimo srityje, apklausa

Interviu data: 2019 m. kovo 18 d.

Interviu trukmė: 1,14 val.

Interviu vieta: Viešojo maitinimo įstaiga.

Bendri duomenys apie respondentą

*Įstaigos (institucijos) pavadinimas:* Šiaulių miesto savivaldybė.

*Respondento pareigos:* Z skyriaus vyr. specialistas.

*Respondento darbo stažas:* 12 m.

### Strateginis ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymas

#### 1. Kokius teigiamus centralizuotos buhalterijos bruožus išskirtumėt?

Pirma, klaidų tikimybė mažesnė, nors visuomet yra žmogiškasis faktorius. Pagal audito ataskaitas centralizavus buhalterinius procesus, klaidų ženkliai sumažėja. Nėra klaidų, tai sąlygoja darbuotojų kompetencija. Amžius – patirtis, tačiau neretai vyresnio amžiaus darbuotojams sunkiau prisitaikyti prie technologinių pokyčių, o jaunesnio amžiaus darbuotojai yra lankstesni, imlūs naujovėms bei procesiniams pokyčiams. Antra, mažėtų darbuotojų skaičius, o atranka vyktų gana natūraliai: savo noru nebesiektų įsidarbinti dėl amžiaus ar kitų sumetimų, dalis neatitiktų kvalifikacinių reikalavimų ir kitų darbo sąlygų, o kiti darbuotojai pereitų į centralizuotą buhalteriją ir tęstų darbus. Trečia, bendra buhalterinė programa, vyrauja sistemiškumas. Žinoma, gali būti ir taip, kad centralizuotoje buhalterijoje, vykdant tas pačias funkcijas, vienas darbuotojas teisingai vykdytų operacijas, o kiti du darbuotojai klaidingai. Bet praktika rodo, kad klaidų ženkliai sumažėja arba praktiškai nelieka.

#### 2. Kokius didžiausius pokyčius įžvelgtumėte centralizuojant buhalteriją?

Buhalterijų etatų mažinimas, centro steigimas arba Šiaulių miesto švietimo centro funkcijų plėtimas, nes šiuo metu dalies miesto švietimo įstaigų buhalterija jau yra centralizuota, naujų kvalifikuotų darbuotojų atranka, buhalterinės programos įsigijimas, apskaitos perkėlimas.

#### 3. Kaip įvertinti darbuotojų kompetenciją centralizavus buhalteriją, kaip teisingai atsirinkti darbuotojus?

Manau, galima teigti, kad Kontrolės ir audito tarnybos vis akcentuojamos besikartojančios klaidos parodo kai kurių įstaigų buhalterijų galbūt ne žemesnę kvalifikaciją, tačiau mažesnę pasirengimą, tam įtakos turi ir asmeninės savybės. Teisės aktai dažnai keičiami, todėl pokyčių stebėjimas gana nemažas išukis. Centralizavus buhalteriją, tikėtina, kad įstaigose buhalterio pareigybė būtų panaikinta, o centralizuotos buhalterijos centre būtų skelbiamas konkursas buhalterijų pareigybėms užimti. Konkurso sąlygose būtų numatomi reikalavimai bei kiti atrankos kriterijai.

#### 4. Ar savivaldybė, centralizavus buhalteriją, sutaupytų biudžeto lėšų?

Buhalterinių programų diegimo, atnaujinimo, aptarnavimo išlaidos sumažėtų, nes reikėtų mažiau licencijų, o pokyčiai sistemingi, bendri. Taip pat sutaupytų darbo užmokesčiui. Kad atsirastų naujų pareigybių centre, neišvengiama, joms taip pat turėtų būti numatytas finansavimas. Iš pradžių lėšų poreikis išaugtų: tektų

mokėti išeitines išmokas, lėšų pareikalautų ir naujų darbo vietų steigimas. Jeigu centralizuotos buhalterijos funkcijas perimtų vykdyti Šiaulių miesto Švietimo centras, kažin ar jie užtektų patalpų naujai priimtiems darbuotojams, galbūt tektų ieškoti naujų patalpų, jas įrengti. O vėliau pastato išlaikymas, jo aptarnavimas, komunaliniai mokesčiai pareikalautų papildomų lėšų. Visgi darbuotojų išlaikymui galėtų būti skiriama perpus mažiau.

#### **5. Kaip galėtų vykti tarp suinteresuotų šalių komunikacija, centralizavus buhalteriją?**

Iš pradžių, natūralu, kad vadovams būtų sudėtingiau valdyti finansus. Sudėtingiau kontroliuoti lėšas pagal sąmatų eilutes ar ketvirčius, todėl atsakingi centro darbuotojai turėtų noriai komunikuoti, teikti reikiamą informaciją. Bet centralizavimas leidžia lengviau planuoti, pavyzdžiui, įsteigus centre ekonomisto pareigybes, tikėtina, kad analizė būtų išsami ir pasverta. Pavyzdys gali būti ir nauja Savivaldybės planavimo sistema, kur strateginiai planai centralizuojami ir perkeliama į vieną platformą. Tokiu būdu Savivaldybei paprasčiau planuoti ir skirstyti lėšas, nes susistemintas lėšų poreikis.

#### **6. Kaip vyktų dokumentų teikimas centrui? Pavyzdžiui, praktika rodo, kad centralizavus buhalteriją, įstaigos smulkius pirkimus vykdo pačios, o dokumentus vežą į centrą.**

Dokumentų vežiojimas nėra gera praktika, tačiau centralizuotų buhalterijų darbuotojai ginasi, kad tokiu būtu lengviau sukontroliuoti atsiskaitymus tiekėjams. Šiuo metu savivaldybės įstaigų naudojama e.pristatymo sistema puikus būdas dokumentų pristatymui.

#### **7. Ar nevertėtų ikimokyklinėse ugdymo įstaigose numatyti apskaitininko etato dalį?**

Apskaitininko pareigybė palengvintų komunikaciją tarp suinteresuotų šalių, tačiau pagal įstatymą, vadovas atsakingas už įstaigos finansų teisingą valdymą, vadinasi jis turi būti kompetentingas stabėti finansų procesus ir juos tinkamai paskirstyti.

#### **8. Ar centralizuota buhalterija leistų sustiprinti nuolatinę finansų kontrolę?**

Taip, nes kontrolę vienose rankose užtikrinti lengviau. Visgi, tai lemia ir vadovo asmeninės savybės.

## Interviu protokolas Nr. 5

### Šiaulių miesto savivaldybės K skyriaus vedėjo, turinčio ilgametę viešojo administravimo bei vadybinio darbo patirtį, apklausa

Interviu data: 2019 m. kovo 18 d.

Interviu trukmė: 21 min.

Interviu vieta: K skyrius.

Bendri duomenys apie respondentą

*Įstaigos (institucijos) pavadinimas:* Šiaulių miesto savivaldybė.

*Respondento pareigos:* K skyriaus vedėjas.

*Respondento darbo stažas:* K m.

## Strateginis ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymas

### 1. Kokius teigiamus centralizuotos buhalterijos bruožus išskirtumėt?

Vieningos sistemos įdiegimas, kad nebūtų įvairiausių versijų, antras dalykas, tada natūralu, kad nebūtų klaidų, nes kompetencijų lygmuo yra daugmaž centralizuotoje buhalterijoje panašus. Žmonių grupė susitelkusi į visumą, dirba specialistai. Organizacija ar įmonė, kuri seka įvairias buhalterines, finansų valdymo, apskaitos naujoves, todėl lengviau orientuoti darbuotojų kvalifikacijos kėlimą. Momentas, natūralus, kada orensis atlyginimas. Galima ir taip pasakyti, kad būtų galima didinti buhalteriams atlyginimą.

### 2. Kokius didžiausius pokyčius įžvelgtumėte centralizuojant buhalteriją?

Pokyčiai yra gerai, nes suteikiama galimybė. Kada pokyčius žmogus priima, kuo jis daugiau gauna informacijos. Žmonės tapatiname pokyčius su savimi, mums svarbu, kaip mes jausimės atitinkamoje aplinkoje, atitinkamam procese. Kai nežinome, tuomet baimė didelė, kuo daugiau informacijos, tuo patraukliau. Kai turi laiko apmąstyti, tuo turi laiko naujovę prisijaukinti. Ir tuomet pastebi daugiau pokyčių teigiamų savybių. Vieni greičiau suvokia pokyčio pozityvą, kitiems reikia daugiau laiko. Įprasti procesai, žinant klišes ir psichologiškai lengviau, o kai nežinai, išeini iš komforto zonos, tada jauti nerimą. Vieni sako, kad reikia staigiai inicijuoti, o kiti sako, kad reikia laiko pokyčiams įgyvendinti. Priėmus sprendimą centralizuoti buhalteriją, su darbuotojais būtų nuolat komunikuojama ir aiškinama situacija.

Vieninga programa, vieningas kontavimas, klaidų mažesnė tikimybė, aukštesnė specialistų kvalifikacija, reikia mažiau darbuotojų, todėl atsiranda galimybė rinktis. Naujovių siekimas, daug pasikeitimų, mokestinių ir t.t. Daug lengviau tobulinti kompetencijas vienoj vietoj, negu išvažiuoti iš įstaigos, kai tu esi vienas.

### 3. Kaip įvertinti darbuotojų kompetenciją centralizavus buhalteriją, kaip teisingai atsirinkti darbuotojus?

Buhalteriai pinigėliai, kas atlieka. Įstaigos vadovas neturi galimybių, nors supranta, kad įstaigos buhalteriai irgi turi tobulintis ir būtina žinoti naujoves, nes mokymai labai brangūs. Jis jau įsivaizduoja, kad nupirkęs programą, jau dideli pasiekimai ir palengvino buhalterio darbą. Kai turi aiškią kryptį, kai žinai kokius darbuotojai sutelkti ir pinigus gali skirti būtent tų darbuotojų kvalifikacijai.

### 4. Ar savivaldybė, centralizavus buhalteriją, sutaupytų biudžeto lėšų?

Be abejonės, būtų sutaupomos lėšos, tiksliai įvertinti, kiek būtų ekonomija, tai reikia skaičiavimus atlikti, susitaupyti biudžeto lėšos. Pirmais metais išleistumėm dar daugiau, pavyzdžiui, programos, darbo vietos įkūrimas ir panašiai. Išlaidos priklausytų nuo sprendimo, koks modelis būtų pasirinktas, o kuris modelis efektyvesnis, sunku pasakyti. Centralizacijos neigiamas aspektas – prarandamos darbo vietos. Buhalteris turi daug papildomų funkcijų, už nedidelį atlyginimą. Centralizavus buhalteriją atsiranda kryptiškumas. Siauresnės srities darbas.

#### **5. Kaip galėtų vykti tarp suinteresuotų šalių komunikacija, centralizavus buhalteriją?**

Padalinys ar atskira institucija ar juridinis vienetas vis tiek komunikacija vyktų. Bendravimas neišvengiamas.

#### **6. Kaip vyktų dokumentų teikimas centrui? Pavyzdžiui, praktika rodo, kad centralizavus buhalteriją, įstaigos smulkius pirkimus vykdo pačios, o dokumentus vežą į centrą.**

21 amžius, todėl dokumentai turėtų būti teikiami elektroniniu būdu, einama prie to, kad apskritai atsisakyti popierinių dokumentų, palaiptui siekiama jų atsisakyti. Pagal STRAPIS logiką, sistemos principus tikrai bus naudinga, tikėtina, kad ateityje nebereikės popierinių planų. Po kol kas pereinamasis laikotarpis.

#### **7. Ar nevertėtų ikimokyklinėse ugdymo įstaigose numatyti apskaitininko etato dalį?**

Manau, kad taip. Centralizacija turi įvairius modelius, nebus taip, kad bus paliktas tik vienas vadovas. Tarp centralizuotos buhalterijos ir pačios institucijos bus asmuo, kuris komunikuos tarp institucijų, todėl natūralu, kad žmogiškieji išteklių būtų naudingi. Didžiausią krūvį neša vadovas.

#### **8. Ar centralizuota buhalterija leistų sustiprinti nuolatinę finansų kontrolę?**

Vienareikšmiškai finansų kontrolė būtų sustiprinta, vienoj vietoj finansai. Kontrolės tarnybai daug patogiau tikrinti ir užtikrinti mažiau klaidų.

## Interviu protokolas Nr. 6

### Šiaulių L lopšelio-darželio, turinčio ikimokyklinio ugdymo įstaigai vadovavimo bei finansų valdymo ilgametę patirtį, apklausa

Interviu data: 2019 m. kovo 25 d.

Interviu trukmė: 35 min.

Interviu vieta: Šiaulių L lopšelis-darželis.

Bendri duomenys apie respondentą

*Įstaigos (institucijos) pavadinimas:* Šiaulių L lopšelis-darželis.

*Respondento pareigos:* Šiaulių L lopšelio-darželio direktorius.

*Respondento darbo stažas:* 16 m.

## Strateginis ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymas

### 1. Kokius teigiamus centralizuotos buhalterijos bruožus išskirtumėt?

Centralizuotas finansų valdymo modelis galėtų būti efektyvus, jeigu dirbtų ne tik buhalteriai kaip apskaitos operacijų vykdytojai, bet specialistų komandą sudarytų ir ekonomistai, kurie profesionaliai planuotų įstaigų lėšas, kitu atveju tai būtų tik techninio darbo atlikimas ir geresnių rezultatų negautumėm. Sunku išskirti teigiamus bruožus, nes neaišku, kokį centralizavimo modelį Savivaldybės taryba patvirtintų.

### 2. Kokius didžiausius pokyčius įžvelgtumėte centralizuojant buhalteriją?

Darželiai netektų buhalterių, prarastų galimybę greitai derinti operacijas ar pasidalinti informacija. Vadovui, ūkio dalies vedėjai, pavaduotojai atsirastų papildomų funkcijų, daugiau atsakomybės. Aplinkos (ūkio) lėšos nebūtų sumažinamos, nebent pirmaisiais pareigybių panaikinimo metais, nesumažintos lėšos galėtų būti nukreipiamos ugdymo procesui gerinti.

### 3. Kaip įvertinti darbuotojų kompetenciją centralizavus buhalteriją, kaip teisingai atsirinkti darbuotojus?

Darbuotojus su aukšta kvalifikacija ar kompetencija galima pritraukti, numatant didelį darbo užmokestį, tačiau praktika rodo, kad centralizuotoje buhalterijoje atlyginimai nedidėja. Kompetencijų įgyjama per praktiką, per naujai įgytas žinias kvalifikaciniuose kursuose.

### 4. Ar savivaldybė, centralizavus buhalteriją, sutaupytų biudžeto lėšų?

Jeigu buhalterių sumažintų perpus, kaip tai padarė kitos savivaldybės, tuomet tikrai sutaupytų lėšų. Bet pradiniu pasirengimo centralizavimui etapu, jeigu būtų centralizuota virš 100 ar ir daugiau įstaigų, išlaidų padaugėtų, nes tektų įsigyti buhalterines programas, įrengti patalpas, mokėti kompensacijas atleistiems darbuotojams.

### 5. Kaip galėtų vykti tarp suinteresuotų šalių komunikacija, centralizavus buhalteriją?

Daugiausiai bendraujame telefonu. Mūsų įstaigai priskirti trys specialistai, su jais ir komunikuojame. Tuo klausimu nesklandumų nekyla. Specialistai noriai pasidalija informacija, ypatingai lėšų likučius dažnai deriname.

**6. Kaip vyktų dokumentų teikimas centrui? Pavyzdžiui, praktika rodo, kad centralizavus buhalteriją, įstaigos smulkius pirkimus vykdo pačios, o dokumentus vežą į centrą.**

Vežame originalius dokumentus ir pati važiuoju pasirašyti ant centro parengtų dokumentų, nes parengus dokumentus, juos skenuoti, atsakingiems asmenims pasirašyti el. parašais, siūsti per e.pristatymo ar kitą sistemą, centrui juos spausdintis, o paskui vis tiek teikti originalius dokumentu, neapsimoka, dar daugiau laiko būtų sugaišta. Dažniausiai dokumentus veža tie darbuotojai, kurie netoli gyvena centro arba kas važiuoja kitais darbiniais reikalais ta kryptimi.

**7. Ar nevertėtų ikimokyklinėse ugdymo įstaigose numatyti apskaitininko etato dalį?**

Ikimokyklinei ugdymo įstaigai, įstaigos direktoriui apskaitininko pareigybė, centralizavus finansų valdymą, būtų racionalus sprendimas. Lengviau derinti projekto rengimo bei įgyvendinimo proceso metu kilusius klausimus. Lengviau vertinti lėšų naudojimo teisingumą, dokumentų parengimą bei pateikimą centralizuotai buhalterijai.

**8. Ar centralizuota buhalterija leistų sustiprinti nuolatinę finansų kontrolę?**

Ikimokyklinio ugdymo įstaiga yra centralizuota jau beveik dešimtmetį, tačiau klaidų išvengti nepavyksta. Kontrolės ir audito tarnyba patikrinusi įstaigos finansinius dokumentus, pateikia pastabų bei rekomendacijų, kiek jos reikšmingos, vėl kitas klausimas. Centralizavus finansų valdymą, ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovas buhalterijų nekontroliuoja, nebent prašo paaiškinti audito pastabas, nes atgalines išvadas dėl rekomendacijų įgyvendinimo teikia ikimokyklinės ugdymo įstaigos vadovas. Kontrolę turėtų užtikrinti centralizuotos įstaigos vadovas, jeigu jis turi ilgametę patirtį finansų valdymo srityje arba išsilavinimą toje srityje, be abejo, kad jam lengviau kontroliuoti.

## Interviu protokolas Nr. 7

### Šiaulių G lopšelio-darželio, turinčio ikimokyklinio ugdymo įstaigos apskaitos vedimo ir finansų valdymo ilgametę patirtį, apklausa

Interviu data: 2019 m. kovo 25 d.

Interviu trukmė: 32 min.

Interviu vieta: Šiaulių G lopšelis-darželis.

Bendri duomenys apie respondentą

*Įstaigos (institucijos) pavadinimas:* Šiaulių G lopšelis-darželis.

*Respondento pareigos:* Šiaulių G lopšelio-darželio vyr. buhalteris.

*Respondento darbo stažas:* 8 m.

## Strateginis ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymas

### 1. Kokius teigiamus centralizuotos buhalterijos bruožus išskirtumėt?

Apie centralizuotą buhalteriją neturiu nei neigiamos, nei teigiamos nuomonės. Galvoju, kad geri, kvalifikuoti darbuotojai bus paklausūs ir, jei tik norės galės dirbti. Neramina darbo krūviai centralizuotoje buhalterijoje, natūralu, kad ženkliai sumažinus darbuotojų skaičių, gausime ir ekonominį efektą, tačiau, kiek tai realu. Darbuotojai nepajėgs fiziškai pakelti planuojamų krūvių.

### 2. Kokius didžiausius pokyčius įžvelgtumėte centralizuojant buhalteriją?

Pagal kalbas viešojoje erdvėje, imant Kauno pavyzdį, turėtų būti galimi keli centralizuotos buhalterijos modeliai: įkuriant atskirą juridinį vienetą, pareigybes įstaigoje naikinant; Apjungiant kelias įstaigas, kai vienas buhalteris valdo kelių įstaigų finansus; Apjungiant kelias įstaigas, tačiau įstaigose paliekant atsakingą specialistą, nebūtinai pilnam darbo krūviui. Jeigu pagal pirmą modelį, tai įstaigoje būtų galima planuoti direktoriaus, jo pavaduotojo, vyr. buhalterio bei jo pavaduotojo, ekonomisto, teisininko, personalo darbuotojų, aptarnaujančio personalo bei buhalterijų pareigybes. Galvoju, kad buhalteriai dirbtų skyriais, pavyzdžiui: atsiskaitymų, kontrolės, maisto apskaitos, tėvų įmokų, darbo užmokesčio skaičiavimo ir pan. Girdėjau apie galimybę darbuotojų skaičių per kelerius metus sumažinti 4 kartus.

### 3. Kaip įvertinti darbuotojų kompetenciją centralizavus buhalteriją, kaip teisingai atsirinkti darbuotojus?

Tikėtina, kad nukentės vyresnio amžiaus buhalteriai, nes atrankoje galimai bus numatyti kompiuterinio raštingumo, išsilavinimo reikalavimai, dažnas vyresnio amžiaus buhalteris tuo pasigirti negali. Atranką galėtų vykdyti Savivaldybės personalo skyrius arba Šiaulių miesto savivaldybės Švietimo centras. Atranka vyks iš jau dirbančių buhalterijų, nes tikiu, kad patirtis biudžetinėje įstaigoje turės svorio atsirenkant specialistus.

### 4. Ar savivaldybė, centralizavus buhalteriją, sutaupytų biudžeto lėšų?

Jeigu ženkliai sumažins darbuotojų skaičių, ekonominis efektas garantuotas. Tačiau įžvelgčiau ir rizikos veiksnių: dėl negarantuojamo aukšto darbo užmokesčio, tikėtina, kad neatsiras aukštos kvalifikacijos specialistų arba neatsiras norinčių dirbti. Galimas jų pasipriešinimas, tam reiktų skleisti informaciją apie teigiamus centralizacijos bruožus ir dalintis gerąja patirtimi. Taip pat, kiek žinau, savivaldybė nepradėjo ruošti centralizacijos procesams, nepritaikyti teisės aktai ir pan. o pirmais metais, apskritai, būtų išleista

didesnė lėšų dalis dėl naujo juridinio asmens steigimo, dėl darbo vietų kūrimo, dėl išeitinių kompensacijų bei nepanaudotų atostogų išmokėjimo. Gaila, kad greitai pamiršome 2004 metus, kai grįžome prie decentralizuotų buhalterijos procesų.

#### **5. Kaip galėtų vykti tarp suinteresuotų šalių komunikacija, centralizavus buhalteriją?**

Bendravimas telefonu, el. paštu, vadovas vykėtų į centralizuotos buhalterijos centrą.

#### **6. Kaip vykėtų dokumentų teikimas centrui? Pavyzdžiui, praktika rodo, kad centralizavus buhalteriją, įstaigos smulkius pirkimus vykdo pačios, o dokumentus vežą į centrą.**

Tikiu, kad reikėtų vežti originalius dokumentus, galbūt laikui bėgant važiuoti būtų galima rečiau, jeigu būtų sukurta vieninga elektroninė dokumentų valdymo sistema, tačiau tam įtakos turėtų ir vadovo sprendimai.

#### **7. Ar nevertėtų ikimokyklinėse ugdymo įstaigose numatyti apskaitininko etato dalį?**

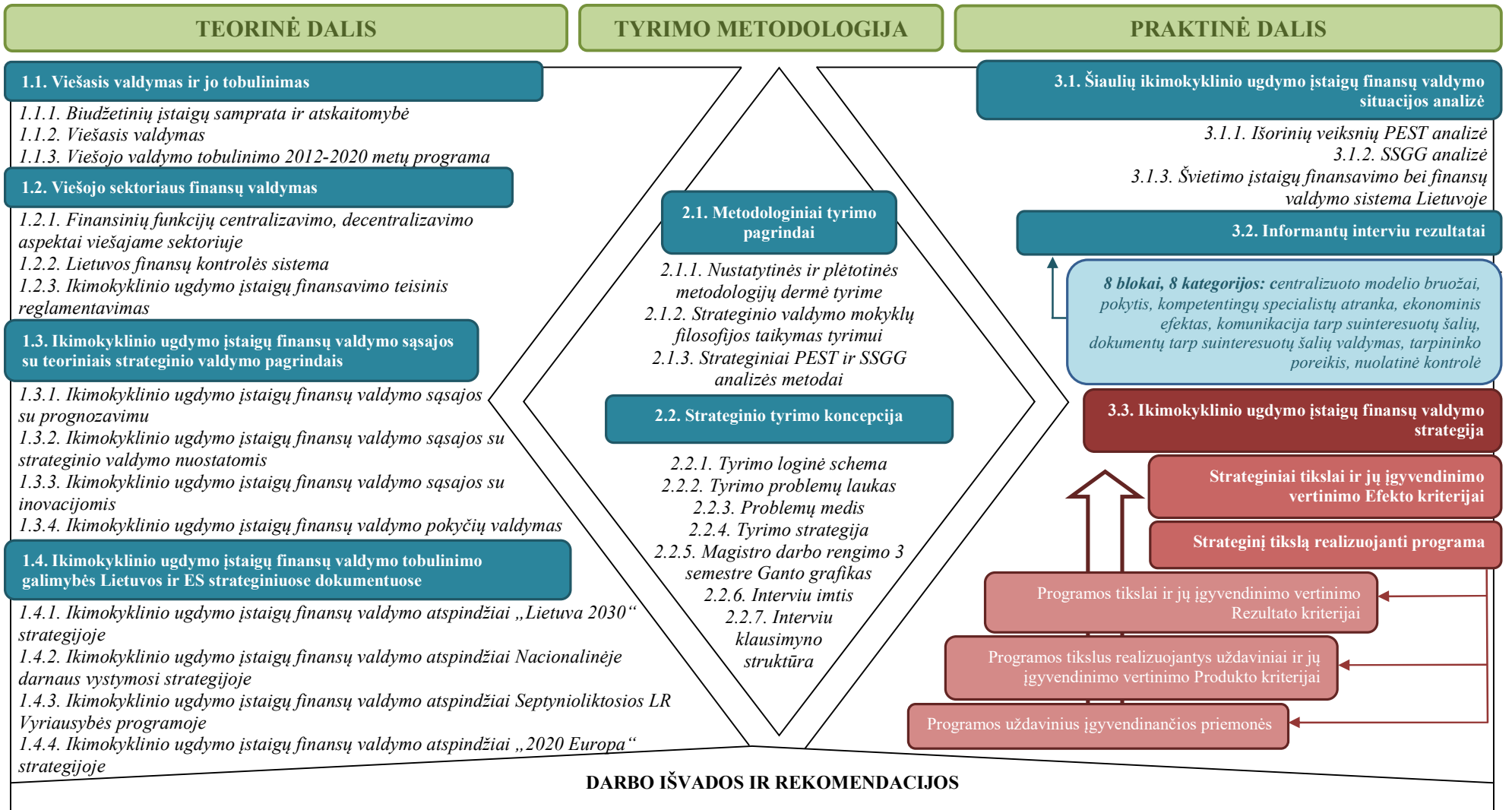
Manau, kad asmens, žinančio apie sąmatų sudarymo tvarką, bendruosius apskaitos principus pareigybė įtaigoje būtų labai naudinga, tuo labiau, kad nuolat dirbdamas ir su centralizuotos buhalterijos specialistais, komunikuodamas įvairiais probleminiais klausimais, įstaigos darbuotojas įgytų žinių, kompetencijų, kurias esant reikalui galėtų pritaikyti jau dirbant centralizuotame centre.

#### **8. Ar centralizuota buhalterija leistų sustiprinti nuolatinę finansų kontrolę?**

Negalvoju, kad nuolatinė kontrolė būtų užtikrinama taip, kad Kontrolės ir audito tarnyba nerastų klaidų. Sustiprinti galbūt galima, bet tai nesumažina klaidų galimybių, nes, kur dirba žmogus, ten ir klaidų rizika egzistuoja.



DARBO „STRATEGINIS IKIMOKYKLINIŲ UGDYMO ĮSTAIGŲ FINANSŲ VALDYMAS“ ĮVADINĖ DALIS





SIAULIŲ  
UNIVERSITETAS

# PAŽYMĖJIMAS

**Evelina Lapeikienė**

dalyvavo Jaunųjų tyrėjų tarptautinėje mokslinėje konferencijoje  
"JAUNASIS TYRĖJAS IŠMANIAJAI VISUOMENEI"

ir skaitė pranešimą tema:

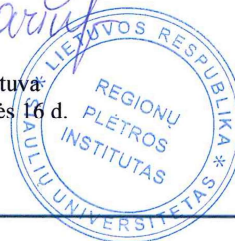
„Strateginis ikimokyklinių ugdymo įstaigų finansų valdymas“

Regionų plėtros instituto direktorė

Lina Garšvienės rankraščiu parašytas vardas ir pavardė.

doc. dr. Lina Garšvienė

Šiauliai, Lietuva  
2019 m. gegužės 16 d.



Registracijos Nr. RP-8-250



ŠIAULIŲ  
UNIVERSITETAS

# DIPLOMAS

Tarptautinės konferencijos „Jaunasis tyrėjas  
išmaniajai visuomenei“ sekcijos vertinimo komisija  
sveikina

*Frelingą Lapeikių*

už geriausią pranešimą Viešojo sektoriaus iššūkiai ir  
galimybės sekcijoje studentų kategorijoje.

Komisijos nariai: *prof. dr. Laima Štikinaitienė Štaps*  
*prof. dr. Teodoras Tamošiusas Tėvis*

2019 m. gegužės 16 d. Šiauliai