

www.mruni.eu

ĮMONĖS FINANSŲ VALDYMO PAGRINDAI

Gintaras Černius



MYKOLO ROMERIO
UNIVERSITETAS

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

Gintaras Černius

ĮMONĖS FINANSŲ
VALDYMO
PAGRINDAI

Vadovėlis

Vilnius
2014

UDK 658.1(075.8)
Če346

Vadovėlių recenzavo:

prof. dr. Eugenija Martinaitytė, Mykolo Romerio universitetas;

doc. dr. Mindaugas Strumskis, Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba
prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos

Mykolo Romerio universiteto Ekonomikos ir finansų valdymo fakulteto finansų ir mokesčių katedros 2013 m. lapkričio 6 d. posėdyje (protokolo Nr. 1FMK-2) pritarta leidybai.

Mykolo Romerio universiteto Finansų apskaitos pirmosios pakopos ir Finansų valdymo antrosios pakopos studijų programų komiteto 2013 m. lapkričio 6 d. posėdyje (protokolo Nr. 10-2) pritarta leidybai.

Mykolo Romerio universiteto Ekonomikos ir finansų valdymo fakulteto tarybos 2013 m. lapkričio 14 d. posėdyje (protokolo Nr. 1EFV-3) pritarta leidybai.

Mykolo Romerio universiteto Mokslinių-mokomųjų leidinių aprobavimo leidybai komisijos 2013 m. lapkričio 27 d. posėdyje (protokolo Nr. 2L-3) pritarta leidybai.

Visos knygos leidybos teisės saugomos. Ši knyga arba kuri nors jos dalis negali būti dauginama, taisoma arba kitu būdu platinama be leidėjo sutikimo.

ISBN 978-9955-19-639-6 (internetinis)
ISBN 978-9955-19-640-2 (spausdintas)

© Gintaras Černius
© Mykolo Romerio universitetas

T U R I N Y S

TURINYS.....	3
ĮVADINIS ŽODIS	7
I. ĮMONĖS FINANSŲ VALDYMO ESMĖ.....	9
I.1. Įmonės samprata	11
I.2. Įmonės finansų samprata	20
I.3. Valdymo samprata (įmonės finansų aspektas)	32
I.4. Įmonės finansų valdymo tikslas	40
I.5. Įmonės finansinio gyvenimo etapai	49
II. ĮMONĖS FINANSINIS MODELIS	59
II.1. Finansinio veiklos modelio esmė	62
Dvejybinio įrašo pagrindu funkcionuojantis modelis	64
II.2. Verslo modelio detalizavimas	74
II.3. Praktinis finansinio įmonės modelio taikymas.....	86
II.4. Finansinio įmonės modelio elementų grupavimas ir vertinimas.....	110
III. FINANSINĖS ATSKAITOS – PRAKTINĖ ĮMONĖS FINANSŲ (VERSLO) MODELIO IŠRAIŠKA	127
III.1. Įmonės veiklos rezultatai.....	129
III.2. Finansinė įmonės būklė	141
III.3. Nuosavo kapitalo pokyčiai.....	152
Nuosavo kapitalo pokyčiai akcinėse bendrovėse	155
Nuosavo kapitalo pokyčiai žemės ūkio ir kooperatinėse bendrovėse	161
Nuosavo kapitalo pokyčiai individualiosiose įmonėse ir ūkinėse bendrijose	164
III.4. Pinigų srutai.....	166
IV. VIDINIS ĮMONĖS VEIKLOS FINANSAVIMAS (ĮMONĖS VEIKLOS REZULTATŲ VALDYMAS).....	185
IV.1. Reikiamos įmonės finansavimo apimties nustatymas.....	188
IV.2. Pelningumo valdymas	204
Pirminio pelno valdymas	205
Pardavimo kainos valdymas	207
Įsigijimo savikainos valdymas	208
Pasigaminimo savikainos valdymas	213

IV.3. Pelno valdymas.....	221
Pardavimo pajamų valdymas.....	224
Parduotų prekių savikainos valdymas.....	227
Apibendrinti rodikliai, naudojami pelnui ir pelningumui valdyti.....	230
V. ILGALAIKIŲ ĮMONĖS IŠTEKLIŲ VALDYMAS.....	239
V.1. Išteklių naudojimo matavimo rodikliai.....	243
V.2. Ilgalaikio turto rūšys ir jų valdymo specifika.....	252
V.3. Ilgalaikio materialiojo turto naudojimo valdymas.....	259
IMT fizinio naudojimo valdymas.....	261
Aktyviojo IMT naudojimo valdymas.....	263
Pasyviojo IMT naudojimo valdymas.....	271
IMT naudojimo efektyvumo vertinimas ir valdymas naudojant vertinius rodiklius.....	271
Disponavimo IMT strategijos ir jų įtaka vertiniams rodikliams.....	276
V.4. Ilgalaikio finansinio turto (investicijų) valdymas.....	281
VI. TRUMPALAIKIŲ ĮMONĖS IŠTEKLIŲ VALDYMAS.....	297
VI.1. Atsargų valdymas.....	300
Atsargų valdymo principai.....	301
Atsargų valdymo rodikliai.....	308
VI.2. Finansinio turto valdymas.....	320
Pinigų valdymas.....	322
Gautinų sumų valdymas.....	335

*Viena didžiausių ir dažniausiai pasitaikančių
verslininkų (ypač pradedančių) klaidų –
negebėjimas atskirti asmeninių
ir savo įmonės finansų*

(Iš praktinės patirties)

Skiriu sūnui Dominykui

Į V A D I N I S Ž O D I S

Dažnai tenka girdėti terminus „įmonės finansai“ ir „valdymas“, bet retai susimąstome, kokia yra šių sąvokų esmė. Ilgametė įmonių savininkų, vadovų ir buhalterių konsultavimo patirtis suformavo autoriaus nuomonę, kad nesuvokiant šių sampratų iš esmės ir netaikant jų praktikoje įmonių finansų valdymas tampa paviršutinis ir ne visada pakankamai veiksmingas. Autoriaus manymu, kiekvienas įmonės vadovas, taip pat ir savininkas turėtų gerai suvokti dvejybinio įrašo pagrindų suformuotą įmonės finansinį modelį ir gebėti jį taikyti praktiškai valdant savo įmonės finansus.

Vadovėlis „Įmonės finansų valdymo pagrindai“ parašytas vadovaujantis moto „apie sudėtingus dalykus – paprastai“.

Vadovėlio tikslas – pateikti įmonės finansų valdymo teorinius pagrindus ir, remiantis konkrečiais pavyzdžiais, atskleisti įmonės finansų modelio praktinio taikymo metodus ir būdus.

Vadovėlį sudaro šeši skyriai, kuriuose nuosekliai apžvelgiami visi svarbūs įmonės finansų valdymo klausimai. Pirmajame skyriuje atskleidžiama finansų ir valdymo sampratų esmė, analizuojami įmonės valdymo subjektai ir jų funkcijos, nurodomas įmonės finansų valdymo tikslas, finansų valdymo veiksmų seka. Antrajame skyriuje dėstomi įmonės finansinio modelio teoriniai ir praktiniai klausimai, atskleidžiama įmonės finansinio modelio ekonominė esmė. Vėliau šis modelis detalizuojamas ir konkrečiais pavyzdžiais parodoma, kaip jis taikomas praktikoje. Trečiajame skyriuje nagrinėjamos įmonės finansinės ataskaitos, kuriose pateikiami finansiniame modelyje sukaupti duomenys. Aptariama kiekviena ataskaita, atspindinti modelyje užregistruotus esminius įmonės veiklos ir finansinės būklės aspektus. Ketvirtajame skyriuje kalbama apie įmonės finansavimo valdymą pradedant reikiamų finansavimo mastų nustatymu. Išsamiai nagrinėjamas pelno valdymas pradedant pirminiu pelnu ir baigiant grynuoju įmonės pelnu. Penktasis skyrius skirtas ilgalaikių įmonės išteklių valdymo klausimams. Nagrinėjami ilgalaikių išteklių naudojimo matavimo rodiklių ir ilgalaikio turto naudojimo valdymo klausimai. Šeštajame skyriuje aptariami trumpalaikių įmonės išteklių valdymo klausimai. Čia atskirai gvildenami

atsargų ir trumpalaikio finansinio turto (pinigų ir gautinų sumų) efektyvaus valdymo klausimai.

Kiekvieno skyriaus pradžioje nurodoma jo paskirtis ir pristatomi skyriuje nagrinėjami klausimai. Pabrėžiami siekiniai, t. y. ką turėtų gebėti studijuojantysis, išanalizavęs konkretų skyrių. Skyriai suskirstyti į poskyrius.

Vadovėlis parašytas šiek tiek kitaip, negu įprasta. Beveik kiekvieno poskyrio pradžioje studijuojančiajam suteikiama galimybė pasvarstyti ir įvertinti savo žinias, susijusias su nagrinėjama problema. Klausimai sutelkia skaitytojo dėmesį į konkrečią situaciją, atskleidžia asmeninį jo požiūrį į tai ir, tikėtina, sudomina. Studijuojantysis turėtų skirti deramą dėmesį ir pakankamai laiko šiems svarstymams, kad ne tik geriau suprastų tolesnę informaciją, bet ir pradėtų įgytas žinias taikyti praktiškai. Į pateiktus klausimus patartina atsakyti raštu. Apmąstant pateiktus klausimus ugdomi reikiami įmonių finansų valdymo įgūdžiai.

Kiekvieno skyriaus pabaigoje pakartojamos esminės skyriaus mintys, pabrėžiami ir įtvirtinami svarbiausi finansų valdymo teiginiai.

Savitikros klausimai dar kartą atkreipia dėmesį į svarbiausias skyriaus mintis – skaitytojas raginamas prisiminti atsakymus į pateiktus klausimus.

Vadovėlis skirtas studentams, studijuojantiems finansų valdymą, įmonių vadovams ir įmonių savininkams, siekiantiems suvokti įmonių finansinio valdymo pagrindus.

Suprantu, kad vadovėlį galima tobulinti, todėl lauksiu argumentuotų pastabų el. paštu cerniusg@mruni.eu.

I.

ĮMONĖS FINANSŲ
VALDYMO ESMĖ

Pirmojo skyriaus tikslas – apibūdinti įmonės finansų valdymo esmę. Jame pirmiausia išsamiai nagrinėjama įmonės, kaip verslo organizavimo formos, samprata. Pirmajame poskyryje atskleidžiamas esminis įmonės aspektas – tai, kad ši verslo organizavimo forma yra atsieta nuo jos savininko turto ir įsipareigojimų sistemos. Tuo pat metu pabrėžiama, kad įmonė yra neatsiejama asmeninių įmonės savininko finansų dalis. Įvardijama pagrindinė įmonės funkcija – teikti ekonominę naudą jos savininkui. Smulkiai aptariamasi Lietuvoje veikiančių įmonių rūšys, atskleidžiami esminiai jų bruožai.

Antrojo poskyrio tikslas – išnagrinėti įmonės finansų, kaip valdymo objekto, sampratą. Apibūdinus pinigų ir finansų sąvokų skirtumą gvildeinama finansų, kaip kompleksinės sistemos, esmė ir jos sudedamosios dalys. Smulkiai nagrinėjamos visos finansų funkcijos ir jų reikšmė. Aptariami valdymo sampratos aspektai. Remiantis paprastais pavyzdžiais aiškinama valdymo, kaip proceso, seka ir sudedamosios jo dalys. Tiriamas ir apibūdinamas valdymas kaip funkcija. Išsamiai nagrinėjami įmonės pinigų srautai ir jų specifika.

Trečiasis poskyris skirtas įmonės, tarp jų ir finansų, valdymui apibūdinti. Išskiriami skirtingi įmonės finansų valdymo subjektai atsižvelgiant į įmonės rūšį ir jos dydžio kitimą. Nagrinėjama kiekvieno subjekto, priimančio valdymo sprendimus, atsakomybės sritis. Išskiriami klausimai, kuriuos sprendžia subjektai, valdydami savo finansus. Išsamiai nagrinėjamas finansų valdymo nuoseklumas ir su juo susiję veiksmai. Nurodoma, kokie veiksmai ir kokia seka turi būti atliekami tam, kad būtų pasiektas pageidaujamas rezultatas. Sistemiškai aptiriamas finansų valdymas atskirai pabrėžiant kiekvieną valdymo etapą ir nurodant jo reikšmę procesui kaip visumai.

Ketvirtajame šio skyriaus poskyryje formuluojamas įmonės finansų valdymo tikslas. Atskleidžiami keli labai svarbūs įmonės finansų tikslo aspektai. Pirmiausia – kad tiesioginiai įmonės teikiamos naudos gavėjai yra jos savininkai. Pabrėžiama, jog atsižvelgiant į šiuolaikines finansines aktualijas naudos gavimas sietinas su įmonės funkcionavimu gana ilgą laiką tarpą. Įmonės finansų valdymo tikslą prasminga formuluoti naudojant tikslų sistemą, kurioje globalusis tikslas detalizuojamas pasitelkiant žemesnio lygio konkretesnius tikslus.

Pentajame poskyryje tiriami ir aiškinami įmonės finansinio gyvenimo etapai, kiek ir kaip kinta finansų valdymo uždaviniai, priklausomai nuo to, į kurį valdymo etapą tuo metu yra įžengusi įmonė.

Įsnagrinėjęs šį skyrių studijuojantysis gebės:

- Apibūdinti įmonės esmę, skirti įvairių įmonės rūšių pranašumus ir trūkumus, nurodyti esminę įmonės funkciją ir jos vietą asmeninių savininko finansų sistemoje;
- Apibūdinti finansų terminą ir atskleisti įmonės finansų kaip sistemos esmę, nurodyti pagrindinius įmonės finansavimo šaltinius;
- Paaiškinti įmonės ir jos finansų valdymo sampratą, apibūdinti skirtingus valdymo aspektus;
- Nurodyti, kaip kinta įmonės valdymo subjektai ir jų funkcijos didėjant įmonei;
- Paaiškinti įmonės finansų valdymo tikslą šiuolaikiniame kontekste, išskiriant ir pagrindžiant įmonės tęsiamos veiklos reikalavimo aktualumą ir naują aspektą;
- Nagrinėti įmonės finansų valdymo etapus ir juos taikyti praktiškai;
- Paaiškinti, kokie finansų valdymo uždaviniai keliami kiekvienu įmonės egzistavimo laikotarpiu ir kaip šie uždaviniai susiję su globaliuoju įmonės finansų valdymo tikslu.

I.1. Įmonės samprata

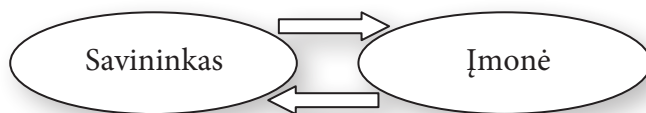
Pasaulyje egzistuoja daug įvairiausių verslo idėjų įgyvendinimo formų. Verslo organizavimo formos neįkūrus įmonės (individualiai) išsamiai nagrinėtos vadovėlyje „Namų ūkio finansų valdymas“, todėl čia nebesikartosime ir susitelksime ties verslu, organizuojamu pasitelkiant įmonę. Taigi dabar mus domins įmonės sampratą atitinkančios verslo organizavimo formos, jų finansų specifika bei valdymas.

Klausimas:

Kaip paprastai pasakytumėte, kas yra įmonė?

Apibūdinkite įmonės esmę, bet ne rūšis

Paprastai pirmiausia į galvą ateina mintis apie darbą už atlyginimą ir įvairių rūšių įmones. Tačiau dabar mūsų tikslas yra suvokti įmonę ne kaip samdomam darbuotojui, o išsiaiškinti jos esmę iš savininko pozicijų. Tai iš esmės skirtingi dalykai. Pradėkime nuo to, ką jau minėjome. Įmonė – tai verslo organizavimo forma. Jei turite gerą idėją, kaip išspręsti kitų žmonių problemas ir taip uždirbti pinigų, galite elgtis dvejopai. Pats imtis įgyvendinti šią idėją arba sukurti atsietą nuo savęs sistemą (darinį), kuri, jūsų prižiūrima ir kontroliuojama, įgyvendins jūsų verslo idėją, kartu ir uždirbs jums pinigų. Pinigų gavimo prasme šis darinys būtų aktyvas jūsų asmeninių finansų sistemoje, kuris leidžia žmogų apibūdinti kaip „verslininką“¹. Vienas iš esminių įmonės bruožų yra tas, kad įmonė yra savarankiškas objektas, atskirtas nuo jos savininko turto ir įsipareigojimų sistemos. Mes čia nekalbame apie savininko atsakomybę savo turtu už įmonės veiklos rezultatus. Ši atsakomybė gali būti skirtingo laipsnio – tai priklauso nuo įmonės rūšies. Kalbame apie patį svarbiausią įmonės bruožą, būtent apie tai, kad įmonės požiūriu savininkas yra toks pat „svetimas“ asmuo kaip ir tiekėjas, pirkėjas ar darbuotojas. Šis aspektas yra esminis postulatą, kuriuo remiantis kuriama bei valdoma įmonė ir jos finansai. Tai atsispindi ir bendruosiuose apskaitos principuose² (konkrečiai – įmonės principas), kuriais remiantis yra modeliuojamas finansinis įmonės veiklos aspektas. Taigi pirmiausias ir svarbiausias įmonės skiriamasis bruožas yra tas, kad ji yra atskirta nuo jos savininko. Šis savininko ir įmonės santykis gali būti pavaizduotas tokia schema:



1.1 pav. Savininko ir įmonės santykis

Kaip parodyta 1.1 paveiksle, savininko ir jo paties įmonės santykiai yra grindžiami tuo, kad ir savininkas, ir įmonė, būdami savarankiški ekonominiai vienetai, tarpusavyje bendrauja vadovaudamiesi formaliai nustatytais taisyklėmis (jas vaizduoja rodyklės 1.1 pav.). Šios taisyklės paprastai

¹ Plačiau žr. „Namų ūkio finansų valdymas“ skyriuje „Įplaukų valdymas“.

² Angl. *Generally accepted accounting principles*.

yra reglamentuojamos įvairaus lygio teisės aktais. Atsižvelgiant į įmonės organizavimo formą yra taikomi skirtingi įstatymai šiems santykiams reglamentuoti. Lietuvoje, pavyzdžiui, akcinių bendrovių ir jų savininkų santykius reglamentuoja Akcinių bendrovių įstatymas, kuriame smulkiai aptarti visi santykių aspektai, pradedant nuo bendrovės įkūrimo, baigiant jos likvidavimu.

Pačia bendriausia prasme savininko ir įmonės, kaip atsietų vienas nuo kito ekonominių subjektų, santykiai grindžiami tuo, kad savininkas turi teisę priimti sprendimus ir duoti nurodymus, kaip turėtų funkcionuoti įmonė. Pradiniu įmonės gyvavimo (kūrimo ir plėtros) laikotarpiu savininkas dažnai ir finansuoja įmonės funkcionavimą. Įmonė savo ruožtu, pradėjusi veiklą, įvairiais pavidalais teikia jos savininkui ekonominę naudą. Ši nauda gali pasireikšti pinigų srautais dividendų ar kitų išmokų savininkui pavidalu, naudojimusi įmonės turtu asmeniniais tikslais ar kitais teisėtais būdais. Šiuo atveju mes nekalbame apie padėtį, kai įmonės savininkas dar ir dirba savo paties įmonėje kaip *samdomas darbuotojas*. Tada jo santykiai su įmone yra kaip ir kiekvieno kito samdomo darbuotojo, kuris už darbą gauna atlyginimą. Mus domina kitas savininko ir įmonės santykių aspektas ir kitas ekonominės naudos gavimo būdas.

Atkreiptinas dėmesys, kad savininko ekonominė nauda iš įmonės beveik visada susijusi su mokesčiais, kuriuos už gaunamą naudą jis sumoka valstybei. Taigi nuo dividendų ar kitų išmokų savininkui mokamas gyventojų pajamų mokestis, naudojimasis įmonės turtu pripažįstamas pajamomis natūra ir nuo jų mokamas gyventojų pajamų, o tam tikrais atvejais – ir kiti mokesčiai³. Jeigu vienos įmonės savininkas yra kita įmonė ar valstybė, gaunama ekonominė nauda apmokestinama remiantis kitokiais principais.

Taigi, aptardami įmonės sampratą, atskleidėme labai svarbų savininko ir įmonės santykių aspektą – įmonė turi teikti *ekonominę naudą jos savininkui*. Tikėtina, kad šis aspektas yra esminis įmonės bruožas ir jos funkcinė paskirtis. Pastaraisiais metais mokslinėje literatūroje galima aptikti nuomonių, kad pagrindiniai naudos gavėjai įmonėje turėtų būti darbuotojai arba bendruomenės, kuriose funkcionuoja įmonės. Mūsų nuomone, tai klaidingi teiginiai, juos paneigia faktai, kad įmonei pradėjus veikti nuostolingai

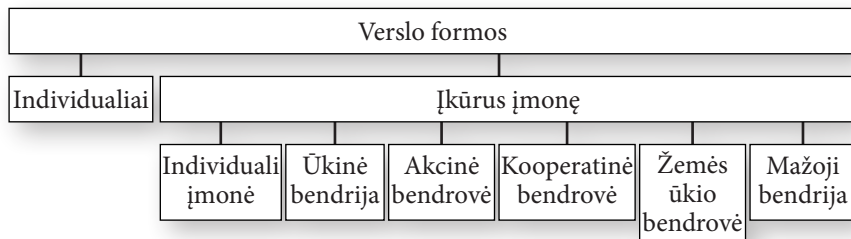
³ Mokesčiai, kuriuos moka fiziniai asmenys, smulkiai išnagrinėti poskyryje „Namų ūkio finansų valdymas“ skyriuje „Mokesčiai“.

sprendimą ją likviduoti priima ne kas kitas, o savininkai, mažai atsižvelgdami į darbuotojų ar net ir visos šalies interesus. Kaip pavyzdį galėtume pateikti 2012 m. „Citroen-Peugot“ gamyklas Prancūzijoje, kurias uždarius kilo nemažai problemų visos šalies ekonomikai.

Tik tada, kai įmonė teikia naudą jos savininkui, galima ją traktuoti kaip aktyvą, kuris, būdamas sudėtine asmeninių finansų sistemos dalimi, priartina prie savininko asmeninių finansų tikslo. Taigi, nors įmonė yra savarankiškas, nuo savininko turto ir įsipareigojimų atsietas ekonominis vienetas, ekonominės naudos teikimo požiūriu ji yra sudedamoji asmeninių finansų sistemos dalis, kurios rezultatais teisėtai naudojasi ne kas kitas, o jos savininkas.

Apibendrinant tai, kas pasakyta, galima teigti, kad įmonė yra *verslo organizavimo forma, atskirta nuo jos savininko turto ir įsipareigojimų sistemos. Įmonės tikslas – teikti ekonominę naudą savininkui.*

Įmonių formų (rūšių), kurias pasirinkus gali būti organizuojamas verslas, yra ganėtinai daug. Skirtingose šalyse šios formos gali šiek tiek skirtis. Priklausomai nuo įmonės rūšies, skiriasi jų mastai, rizika, veiklos trukmė, savininkų atsakomybės savo turtu laipsnis. Lietuvoje galimos verslo organizavimo formos apibendrintai pateiktos 1.2 paveiksle. Atkreiptinas dėmesys, kad skirtingose šalyse egzistuoja savi įstatymai, reglamentuojantys įmonių rūšis ir veiklą.



1.2 pav. Verslo organizavimo formos

Mus domina Lietuvoje egzistuojančios verslo organizavimo formos ir įmonių rūšys.

Lietuvos Respublikoje gali veikti šios įmonės:

1) individualios (personalinės) įmonės;

- 2) tikrosios ūkinės bendrijos;
- 3) komanditinės (pasitikėjimo) ūkinės bendrijos;
- 4) akcinės bendrovės, uždarnosios akcinės bendrovės;
- 5) žemės ūkio bendrovės;
- 6) kooperatinės bendrovės (kooperatyvai);
- 7) valstybės įmonės;
- 8) savivaldybės įmonės;
- 9) mažosios bendrijos.

Esminiai įmonių (išskyrus valstybės ir savivaldybės įmones) požymiai ir bruožai pateikti 1.1 lentelėje.

1.1 lentelė. Įmonių rūšys

Pavadinimas	Esminis požymis	Turtinės atsakomybės laipsnis	Veiklos trukmė
Individualioji įmonė	Įmonė nuosavybės teise priklauso fiziniam asmeniui ar keliems fiziniams asmenims bendrosios jungtinės nuosavybės teise	Pagal įmonės prievolės savininkas atsako visu savo turtu, taip pat ir įmonę likvidavus	Priklauso nuo savininkų gyvenimo trukmės ar noro
Tikroji ūkinė bendrija	Įsteigta bendrosios jungtinės veiklos sutartimi sujungus kelių fizinių ar juridinių asmenų turtą į bendrąją dalinę nuosavybę siekiant užsiimti komercine ūkine veikla	Pagal tikrosios ūkinės bendrijos prievolės nariai atsako solidariai visu savo turtu, taip pat ir likvidavus įmonę	Priklauso nuo savininkų gyvenimo trukmės ar noro
Komanditinė (pasitikėjimo) ūkinė bendrija	Bendriją sudaro bendros firmos vardu veikiantys tikrieji nariai ir nariai komanditoriai, kuriems įmonės turtas priklauso bendrosios dalinės nuosavybės teise	Bendrijos tikrieji nariai solidariai atsako visu savo turtu, taip pat ir likvidavus įmonę, o nariai komanditoriai – tik ta savo turto dalimi, kurią pagal sutartį yra perdavę bendrai veiklai	Priklauso nuo kiekvieno tikrojo nario gyvenimo trukmės ar noro

Pavadinimas	Esminis požymis	Turtinės atsakomybės laipsnis	Veiklos trukmė
Akcinė bendrovė ir uždaroji akcinė bendrovė	Bendrovės įstatinis (nuosavas) kapitalas yra padalytas į dalis – akcijas. Savininkai gali pretenduoti į dalį bendrovės pelno. Likvidavimo atveju pretenduoja į dalį turto, likusio įvykdžius bendrovės išpareigojimus	Akcininkai atsako tik savo įnešta į bendrovę turto dalimi	Neribota
Žemės ūkio bendrovė	Fizinių asmenų pagal Žemės ūkio įmonių turto privatizavimo įstatymą privatizuota buvusi žemės ūkio įmonė arba, sudarius steigimo sandorį, fizinių ir juridinių asmenų įsteigta įmonė	Bendrovės prievolės vykdomos naudojant jos turta. Nariai ir pajininkai atsako tik savo įnešta į bendrovę turto dalimi	Neribota
Kooperatinė bendrovė	Fizinių ir (arba) juridinių asmenų įsteigta įmonė, skirta ekonominiams, socialiniams bei kultūriniais narių poreikiams tenkinti	Narys pagal kooperatinės bendrovės prievolės atsako už pajų priklausančiu įmokėti pajiniu įnašu	Neribotas
Mažoji bendrija	Ribotos civilinės atsakomybės privatusis juridinis asmuo – įmonė, kurios visi nariai (ne daugiau kaip 10) yra fiziniai asmenys. Minimalaus kapitalo reikalavimas nėra numatytas. Nariai negali turėti darbo santykių su savo mažosios bendrijomis	Nariai atsako tik savo įnešta į bendriją turto dalimi	Neribotas

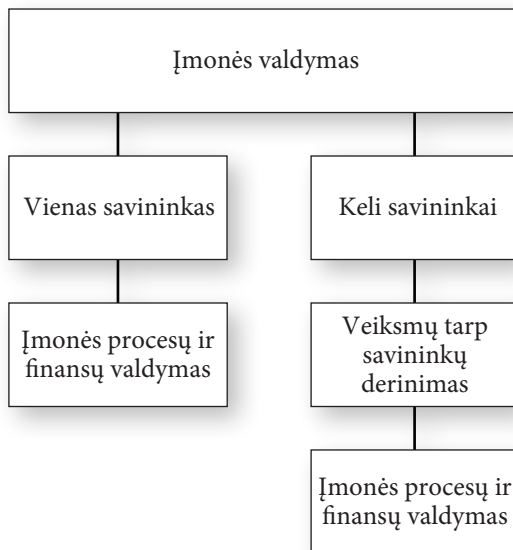
Iš lentelės matyti, kad įvairaus lygio įmonės skiriasi savo esme, atsakomybės lygiu, gyvavimo trukme. Iš čia gerai matyti įmonių pranašumai ir trūkumai. Individualiosioms įmonėms įkurti nereikia jokių pradinių įnašų, savininkas bet kuriuo metu gali lengvai ir įmokėti, ir paimti pinigus iš įmonės. Tai yra teigiamos tokio verslo organizavimo savybės. Neigiamomis

reikėtų laikyti tai, kad individualios įmonės savininkas pagal įmonės prievoles atsako visu savo turtu. Panašių pranašumų ir trūkumų yra ir ūkinėse bendrijose.

Įmonės, kurių savininkų atsakomybė už jų įmonių veiklą yra apribota, – tokios įmonės, kurias steigiant įnešama tam tikras turtas. Tai įvairios bendrovės. Šiuo atveju savininkai rizikuoja tik tuo turtu, kuris buvo kaip savininko įnašas.

Finansų valdymo prasme skirtingos įmonių rūšys yra valdomos skirtingai. Ne vieną savininką turinčiose įmonėse reikalingos tam tikros procedūros, kurios leistų derinti ir ginti skirtingų savininkų interesus. Taip pat skiriasi ir kontrolės lygis.

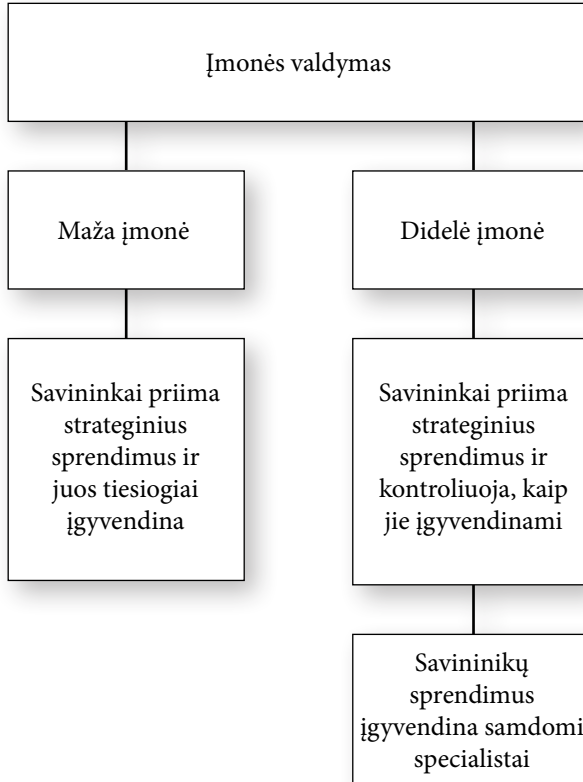
Paprastai tik įsteigus bet kurią 1.1 lentelėje aprašytą įmonę savininkas pats valdo visus joje vykstančius procesus. Šiame etape jis disponuoja visa valdyti reikiama informacija, kurią paprastai pats, be jokių tarpininkų, surenka tvarkydamas kasdienes įmonės reikalus. Jei įmonės veikla nesiplečia, o savininkas pats nuolat dalyvauja įmonės darbe, įmonės ir jos finansų valdymas organizacine prasme yra santykinai paprastas procesas. Jei savininkų yra keletas, jau pradiniame įmonės funkcionavimo etape atsiranda poreikis derinti tarpusavio veiksmus, siekiant savo išsikeltų tikslų. Todėl, esant keliems savininkams, nesvarbu, kokios įmonė rūšies ar dydžio, valdymo proceso grandinėje visuomet egzistuoja labai svarbus etapas – veiksmų derinimas (žr. 1.3 pav.). Kaip rodo praktika, tarp atskirų savininkų nesuderinti tarpusavio interesai ir veiksmai dažnai būna įmonių finansinių problemų priežastis.



1.3 pav. Valdymo etapų priklausomybė nuo savininkų skaičiaus

Vėliau, įmonei ir jos veiklai plečiantis, vienam žmogui tampa fiziškai nebeįmanoma aprėpti ir susisteminti visos įmonei valdyti reikiamos informacijos. Todėl savininkai priversti naudotis specialistų, turinčių specialių reikiamos srities žinių ir praktinių įgūdžių, paslaugomis. Pavyzdžiui, mažos individualiosios įmonės ar bendrovės buhalterinę apskaitą (su tam tikrais apribojimais) gali tvarkyti pats savininkas, o įmonei padidėjus savininkui šio darbo baro tvarkyti nebepajėgia, todėl jis priverstas samdyti kvalifikuotus buhalterius. Tas pats pasakytina ir apie kitas įmonės veiklos sritis, tokias kaip tiekimas, logistika, personalo valdymas ir pan., kurias tvarkyti taip pat turi kvalifikuoti specialistai. Toliau plėtojant įmonės veiklą anksčiau ar vėliau kyla būtinybė samdyti ir aukščiausio lygio įmonės vadovus. Šiame etape įmonės savininkai nustoja tiesiogiai valdyti savo įmonę (žr. 1.4 pav.). Taigi pasikeičia įmonės savininko darbo pobūdis ir nuo šio momento yra sudaromos prielaidos įmonei tapti aktyvu savininko asmeninių finansų sistemoje. Aktyvu įmonė galutinai tampa tuomet, kai pradeda kurti jos savininkui pinigų srautą dividendų pavidalu arba sukuria konkrečią pinigų sumą įmonę parduodant. Jeigu savininkas tik dirba savo įmonėje ir gauna

vien tik atlygį kaip samdomas darbuotojas, įmonė negali būti laikoma aktyvu, kol nepradedą kurti pasyviųjų įplaukų savininko asmeninių finansų sistemoje.



1.4 pav. Įmonę valdantys subjektai priklausomai nuo įmonės dydžio

Iš to, kas pasakyta, aiškiai matyti, kad pats įmonės egzistavimas ir jos rūšis nelemia, ar žmogus gauna pasyviąsias įplaukas, kai jam pačiam tiesiogiai nereikia dirbti dėl pinigų. Tai lemia ne forma, o įplaukų šaltinio kilmė. Kitaip sakant tai, kad žmogus yra įmonės savininkas, automatiškai negarantuoja, jog jis gaus pasyviąsias įplaukas. Savo ruožtu atkreiptinas dėmesys, kad jei žmogus neturi savo įmonės, tai nereiškia, jog jis negali gauti pasyviųjų įplaukų, tiesiog šios įplaukos gali būti gaunamos kitais būdais (investuojant į nekilnojamąjį turtą, vertybinius popierius ar pan.).

Taip pat pabrėžtina ir tai, kad įmonė, nesvarbu, kokios ji rūšies ar formos, nors ir būdama atsieta nuo savininko turto ir išipareigojimų sistemos buhalterine prasme, ekonominės naudos gavimo prasme yra sudedamoji asmeninių finansų sistemos dalis. Be to, ši dalis yra labai svarbi ir susijusi su pasyviosiomis įplaukomis, dėl kurių žmogui (šiuo atveju verslininkui) pačiam tiesiogiai dirbti nebereikia. Kitaip sakant įmonė, asmeninių finansų sistemos požiūriu yra aktyvas (tokia verslo organizavimo forma), kurio padedamas savininkas sugeba padaryti taip, kad kiti žmonės dirbtų jo ekonominei naudai.

I.2. Įmonės finansų samprata

Kalbant apie bet kokios rūšies įmonės valdymą, susiduriama ir su terminu „finansai“. Prieš pradėdant nagrinėti finansų valdymą, vertėtų iš pradžių išsiaiškinti, ką rengiamės valdyti. Kaip rodo patirtis, šis terminas ne visuomet suprantamas vienodai. Vieniems finansai tiesiog asocijuojasi su pinigais, kuriais disponuoja įmonė. Kitiems tai ne tik pinigai, bet ir įmonės skolos bei skolos įmonei. Sutikite, kad kalbant apie finansus kaip valdymo objektą itin svarbu vienodai suprasti šį terminą, nes nuo to priklausys, kokie objektai ir procesai pateks (ar turėtų patekti) į valdytojų interesų ir įtakos lauką.

Pasvarstykite:

Kaip apibūdintumėte, kas yra įmonės finansai?

Mus domina įmonės savininko ir valdytojo požiūris

Daugumai, kaip jau minėjome, finansai asocijuojasi su pinigais arba skolomis. Be abejo, finansai yra susiję su pinigais. Tačiau ar finansai yra tik pinigai, ar dar kas nors daugiau? Pirmiausia, matyt, vertėtų prisiminti, kas yra pinigai. Kaip žinoma, pinigai pirmiausia yra universali mainų ir vertinimo priemonė, įgalinanti keisti tam tikrą pinigų sumą į tam tikrą prekių ar paslaugų kiekį. Taigi per pinigus finansai įgauna tam tikrą mainų tarp įvairių subjektų aspektą. Norėtuši atkreipti dėmesį, kad pinigai iš esmės yra mainų idėja arba ekonominė kategorija, kuri konkrečiai pasireiškia

labai įvairiomis formomis. Tai greičiau susitarimas, o ne konkretus aukso gabalas, moneta, banknotas ar čekis. Tačiau čia gana lengva susipainioti ir manyti, kad materialiai pinigų, kaip ekonominės kategorijos, išraiška savaime yra vertinga.

Auksas dėl savo fizinių savybių ir todėl, kad jo kiekis yra ribotas, beveik visais laikais yra vertingas ir bet kuriuo metu gali būti iškeistas į didesnę ar mažesnę gėrybių kiekį. Apie kitus pinigus to pasakyti negalima. Metaliniai pinigai, banknotai ir kitos pinigų „išsikūnijimo“ formos neturi jokios vertės. Šie pinigai yra tik mainų idėjos įgyvendinimas. Matyt, ne be reikalo rusų kalboje egzistuoja ir terminas „piniginiai ženklai“⁴, kuris labai taikliai apibūdina pinigus. Pamiršus tai, kas „stovi“ už pinigų (galimybė mainyti), galima pradėti manyti, kad pinigai savaime yra vertingi. Tuomet gali atsirasti siekis sukaupti įmonėje kiek galima daugiau pinigų manant, kad pinigai ir yra įmonės siekiamas tikslas.

Tačiau įmonės požiūriu pinigai, kaip mainų priemonė, nėra labai reikšmingi, nes pati įmonė, kitaip nei fiziniai asmenys, nėra tiesioginė vienu ar kitų gėrybių vartotoja. Todėl mus labiau domina ekonominis pinigų aspektas – tiek, kiek jis susijęs su finansais. Pinigai yra ir tam tikru mastu turėtų būti kaupiami. Normaliomis sąlygomis pinigų kaupimas (taupymas) reiškia, kad taupantysis (ir žmogus, ir įmonė) pinigų mainų funkcijos įgyvendinimą atideda vėlesniam laikui. Kitaip tariant, užuot iškeitęs pinigus į gėrybes dabar ir jas nedelsdamas suvartojęs (savo asmeniniams tikslams ar gamybai), jis atideda vartojimą ateičiai. Taigi pinigai pasidaro svarbūs dar vienu požiūriu – tampa ekonominio saugumo garantu, nes garantuoja vartojimą ateityje. Kartu pinigai gali atlikti ir vartojimo paskirstymo laiko atžvilgiu funkciją. Gavęs didesnę pinigų kiekį, subjektas gali atidėti dalį jų ateičiai. Jeigu pinigų jis gaus per mažai, bus galima pasinaudoti sukauptais pinigais ir įgyvendinti mainų idėją, kai to reikės.

Norint aiškiau suvokti finansų esmę, prasminga išsamiai aptarti, iš kur įmonė gauna ir kur išleidžia pinigus.

Pasvarstykite:

Iš kur įmonė gauna ir kur išleidžia pinigus?

Išskirkite nuolatinius ir laikinus pinigus

⁴ Денежные знаки

Šis iš pirmo žvilgsnio labai paprastas ir netgi banalus klausimas iš tiesų nėra toks paprastas, nes atsakydami į jį, kaip matysime vėliau, išskirsime specifines finansų sritis, kurios yra susijusios tik su joms vienoms būdingomis problemomis ir specifiniais jų sprendimo būdais.

Taigi pinigų gavimo sričių įmonėje nėra tiek jau ir daug. Nagrinėjant sritis, iš kur įmonė gauna ir kur išleidžia pinigus, galima išskirti šiuos subjektus (žr. 1.2 lentelę).

1.2 lentelė. Įmonės pinigų gavimo sritys (subjektų aspektas)

Įmonė	
Gauna pinigus iš:	Išleidžia pinigus:
Savininkų	Savininkams
Pirkėjų	Darbuotojams, tiekėjams
Kredito institucijų ir kitų skolintojų	Kredito institucijoms ir kitiems skolintojams
Paramos organizacijų	
Investicinės veiklos	Investicijoms

Taigi, jei pradėtume nagrinėti mus dominantį klausimą nuo įmonės funkcionavimo pradžios, turėtume pasakyti, kad pirmoji pinigų injekcija paprastai gaunama iš įmonės savininkų. Atsižvelgdami į įmonės rūšį savininkai gali formuoti įstatinį kapitalą arba tiesiog įmokėti pinigus įmonės veiklai pradėti. Jei įmonė funkcionuoja deramai, vėliau savininkams nebereikia skirti įmonei jokių papildomų pinigų. Greičiau atvirkščiai – jie pradeda gauti iš įmonės pinigus. Bendrovės – dividendų forma, individualios įmonės – tiesiog pinigų išmokų forma.

Jei įmonė veikia nuostolingai, savininkui gali tekti padengti įmonės patiriamą nuostolį tam, kad įmonė galėtų toliau tęsti savo veiklą. Šiuo atveju, žiūrint iš savininko asmeninių finansų sistemos perspektyvos, įmonė tampa nebe aktyvu, o pasyvu – t. y. ji pradeda nebe kurti pinigų, o reikalauti jų sau išlaikyti. Įmonės savininkai, atsižvelgdami į ateities galimybes, turėtų spręsti, ar tikslinga toliau leisti įmonei funkcionuoti, nes ji nebeatlieka savo tiesioginės funkcijos – nebeteikia ekonominės naudos.

Tam tikrais atvejais galima situacija, kai siekiant plėsti įmonės veiklą trūksta pinigų ir savininkai nusprendžia savo pinigais finansuoti įmonės plėtrą.

Akcinėse bendrovėse tai atliekama didinant įstatinį kapitalą, kitų rūšių įmonėse – tiesiog įmokant papildomus pinigus. Pastaruoju atveju labai svarbu aiškiai skirti, kad taip savininkai ne skolina savo pinigų įmonei, o juos jai „atiduoda“. Jei savininkai savo įmonei skolina pinigus – jie tampa tokiais pat skolintojais (kreditoriais) kaip ir bankai bei kiti skolintojai ir tarp jų ir įmonės atsiranda skolininko–kreditoriaus, o ne įmonės–savininko santykiai. Apibendrintai su savininkais susiję įmonės pinigų srautai pateikti 1.3 lentelėje.

1.3 lentelė. Įmonės pinigų srautai iš savininkų

Savininkai	
Pinigų gavimo forma:	Pinigų išmokų forma:
<i>Akcinės bendrovės</i>	
Pradinis įnašas	Dividendai
Įnašai didinant kapitalą	Mažinant kapitalą
<i>Individualios įmonės</i>	
Savininko įnašai	Išmokos savininkui
<i>Bendrijos</i>	
Narių turtiniai įnašai	Išmokos nariams

Atkreiptinas dėmesys, kad tais atvejais, kai savininkai parduoda (išskyrus individualiąsias įmones, kurių parduoti negalima) savo įmonę kitiems asmenims (atsižvelgiant į įmonės rūšį gali būti parduodamos akcijos ar jų dalis), įmonėje dėl šio sandorio pinigų srautas neatsiranda. Šiuo atveju piniginis sandoris vyksta tik tarp dviejų savininkų (fizinių asmenų ar įmonių – tai priklauso nuo to, kas yra parduodamos įmonės savininkai). Šį dalyką labai svarbu aiškiai įsisąmoninti, nes praktikoje gana dažnai tenka susidurti su situacija, kai neteisingai vartojama investuotojo sąvoka, painiojant tikrąjį investuotoją, kuris viena ar kita forma tiesiogiai finansuoja įmonę, su tuo, kuris perka įmonę iš jos savininko. Tik tuomet, jei savininkas nusprendžia parduoti dalį verslo, neparduodamas akcijų ar įmonės, įmonė

gauna pinigus už parduoto verslo dalį ir tokia operacija gali būti vadinama investavimu įmonės požiūriu.

Iš to, kas pasakyta anksčiau, matyti, kad įmonės savininkų įnašai į įmonę nėra ir negali būti nuolatiniai, nes savininkas steigia įmonę turėdamas tikslą gauti iš jos pinigų, bet ne ją išlaikyti savo pinigais. Tam, kad įmonė būtų pajėgi išmokėti pinigus savininkui, ji turi iš kur nors jų nuolatos gauti. Todėl tampa akivaizdu, kad reikalingas nuolatinis pinigų šaltinis. Šis šaltinis, jei žiūrėtume subjektų požiūriu, yra įmonės klientai. Pirkėjams perkant įmonės prekes mokami pinigai ir taip kuriamas teigiamas pinigų srautas į įmonę.

Nagrinėjant verslo organizavimą naudojantis įmone būtina aiškiai suvokti labai svarbią aplinkybę. Pirkėjams perkant prekes ir paslaugas laikoma, kad įmonė *uždirba pajamas*. Kai kurių rūšių įmonėse pajamos nėra *tiesiogiai siejamos su gautais pinigais*. Užtenka vien to fakto, jog pirkimo sandoris yra įvykęs tam, kad įmonės finansų sistemoje būtų *užregistruotos* uždirbtos pajamos. Pinigai gali būti sumokami sudarant pirkimo sandorį arba vėliau. Taigi tarp pajamų uždirbimo momento ir pinigų įplaukų momento gali praeiti tam tikras laiko tarpas, kurio metu įmonė dar neturi pinigų, nes jie yra kaip pirkėjų skolos. Todėl valdant įmonės finansus šis momentas tampa ganėtinai svarbus ir į jį reikia atsižvelgti priimant finansinius sprendimus. Taigi kalbėdami apie įmonės gaunamus pinigus, vartosime sąvoką *pajamos*, o ne įplaukos, kaip tai įprasta kalbant apie asmeninių finansų sistemą. Dabar kol kas nepabrėšime šio skirtumo ir pajamas prilyginsime pinigų gavimui. Vėliau, kai tai bus būtina, grįšime ir išsamiai aptarsime visus reikšmingus šio klausimo aspektus.

Savaime suprantama, jog tam, kad įmonė turėtų ką parduoti, ji turi prekę nupirkti arba pagaminti. Todėl pinigų srautai, susiję su pirkėjais, yra ne tik teigiami, bet ir susiję su pinigų išleidimu (žr. 1.4 lentelę). Šiuo atveju turime gana didelę pinigų išleidimo formų įvairovę, pradedant prekių pirkimu ir pinigų mokėjimu už šias prekes tiekėjams ir baigiant atlyginimų išmokėjimu darbuotojams bei privalomų mokesčių į valstybės biudžetą sumokėjimu. Už perkamas prekes galima atsiskaityti nedelsiant arba sumokėti vėliau. Tačiau, nepriklausomai nuo to, ar pinigai sumokėti, pirkimo sandoris jau laikomas įvykysiu.

1.4 lentelė. Įmonės pinigų srautai, susiję su pirkėjais

Pirkėjai	
Pinigų gavimo būdas:	Pinigų išleidimo būdas:
Pajamos pardavus prekes ir paslaugas	Parduotų prekių gamybos ir paslaugų tiekimo sąnaudos:
	Darbuotojų atlyginimams
	Mokesčiams
	Tiekėjams už nupirktas prekes ir paslaugas
	Tiekėjams už įsigytą ilgalaikį turtą

Tą patį galima pasakyti ir dėl atlygio už darbą. Jis pirmiausia yra apskaičiuojamas ir tik po kurio laiko išmokamas pinigais. Dabar, pernelyg nesigilinant į visus niuansus (šiuos klausimus vėliau aptarsime nuodugniau), norėtuši pabrėžti, kad įmonės finansų sistemoje vietoje termino „išlaidos“ vartojamas terminas „sąnaudos“, šitaip parodant, kad įvykstant kai kuriems sandoriams pinigai išleidžiami ne tuojau pat.

Nagrinęjant įmonės finansus matyti, kad pirkėjų kuriamas pinigų srautas yra pats svarbiausias ir jis gali padengti prekėms ir paslaugoms išleistus pinigus, t. y. tik pirkėjų pinigų srautas gali padengti visas išlaidas ir būti teigiamas. Su kitais subjektais (išskyrus paramos teikėjus) susiję pinigų srautai iš esmės visuomet yra neigiami. Todėl su pirkėjais susijusių pinigų srautui įmonėje turi būti ir yra skiriama daugiausia dėmesio.

Tam tikrais laikotarpiais įmonei, nesvarbu, kaip sėkmingai ji veikia ir kiek pinigų kuria jos pagrindinė veikla, susijusi su pirkėjais, gali pritrūkti pinigų. Taip atsitinka todėl, kad pirkėjai dalį prekių perka skolon ir kartais „fiziškai“ pritrūksta pinigų. Tai vadinamasis *apyvartinių lėšų* trūkumas. Nesigilindami, ar šis terminas teisingas, pabrėšime, kad šis trūkumas paprastai kompensuojamas trumpalaikėmis paskolomis. Dažniausiai tai įvairiomis formomis realizuojamos banko paskolos. Čia verta atkreipti dėmesį, kad tam tikru laikinu finansavimo šaltiniu, galinčiu išspręsti trumpalaikį apyvartinių lėšų trūkumą, yra skolos tiekėjams. Tai nemokamas trumpalaikis pinigų šaltinis, kuriuo sumaniai naudojantis galima išspręsti trumpalaikes pinigų stygiaus problemas. Teisybės dėlei reikia pabrėžti, kad pirkėjai taip

pat sėkmingai naudojasi šiuo finansavimo šaltiniu ir yra linkę kiek galima ilgiau uždelsti skolų grąžinimą.

Kiek kita padėtis susiklosto tada, kai įmonei reikia įsigyti ilgalaikio turto ir šiam tikslui jai trūksta pinigų. Šiuo atveju paprastai skolinamasi ilgesniam laikotarpiui. Paskolų gavimo formos gali būti įvairios, pradedant paprasta banko paskola ir baigiant ilgalaikiu turtu, įsigytu išperkamosios nuomos (lizingo) būdu.

Kitas dalykas, kai numatoma įmonės plėtra ir tam reikia didelės pinigų sumos gana ilgam laikotarpiui. Tokiu atveju, jei įmonė nėra sukaupusi pakankamų rezervų veiklos plėtrai, o savininkai nelinkę tam skirti pinigų, lieka vienintelis būdas – ilgalaikės banko paskolos (žr. 1.5 lentelę). Tuomet susiduriama su specifine įmonės finansų valdymo sritimi, kai turi būti įvertintos įmonės plėtros perspektyvos ir numatytos galimybės grąžinti paskolą su numatytomis palūkanomis. Jei įmonės plėtrą finansuoja investuotojas, jis tampa vienu iš įmonės savininkų ir atsiranda 1.3 lentelėje parodyti pinigų srautai.

1.5 lentelė. Įmonės pinigų srautai, susiję su kreditoriais

Kreditoriai	
Pinigų gavimo forma:	Pinigų išleidimo forma:
Skolos tiekėjams	Skolų tiekėjams grąžinimas
Trumpalaikės bankų paskolos	Paskolų grąžinimas
Trumpalaikės savininkų paskolos	Palūkanų mokėjimas
Ilgalaikės bankų paskolos	
Ilgalaikės savininkų paskolos	

Įmonės pinigų srautai, susiję su kreditoriais, turi vieną bendrą bruožą. Visais atvejais, išskyrus gal tiekėjus, pirmiausia įmonėje atsiranda pinigų suma, kuri yra panaudojama einamosioms reikmėms tenkinti. Vėliau skola sukuria nuolatinį pinigų išmokų srautą, apimantį pagrindinės skolos grąžinimą ir už suteiktą paskolą mokamas palūkanas.

Tam tikrais atvejais, kai įmonė vykdo skatintiną veiklą ir teikia socialiai reikšmingas paslaugas, jos veiklą iš dalies gali finansuoti valstybė. Šis finansavimas gali būti vykdomas dotacijų ar subsidijų forma, siekiant kompensuoti dalį negautų pajamų ar patirtų sąnaudų. Pavyzdys galėtų būti ke-

leivių vežėjai, kurie dėl transporto paslaugų kainų nuolaidų negauna dalies pinigų ir valstybė jiems kompensuoja šiuos nuostolius (žr. 1.6 lentelę).

Pastaraisiais metais Lietuvai tapus Europos Sąjungos nare plačiai paplito Europos struktūrinių fondų parama, kai tam tikrų paslaugų pirkimas ar įmonės plėtra yra finansuojama Europos Sąjungos pinigais.

1.6 lentelė. Pinigų srantai, susiję su dotuojančiomis (subsidijuojančiomis) organizacijomis

Dotuojančios (subsidijuojančios) organizacijos	
Pinigų gavimo forma:	Pinigų išleidimo forma:
Valstybės dotacijos negautoms pajamoms kompensuoti	
Valstybės dotacijos patirtoms sąnaudoms kompensuoti	
Struktūrinių fondų parama	Dalinis projektų finansavimas savais pinigais

Šie pinigų srantai yra specifiniai, nes įmonės turi atitikti specialius reikalavimus arba teikti specifines paslaugas. Pinigai yra išleidžiami vykdant įmonės veiklą ar plėtrą, o valstybė arba struktūriniai fondai šias išlaidas vėliau kompensuoja visas arba tik tam tikrą jų dalį.

Dabar grįžkime prie finansų sampratos. Iš ankstesnių samprotavimų apie pinigus ir jų gavimo šaltinius bei išleidimo sritis įmonėje galima daryti išvadą, kad pinigai, būdami mainų priemone, turėdami konkrečią raiškos formą, yra gaunami ir uždirbami (kai kas nors įmonei juos sumoka mainais už suteiktas paslaugas ar prekes), išleidžiami (įmonė kam nors moka pinigus už jų suteiktas mums vartoti paslaugas ir prekes).

Kaip matėme, pagrindinis ir nuolatinis įmonės pinigų gavimo šaltinis yra ne kas kitas, o jos prekių ir paslaugų *pirkėjai*. Visi kiti šaltiniai yra laikini ir į juos valdant įmonės finansus reikia kreipti dėmesį tik tiek, kiek jie padeda išspręsti laikinas pinigų trūkumo problemas.

Nagrinėjant įmonės finansus būtų logiška paklausti, ar svarbios tokios pinigų funkcijos kaip taupymas ir investavimas. Asmeninių finansų sistemoje šios funkcijos yra labai svarbios. Taupant išlaidos atidedamos vėlesniam laikui (tampa ekonominio saugumo garantu). Investuojant siekiama

gauti ekonominės naudos, kuri pasireiškia didesne pinigų suma (idėja „pinigai daro pinigus“).

Kiek tikslinga taupyti ir investuoti įmonei? Apie tai, matyt, sprendžia (arba turėtų spręsti) jos savininkas. Šiuo atveju atkreiptinas dėmesys, kad, kaip parodė praktika, ypač ištikus finansų krizei, įmonei tikslinga turėti tam tikrą pinigų ar jų ekvivalentų rezervą, kuris leistų jai išgyventi tam tikrą laiką susidūrus su finansiniais sunkumais. Tačiau klausimas, ar savininkui tikslinga paversti savo įmonę „kiaule taupykle“. Taip yra todėl, kad, kaip jau minėjome anksčiau, įmonė, kaip ir jos finansai, yra atsieti nuo savininko finansų. Tai reiškia, kad pinigai (kaip ir kiekvienas kitas turtas), esantys įmonėje, nėra savininko pinigai, kuriais jis gali disponuoti tiesiogiai. Tam, kad jis tai galėtų daryti, reikia atlikti tam tikras procedūras. Akcinių bendrovių atveju – išmokėti dividendus, individualiųjų įmonių atveju – tiesiog įforminti pinigų išmokėjimą susimokant priklausomus mokesčius, kaip tai numatyta įstatymuose.

Apie turimų įmonės laisvų pinigų investavimą galime pasakyti panašiai tą patį. Paprastai bent jau pradiniam etape įmonė kuriama konkrečioms prekėms ar paslaugoms parduoti. Vėliau, jei įmonė išsiplečia, savininkai susiduria su turimų pinigų investavimo klausimu.

Pasvarstykite:

Ar batų siuvimo įmonė, uždirbusi daug pinigų ir pradėjusi investuoti į išvestines finansines priemones, turi daug galimybių gerai uždirbti iš šios veiklos?

Kodėl?

Šiuo atveju, matyt, yra akivaizdu, kad investavimas į specifines veiklos sritis tam neturint reikiamų specialistų būtų pasmerktas žlugti. Pasaulinė praktika turi pakankamai tokio investavimo pavyzdžių. Todėl bent jau plėtros etape, matyt, tikslinga kalbėti apie investavimą ta prasme, kad esant laisvų pinigų ir – dar svarbiau – esant įmonės teikiamų prekių ar paslaugų poreikiui pirmiausia vertėtų plėsti įmonės pagrindinę veiklą. Tai gali būti daroma didinant gamybinius pajėgumus (jei, kaip minėta, rinkoje yra nepatenkintas tokių prekių ar paslaugų poreikis), intensyvinant gamybą ar kitais būdais. Vėliau paprastai pereinama prie kitų veiklos sričių, tačiau labai

retai nespecializuotos įmonės pačios tiesiogiai užsiima sėkminga finansine veikla ar sėkmingai investuoja, pavyzdžiui, į nekilnojamąjį turtą.

Taip yra todėl, kad, kaip jau minėta, įmonė yra tik verslo organizavimo forma, kuri padeda savininkui įgyvendinti savo verslo idėją. Todėl svarstant, kaip taupyti ir investuoti įmonės pinigus, reikia visą laiką turėti galvoje sistemą savininkas – įmonė (žr. 1.1 pav.). Kitaip sakant, jei įmonė turi uždirbusi daug pinigų ir sukaupusi reikiamus rezervas, savininkui galbūt tikslingiau pervesti pinigus į savo asmeninių finansų sistemą ir pačiam spręsti, kur juos investuoti. Taip būtų sumažinama rizika, kad praradus investuotus pinigus ar patyrus nuostolių bankrutuos ir įmonė. Kaip tik tokiu atveju įmonė lieka saugi ir toliau kuria savininkui ekonominę naudą.

Iš to, kas pasakyta, matyti, kad patys savaime pinigai neegzistuoja ir neturi jokios prasmės. Tam, kad jie *būty*, reikia tam tikrų sąlygų (turi egzistuoti mainai, nes natūriniam ūkiui pinigų nereikia), reikalingas pinigų gavimo, kaupimo, paskirstymo, investavimo ir kiti mechanizmai bei sistemos.

Todėl vienas iš galimų įmonės finansų termino apibrėžimų galėtų būti toks, kuris apimtų ne tik pinigus, bet ir jų gavimą, kaupimą ir panaudojimą. Mes jau aptarėme, kad terminas „finansai“ įmonėje vartojamas dvejopai – kaip pinigų sinonimas ir kaip pelno uždirbimo, pinigų gavimo bei jų išleidimo sistema.

Šia prasme, manyčiau, labai vykęs, visų lygių finansams tinkamas ir šmaikštus apibrėžimas pateiktas lietuviškoje enciklopedijoje „Finansai (pranc. *finance* – turtingumas, pajamos) mokėjimo priemonių parūpinimo menas“.

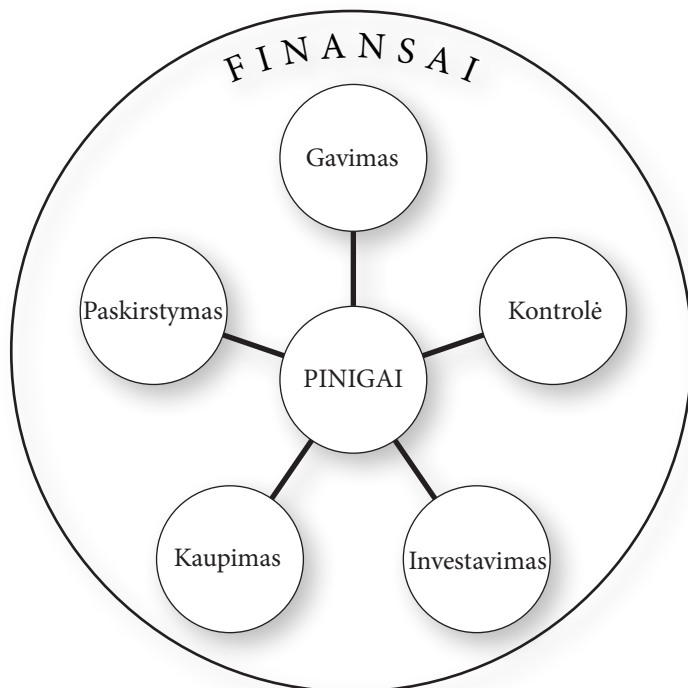
Apibendrinant galima pasakyti, kad vienas iš galimų „finansų apibrėžimų yra toks: „**Finansai yra pinigų gavimo, paskirstymo, kaupimo, investavimo ir kontrolės sistema (visuma)**“.

Šis apibrėžimas gali būti pa-
vaizduotas schema (žr. 1.5 pav.).

Kaip matyti, finansai atlieka daugybę funkcijų ir pirmiausia – *pinigų gavimo* funkciją. Vykdamas šią funkciją sprendžiamas klausimas, iš kur gauti pinigų.

Literatūroje dažniausiai aprašomos funkcijos, susijusios su viešaisiais finansais, todėl *pinigų gavimo* funkcija, savaime suprantama, formuluojama kaip piniginių lėšų fondų sudarymo funkcija. Jei darome prielaidą, kad terminas „finansai“ taikytinas ir įmonės finansams, išryškėja ir kiti finan-

sų funkcijų aspektai, nors jų esmė nepakinta. Taigi įmonėje pinigų gavimo funkcija gali būti suprantama kaip įmonės pajamų uždirbimas ir jų virtimas pinigais.



1.5 pav. Finansų esmės funkcinis paveikslas

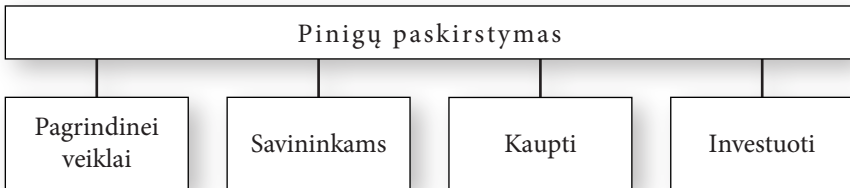
Antroji finansų funkcija yra *pinigų paskirstymas*. Šiuo atveju finansai sprendžia klausimą, kiek ir kada skirti pinigų įvairiems poreikiams finansuoti. Įmonės sprendžia klausimą, kiek pinigų skirti prekėms ir paslaugoms pirkti, atlyginimams mokėti bei kitoms būtinioms išlaidoms.

Trečioji finansų funkcija – *pinigų kaupimas*. Vykdam šią funkciją sprendžiamas ateities poreikių užtikrinimo klausimas, kitaip tariant, garantuojamas finansinis ateities saugumas. Jau minėjome, kad įmonėje tai įvairių rezervų ir fondų sudarymas.

Ketvirtoji finansų funkcija – *pinigų investavimas*. Šiai funkcijai apibūdinti labai gerai tinka posakis „pinigai daro pinigus“. Tai vienas iš asmeni-

nių finansų siekių – susikurti tokias investicijas, kad iš kuriamų investicijų pinigų srautų būtų galima ganėtinai patogiai gyventi. Įmonės lygmeniu investavimas dažniausiai pasireiškia (ar bent turėtų pasireikšti) įmonės veiklos plėtra, naujų, našesnių gamybos pajėgumų įsigijimu. Siekdamos gauti investicinės veiklos pinigų srautą, įmonės investuoja kiek rečiau, nes šios pajamos nėra pagrindinė įmonės veikla ir tikslas. Ši mintis, žinoma, netaikoma investicinėms bendrovėms.

Paskirstymo, kaupimo ir investavimo funkcijos susipynusios ir ne visada galima tiksliai nustatyti, kuriai funkcijai priskirti konkrečią veiklą. Tai pasakytina, pavyzdžiui, apie pinigų laikymą indėliais. Kas tai – investavimas ar kaupimas? Kita vertus, preciziškas klasifikavimas ne visuomet ir būtinas, nes bet kuri klasifikacija yra tam tikra prasme dirbtinė. Gyvenimas visuomet sudėtingesnis už klasifikacijas, kurios kuriamos tam, kad būtų galima pažinti sudėtingus pasaulio reiškinius juos šiek tiek supaprastinus. Todėl kai kurios funkcijos gali būti sujungiamos taip, kaip tai parodyta 1.6 paveiksle.



1.6 pav. Pinigų paskirstymo funkcija įmonėje

Dar viena labai svarbi funkcija, kurią atlieka finansai, – visos *sistemos kontrolė*. Sutikite, kad galima sukurti tobulą pinigų gavimo ir jų paskirstymo sistemą, numatyti, kur, kam, kada, kiek ir kuriais atvejais skirti pinigų. Tačiau tai dar nereiškia, kad sistema savaime veiks. Tam, kad įmonės finansų sistema funkcionuotų tinkamai, būtina ją prižiūrėti. Kita vertus, pasikeitus sąlygoms, gali reikti pakeisti vienus ar kitus sistemos parametrus tam, kad būtų galima pasiekti numatytus finansinius tikslus. Kitaip sakant, finansus, kaip ir bet kokią sistemą, reikia valdyti, priešingu atveju jie neatliks savo funkcijų arba jas atliks nekokybiškai.

I.3. Valdymo samprata (įmonės finansų aspektas)

Terminas „valdymas“ mūsų gyvenime vartojamas ne rečiau negu terminas „finansai“. Su šiuo reiškiniu mes susiduriame iš esmės kiekviename žingsnyje.

Pasvarstykite:

Ar šiandien teko spręsti kokį nors valdymo uždavinį? Kas tai buvo?
Kaip apibūdintumėte sąvoką „valdymas“?

Stabtelėkite ir skirkite šiek tiek laiko pamąstyti

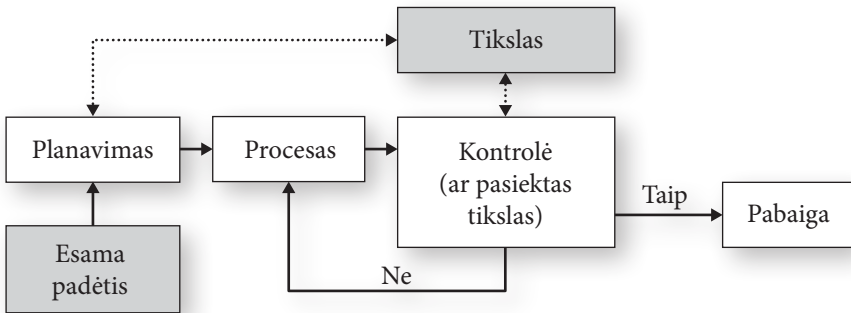
Jei manote, kad „valdymo uždavinys“ yra kas nors labai specialaus ir sunkaus – esate ir teisus, ir klystate. Gyvenime kiekvienam tenka spręsti galybę valdymo uždavinių apie tai net nesusimąstant. Tai, kad jūs dabar skaitote šį tekstą, reiškia, jog sėkmingai išsprendėte konkretų valdymo uždavinį, kurį būtų galima pavadinti „įmonės finansų valdymo vadovėlio skaitymu“. Šis lokalus uždavinys gali būti platesnio uždavinio, tokio kaip „išmokti valdyti įmonės finansus“ arba „išlaikyti egzaminą“, arba „patenkinti smalsumą“ sudedamoji dalis.

Šitaip nesusimąstydami mes vaikštome, važinėjame dviračiu ar automobiliu ir atliekame daugelį praktiškų dalykų. Pagrindinis klausimas, kurį reikia išspręsti, – *kaip* mes tai darome. Kartu atsakysime ir į klausimą – *kas yra valdymas?*

Kaip ir bet koks sudėtingas reiškinys, valdymas turi keletą aspektų. Pirmausia tai *procesas*, kurio metu siekiama konkretaus, iš anksto numatyto tikslo. Tikslas turėtų būti suformuluotas aiškiai ir būti išmatuojamas. Todėl valdymo požiūriu tokie tikslai kaip „sėkminga įmonė“, „rinkos lyderis“, netgi „pelninga veikla“ yra pernelyg bendri, nes neaišku, kaip įvertinti, ar šis tikslas pasiektas⁵. Tikslas „perskaityti knygą“ yra visiškai konkretus ir išmatuojamas, todėl kaip pavyzdys čia jis mums tinka. Todėl grįžkime prie šio teksto skaitymo. Dabar jūsų tikslas – „perskaityti knygą“. Jūs tik pradėjote tai daryti ir perskaitėte keletą puslapių (*esamos padėties nustatymas*). Kad baigtumėte skaityti, turėsite perskaityti dar 315 puslapių (*kelias iki tikslo pasiekimo*). Tam

⁵ Įmonės tikslui formuluoti bus skirtas atskiras klausimas.

teks sugaišti, nelygu, kaip greitai skaitote, laiko, sugaištamo praktinėms užduotims, nuo keleto valandų iki keleto dienų (*reikiamų išteklių nustatymas*). Žinodami, kiek kiekvieną dieną galite skirti laiko studijoms, numatote, kada ir kaip tai darysite (*planavimas*). Kiekvieną dieną skiriate numatytą laiką studijoms (*procesas*). Kas kartą galima patikrinti, kiek dar liko iki pabaigos (*kontrolė*). Šis procesas kartojasi, kol pasiekiate tikslą (perskaitote knygą iki pabaigos). Schema valdymas, kaip procesas, parodytas 1.7 paveiksle.



1.7 pav. Valdymas kaip procesas

Valdymas kaip *funkcija*. Išsiaiškinome, kokius veiksmus ir kokių nuoseklumu atliekame valdydami. Tai padeda atsakyti į klausimą, ką ir kokia seka reikia daryti norint pasiekti numatytą tikslą. Tačiau ne mažiau svarbu, *kaip (koku būdu) tai daryti*. Sakykime, norite, kad daiktas, kuris yra už 100 metrų, atsidurtų pas jus. Galite nueiti ir pasiimti pats. Tačiau tam, kad patyrinėtumėte valdymą kaip funkciją, nusprendžiate pasinaudoti kito žmogaus (kaip tai ir būna įmonės atveju) paslaugomis. Kaip tai padarysite?

Pasvarstykite:

Paaiškinkite „moksliškai“, ką ir kaip reikia padaryti, kad kiti žmonės uždirbtų jums ekonominę naudą.

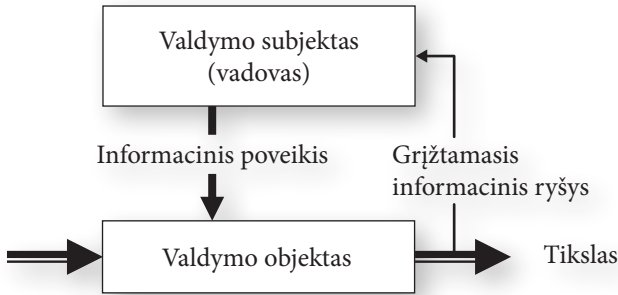
Skirkite šiek tiek laiko šiai užduočiai

Kadangi jau žinome veiksmų, atliekamų valdymo proceso metu, seką (tikslų nustatymas, planavimas, procesas, kontrolė, tikslo pasiekimas), lieka tik išsiaiškinti, kokius konkrečiai veiksmus turi atlikti kitas žmogus, ir moty-

vuoti jį tai padaryti. Šiuo atveju atsiranda du aspektai. Pirmasis aspektas tas, kad valdymo procese atsiranda du dalyviai. Vienas – kuris valdo (*valdymo subjektas, dar kitaip – vadovas*), ir kitas – kurį valdo (*valdymo objektas*). Taigi valdymo subjektas žino tikslą, žino, kaip tą tikslą pasiekti, teisingą veiksmų seką, kurią reikia atlikti, ir turi reikiamus išteklius (vykdytoją, kuris šiuo atveju yra ir valdymo objektas). Lieka tik pranešti objektui, ką, kada ir kaip jis turi padaryti. Kaip tai padaryti? Mūsų nagrinėjamoju atveju subjektas gali tiesiog žodžiu pasakyti apie tai kitam žmogui (objektui). Gali paskambinti jam telefonu, nusiųsti laišką, įgalioti kitą žmogų perduoti nurodymą ar kitaip pranešti jam savo pageidavimus. Būdas ne taip svarbu, svarbiausia, kad būtų perduota *informacija*, kaip objektas turi elgtis ir ką daryti. Šnekant moksliskai subjektas daro *informacinį poveikį* objektui, taip paskatindamas objektą judėti vadovo norima linkme.

Toliau subjektas, žinodamas valdymo teoriją, supranta, kad objektą reikia kontroliuoti. Ta kontrolė taip pat atliekama darant informacinį poveikį. Tačiau šiuo atveju atsiranda dar vienas aspektas. Valdantysis, prieš duodamas eilinę komandą (informacinis poveikis), turi žinoti, kur yra valdomasis (objektas), kad prirėikus patikslintų jo veiksmus. Tam reikalingas vadinamasis *grįžtamasis informacinis ryšys*. Realizuoti šį ryšį galima taip pat gana įvairiai. Pačiam stebėti, kur nukeliavo objektas, ir koreguoti jo veiksmus. Pasamdyti stebėtoją, kuris praneš valdančiajam apie tai, kur yra ir ką veikia valdomasis. Susikurti bet kokią kitą informacijos apie valdomojo objekto elgseną ir buvimo vietą gavimo būdą. Svarbiausia čia – prieš duodant nurodymą turėti reikiamą informaciją. Priešingu atveju valdymas taptų panašus į šaudymą į taikinį užrištomis akimis. Tikslas žinomas, ką ir kaip daryti, taip pat žinome. Kokia tikimybė, kad tikslas (pataikyti į taikinio centrą) bus pasiektas, sunku pasakyti. Tačiau aplinkiniams toks valdymo stilius (neturint reikiamos informacijos) gali būti pražūtingas tiesiogine prasme.

Taigi valdymą kaip *funkciją* būtų galima apibūdinti kaip valdančiojo (valdymo subjekto) tikslingą informacinį poveikį valdomajam (valdymo objektui), siekiant nukreipti jo veiksmus norima linkme ir pasiekti pageidaujamo rezultato. Valdymo kaip funkcijos schema parodyta 1.8 paveiksle.



1.8 pav. Valdymas kaip funkcija

Iki šiol mes nagrinėjome paprastą pavyzdį, kai valdomasis objektas yra ir sistemos išteklius (žmogus, kuris turėjo mums atnešti pageidaujama daiktą). Praktikoje situacija dažniausiai yra sudėtingesnė. Jei nagrinėjame sudėtingesnių procesų valdymą, objektas būna ne žmogus ar žmonės, o įmonė ir jos finansai. Žmonės šiuo atveju yra subjekto (savininko ir vadovo) tikslo pasiekimo išteklius, kuris įvardijamas ne itin skambiu terminu „darbo jėga“. Taigi darbo jėga kartu su gamybos priemonėmis ir materialiniais ištekliais yra tik tai, kas leidžia subjektui pasiekti savo tikslus. Subjektas susiduria su problema, kaip aiškiai perduoti informaciją vykdytojams (darbo jėgai), kad šie, naudodami gamybos priemones ir materialinius išteklius, įgyvendintų subjekto tikslą. Tačiau net ir šiuo atveju valdymas, kaip funkcija, bus traktuojamas kaip *subjekto informacinis poveikis objektui*.

Suprantama, egzistuoja gana daug valdymo aspektų. Būtų galima aptarti valdymą kaip *meną*. Tai gebėjimas veiksmingai taikyti valdymo teoriją praktiniams tikslams pasiekti. Valdymas, kaip *mokslas*, apibendrina, sistemina ir formuluoja pagrindinius principus, kurie yra būdingi visoms situacijoms.

Tačiau finansams valdyti mums užteks jau aptartų valdymo aspektų. Gerokai svarbesnis klausimas, kurį reikia išsiaiškinti prieš pradėdant išsamiai nagrinėti finansų valdymo klausimus, – kas konkrečiai (kokie subjektai) ir kaip valdo įmonių finansus.

Tam, kad būtų paprasčiau, išnagrinėkime, kaip keičiasi valdymo subjektas pradėdant nuo įmonės veiklos pradžios ir jai vėliau plečiantis. Pirmiausia, tik įkūrus įmonę, beveik visuomet jai vadovauja savininkas. Jis

dažnai atlieka ir daug kitų funkcijų. Savininkas įmonės veiklos pradžioje gali būti ne tik vadovas, bet ir tiekėjas, gamintojas, pardavėjas bei atlikti kitas tuo metu reikalingas funkcijas. Čia atkreiptinas dėmesys, kad tam tikrų rūšių įmonių savininkas negali pats atlikti kai kurių specializuotų darbų. Pavyzdžiui, akcinėse bendrovėse yra privaloma buhalterio pareigybė, todėl pats savininkas tvarkyti buhalterinės apskaitos negali, jis turi samdyti žmogų ar tokias paslaugas teikiančią įmonę. Kitų rūšių įmonėse savininkas gali pats tvarkyti savo įmonės buhalterinę apskaitą. Akcinėse bendrovėse šis ribojimas yra suprantamas, nes tokios rūšies įmonės kuriamos tuomet, kai yra ne vienas, o keletas savininkų, todėl, matyt, siekiant išvengti interesų konflikto ir yra numatytas šis ribojimas. Taigi pirmasis etapas įmonės valdymo subjekto aspektu, kai įmonės savininkas yra vienas asmuo, gali būti įvardytas kaip savininkas vadovas.

Tačiau tam tikrų rūšių įmonės (jau minėtos akcinės bendrovės, bendrijos ir bendrovės) numato galimybę, kad įmonės savininkų gali būti keletas. Tuomet savininkų sprendimai turi būti priimami kolegialiai, derinant tarpusavio veiksmus ir interesus (žr. 1.3 pav.), atsižvelgiant į savininkų dalį įmonėje. Paprastai šie veiksmai derinami ir sprendimai priimami savininkų susirinkimo metu. Susirinkimo kompetencijos gali būti apibrėžiamos įmonės įstatuose. Kai kurių rūšių įmonių (akcinių bendrovių) valdymo organų kompetencijos yra apibrėžtos specialiu įstatymu⁶. Esant aptariamai situacijai, savininkų susirinkimas priima sprendimus, kuriuos įgyvendina įmonės vadovas. Įmonės veiklos pradžioje dažniausiai visi savininkai yra įtraukiami į įmonės veiklą, disponuoja visa valdymo sprendimams priimti reikiama informacija, todėl susirinkimuose reikia tik suderinti tarpusavio interesus ir veiksmus. Jeigu įmonės vadovas nėra jos savininkas, o tik samdomas darbuotojas, reikia papildomų saugiklių, kurie garantuotų, kad vienasmenis vadovas, tvarkantis įmonės veiklą tarp savininkų susirinkimų, tikrai atstovauja savininkų interesams. Šie saugikliai gali būti labai įvairūs ir priklausyti nuo įmonės dydžio bei jos rūšies. Paprasčiausias variantas – įmonės vadovo veiklos reglamentas (pareigybinės instrukcijos), kuriame numatomos įmonės vadovo kompetencijos, arba paprasčiau – teisės ir pareigos. Jei vadovui reikia priimti jo kompetencijai nepriklausantį sprendimą, turi būti šaukiamas susirinkimas ir tokio klausimo sprendimas yra dele-

⁶ Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymas. 2000 metų liepos 13 d. Nr. VIII-1835.

guojamas savininkams. Šis etapas įmonės valdymo subjekto aspektu gali būti įvardytas kaip savininkas, susirinkimas, vadovas.

Vėliau, plečiantis įmonei ir padaugėjus savininkų, tampa labai nepatogu kas kartą, kilus kokiam nors klausimui, šaukti susirinkimus. Todėl savininkų susirinkimas gali deleguoti dalį savo kompetencijų kitiems valdymo organams, kurie atliktų reikiamas saugiklių funkcijas taip, kad neberekėtų šaukti savininkų susirinkimų. Tokios kolegialių valdymo organų funkcijos aptartos Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatyme, todėl prasminga jas išsamiau panagrinėti. Kitų rūšių įmonėse gali būti kuriami tokie patys ar panašūs valdymo subjektai.

Akcinių bendrovių valdymo struktūroje yra numatyti du specialūs subjektai: kolegialus priežiūros organas – stebėtojų taryba ir kolegialus valdymo organas – valdyba.

Stebėtojų taryba renka visuotinis akcininkų susirinkimas. Stebėtojų taryba renka valdybos narius (jei valdyba nesudaroma – bendrovės vadovą) ir atšaukia juos iš pareigų. Jei bendrovė dirba nuostolingai, stebėtojų taryba svarsto, ar vadovas tinka eiti pareigas. Taryba prižiūri valdybos ir bendrovės vadovo veiklą bei pateikia visuotiniam akcininkų susirinkimui siūlymus dėl bendrovės veiklos strategijos, valdybos bei bendrovės vadovo veiklos. Kadangi valdymo subjektai privalo veikti bendrovės ir jos akcininkų naudai, taryba gali teikti siūlymus valdybai ir bendrovės vadovui atšaukti jų sprendimus, kurie yra nenaudingi savininkams, prieštarauja įstatymams, bendrovės įstatams ar visuotinio akcininkų susirinkimo sprendimams.

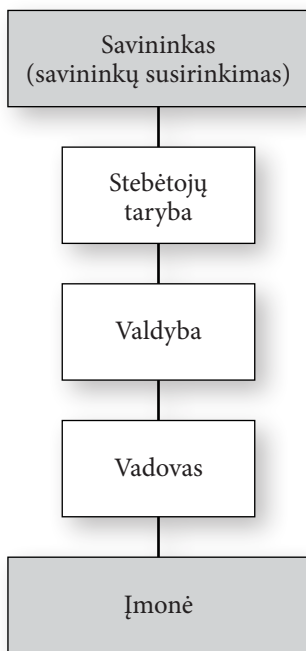
Valdyba renka stebėtojų taryba. Valdyba svarsto ir tvirtina bendrovės veiklos strategiją, bendrovės valdymo struktūrą ir darbuotojų pareigybes. Valdyba renka ir atšaukia bendrovės vadovą, nustato jo atlyginimą, kitas darbo sutarties sąlygas, tvirtina pareiginius nuostatus, skatina jį ir skiria nuobaudas. Valdybos kompetencijai yra numatyti sprendimai, atliekantys saugiklių funkcijas. Tai sprendimai bendrovei tapti kitų juridinių asmenų steigėja, dalyve; steigti bendrovės filialus ir atstovybes; restruktūrizuoti bendrovę. Valdybos kompetencijai taip pat priskiriami ir kai kurie klausimai, susiję su didesnės vertės operacijų kontrole ir sprendimų priėmimu. Akcinių bendrovių įstatyme numatyta, kad sprendimus dėl operacijų, viršijančių 1/20 įstatinio kapitalo (įstatuose gali būti nurodyta ir kita suma), priima valdyba. Tai sprendimai dėl ilgalaikio turto, įsigijimo, perleidimo,

įkeitimo ir hipotekos. Taip pat valdyba sprendžia dėl kitų asmenų prievolių įvykdymo laidavimo ar garantavimo.

Be nurodytų funkcijų, valdyba analizuoja ir vertina bendrovės vadovo pateiktą medžiagą apie įmonės strategijos įgyvendinimą, jos veiklos organizavimą ir finansinę būklę.

Kad ir kokie būtų įmonės priežiūros ir valdymo organai, palaikydamas santykius su kitais asmenimis bendrovės vardu vienvaldiškai veikia bendrovės *vadovas*. Jis yra vienasmenis bendrovės valdymo organas. Įmonės vadovu turi būti fizinis asmuo. Vadovas užtikrina **įmonės tikslų įgyvendinimą**. Tuo tikslu jis organizuoja kasdienę bendrovės veiklą, priima į darbą ir atleidžia darbuotojus, sudaro ir nutraukia su jais darbo sutartis.

Jeigu įmonė turi daug savininkų, yra gana didelė, o jos valdymas organizuojamas naudojant stebėtojų tarybą ir valdybą, įmonės valdymo subjekto aspektu tai gali būti pavaizduota tokia schema (žr. 1.9 pav.):



1.9 pav. Įmonės valdymo subjektai

Kaip aiškiai matyti iš 1.9 paveikslu, tarp valdomojo objekto (įmonės) ir jos savininkų įsiterpia papildomi valdymo subjektai. Taip padidėjus įmonei savininkas gali pasiekti savo tikslą – tiesiogiai nebedalyvauti įmonės kasdienėje veikloje, o tik formuluoti esminius reikalavimus, susijusius su savo asmeniniais finansais.

Tačiau šiuo atveju iškyla kitas labai svarbus įmonės valdymo aspektas. Savininkas nebedisponuoja informacija apie įmonės veiklą ir būklę taip, kaip tai darė tuomet, kai pats dalyvavo įmonės veikloje. Ne tokiose sudėtingose įmonės valdymo struktūrose informacijos gavimo klausimas, kaip atskiras valdymo proceso etapas, apskritai neiškyla. Dalyvaudamas įmonės veikloje savininkas „automatiškai“ susirenka reikiamus duomenis, kuriais remdamasis priima visus sprendimus. Sudėtingose sistemose savininkų informavimo funkcija yra išskiriama kaip atskiras darbas. Todėl įmonės vadovas tampa atsakingas ir už *informacijos pateikimą įmonės savininkams* bei kitiems valdymo subjektams, jei tokių yra. Čia susiduriama su labai didele informacijos pateikimo bei perdavimo savininkams problema. Atsižvelgiant į įmonės rūšį informacija pateikiama daugiau ar mažiau laikantis reglamento. Taip, pavyzdžiui, akcinėse bendrovėse rengiamas gana griežtai reglamentuotas finansinių ataskaitų rinkinys, kuriame apibendrintai pateikiami duomenys apie įmonės veiklą ir finansinę būklę. Taigi per ataskaitas yra sumodeliuojami ir apibendrinami visi per tam tikrą laikotarpį įmonėje įvykę procesai. Kaip tai padaroma ir kaip galima interpretuoti pateiktus duomenis, išsamiai nagrinėsime tam skirtame skyriuje.

Čia būtina paminėti dar vieną labai svarbų valdymo aspektą – pateiktų duomenų interpretavimą ir sprendimų priėmimą. Reikalas tas, kad šiame etape savininkas, gavęs duomenis apie savo įmonę, turi gebėti *suprasti ir interpretuoti* tai, ką jis gavo. Praktikoje dažni atvejai, kai žmonės, įsteigę įmones, jas sėkmingai valdė tuo metu, kai jose dirbo tiesiogiai, yra nepajėgūs suprasti, kas jose vyksta tuomet, kai atsitraukia nuo jų tiesioginio valdymo, kaip tai parodyta 1.9 paveiksle. Todėl įmonės savininkas, kad ir koks protingas ir veiklus jis būtų, pradėdant nuo tam tikro įmonės dydžio ir jos valdymo sistemos sudėtingumo lygio, turi pradėti naudotis tam tikra prasme atsietais nuo tikro gyvenimo duomenimis, suvokti jų prasmę ir gebėti jais remdamasis priimti teisingus sprendimus.

Tačiau bet kuriuo atveju valdymas, kaip procesas, prasideda nuo valdymo tikslo apibūdinimo. Pirmiausia būtina išsiaiškinti įmonės finansų valdymo tikslą, jo matavimo ir siekimo kontrolės mechanizmus.

I.4. Įmonės finansų valdymo tikslas

Įmonės finansų valdymas, kaip procesas, – tai veiksmų seka, kurios metu siekiama iš anksto numatyto tikslo. Todėl vienas iš svarbiausių šio proceso etapų yra ši tikslą aiškiai suformuluoti. Įmonės finansų tikslas turėtų būti suformuluotas konkrečiai, aiškiai ir būti išmatuojamas kiekybiškai. Galimybė išmatuoti tikslą reikalinga todėl, kad valdant būtina žinoti, ar tikslas yra jau pasiektas, ar dar tik judama jo link. Kaip jau minėjome, valdymo požiūriu tokie tikslai kaip „sėkminga įmonė“, „rinkos lyderis“, netgi „pelninga veikla“ yra pernelyg bendri ir neišmatuojami, nes neaišku, kaip įvertinti, ar šis tikslas pasiektas.

Pasaka:

Senovės Japonijoje gyveno samurajus, kuris visą gyvenimą tobulino šaudymo lanku meną. Nors ir pasiekęs neįtikėtinų meistriškumo aukštumų, samurajus keliaudavo po šalį ieškodamas meistrų, kurie padėtų jam dar patobulėti. Kartą užklydęs į mažą kalnų kaimelį jis pastebėjo, kad ten įvairiausiose neįtikėtinose vietose nupiešta aibė taikinių. Ir kiekvieno jų centre styrojo strėlė. Kaimelio gyventojų samurajus pasiteiravo, kur jis galėtų rasti iššovusį šias strėles meistrą. Nurodytame name samurajus rado mažą mergaitę. Paklausta, ar tai jos darbas, ši tai patvirtino. Samurajaus paprašyta atskleisti tobulo šaudymo paslaptį, mergaitė atsakė: „Samurajau, tai labai paprasta. Aš pasiimu lanką ir strėlę. Įtempiu templę, atsipalaiduju ir iššaunu. Strėlė *visada* kur nors pataiko. Paskui aplink ją aš nupiešiu taikinį“.

Neretai žmonės, įmonės ir valstybės plaukia pasroviui, o įvykus viešam ar kitam įvykiui teigia, kad būtent to ir siekė. Itin dažnai su tokia situacija susiduriama finansų srityje, kai įmonė atlieka vienus ar kitus veiksmus (mažina išlaidas, taupo, skolinasi, investuoja) nesuvokdama, kaip tai gali paveikti jos finansinę padėtį ateityje. Gana dažnai šių veiksmų rinkinys yra

vadinamas finansų valdymu. Geriausias pavyzdys gali būti situacija, kai ekonomikos pakilimo laikotarpiu įmonės vadovai teigia, kad geri rezultatai yra jų darbo vaisius ir tikisi už tai solidaus atlygio, o ekonomikos recesijos laikotarpiu įrodinėja, kad dėl blogėjančios įmonės finansinės būklės kaltos išorinės sąlygos ir konkurentai.

Šiuo atveju būtina atkreipti dėmesį, kad valdymas be *iš anksto numatyto tikslo* net negali būti laikomas valdymu. Tai tiesiog procesas ar veiklos imitavimas. Tačiau net ir labai intensyvi veikla, neturint supratimo, ko siekiama, greičiausiai neduos jokių apčiuopiamų rezultatų. Tokią padėtį galima būtų palyginti su plaukiojimu jūroje nežinant paskirties uosto koordinacių.

Kadangi šiuo metu mus domina įmonės finansai, ties jų valdymo tikslu ir apsisostime.

Pasvarstykite:

Įvardykite, kam savininkui reikalinga įmonė.

Jei nesate įmonės savininkas, įsivaizduokite, kad turite savo įmonę

Atsakymas į šį klausimą nėra toks paprastas, kaip gali pasirodyti iš pirmo žvilgsnio.

Pirmiausia tai susiję su tuo, kad buvimas įmonės savininku yra daugiaspektis reiškinys. Daliai žmonių tai tiesiog saviraiškos galimybė. Sukūrę įmonę tokie žmonės geriausiai įgyvendina savo svajones bei siekius. Kiti žmonės paprasčiausiai negali būti samdomais pavaldiniais, kai jiems nuolat nurodinėjama, ką ir kaip reikia dirbti. Galima vardyti daug priežasčių, tarp kurių – gėrio pasauliui teikimas, galimybė pabėgti iš šeimos bei kitos priežastys. Tačiau čia mus domina finansinis įmonės aspektas.

Šio klausimo sprendimą, matyt, reikėtų pradėti nuo išsiaiškinimo, kokiu tikslu kuriama įmonė. Paprastai įmonė yra viena iš galimų įmonės savininko verslo idėjos įgyvendinimo formų. Požymiai, pagal kuriuos galima nustatyti, ar kokia nors veiklos sritis yra tinkama konkrečiam žmogui ir ar ja užsiimant galima sukurti verslą, yra gana paprasti.

Pirmasis požymis – *egzistuojanti problema*. Bet kokia problema – dantų skausmas, poreikis išsikalbėti, pastatyti namą, išauklėti vaikus, pervežti krovinį... Sąrašą galima tęsti iki begalybės.

Antrasis požymis – jūsų įmonė (dažnai ir pats savininkas) gali *profesionaliai išspręsti šią problemą*. Tai tas atvejis, kai kartą su jūsų įmone susidūręs klientas iškilus tai pačiai problemai nebeieško kitų, o kreipiasi į jūsų įmonę, kaip profesionaliai atliekančią paslaugas.

Trečiasis požymis – savininkui *asmeniškai patinka* daryti tuos darbus (nesvarbu, kad vėliau jis šiuos darbus deleguos kitiems), kurių reikia problemai išspręsti. Šis požymis yra labai svarbus, nes jei žmogus daro ne tą darbą, kuris jam patinka, anksčiau ar vėliau susidurs su motyvacijos stoka ir turės save prievartauti.

Ir **ketvirtasis požymis** – už išspręstą problemą klientai (žmonės ir kitos įmonės) sutinka *mokėti pinigus*.

Visų šių keturių požymių buvimas vienu metu liudija, kad yra labai didelė tikimybė, jog konkrečioje srityje įmonė gali užsidirbti pinigų. Tačiau visuomet pradinis ir svarbiausias požymis – egzistuojančios problemos nustatymas. Pradėjus matyti egzistuojančias problemas ir galimus jų sprendimo būdus, suvokiama, kad posakyje „pinigai tiesiog mėtosi ant žemės“ yra nemaža dalis tiesos. Pavyzdžiui, prasidėjus ekonominei krizei ir nustojus bankams dalyti paskolas, ėmė trūkti grynųjų pinigų. Šią problemą nedelsiant išsprendė greitųjų kreditų bendrovės. Buvo laikotarpis, kai Lietuvoje buvo neįmanoma įsigyti investicinio aukso. Šuo metu net juvelyrinių dirbinių parduotuvėse galima nusipirkti įvairaus svorio aukso, pradedant nuo 1 gramo. Trūksta valstybės finansuojamų darželių – kuriasi privatūs. Sąrašą būtų galima tęsti.

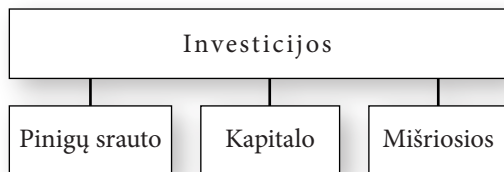
Taigi įmonės kūrimo tikslas (tvirtu šios knygos autoriaus įsitikinimu) – padėti išspręsti egzistuojančias kitų asmenų problemas ir už tai gauti tam tikrą ekonominę naudą. Todėl formuluodami įmonės finansų tikslą pirmiausia ir ieškosime, kaip pasireiškia, kaip matuojama ir kokia galėtų būti ta ekonominė nauda. Čia labai svarbu atkreipti dėmesį, kad svarstydami įmonės finansų tikslą pirmiausia turime svarstyti *savininko* finansinius tikslus ir jo gaunamą naudą. Gal iš pirmo žvilgsnio paradoksalu, tačiau įmonės finansinius tikslus lemia būtent jos savininko finansiniai tikslai. Kitaip sakant, formuluojant finansinį tikslą įmonei pirmiausia reikia žinoti, kokią vietą įmonė užima savininko asmeninių finansų sistemoje ir kokias funkcijas atlieka būdama jos neatsiejama dalimi.

Nagrinęjant įmonę ir jos finansus šiuo požiūriu tampa aišku, kad įmonė, kaip savininko asmeninių finansų sistemos elementas, turi apibrėžtą

ir gana aiškią funkciją – būti šios sistemos aktyvu. Kitaip sakant, būti tuo asmeninių finansų sistemos elementu, kuris vienaip arba kitaip užtikrina deramą įmonės savininko pragyvenimo lygį. Pastaraisiais metais, kaip jau minėta, mokslinėje literatūroje galima aptikti šiek tiek kitų pasvarstymų apie įmonės ir jos finansų funkcijas. Vieni mokslininkai teigia, kad tikrieji naudos gavėjai įmonėje turėtų būti jos darbuotojai, kiti – kad didžiausią naudą turi gauti klientai arba bendruomenė, kurios gyvenamojoje teritorijoje funkcionuoja įmonė.

Gerbiant ir pripažįstant šių požiūrių vertybinį aspektą, su apgailestavimu tenka konstatuoti faktą, kad šiuo metu egzistuojanti įmonės finansų valdymo paradigma nepalieka jokios kitos galimybės kaip tik laikyti įmonės *savininką* pagrindiniu ir *vieninteliu* ekonominės *naudos*, kurią teikia įmonė, *gavėju*. Ir jau tik nuo paties savininko, jo moralinių vertybių priklausys, kiek jis ta savo ekonomine nauda sutiks dalytis su įmonės darbuotojais (mokėti jiems orius atlyginimus), klientais (teikti kokybiškas paslaugas už pamatuotą kainą), bendruomene (įgyvendindamas vietos bendruomenei reikšmingus projektus) ir galiausiai valstybe (sumokėdamas priklausančius mokėti mokesčius). Tokio samprotavimo ir egzistuojančios paradigmos įrodymas yra labai paprastas. Jei, būdama socialiai atsakinga, įmonė, besirūpindama darbuotojais, klientais, bendruomene ar valstybe, taps pasyvu asmeninių savininko finansų sistemoje (kitai sakant, pradės iš jo reikalauti pinigų įmonei išlaikyti ir kitai gerovei kurti mažindama savininko asmeninę gerovę), ji paprasčiausiai bus likviduota, kaip neatliekanti savo pagrindinės funkcijos. Šiuo atveju nei darbuotojai, nei visuomenė neturi jokios realios įtakos priimant panašaus pobūdžio sprendimą. Taip buvo uždarančios Panevėžio „Ekranos“, „Alytaus tekstilės“ ir kitas Lietuvos įmonės, sukėlusios dideles konkrečios regiono problemas. Čia mes, žinoma, kalbame apie verslo įmones, o ne apie labdaros organizacijas, kurios, beje, taip pat negali suteikti daugiau finansinės pagalbos, negu gauna pačios.

Įmonės ekonominė nauda geriausiai pasireiškia per investavimo rūšių analizę. Pagal tai, kada siekiama gauti ekonominės naudos, galima skirti trijų rūšių investicijas (žr. 1.10 pav.).



1.10 pav. Investicijų rūšys

Pinigų srauto investicijų funkcija – nuo pat atsiradimo pradžios kurti pinigų įplaukų srautą. *Kapitalo investicija* – tokia investicija, kurios vertė didėja tam tikrą laiko tarpą. Vėliau ši investicija (mūsų atveju įmonė) yra paverčiama pinigais (parduodama) ir savininkas pradeda naudoti tuos pinigus savo reikmėms.

Kiekviena investicijų rūšis atitinka skirtingas investavimo strategijas. Viena strategija yra tokia, kai kuriami asmeninių finansų sistemos aktyvai, nuolat kuriantys pinigų įplaukas. Kita strategija – kuriami tokie aktyvai, kurių vertė laikui bėgant didėja. Idealiu atveju gali būti sukurti tokie aktyvai, kurie ne tik sukuria pinigų įplaukas, bet ir jų vertė ilgainiui didėja. Kiekviena investavimo strategija turi savo specifiką ir reikalauja tam tikrų konkrečių valdymo sprendimų.

Pinigų srauto investicija yra valdoma stebint jos kuriamą pinigų srautą. Šios investavimo strategijos tikslas – siekti, kad iš įmonės gautos įplaukos būtų didesnės negu išlaidos, susijusios su įmonės kaip investicijos palaikymu. Prie išlaidų, susijusių su pinigų srauto investicija, taip pat būtina priskirti ir įmonės savininko mokamus mokesčius, susijusius su šia investicija bei gaunamomis įplaukomis.

Visi sprendimai pinigų srauto investicijų atveju yra priimami tik tam, kad būtų galima garantuoti didesnę pinigų įplaukų srautą, negu patiriama išlaidų. Investicijos vertė tarytum pasidaro ne tokia svarbi.

Kalbant vidinėmis įmonės kategorijomis, jeigu įmonės savininkas savo įmonę laiko pinigų srauto investicija, formuluojant finansinius įmonės tikslus vyrauja *pelno siekis*. Papildomas reikalavimas šiuo atveju yra tas, kad įmonės uždirbamas pelnas turi būti paverčiamas pinigais ir šie pinigai dividendų pavidalu ar kitais būdais (atsižvelgiant į įmonės rūšį) išmokami įmonės savininkui. Todėl šiuo atveju formuluojant vidinį įmonės finansų valdymo tikslą vartojamos pelno ir pelningumo kategorijos. Išorinis įmo-

nės finansų valdymo tikslas formuluojamas vartojant išmokamų pinigų (dividendų) sąvoką. Kitaip sakant, įmonei keliamas tikslas dirbant pelningai uždirbti pakankamą pelno masę ir pinigus, pavertus jais pelną, išmokėti savininkams.

Kapitalo investicija yra valdoma stebint, kaip didėja jos vertė. Šios investicijos tikslas – siekti, kad investicijos (įmonės) vertė nuolat didėtų.

Kalbant vidinėmis įmonės kategorijomis, jeigu įmonės savininkas savo įmonę laiko kapitalo investicija, formuluojant finansinius įmonės tikslus vyrauja *įmonės vertės didinimo siekis*. Tai reiškia, kad kapitalo investicijos atveju išmokėti pinigus (dividendus) nėra vyraujantis tikslas. Savininkas yra labiau linkęs uždirbtus pinigus palikti įmonėje tam, kad jos veikla būtų plečiama ir dėl to didėtų jos vertė. Atkreiptinas dėmesys, kad matuoti tokį tikslą vidinėmis įmonės kategorijomis yra šiek tiek keblu, nes egzistuojanti įmonės finansų sistema nėra pajėgi išmatuoti išorinę įmonės vertę arba galimą įmonės pardavimo kainą. Taikant vidines įmonės kategorijas šiuo atveju gali būti nustatomas *įmonės grynosios vertės* rodiklis, kuris nėra tiesiogiai susijęs su įmonės kaina. Tačiau bet kuriuo atveju, įmonę laikant kapitalo investicija, valdant finansus, vartotinos įmonės vertės didėjimo kategorijos.

Mišriosios investicijos yra tokios investicijos, kurios kuria pinigų įplaukas ir tuo pat metu jų vertė didėja. Šios įmonės yra pačios geriausios naudingumo prasme, nes jos kuria ir pinigų įplaukas, ir kartu didėja jų vertė. Tokios investicijos pavyzdys galėtų būti nekilnojamojo turto įmonės, kurių turtas yra nuomojamas (pinigų įplaukos) ir ekonominio pakilimo laikotarpiu didėja jo vertė. Tokio pobūdžio įmonių valdymas reikalauja daugiau dėmesio. Pirmiausia tokią investiciją reikia išnagrinėti kaip kapitalo investiciją, nes jos vertė gali ne tik didėti, bet ir mažėti. Tikslinga apsispręsti, ar parduoti šią įmonę. Jei taip, kada ir kokioms sąlygoms esant tai ketinama padaryti. Taip pat reikia atsižvelgti ir į visas išlaidas bei būsimus mokesčius, kuriuos reikės sumokėti įmonę pardavus.

Pastaruoju metu po globalios finansų krizės investicijų (taip pat ir įmonių) valdymo srityje atsirado dar vienas labai svarbus aspektas, susijęs su finansų tikslais. Tai poreikis, kad investicijos savininkui būtų ekonomiškai naudingos *gana ilgą laiką tarpą*, kitaip sakant, atsirado naujas, iki šiol aiškiai neakcentuotas įmonės tvarumo reikalavimas. Idealiu atveju sprendimą dėl įmonės veiklos nutraukimo arba jos perleidimo kitiems asmenims

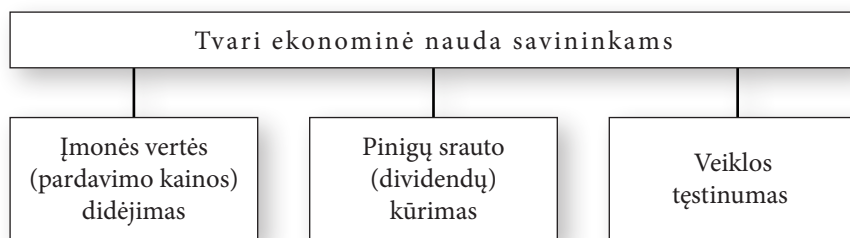
įmonės savininkai turėtų priimti savo nuožiūra, nepatirdami kokių nors neigiamų išorinių veiksnių, tokių kaip įmonės mokumas ar kitos problemos, poveikio. Atsižvelgiant į šį labai svarbų aspektą galima suformuluoti globalųjį įmonės finansų tikslą – *kurti tvarią ekonominę naudą įmonės savininkams*. Taigi atskleidžiami trys ypač svarbūs tikslo aspektai.

Pirma, įmonės teikiamos naudos tiesioginiai, vieninteliai ir tikrieji gavėjai yra jos *savininkai*.

Antra, įmonės funkcija yra teikti didžiausią ekonominę naudą *trečiesiems įmonės požiūriu asmenims*. Jei, formuluojant įmonės finansų tikslą, pelno ar vertės padidėjimo siekis yra nurodomas kaip pagrindinis, nenurodant tokio pelno ar vertės padidėjimo naudos gavėjų, gana dažnai lieka neaišku, kam reikalingas įmonės pelnas ar didėjanti jos vertė. Šių rodiklių didinimas, tapęs savitiksliu reiškiniu, įmonės savininkams ne visuomet būna naudingas.

Trečias ir pastaraisiais metais ypač akivaizdus aspektas – ekonominės naudos *tvarumas*. Įmonės turi būti valdomos taip, kad gebėtų globaliojo tikslo reikalavimus įgyvendinti ganėtinai ilgą laikotarpį.

Sukonkretinant tai, kas pasakyta, globalųjį įmonės finansų valdymo tikslą reikia suskaidyti į tris žemesnio lygio tikslus, kaip tai parodyta 1.11 paveiksle.



1.11 pav. Globalusis ir tarpiniai įmonės finansų tikslai

Toks trijų tarpinių tikslų išskyrimas ir prioritetų atskleidimas leistų kitu aspektu vertinti priimamus sprendimus ir išvengti tokių situacijų, kai dėl trumpalaikės naudos yra paaukojami ir įmonės ateitis, ir ekologiniai veiksniai. Taip apibendrinus įmonės finansų valdymo tikslus, aiškiai išskiriamas įmonės tvarumo reikalavimas, pasireiškiantis veiklos tęstinumu. Esant tokiai įmonės valdymo tikslų sistemai ir šiuos tikslus organiškai

derinant tarpusavyje, valdymo sprendimai įmonėje turėtų būti priimami atsižvelgiant nebe į trumpą ateities laikotarpį, o į daugelį metų, gal ir dešimtmečių į priekį.

Savo ruožtu žemesnio lygio tarpiniai tikslai vėliau turėtų būti detalizuojami iki konkrečių strategijų⁷, kurios parodo, kaip gali būti įgyvendintas savininkų siekis gauti ekonominę naudą. Pavyzdžiui, savininkų siekis gauti ekonominę naudą išplėtojus įmonę ir ją vėliau *pardavus* įgyvendinamas nuosekliai didinant įmonės vertę. Šis tarpinis tikslas ir jo įgyvendinimo laipsnis gali būti matuojamas įvertinant įmonės rinkos kainą (kapitalizacijos lygį) konkrečiu momentu arba (naudojant vidinius įmonės rodiklius) – didėjančią grynąją įmonės vertę. Savininkų siekis ekonominę naudą gauti *pinigų srauto (dividendų) pavidalu* yra įgyvendinamas įmonei uždirbant pakankamai pelno ir deramai valdant pinigų srautus.

Paprastai ekonominė nauda laikoma realizuota tada, kai įmonės savininkas gauna iš įmonės pinigų daugiau, negu į ją investavo. Ši nauda gali būti realizuota nuolat kuriant pinigų srautą savininkams (išmokant dividendus) ir / arba vienkartinę pinigų sumą, gautą pardavus įmonę). Tam, kad ekonominė nauda būtų galutinai realizuota, formuluojant įmonės tikslą atsiranda naujas aspektas – poreikis, kad ekonominė nauda truktų kiek galima ilgiau arba egzistuoūtų garantija (pardavus įmonę), kad įmonės vertė nuolat didės arba bent jau smarkiai nekris.

Analizuojant įmonės veiklos tvarumo aspektą susiduriama su šios sąvokos aiškinimo ir matavimo problema. Pamatinė tvarumo sąvokos koncepcija yra apibūdinama kaip objekto gebėjimas išlikti nuolat kintančioje aplinkoje. Kalbant apie įmonės finansus šią sąvoką reikėtų suprasti kaip įmonės gebėjimą palaikyti finansinę būklę deramu lygiu taip, kad įmonė būtų pajėgi garantuoti ilgalaikius įmonės savininkų finansinius lūkesčius ir tikslus.

Šiuo atveju turėtų būti pabrėžiamas ne tik ir ne tiek įmonės, kaip valdymo objekto, išlikimas (tęsiama veikla), bet ir deramas jos finansinio pajėgumo palaikymas siekiant savininkams nuolat mokėti pinigus (dividendus) arba sukurti atitinkamą pinigų sumą pardavus įmonę. Iš to, kas pasakyta, galima daryti išvadą, kad tvarumas įmonės finansų kontekste gali būti matuojamas naudojant laiko ir vertės dimensijas. Kitais žodžiais tariant,

⁷ Jos bus išsamiai aptartos III skyriuje.

valdant įmonės finansus dabartinėmis sąlygomis, be jau naudojamų pinigų srauto ar įmonės vertės dimensijų, reikia įvesti papildomą dimensiją – laikotarpį, per kurį turi būti užtikrintas vertės dimensijomis matuojamo tikslo pasiekimas. Tai reiškia, kad jeigu savininkai įmonę laiko pinigų srauto investicija, tvarumo požiūriu įmonė turi veikti bent jau tiek laiko, kad atsipirktų pradinė investicija. Formalizuotai ši teiginį galima parašyti taip:

$$\text{Pradinė investicija} \leq \sum_{t=1}^n \text{metiniai dividendai}; \quad (1.1)$$

čia t – įmonės veiklos trukmė metais.

Jeigu savininkai įmonę laiko kapitalo investicija, tvarumo požiūriu įmonė turi pasiekti savo vertę (kartu ir numatytą pardavimo kainą) po tiek metų, kai savininkai numato ją parduoti. Formalizuotai ši teiginį galima parašyti taip:

$$\text{Pradinė investicija} \leq \text{Pardavimo kaina po } t \text{ veiklos metų}. \quad (1.2)$$

Naudojant šias formules (1.1 ir 1.2) galima apibendrintai išreikšti ir išmatuoti tvarumo reikalavimą siejant jį su globaliuoju įmonės finansų valdymo tikslu.

Iš to, kas pasakyta, darytina išvada, kad dabartinėmis sąlygomis, formuluojant įmonės finansų valdymo tikslą ir valdant pačius įmonės finansus, nebeužtenka apsiriboti vieno lygio tikslų formulavimu. Siekiant įmonės finansus valdyti taip, kad įmonė atliktų savo funkciją įmonės savininko asmeninių finansų sistemoje, tikslinga formuluoti hierarchinę įmonės finansinių tikslų sistemą, kurioje globalusis finansų tikslas būtų sukonkretintas naudojant žemesnio lygio konkrečius finansų tikslus. Savo ruožtu šie tikslai vėliau turėtų būti sukonkretinti iki įmonės veiklą ir būklę apibūdinančių rodiklių lygio.

Tačiau, prieš pradėdant gilintis į anksčiau išvardytus klausimus, dar reikia išsiaiškinti, kaip įmonės finansų valdymo tikslas transformuojasi ir kokių uždavinių pavidalą įgauna per skirtingus įmonės funkcionavimo etapus. Be etapų tyrimo sunku suvokti įmonę kaip kintantį, o ne statišką objektą, kurio veikloje labai svarbų vaidmenį vaidina laikas.

I.5. Įmonės finansinio gyvenimo etapai

Kaip ir bet kuris gyvas organizmas, taip ir įmonė pereina keletą savo gyvenimo etapų, kurių metu skiriasi jos finansų valdymo uždaviniai, pinigų srautai ir savininko dėmesio akcentai. Kiekvieno tokio etapo metu sprendžiami skirtingi įmonės finansų uždaviniai, tam tikra prasme ir globalusis tikslas taip pat turi būti tikslinamas atsižvelgiant į etapą, kuriame tuo metu yra įmonė. Matyt, suprantama, kad iš vaiko reikalauti, kad jis gebėtų pasiekti tokių pat rezultatų kaip ir suaugęs žmogus, yra neprotinga ir netikslinga. Todėl, iškėlus finansinius tikslus, įmonės veiklą dar reikia plėsti, kad ji būtų pajėgi įgyvendinti numatytą tikslą.

Pasvarstykite:

Jei įmonę laikytume gyvu organizmu, kokius jos gyvenimo etapus jūs išskirtumėte?

Atkreipkite dėmesį į finansų aspektą

Pirmiausia, kaip ir bet koks gyvas organizmas, įmonė turi gimti. To įvykio prielaidos yra savininko sprendimas savo verslo idėją įgyvendinti ne individualiai, o pasitelkiant įmonę kaip tinkamiausią verslo organizavimo formą. Taip atsiranda galimybė, kad ateityje savininkas galės gauti vadinamąsias pasyviąsias pajamas savo asmeninių finansų sistemoje. Kitaip tariant, jei viskas klostysis sėkmingai, po kurio laiko savininkui nebereikės pačiam tiesiogiai dirbti dėl pinigų, juos jam uždirbs kiti žmonės, dirbantys jam priklausančioje įmonėje. Vienas iš galimų įmonės egzistavimo etapų klasifikavimų pateiktas 1.7 lentelėje.

Taigi pirmiausia įmonė turi būti įsteigta ir oficialiai užregistruota. Skirtingų įmonės rūšių steigimo procedūros yra skirtingos, jas reglamentuoja skirtingi teisės aktai. Mūsų tikslas ir domėjimosi objektas yra finansai, todėl į įmonės rūšį kreipsime dėmesio tik tiek, kiek tai būtina kalbant apie įmonės finansus ir jų valdymą. Suprantama, kad gimusią įmonę iš pradžių reikia pradėti „maitinti“ pinigais. Tai gali būti padaryta įvairiais būdais. Atsižvelgiant į rūšį, tai atliekama arba kuriant įstatinį kapitalą, arba tiesiog pervedant pinigus į įmonės sąskaitą. Atkreiptinas dėmesys, kad įmokos, rei-

kalingos įmonei steigti, yra numatytos akcinėms, kooperatinėms ir žemės ūkio bendrovėms. Steigiant kitų rūšių įmones pradinė piniginė ar turtinė įmoka nereikalinga, todėl finansiškai steigti tokias įmones yra paprasčiau.

Antrasis įmonės finansinio gyvenimo etapas – augimo pradžia. Tai dar tas etapas, kai savininkas (galimos retos išimty) turi finansiškai palaikyti įmonę. Akcinėms bendrovėms, jei viskas vyksta sėkmingai, pradinių įmokų turėtų užtekti pradiniam veiklos etapui ir plėtrai inicijuoti. Jei pinigų neužtenka, savininkai savo įmonei gali skolinti pinigus kaip ir bet kurie kreditoriai arba didinti įstatinį kapitalą atiduodami savo pinigus įmonei, kaip ir formuojant įstatinį kapitalą.

Tų įmonių rūšių, kurioms steigti pagal įstatymus nereikia pradinių įmokų, šiame etape savininko pinigai būtini tam, kad įmonė pradėtų veikti. Jeigu įmonės (individualiosios) ir savininko finansai atsakomybės požiūriu neatskirti (jie atskirti tik buhalteriskai), galimos tiesiog savininko įmokos. Kitais atvejais (mažosiose ūkinėse bendrijose ir pan.) savininkai tiesiog skolina pinigus savo įmonei.

Įmonės veiklai išsiplėtus ir jai sustiprėjus finansiškai, pereinama į savarankiško augimo etapą. Tai toks etapas, kai įmonė pradeda veikti pelningai ir yra pajėgi augti savarankiškai, be papildomos savininko finansinės paramos. Atkreiptinas dėmesys, kad šiame etape įmonė, kaip ekonominis objektas, jau egzistuoja savarankiškai, t. y. dirba pelningai ir kuria teigiamus pinigų srautus. Tačiau tai pasakytina apie įmonę kaip apie nuo savininko atskirtą objektą (žr. 1.1 pav.). Nors įmonė šiame etape jau gana gerai išlaiko save, dažniausiai ji dar nėra pajėgi pradėti teikti ekonominę naudą savininkui kaip jo asmeninių finansų sistemos elementas (aktyvas). Taip yra todėl, kad ji, kaip ir kiekvienas augantis organizmas, pati ir suvartoja sukurtą ekonominę naudą, kuri įmonėje pasireiškia kaip uždirbto pelno masė bei teigiamas pinigų srautas. Šiame etape svarbu, kad savininkas turėtų kantrybės ir supratimo palaukti, kol įmonė įgaus pakankamai finansinių jėgų, kad galėtų pradėti įgyvendinti savo tikrąją funkciją – teikti ekonominę naudą savininkui. Pernelyg anksti pradėjus reikalauti finansinės grąžos iš savo įmonės (net jei ji dirba labai pelningai), gali sumažėti jos augimo galia arba net ir atsirasti finansinių problemų.

1.7 lentelė. Įmonės finansinio gyvenimo etapai

Etapai	Vaikystė	Paauglystė	Jaunystė	Brandą	Pabaiga
Procesai	Steigimas	Augimo pradžia	Savarankiškas augimas	Stabilumas, plėtra	Pardavimas, likvidavimas
Pinigų srautas asmeninių savininko finansų sistemoje	Neigiamas pinigų srautas	Neigiamas pinigų srautas	Nėra pinigų srauto	Teigiamas pinigų srautas	Teigiamas pinigų srautas pardavimo atveju, likvidavimo atveju teigiamas srautas, kai atsiskaičius su kreditoriais lieka turto
Finansiniai veiksmai	Savininkas padengia visas steigimo išlaidas ir tam tikrais atvejais (akcinės bendrovės) formuoja pradinį (įstatinį) kapitalą	Individuali įmonė – piniginės savininko įmokos įmonės veiklai pradėti. Akcinė bendrovė – jei trūksta įstatinio kapitalo formavimo metu įmokėtų pinigų ir turto – savininkai savo įmonei skolina pinigus, kaip ir bet kurie kreditoriai, arba didina įstatinį kapitalą. Mažoji ūkinė bendrija – piniginės įmokos	Įmokų nereikia – reikia leisti įmonei išaugti ir sustiprėti. Čia įmonė jau pelninga ir stipri, bet dar ne visada pajėgi teikti pakankamą ekonominę naudą savininkams	Galima išmokėti pinigus savininkui arba ieškoti įmonės pirkėjo	Atsiskaitoma su kreditoriais – kas lieka – savininkui

Įmonei pasiekus savo optimalų dydį ir užėmus deramą vietą rinkoje, pereinama į brandos etapą. Tai toks etapas, kai įmonė pradeda kurti ekonominės naudos daugiau, negu jai reikia funkcionuoti. Priklausomai nuo to, kokia investicija laikoma įmonė (pinigų srauto, ar kapitalo), savininkas gali pradėti gauti dalį įmonės uždirbtos ekonominės naudos sau. Kitaip sakant, nuo šio etapo įmonė asmeninių savininko finansų sistemoje tampa aktyvu ir pradeda jam kurti teigiamą pinigų srautą arba tampa potencialia preke, kurią savininkas gali parduoti. Pinigų srautai, nelygu, kokios rūšies įmonė, įgauna skirtingas formas. Taigi akcinėse bendrovėse pinigai išmokami dividendų forma, t. y. savininkas, kad jam būtų išmokėti pinigai iš akcinės bendrovės, privalo skelbti dividendus, kaip tai numatyta įstatyme ir, sumokėjęs privalomus mokesčius, gauti pinigus iš savo įmonės. Individualiojoje įmonėje pinigai išmokami kiek kita forma. Kaip žinoma, juridiskai individualiosios įmonės prievolės nėra atskirtos nuo jos savininko prievolių sistemos, nors buhalterišškai įmonė ir savininkas laikomi atskirais objektais. Todėl individualiosios įmonės savininkas šiame etape gali pasiimti pinigus be jokių specialių procedūrų. Tai tiesiog traktuojama kaip pinigų išmoka savininkui. Savaimė suprantama, kad šis faktas turi būti tinkamai įformintas dokumentais, nes pinigų sumažėjimas įmonėje būtinai turi būti užregistruotas. Jei to nebūtų, savininkas kitą dieną, pamiršęs, kad jis pasiėmė pinigus, galėtų pradėti kaltinti buhalterį (jei toks įmonėje būtų), kad šis pasisavino pinigus. Kita vertus, toks operacijų dokumentavimas atlieka kontrolės funkciją, nes aišku, kas, kiek ir kada pasiims pinigų iš įmonės. Individualiojoje įmonėje nuo savininko pasiimamų sumų taip pat turi būti sumokami priklausomi mokesčiai, tačiau, kitaip nei akcinėje bendrovėje, mokesčius reikės pradėti mokėti tik kai savininkas pradės gauti daugiau pinigų, negu jų įdėjo į įmonę jai plečiantis. Tai dar vienas argumentas, kad kiekviena operacija turi būti užregistruota įmonėje.

Jei įmonės savininkas į savo įmonę žiūri kaip į kapitalo investiciją, t. y. išplėtojęs jos veiklą rengiasi ją parduoti, – brandos etapas yra tas laikas, kai prasminga pradėti ieškoti įmonės pirkėjų. Atkreiptinas dėmesys, kad, atsižvelgiant į tai, kokios rūšies įmonė parduodama, tam procesui įgyvendinti taikomos skirtingos procedūros. Parduodant akcinę bendrovę realiai parduodamos tos įmonės akcijos, kurios priklauso savininkui. Pačioje akcinėje bendrovėje savininko pasikeitimas nėra kaip nors dokumentuojamas,

išskyrus įrašus akcininkų knygose. Individualiojoje įmonėje yra šiek tiek kitaip. Kadangi ši įmonė yra susieta su jos savininku, tiesiogiai ji negali būti parduota taip, kaip mes suprantame pardavimą. Šiuo atveju gali būti parduodamas verslas (įranga, klientai, technologiniai procesai ir pan.). Taigi individualioji įmonė lieka kaip ir buvusi, tik joje nebelieka jos „turinio“. Ši operacija forminama taip, kad pirmiausia individualioji įmonė parduoda verslą, už tai gauna pinigus ir sumoka privalomus mokesčius kaip įmonė. Paskui savininkas iš savo įmonės išsimoka tuos pinigus, savo ruožtu sumokėdamas priklausomus mokesčius kaip asmuo. Kitas būdas parduoti individualiąją įmonę – šią įmonę pertvarkyti į uždarąją akcinę bendrovę ir parduoti jos akcijas (taip pat nepamirštant mokesčių).

Tame pačiame brandos etape galima išskirti dar vieną dalyką – įmonės plėtrą. Tai tokia padėtis, kai įmonės pajėgumai nebesugeba patenkinti klientų poreikių (trūksta gamybos įrenginių, žmonių) ir dėl to prarandami potencialūs pinigai. Kitas plėtros būdas – kai įmonės savininkai numato kitą nei iki šiol veiklos sritį (naują verslą), tačiau nėra linkę steigti naujos įmonės šiam verslui organizuoti tam, kad išvengtų pradinių įmonės egzistavimo etapų ir jų sunkumų.

Kalbant apie plėtrą labai svarbu gerai suvokti, kad įmonės plėtra visuomet yra susijusi su papildomomis išlaidomis ir klausimu, kas šias išlaidas padengia ar padengs. Todėl svarstant apie įmonės plėtrą ypač svarbu labai gerai išnagrinėti du dalykus: pirma, plėtros finansavimą ir jo šaltinius ir, antra, kokių būdu ir kaip greitai atsipirks išlaidos, patirtos plečiant įmonę.

Galimi trys įmonės plėtros finansavimo būdai – įmonės, savininkų arba *kreditorių* finansais. Pirmasis – finansavimas įmonės pinigais. Finansuojant įmonės plėtrą *jos pačios finansais* galimi du variantai. Tai situacija, kai įmonė yra: a) sukaupusi reikiamą plėtrai pinigų sumą arba kai b) įmonės veikla yra ganėtinai veiksminga ir jos pelningos veiklos sritys gali sukurti pakankamą pinigų srautą tam, kad būtų galima finansuoti numatytą plėtrą. Įmonė, pasirinkusi plėtros finansavimą savo pačios ištekliais, tarytum grįžta į savo paauglystės etapą, kai finansiškai ji „maitina“ pati save ir paprastai negali duoti naudos savininkams. Taigi tokiu atveju savininkams vėl tenka apriboti savo norus gauti naudą iš savo įmonės, nes šiame etape įmonė gali būti tiesiog nepajėgi sukurti dar ir papildomo pinigų srauto savininkams.

Antrasis įmonės plėtros finansavimo būdas – savininko pinigais. Savininkas negražinamai įmoka pinigus į savo įmonę, tikėdamasis, kad vėliau įmonė, kurdama didesnę ekonominę naudą, jam kompensuos šias įmokas. Čia reikia atkreipti dėmesį, kad pinigai ne skolinami, o negražinamai atiduodami įmonei. Akcinėse bendrovėse tokios pinigų įmokos įgauna įstatinio kapitalo didinimo formą ir yra susijusios su naujo kapitalo dydžio įregistravimu įstatymų numatyta tvarka. Kitais atvejais savininkas tiesiog perveda reikiamą pinigų sumą į įmonės sąskaitą. Šiais pinigais vėliau įmonė disponuoja savo vardu ir vykdo numatytą plėtrą.

Trečiasis įmonės plėtros finansavimo būdas – skolintais pinigais. Įmonė skolinasi pinigus ilgam laikui, įsipareigoja juos grąžinti sutartomis sąlygomis ir terminais bei mokėti už pasiskolintus pinigus sutartas palūkanas. Taip atsiranda ilgalaikiai įmonės įsipareigojimai (dalis vėliau uždirbtų pinigų skiriami skolai grąžinti ir palūkanoms mokėti), kurie sukuria ilgo laikotarpio neigiamą pinigų srautą. Todėl, kai įmonė finansuojama skolintais pinigais, savininkas turi žinoti, kad ateityje, iki bus grąžinta skola, įmonė dalį savo uždirbamos naudos atsiduos kreditoriui (beje, tas kreditorius gali būti ir pats savininkas). Taip pat pasirinkus būdą finansuoti įmonės plėtrą, kaip dabar madinga sakyti, „svetimais pinigais“, reikia atkreipti dėmesį į keletą papildomų dalykų. Pirmiausia reikia turėti galvoje, kad svetimais pinigais amžinai įmonės finansuoti neįmanoma. Kiekviena skola turės būti grąžinta savais pinigais. Todėl, kai plečiant įmonę naudojami skolinti pinigai, būtų logiška iš anksto žinoti, kas ir kaip finansuos skolos grąžinimą nuo jos paėmimo iki tol, kol nauja (ar išsiplėtusi ankstesnė) veiklos sritis pradės kurti pakankamą teigiamą pinigų srautą. Tai labai svarbus klausimas, nes šiuo atveju reikalinga ne tik pelninga įmonės veiklos sritis, kuri gebėtų padengti mokamas palūkanas, bet ir pakankama nuolat uždirbama pelno masė, kuri vėliau virstų pakankama pinigų suma ir ją būtų galima naudoti paskolai grąžinti ir palūkanoms mokėti. Jei įmonė nėra pajėgi sukurti reikiamo pinigų srauto tam, kad galėtų išsilaikyti save ir papildomai grąžinti skolas, – tik laiko klausimas, kada ji patirs finansinių problemų.

Įvykdžiusi įmonės plėtrą (antrą kartą pakartojusi jaunystės etapą) įmonė vėl pasiekia savo brandą ir finansiniai klausimai, susiję su brandos etapu, iškyla taip, kaip buvo aprašyta anksčiau, t. y. ciklas kartojasi.

Kaip ir bet kuris reiškiny, įmonė gyvuoja tam tikrą ribotą laiko tarpą. Kai kurių rūšių įmonės (individualiosios) „gyvena“ kartus su savininku. Kitų (bendrovių) egzistavimo laikotarpis savininkų gyvenimo trukme nėra apribotas. Įmonės likvidavimas gali būti susijęs su keletu priežasčių ir turėti skirtingus aspektus. Pirmasis įmonės likvidavimo aspektas, mūsų galva, būtų tas, kad pati įmonė ne likviduojama, o eliminuojama iš savininko asmeninių finansų sistemos kaip aktyvas. Paprasčiau sakant, funkcionuojanti įmonė yra parduodama kitam savininkui, anksstesnysis už tai gauna atitinkamą pinigų sumą. Taip „likviduojamos“ įmonės, kurios buvo įsteigtos tam, kad vėliau būtų parduotos. Tokį požiūrį į įmonę vadiname kapitalo investicija. Šiuo atveju savininkas niekieno neverčiamas nusprendžia, kad naudingiausia jam įmonę parduoti, ir atlieka šį veiksma.

Gyvenimiška istorija

Per savo konsultavimo praktiką teko sutikti energingą jauną moterį, kuri versdavosi įmones kurdama, išplėtodama jų veiklą ir vėliau parduodama. Paklausta, kodėl ji užsiima būtent tokiu verslu, atsakė, kad tokį pasirinkimą lėmė dvi priežastys. Pirmoji buvo ta, kad įsteigus įmonę ir jai pradėjus veikti (pagal mūsų klasifikaciją jaunystei įpusėjus) jai tapdavo neišpasakytai nuobodu kasdien dirbti tą patį darbą.

Kita priežastis – ji pastebėjo, kad nemažai žmonių, turėdami pinigų, patys nesugeba tinkamai suorganizuoti verslo (nors kartais ir turi gerą verslo idėją).

Šios verslininkės veiklos schema, kurią ji vėliau naudojo, buvo labai paprasta. Kartu su turinčiais pinigų žmonėmis ji įkuria uždarają akcinę bendrovę. Sutartomis proporcijomis pasiskirsto akcijas, kurias įsigyja turintys pinigų akcininkai. Vėliau visas darbas pereidavo į verslininkės rankas. Jos funkcija būdavo per sutartą laiką išplėtoti įmonės veiklą taip, kad jos apyvartos pasiektų iš anksto numatytų rezultatų. Kai tai įvykdavo, ji parduodavo savo akcijas tiems, kas finansavo įmonę, už iš anksto sutartą kainą.

Kitas likvidavimo aspektas – tikrasis įmonės likvidavimas, kai po visų procedūrų įmonė nustoja egzistuoti kaip reiškiny. Toks likvidavimas gali būti nulemtas savininko sprendimo, kai įmonė neduoda pakankamai nau-

dos arba net ir reikalauja nuolatinių savininko finansinių injekcijų. Tuomet, atsiskaičius su įmonės kreditoriais, visas likęs turtas lieka savininkui ir jis gali su juo elgtis kaip tinkamas.

Jei įmonė yra susidūrusi su finansiniais sunkumais, jos likvidavimo procedūrą gali inicijuoti kreditoriai. Patenkinęs visus kreditorių reikalavimus, savininkas gali disponuoti likusiu turtu savo nuožiūra. Jei įmonės turto neužtenka kreditorių reikalavimams padengti, finansinės pasekmės savininkui priklauso nuo įmonės rūšies (arba tiksliau nuo to, ar įmonė yra ribotos, ar neribotos atsakomybės). Jei įmonė yra ribotos atsakomybės (bendrovė ar bendrija), tai kreditoriai paprastai neturi teisės reikšti pretenzijų į įmonės savininko turtą. Jei įmonė yra neribotos atsakomybės (individualioji), kai neužtenka įmonės turimo turto, kreditoriai turi teisę pareikšti pretenzijas į savininko turtą ir jį išieškoti savo naudai.

Kaip matyti iš to, kas pasakyta, kiekvienas įmonės egzistavimo etapas susijęs su skirtingais finansų valdymo uždaviniais globaliajam finansų valdymo tikslui išliekant nekintančiam. Todėl verta įsigilinti į kiekvieną įmonės egzistavimo etapą, kad būtų galima suvokti, kokie uždaviniai keliami kiekvienam etapui, kaip ir kokiomis priemonėmis jie gali būti įgyvendinti siekiant globaliojo įmonės finansų tikslo – tvarios ekonominės naudos savininkams.

Verta prisiminti

- Įmonė yra verslo organizavimo forma, kurią pasitelkęs savininkas įgyvendina savo verslo idėją, ji atskirta nuo jos savininko turto ir išsipareigojimų sistemos. Įmonės tikslas – teikti ekonominę naudą savininkui.
- Egzistuoja ganėtinai daug įmonių rūšių, kurios skiriasi savo organizacine, valdymo forma, atsakomybės lygiu ir veiklos trukme.
- Įmonė yra atskiras darinys, kuris yra atskirtas nuo jos savininko turto ir išsipareigojimų sistemos, tačiau kartu yra savininko asmeninių finansų sistemos sudedamoji dalis.
- Priklausomai nuo įmonės rūšies ir dydžio, kinta įmonės finansų valdymo sistema. Didėjant įmonei ir daugėjant jos savininkų valdymo sistema tampa sudėtingesnė, reikia papildomų pastangų savininkų

interesams ir veiksams koordinuoti bei informacijai apie įmonės finansinę padėtį pateikti.

- Įmonės finansai yra daugiau nei pinigai. Įmonės finansus galima apibūdinti kaip pinigų gavimo, paskirstymo, kaupimo, investavimo ir kontrolės sistemą (visumą).
- Įmonės finansų valdymas, kaip procesas, apima šiuos veiksmus:
 1. Finansinio tikslo nustatymą;
 2. Esamos finansinės padėties nustatymą;
 3. Išteklių (ne tik finansinių), reikalingų tikslui pasiekti, suradimą;
 4. Plano, kaip pasiekti konkretų finansinį tikslą, sudarymą;
 5. Veiksmų, numatytų finansiniame plane, vykdymą;
 6. Periodinę pasiektų finansinių rezultatų kontrolę ir, jei reikia, plano arba veiksmų tikslinimą.
- Valdant įmonės finansus pirmiausia reikia žinoti, ko norima (tikslą). Tik turint konkretų tikslą galima kalbėti apie kvalifikuotą finansų valdymą.
- Įmonės finansų tikslas turi būti formuluojamas naudojant tikslų sistemą. Globalusis įmonės finansų valdymo tikslas formuluotinas kaip tvarios ekonominės naudos jos savininkams kūrimas. Šis tikslas detalizuojamas naudojant savininko investavimo į įmonę strategijos išraišką apibūdinančius rodiklius.
- Svarbus šiuolaikinis įmonės finansų valdymo tikslo aspektas – įmonės tęsiamos veiklos užtikrinimas – reiškia, kad įmonė turi veikti tiek laiko, kad gebėtų įgyvendinti savininko jai numatytą finansinį tikslą.
- Norint deramai suvokti finansinę įmonės veiklą būtina atsiminti, kad įmonė nėra statiškas ir nekintantis objektas. Funkcionuodama ji pereina keletą etapų, kurių metu sprendžiami skirtingi finansų valdymo uždaviniai, leidžiantys pasiekti globalųjį įmonės finansų tikslą.

SAVITIKROS KLAUSIMAI:

1. Nurodykite esminį įmonės bruožą.
2. Kokią pagrindinę funkciją turi atlikti įmonė?
3. Kuo skiriasi pinigų ir finansų sąvokos?
4. Apibūdinkite, kas yra finansai ir kaip juos suvokiate kaip sistemą.
5. Išvardykite įmonės finansų, kaip sistemos, sudedamąsias dalis.

6. Apibūdinkite, kas yra valdymas.
7. Apibrėžkite valdymą kaip procesą. Kaip pakinta šis procesas, kai įmonėje yra ne vienas, o keletas savininkų?
8. Nurodykite įmonės finansų valdymo subjektus ir jų kitimą įmonei plečiantis.
9. Išvardykite ir pakomentuokite įmonės finansinio gyvenimo etapus.
10. Nurodykite, koks pagrindinis tikslas yra keliamas įmonei. Kaip šis tikslas gali būti sukonkretinamas? Ar jis keičiasi priklausomai nuo įmonės gyvavimo etapo?

II.

ĪMONĒS FINANSINIS MODELIS

Antrojo vadovėlio skyriaus tikslas – aptarti ypač svarbų įmonės finansų valdymo aspektą – apibendrintą įmonės finansų vaizdą, kurį leidžia pateikti supaprastintas įmonės veiklos modelis. Šioje dalyje pateikiama pagrindinių modelio kūrimo prielaidų bei šio modelio funkcionavimo esmės ir praktinio panaudojimo galimybių analizė.

Pirmajame antrojo skyriaus poskyryje yra atskleidžiama finansinio modelio esmė. Nurodoma, kad egzistuoja daug skirtingų įmonės aspektų ir kad kai kurie iš jų yra daugiau ar mažiau svarbūs įmonės finansams. Šiuos aspektus apibendrintai ir supaprastintai galima pateikti taikant modelį. Atsižvelgiant į tai, kas ir kaip yra modeliuojama, taikomi skirtingi modeliavimo principai. Kadangi mus domina įmonės finansų aspektas, nagrinėjamos galimybės modeliuoti būtent šią įmonės sritį. Atskleidus, kad egzistuoja nemažai įvairių įmonės finansų modelių, išsamiai nagrinėti pasirenkamas šiuo metu praktikoje paplitęs dvejetainio įrašo pagrindu sukurtas įmonės finansų modelis. Aptariant šį klausimą išsamiai gvildenamos tokio modelio sukūrimo ir funkcionavimo pagrindinės prielaidos. Taip pat aiškiai suformuluojama ekonominė sudedamųjų modelio elementų esmė ir aptariama fundamentinė lygybė, kuri ir yra įmonės finansinio modelio funkcionavimo pagrindas.

Antrasis poskyris yra skirtas įmonės finansų modelio sudedamosioms dalims detalizuoti. Tam, kad aptariamąjį modelį būtų patogu naudoti, jis turi būti detalizuotas taip, kad pateiktų reikiamą įmonės finansams valdyti informaciją. Todėl kiekviena anksčiau aptarta modelio dalis yra detalizuojama siekiant kiek galima geriau atskleisti tikrą ir teisingą įmonės vaizdą. Tuo pat metu apžvelgiami papildomi įmonės finansų modelio funkcionavimo principai, kuriuos suvokti yra būtina, norint veiksmingai taikyti modelį praktikoje. Todėl nagrinėjamos turto, nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų sudedamosios dalys, nurodant esminius jų bruožus ir detalizavimo principus. Poskyrio pabaigoje pateikiamas išsamus modelis, apibendrinantis visus išnagrinėtus klausimus.

Trečiajame poskyryje aptariamas praktinis įmonės finansų modelis. Jame nagrinėjamos pagrindinės įmonėje vykstančios operacijos ir nurodoma, kaip jos turi būti pateiktos taikant anksčiau išnagrinėtą modelį. Kiekviena operacija yra registruojama modelyje ir papildomai pateikiamas išsamus operacijos paaiškinimas. Taip pat nurodoma, kaip konkreti operacija pakeičia modelio lygybę, ir atskleidžiama kiekvienos operacijos pasekmė įmonės

finansinei padėčiai. Operacijos baigiamos finansinių metų pabaigos procedūromis ir naujų metų pradžios procedūrų paaiškinimu ir pavaizdavimu modelyje. Taip parodomas visas finansinio modelio funkcionavimo ciklas.

Ketvirtajame poskyryje detalai nagrinėjama įmonės finansų modelio samprata. Jame pirmiausia gvildenami modelio elementų grupavimo, naujų elementų įtraukimo į modelį bei nereikalingų elementų pašalinimo iš modelio klausimai. Atskleidžiama, kurie elementai ir kodėl privalo kiekvienu atveju būti pateikti modelyje, o kurie nėra būtini. Taigi modelis, neprarasdamas savo esmės, gali būti pritaikomas kiekvienai konkrečiai įmonei atsižvelgiant į jos veiklos specifiką ir valdymo poreikius. Toliau nagrinėjami modelio elementų įvertinimo klausimai. Aptariami būdai, kaip turi būti įvertintas kiekvienas elementas, kad visas modelis teisingai atskleistų finansinę įmonės būklę. Nurodomi skirtingi įvertinimo būdai ir jų taikymo konkrečioms elementų grupėms ypatumai. Atskleidžiamos kiekvieno įvertinimo pasekmės elementų vertei, gvildenami atvejai, kaip ir kada turėtų būti naudojami konkretūs vertinimo būdai.

Išnagrinėjęs šį skyrių studijuojantysis gebės:

- Apibūdinti įmonės finansinio modelio esmę, suprasti jo sudarymo prielaidas ir principus;
- Apibūdinti esmines ekonomines sąvokas, vartojamas įmonės finansų modelyje;
- Paaiškinti fundamentinę lygybę, kurios pagrindu funkcionuoja šiuo metu praktikoje naudojamas modelis;
- Nurodyti, kaip gali būti grupuojami ir detalizuojami pagrindiniai modelio elementai, praktiškai pritaikyti grupavimo principus konkrečiai įmonei;
- Paaiškinti esminius įmonės finansų aspektus, pateiktus modelyje;
- Praktiškai registruoti modelyje pagrindines įmonėje vykstančias operacijas, paaiškinti šių operacijų įtaką įmonės finansų būklei naudojant modelio kategorijas;
- Apibūdinti pagrindinius įmonės finansų elementų įvertinimo principus, paaiškinti skirtingų įvertinimo būdų esmę, skirtumus bei taikymo specifiką;
- Paaiškinti įmonės finansų modelio taikymo ciklo esmę ir pagrindines šio ciklo pradžios bei pabaigos procedūras.

II.1. Finansinio veiklos modelio esmė

Kiekvienoje įmonėje vyksta labai daug procesų, kuriuos reikia nukreipti pageidaujama linkme taip, kad jų rezultatas padėtų siekti pagrindinio įmonės tikslo. Visi šie procesai yra susiję su skirtingais įmonės veiklos aspektais, kiekvienas iš jų yra savaip svarbus ir daugiau ar mažiau susijęs su tikslo siekiu.

Klausimas:

Kokius įmonės aspektus galėtumėte išskirti?

Suraskite bent tris skirtingus

Pagrįstai galima teigti, kad vieni reiškiniai yra svarbesni įmonės finansams nei kiti. Kažin ar įmonės finansų tikslo siekį stipriai veikia, tarkime, įmonės sandėlininko akių spalva. Nors įmonės vadovų, pasirenkančių darbuotojus pagal horoskopą, teko sutikti ...

Taigi, nagrinėjant įmonės finansus ir jų valdymą, pirmiausia reikia išskirti esmines įmonės ir joje vykstančių procesų savybes, kurios yra svarbios mūsų tiriamam objektui. Kitaip sakant, reikia sukurti supaprastintą proceso vaizdą, kuris leistų nustatyti, kas yra svarbu įmonės finansams. Mums reikalingas modelis, kurį pasitelkę galėtume pradėti valdyti įmonės finansus. Taigi mūsų tikslas yra „sukurti“ verslo modelį, kuris geriausiai tenkintų įmonės finansų valdymo poreikius.

Čia labai svarbu pasakyti, kad modelis visuomet yra *supaprastintas* tikrovės atspindys ir niekuomet neapims visų realybės niuansų ir procesų. Todėl ir kuriant, ir naudojant modelius praktikoje labai svarbu atsiminti šį modelio ribotumą – pirmiausia todėl, kad modelis nėra „šventa karvė“ ir juo remiantis reikia kritiškai vertinti kiekvieno modelio kuriamą informaciją. Tam, be abejo, reikia puikiai išmanyti sumodeliuotų procesų esmę, o ne būti tik modelio pateiktos informacijos vartotojais, manančiais, kad pats modelis ir yra tikroji realybė. Tik suvokiant modelio (mūsų atveju verslo, organizuojamo įmonės forma) funkcionavimo ypatybes galima teisingai interpretuoti modeliuojamus rezultatus ir išvengti klaidingų sprendimų valdant reikiamus procesus.

Anekdotos:

Turguje prie vieno prekeivio – milžiniška eilė. Pasirodo, „verslininkas“ pardavinėja vieną litą už 90 centų. Paklaustas, kaip sekasi prekyba, atsako: „Rezultato dar neskaičiavau, bet apyvarta tai milžiniška.“

Ar nėra tekę panašių situacijų sutikti gyvenime?

Matyt, nereikia papildomai aiškinti, kad suvokti ir interpretuoti modelio sudedamąsias dalis ir jo kuriamų duomenų srautą yra būtina siekiant kvalifikuotai valdyti įmonės finansus ir siekti įmonės finansinio tikslo.

Kadangi mus domina finansinis verslo modelis, tikslinga ištirti, kaip ir kokiomis priemonėmis šiuo metu praktikoje yra modeliuojamas verslas. Vienas šiuo metu labiausiai praktikoje paplitęs verslo modelis – dvejetainis įrašo pagrindu apibendrinti duomenys, kurie yra pateikiami įmonių finansinių ataskaitų rinkinyje. Atkreiptinas dėmesys, kad tai yra vienas iš galimų modelių, turinčių savo pranašumą ir trūkumą. Šio modelio (tiksliau, apskaitos, paremtos dvejetainiu įrašu) pagrindai buvo sukurti dar XVI amžiuje. Tai statinis, retrospektyvinis modelis, parodantis, kas įmonėje įvyko per tam tikrą laikotarpį ir kokie tų įvykių ir operacijų rezultatai konkrečiu laiko momentu. Pagal tokį modelį, remiantis praeities duomenimis, galima nustatyti, kokie veiksniai ir kaip paveikė esamus rezultatus. Taip pat, remiantis šiais duomenimis, gali būti atliekamos tam tikros ateities prognozės, leidžiančios daugiau ar mažiau tiksliai nustatyti įmonės būsimą finansinę padėtį. Į dvejetainį modelį savo esme panašus ir kol kas nepaplitęs praktikoje trejybinis modelis, sukurtas XX a. pabaigoje. Tuo pat metu pradėjo vystytis ir stochastinis bei dinaminis modeliavimas. Taikant šiuos modelius siekiama išvengti pagrindinių retrospektyvinių modelių trūkumo – kai pateikiami duomenys parodo tik tai, kas buvo praeityje. Šie modeliai pasižymi individualumu, yra sudėtingesni ir brangesni, bet jų populiarumas didėja. Tačiau praktikoje dėl savo paprastumo dvejetainis įrašas buvo ir kol kas lieka pagrindinė priemonė, kurią pasitelkus yra modeliuojami įmonės veiklos rezultatai. Todėl šio modelio tyrimui ir skirsime daugiausia dėmesio.

Dvejybinio įrašo pagrindu funkcionuojantis modelis

Tam, kad gerai suvoktume dvejetainio įrašo pagrindu veikiančią finansinį verslo modelį, turime gerai žinoti pradines prielaidas (aksiomas), kuriomis remiantis yra sukurtas šis modelis. Taip pat būtina puikiai išmanyti modelio struktūrą, jo sudedamąsias dalis ir suvokti kiekvienos modelio sudedamosios dalies prasmę bei viso modelio veikimo principus.

Įmonės, kaip verslo organizavimo formos, finansų modeliui kurti ir funkcionuoti yra labai svarbios kelios prielaidos, kurių pagrindu funkcionuoja minėtas modelis. Viena jų jau buvo aptarta anksčiau – verslo požiūriu savininko ir jam priklausančios įmonės finansų sistemos yra atskirtos viena nuo kitos (žr. 1.1 pav.). Primename, kad tai reiškia, jog apskaitos požiūriu savininko turtas ir įsipareigojimai yra atskirti nuo įmonės turto ir įsipareigojimų. Kai kurių formų įmonėse šis buhalterinis atskyrimas įgauna ir juridinio atskyrimo formą, t. y. įkurtos ribotos atsakomybės įmonės savininkas neatsako savo turtu už įmonės prievolės. Tam tikrais atvejais (esant neribotos atsakomybės įmonėms), nepriklausomai nuo buhalterinio turto ir įsipareigojimų atskyrimo įmonės finansų modelyje, savininkas savo turtu atsako ir už sau priklausančios įmonės prievolės. Tai pirmiausia visos individualiosios įmonės.

Taigi pirmoji ir labai svarbi prielaida, kuri yra vienas iš pagrindinių įmonės finansinio modelio funkcionavimo postulatų, yra vadinamasis *įmonės principas*⁸, numatantis, kad įmonė ir jos savininkas (savininkai) laikomi atskirais vienetais.

Antrasis įmonės finansų modeliavimo postulatą yra susijęs su reiškiniais, kuriuos norima atspindėti įmonės principu paremtame modelyje, matavimu. Šiuo atveju kyla klausimas, kaip išmatuoti ir kokiais matavimo vienetais pateikti mus dominančius ir įmonėje vykstančius, finansams reikšmingus procesus. Atkreipiame dėmesį, kad mes ieškome universalaus matavimo vieneto, tinkamo įmonės finansų sistemos reiškiniams matuoti ir jiems apibendrintai pateikti viename modelyje. Šiuo metu, kaip žinoma, nėra kito įvertinimo ir finansinių procesų bei rezultatų subendravardiklini-

⁸ Angliškai šie principai vadinami *Generally Accepted Accounting Principles* – bendrai priimti apskaitos principai. Į lietuvių kalbą jie verčiami šiek tiek susiaurinant jų prasmę – *bendrieji apskaitos principai*.

mo metodų kaip tik juos įvertinti piniginiu matu. *Piniginio mato* postulatas teigia, kad finansiniame modelyje viskas matuojama pinigais. Todėl visi apibendrinti duomenys apie įmonės finansinę būklę ir jos veiklos rezultatus yra pateikiami vertine išraiška. Šio postulato pranašumas tas, kad pinigai yra visuotinai pripažinta matavimo priemonė, kurią naudojant nevienarūšiai įmonės ūkiniai įvykiai ir ūkinės operacijos gali būti išreikšti suvokiamais skaičiais. Įmonės finansų modelyje tik pinigais galima išreikšti, apibendrinti ir palyginti nevienarūšius reiškinius. Tačiau savo ruožtu piniginis matas, nors ir pranašesnis už kitus, tačiau turi ir ribotumą.

Tų reiškinių, kurių pinigais įvertinti neįmanoma, įmonės finansų modelyje paprasčiausiai nėra. Pavyzdžiui, neįmanoma įvertinti ir pinigais išreikšti bei parodyti modelyje įmonės darbuotojų kvalifikacijos ir kompetencijų, produkcijos kokybės ir ilgaamžiškumo arba gražaus vaizdo per viešbučio langą (už kurį klientai, beje, moka papildomai). Šį trūkumą stengiamasi kompensuoti naudojant įvairius papildomus rodiklius ir informaciją, tačiau reikia pasakyti, kad tai tik papildoma informacija, pateikiama kartu su finansiniu įmonės modeliu, bet į jį neįeinanti.

Kitas svarbus įmonės finansų modeliavimo postulatas yra tas, kad daroma prielaida, jog įmonės veikla nėra apribota kokiu nors iš anksto žinomu laikotarpiu, kitaip sakant, nenumatoma įmonę likviduoti artimiausiu metu. Tai vadinamasis *tesiamos veiklos* postulatas. Šis postulatas numato prievolę įvertinti ne tik tai, ar neketinama įmonės likviduoti priėmus savininko sprendimą, bet ir tai, ar ji bus pajėgi tęsti savo tolesnę veiklą. Tokia prielaida yra svarbi todėl, kad užtikrinimas, jog įmonė dirbs gana ilgą laiko tarpą, yra svarbus ne tik jos savininkams, bet ir kitiems rinkos dalyviams, turintiems dalykinių santykių su įmone. Pavyzdžiui, statybų bendrovė, garantuojanti savo pastatytų pastatų kokybę, turėtų dirbti gana ilgai, kad prireikus pirkėjas galėtų į ją kreiptis ir pareikalauti ištaisyti aptiktą broką. Todėl įsigyjant ilgo vartojimo prekių, už kurias suteikiamos garantijos, saugiau turėti reikalų su ilgą laiką veikiančiomis, patikimomis įmonėmis. Egzistuoja ir nemažai kitų principų, pagal kuriuos yra kuriamas ir funkcionuoja finansinis įmonės modelis, tačiau pradiniame etape mums užteks ir jau aptartų.

Aptarus finansinio įmonės modelio funkcionavimo aplinką (prielaidas, kuriomis remiantis yra sukurtas šis modelis) laikas išnagrinėti patį modelį, jo esmę ir veikimo principus. Pagrindinis, galima sakyti, „monu-

mentalūs“ teiginys dvejetainio įrašo sistemoje yra tas, kad turtas, kuriuo disponuoja įmonė, yra lygus nuosavybei ir užrašomas paprasta formule:

$$T = N. \quad (2.1)$$

Tam, kad galėtume deramai suprasti, kaip funkcionuoja šis modelis, kokio pobūdžio informacija jame pateikiama ir kaip jį panaudoti įmonės finansams valdyti, būtina labai gerai išsiaiškinti kiekvienos jo dalies (ir vėliau jų sudedamųjų dalių) ekonominę prasmę. Šis etapas yra labai svarbus, nes, kaip rodo praktika, deramai nesuvokiant aptariamojo modelio esmės, pradedama valdyti ne tiek finansinius procesus, kiek patį modelį. Taip įvyksta todėl, kad nepakankamai kompetentingi valdytojai „nemato“ realių procesų, kuriuos apibendrintai pateikia modelio duomenys, ir įsivaizduoja, kad pats modelis yra realybė, todėl šią „realybę“ ir reikia valdyti. Dar prastesnė padėtis, kai stokojant kompetencijos pradedama valdyti įvairius analitinius rodiklius, siekiant kokios nors konkrečios jų skaitinės reikšmės, visiškai nesigilinant į jų ekonominę prasmę bei procesus, kuriuos šie rodikliai reprezentuoja. Todėl tirti, kaip veikia kiekvienas modelis, turi būti pradėta nuo sąvokų ekonominės prasmės aiškinimosi ir supratimo. Pradėkime nuo butyje labai dažnai vartojamos sąvokos „turtas“.

Apibrėžkite:

Kas yra turtas? Kaip jį apibūdintumėte įmonės požiūriu?

Prisiminkite įmonės principą

Turto sąvoka yra viena iš pamatinių ekonomikos sąvokų ir, pasirodo, nėra labai paprastai apibrėžiama. Žodynuose ši sąvoka dažnai apibrėžiama kaip *vertybės, gėrybės* ar net *nuosavybė*. Mūsų atveju tokio apibūdinimo neužtenka, kad būtų galima teisingai suvokti turto esmę įmonės aspektu. Su teiginiu, kad tai yra vertybės, reikėtų sutikti. Tačiau, kalbant apie įmonę, būtina pažymėti, kad tai vertybės, kuriomis disponuoja įmonė (kaip tik čia ir pasireiškia įmonės principas). Taigi įmonės turtu pirmiausia laikytinos tik tos vertybės, kuriomis disponuoja įmonė, bet ne kas nors kitas, pavyzdžiui, įmonės savininkas. Todėl pradinis turto apibrėžimas galėtų skambėti taip:

turtas – vertybės, kuriomis disponuoja įmonė. Pavyzdžiui, įmonės savininko namas, būdamas turtu jo asmeninių finansų sistemoje, įmonės finansų sistemoje juo būti negali, nebent jis yra perduotas naudoti įmonei. Čia atsiranda kitas labai svarbus turto aspektas. Jau aptarėme, kad esminė įmonės funkcija yra teikti ekonominę naudą jos savininkams. Šiuo atveju viskas, kuo disponuoja įmonė, ir turėtų būti skirta tokiai ekonominei naudai gauti. Todėl įmonės turto apibrėžimą reikėtų išplėsti ir papildyti naudos gavimo aspektu. Tada turtas būtų apibrėžiamas taip: *turtas – vertybės, kuriomis disponuoja įmonė ir kurios įmonei duoda ekonominę naudą.* Šį apibrėžimą prasminga papildyti atsižvelgiant į jau aptartus įmonės finansų modeliavimo postulatus. Vienas jų buvo piniginio mato postulatą, teigiantis, kad į modelį bus įtraukiama tik tai, kas gali būti išmatuojama pinigais. Taigi mūsų apibrėžimas papildomas dar vienu aspektu ir dabar formuluojamas taip: *turtas – vertybės, kurias galima įkainuoti pinigais, kuriomis disponuoja įmonė ir kurios įmonei teikia ekonominę naudą.*

Kitas labai svarbus – tęsiamos veiklos – postulatą taip pat prisideda prie turto apibrėžimo. Kadangi šis postulatą numato, jog įmonė turi egzistuoti gana ilgą laiką tarpą (priešingu atveju apie tai pranešama išoriniams vartotojams ir įmonė likviduojama), atsiranda poreikis ekonominei naudai gauti ilgai. Todėl tai prasminga atspindėti ir turto apibrėžime. Kitaip sakant, mus domina, kad tai, ką mes pavadinsime įmonės turtu, galėtų būti ekonomiškai naudinga ilgą laikotarpį, t. y. ne tik dabar, bet ir ateityje. Todėl turto apibrėžimas, papildžius jį šiuo aspektu, formuluojamas taip: *turtas – vertybės, kurias galima įkainoti pinigais, kuriomis disponuoja įmonė ir kurios įmonei duoda ir ateityje duos ekonominę naudą.* Taip suformuluotas įmonės turto apibrėžimas labai gerai dera su įmonės tikslo apibūdinimu, kurį aptarėme pirmame skyriuje. Kalbant buitiskai, esminis įmonės turto bruožas yra tas, kad jis turi teikti ekonominę naudą. Tos vertybės, kurios įmonei neduoda jokios naudos, negali būti laikomos įmonės turtu. Todėl tam tikrais atvejais atsiranda paradoksalius iš pirmo žvilgsnio dalykai, kai šiaip jau vertingas turtas nėra pripažįstamas įmonės turtu, turint galvoje ir visas iš to išplaukiančias pasekmes. Paprasčiausias tokio turto pavyzdys gali būti prabangūs automobiliai, jachtos, namai, vasaros rezidencijos pajūryje ir kitas vertingas turtas, naudojamas įmonės savininkų asmeninėms reikmėms tenkinti. Nors šis turtas gali būti (ir dažnai būna) įsigytas įmonės

vardu, tačiau tai dar nereiškia, kad jis tampa įmonės turtu savo esme, o ne nuosavybės prasme. Daugelis dar gerai atsimena likviduoto banko „Snoras“ paskelbtą turto, kuris nebuvo naudojamas bankinėje veikloje, sąrašą.

Atsižvelgiant į tai, kas pasakys, apibendrintai įmonės turtą, turintį patekti į mūsų nagrinėjamą modelį, trumpai galima būtų apibrėžti kaip: *turtas – įmonės potenciali (būsimoji) ekonominė nauda*. Būtent toks apibūdinimas gana dažnai vartojamas profesionalų, nes jis iš esmės apima visus anksčiau aptartus turto aspektus.

Jau minėjome, kad turto apibrėžime kai kuriuose žodynuose atsiranda ir *nuosavybės sąvoka*. Sutikdami su tuo, kad turtas iš esmės visuomet susijęs su nuosavybės santykiu, kartu norime atkreipti dėmesį, jog turtas negali būti apibūdinamas kaip nuosavybė, siekiant apibrėžti ekonominę jo esmę ir prasmę. Paties turto apibrėžimas tarytum atsako į klausimą, *kas yra turtas*, o nuosavybės aspektas atsako jau į kitą klausimą – *kam šis turtas priklauso*. Kaip tik šiais esminiais klausimais ir paremtas įmonės finansų modelis, kuris yra sukurtas dvejetainio įrašo pagrindu. Šiame modelyje išskirti du to paties dalyko aspektai. Vienas jų (turtas) rodo, kokiomis vertybėmis, ateityje duosiančiomis įmonei ekonominę naudą, disponuoja įmonė. Antrasis aspektas – kam tas turtas, kuriuo disponuoja įmonė, priklauso. Tai tarytum dvi tos pačios monetos pusės. Būdamos neatsiejamos vieno fizinio daikto pusės, jos atskleidžia skirtingus jo aspektus. Viena parodo monetos nominalą, kita – valstybę, kurioje nukaldinta moneta. Todėl ypač svarbu apibrėžti, ką mes laikysime nuosavybe.

Pasvarstykite:

Kaip apibūdintumėte terminą „nuosavybė“?

Susiekite su įmone ir turto sampratomis

Apibūdinti nuosavybę – tikrai nėra paprasta. Net ir žodynuose šis terminas ne visuomet tinkamai apibrėžiamas. Kai kuriuose jų nurodyta, kad „nuosavybė – kam nors priklausantis turtas“⁹. Tokio pobūdžio apibūdinimas neatskleidžia nuosavybės esmės taip, kad juo galėtume remtis gilindamiesi į įmonės finansus ir jų modeliavimą. Šiek tiek ironiška, tačiau mokslininkų

⁹ Dabartinės lietuvių kalbos žodynas, 1993.

nelabai vertinamoje internetinėje enciklopedijoje „Wikipedija“ yra pateiktas bene teisingiausias finansų apibrėžimas mums rūpimu aspektu: „Nuosavybė (finansuose) – savininko intereso (pretenzijos) į turtą vertė, apimanti savininkų nuosavybę versle.“¹⁰ Šiame apibrėžime sudėti visi reikšmingiausi nuosavybės aspektai. Pirmiausia nurodomas subjektas, kuris yra susijęs su turtu ir gali pareikšti į jį vienokias ar kitokias pretenzijas. Lietuvių kalboje sunku tiksliai išversti anglų kalbos sąvoką *ownership interest*, todėl tenka kurti šiek tiek griozdiškesnį, bet iš esmės teisingą šio reiškinių apibūdinimą. Pirmiausia reikia atkreipti dėmesį, kad *asmenys*, galintys pareikšti vienokias ar kitokias pretenzijas į turtą, kuriuo disponuoja įmonė, turi turėti tam pagrindą. Paprastai tai būna vienokie ar kitokie dokumentai, kuriais remiantis galima pareikšti pretenzijas įmonei. Tai ir yra nuosavybės ir įmonės turto santykis. Tačiau įmonėje paprastai nebūna taip, kad būtų galima reikšti pretenzijas į kokį nors konkretų įmonės turtą¹¹, pavyzdžiui, pastatą, automobilį, kėdes ir pan. Kitaip sakant, įmonė neturi tokio turto, ant kurio būtų „parašyta“, kad tas turtas priklauso Jonui, o tas Antanui. Be to, prisimenant labai svarbų piniginių mato postulatą, suprantama, kad norint nuosavybės santykį įtraukti į įmonės finansų modelį reikia jį išmatuoti ir įvertinti pinigais. Todėl apibūdinant nuosavybę įmonės aspektu, be sąvokų „interesas“ arba „pretenzija“, vartojama ir vertės sąvoka. Tai reiškia, kad įmonės modelyje bus nurodyta tik pretenzijos į įmonės turimą turtą *vertė*, bet ne koks nors konkretus turtas ar pati pretenzija.

Svarstant toliau reikia dar prisiminti įmonės postulatą, kuriuo remiantis galima teigti, kad asmenys, galintys pareikšti vienokias ar kitokias pretenzijas į įmonės turimą turtą, įmonės požiūriu yra „svetimi“, kitaip sakant, jų finansų sistemos yra atskirtos nuo įmonės finansų sistemos. Todėl galima teigti, kad įmonės finansų modelyje *nuosavybė* bus trečiųjų (svetimų) asmenų *pretenzijų į turtą*, kuriuo disponuoja įmonė, *vertė*. Trečiųjų asmenų sąvoka vartojama tam, kad būtų aiškiai apibrėžta, jog šių asmenų nėra įmonės finansų sistemoje. Tą patį galima pasakyti ir apie įmonės savininkus, ir darbuotojus, ir įmonės kreditorius. Gal šiek tiek keistai atrodo teiginys, kad savininkai įmonei taip pat yra svetimi, kaip ir bet kurie kiti asmenys. Tačiau geriau pasigilinus

¹⁰ Equity (finance), the value of an ownership interest in property, including shareholders' equity in a business. Wikipedija

¹¹ Išskyrus tą atvejį, kai turtas įsigyjamas lizingo (išperkamosios nuomos) būdu.

į nuosavybės sampratą matyti, kad tai nėra taip jau netikėta. Pavyzdžiui, akcinėse bendrovėse savininkams nuosavybės teise priklauso tik įmonės akcijos. Per šias akcijas savininkai įgyvendina savo teises, kurios yra numatytos ir reglamentuotos atitinkamuose teisės aktuose. Todėl, kol įmonė funkcionuoja normaliai (tęsiama veikla), savininkai tiesiogiai pareikšti pretenzijų į įmonės turtą negali. Jie gali pretenduoti į įmonės veiklos rezultatą ir pasiimti dalį pinigų išmokų ar dividendų forma. Tačiau pasiimti, pavyzdžiui, administracinio pastato, kol įmonė nėra likviduojama, savininkas negali. Taigi, jei žiūrėtume iš įmonės pozicijų, ta turto dalis, į kurią įmonę likviduojant galėtų pretenduoti savininkai, normaliomis sąlygomis tarytum yra priklausanti įmonei. Todėl įmonės finansų modelyje paprastai nevartojamas terminas „savininko nuosavybė“. Jis pakeistas sąvoka „nuosavas įmonės kapitalas“, atskleidžiančia, į kurią vertės dalį įmonės savininkas galėtų pretenduoti, jeigu įmonė būtų likviduojama. Kol įmonė nėra likviduojama, nuosavas kapitalas parodo turto vertę, kuri liktų įmonei atėmus kitų (ne savininkų) nuosavybės dalį. Taigi matome, kad egzistuoja savininkų ir ne savininkų nuosavybė. Tam, kad padėtume modelį suvokti ir pabrėžtume, jog įmonė ne savininkų pretenzijas turės tenkinti normaliai funkcionuodama, yra vartojamas įmonės įsipareigojimų terminas, apibūdinantis kreditorių ir kitų asmenų nuosavybės dalį įmonėje. Taip pažymima, kad įmonė yra *skolinga* šiai asmenų grupei, nurodant skolos vertę pinigais.

Iš to, kas pasakyta, aiškiai matyti, kad nuosavybės sąveika išreiškia du šiek tiek skirtingus to paties reiškinio aspektus. Savininkų nuosavybė (savininkų pretenzijų į įmonės turtą vertė), įmonės modelyje pasirodanti kaip *nuosavas įmonės kapitalas*, atskleidžia, kiek įmonės turto liktų savininkams, įmonei įvykdžius įsipareigojimus. Skolintojų nuosavybė (kreditorių pretenzijų į įmonės turtą vertė), įmonės modelyje pateikiama kaip *įmonės įsipareigojimai*, rodo, kiek įmonė yra skolinga savo kreditoriams ir kokią sumą (dažniausiai pinigais) jiems anksčiau ar vėliau turės grąžinti. Remiantis ankstesniais samprotavimais 2.1 formulę galima išplėsti ir mūsų modelį užrašyti taip:

$$T = NK + I; \quad (2.2)$$

čia T – turtas, kuriuo disponuoja įmonė;

NK – nuosavas įmonės kapitalas;

I – įmonės įsipareigojimai.

Dabar, naudojant tokią formulę, galima matyti modelio veikimo principą ir suvokti pagrindinius jo taikymo principus. 2.1 lentelėje pateiktos trys paprastos situacijos, išreikštos skaičiais. Prieš skaitydami toliau apibūdinkite šias situacijas vartodami anksčiau aptartas sąvokas ir buitiškai nevartodami specialių kategorijų.

2.1 lentelė. Turto ir nuosavybės santykiai

	T	NK	Į
1	100	100	0
2	100	50	50
3	100	0	100

Kaip matyti iš lentelės, turtas visais atvejais lygus šimtui. Šiuo atžvilgiu visos trys situacijos yra vienodos. Atkreipkite dėmesį, kad turint vien tik turto vertės išraišką beveik neįmanoma pasakyti, „daug“ tai ar „mažai“, turtinga ar ne yra įmonė. Tačiau antroji lygybės pusė pateikia labai svarbią informaciją. Pirmoji situacija yra tokia, kad visas turtas, kuriuo disponuoja įmonė, priklauso jos savininkams. Vartojant ankstesnius terminus, pretenzijos, kurias gali pareikšti įmonės savininkai į turtą, yra lygios turto vertei. Tai reiškia, kad likviduojant įmonę visas turtas atitektų šios įmonės savininkams, nes niekas kitas neturi teisės pareikšti kokias nors pretenzijas. Antrosios situacijos atveju matome, kad į tą patį 100 turto pretenduoja ir savininkai, ir kreditoriai. Pretenzijų vertė pasiskirsto po 50. Ką tai reiškia? Ogi tai, kad kreditoriai, kurių interesų vertę sutarėme vadinti įsipareigojimais, įmonei toliau normaliai veikiant, anksčiau ar vėliau pareikalaus įvykdyti įmonės įsipareigojimus. Vadinasi, turto už 50 bus realiai atiduota kreditoriams ir tai, kaip matysime vėliau, sumažins įmonės turto dydį. Savo ruožtu savininkai, kol įmonė tęsia savo veiklą, pretenduoti į įmonės turtą, kaip jau ne kartą minėjome, nelabai gali. Taip yra todėl, kad savininkams pasiėmus visą turtą įmonė dažniausiai nebeturi išteklių toliau funkcionuoti, todėl visos savininkų pretenzijos į įmonės turtą paprastai įgyvendinamos tik likviduojant įmonę.

Trečiojoje situacijoje modelio nuosavybės pusė rodo, kad įmonės kreditoriai turi teisę pretenduoti į visą įmonės turimą turtą. Savininkams nelieka nieko. Pasvarstykime, ką tai reiškia. Pretenzijų į įmonės turtą požiūriu

savininkai nebeturi jokių teisių. Viskas priklauso kreditoriams. Tačiau juriškai įmonė vis dar priklauso savininkams. Atkreipkite dėmesį, kad visose trijose situacijose juridinės įmonės savininkų teisės nekinta. Kitaip sakant, jei tai akcinė bendrovė, tai savininkai akcijų visose situacijose turi tiek pat. Šių akcijų nominalioji vertė taip pat nesikeičia. Kinta tik pretenzijų, kurias suteikia šios akcijos, vertė. Pirmuoju atveju – 100, antruoju – 50, trečiuoju – 0. Tačiau pasikartosiu: nei akcijų kiekis, nei nominalas nesikeičia. Panaši padėtis ir individualiosiose įmonėse, tik jose savininko nuosavybė yra įgyvendinama ne per akcijas, o yra tiesiog apskaičiuojama kaip turto, liekančio įvykdžius įmonės įsipareigojimus, vertė.

Tai, kad įmonė priklauso savininkams, suteikia teisę jiems valdyti savo įmonę taip, kaip jie mano esant reikalinga. Kitaip sakant, savininkų teisė valdyti įmonę niekaip neribojama, jei nesiimama kokių nors specialių veiksmų. Pirmaisiais dviem atvejais, matyt, nėra prasmės riboti savininkų valdymo teisių – to negalima pasakyti apie trečiąjį atvejį. Todėl trečiojoje situacijoje aiškiai matyti, kad pretenzijų į turtaž požiūriu įmonė priklauso nebe savininkams, o kreditoriams. Tačiau jei kreditoriai nesiims jokių priemonių, įmonę ir toliau valdys savininkai. Jie, savaimė supranta, rūpinasi savo, o ne kitų interesais. Todėl tokiose situacijose, siekiant apginti kreditorių interesus, yra numatytos įvairios procedūros, kurios leidžia perimti valdymą iš nominaliųjų įmonės savininkų. Tai visiems gerai žinomos įmonės sanavimo arba net bankroto procedūros, kai įmonę pradeda valdyti nebe formalūs įmonės savininkai, o kreditoriai arba jų atstovai. Savininkai likusio turto dalybose dalyvauja tik tiek, kiek lieka turto, kai patenkinamos visos kreditorių pretenzijos. Šiuo atveju kyla klausimas, ką daryti, jei neužtenka įmonės turto tam, kad būtų padengti visi įsipareigojimai? Modelio kategorijomis kalbant turėtume dar vieną situaciją, kurios išraiška galėtų būti tokia:

	T	NK	Į
4	100	-10	110

Modelio skaičiai rodo, kad įmonė yra prasiskolinusi daugiau, negu turi turto. Pirmiausia kyla klausimas, kiek tokia padėtis yra reali ir ar ji galima praktikoje. Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymas siekia užkirsti galimybę susidaryti tokiai padėčiai ir numato tam tikrą bendrovės

nuosavo kapitalo ribą, kurią pasiekę savininkai privalo imtis veiksmų, kad išvengtų mūsų jau aptartos trečiosios situacijos, o apie ketvirtąją ir kalbėti neverta. Individualiosiose įmonėse tokio įstatymais numatyto saugiklio nėra. Atsakant į klausimą, ar galima situacija, kai įmonė prasiskolina daugiau, nei gali grąžinti, tenka konstatuoti, kad praktikoje tokie atvejai nereti. Reikia pripažinti, kad akcinių bendrovių, patenkančių į šią padėtį, yra gerokai mažiau ir pastaraisiais metais beveik nebeprasitaiko.

Panagrinėkime ketvirtąją situaciją savininko ir jo atsakomybės požiūriu. Kaip jau žinome, kad ir kokia būtų įmonės forma, savininkų ir įmonės finansų sistemos yra atskirtos viena nuo kitos. Tai numato įmonės postulas, kuriuo remiantis modeliuojami įmonės finansai. Tačiau atsakomybės už įmonės išsipareigojimus požiūriu savininkų atsakomybė skiriasi. Bendrovių ir bendrijų atveju atsakomybė yra apribota ir savininkai (akcininkai, pajininkai arba nariai) negali parasti daugiau, nei yra įmokėję įmonei. Kitaip sakant, jei įmonės turto neužtenka patenkinti visiems kreditorių reikalavimams, tai lieka kreditorių problema ir nuostoliai. Neribotos atsakomybės (individualiosiose) įmonėse kreditoriai turi niekuo neribojamą teisę pareikalauti įmonės išsipareigojimus padengti jos savininko turtu. Taigi, esat ketvirtajai situacijai, skaičius –10 tam tikrais atvejais rodo sumą, kurią grąžinti kreditoriams turės patys įmonės savininkai.

Kaip matyti iš aptartos gana paprastos situacijos, taikomame dvejetainio įrašo modelyje pateikiama labai svarbi informaciją apie įmonės finansinę būklę. Tačiau, siekiant šiuo modeliu apimti visus reikalingus ir gana sudėtingus reiškinius, kurie vyksta versle, būtina detalizuoti jo sudedamąsias dalis taip, kad jos geriausiai patenkintų įmonės finansų valdymo poreikius. Atkreiptinas dėmesys, kad šiuo atveju kalbame ne apie naujų modeliavimo principų kūrimą, o apie to paties modelio išplėtimą. Kitaip sakant, visą laiką verslą modeliuosime pagal lygybę $T = N$. Čia labai svarbu atminti, kad nesvarbu, kiek yra detalizuota lygybė, ji visuomet reiškia tą patį. Todėl, taikant net ir labai detalų finansų modelį, taip pat šio modelio sukurtų duomenų pagrindu skaičiuojant įvairius rodiklius, svarbu suvokti ekonominę jų prasmę, kitaip sakant, matyti realų pasaulį, kurį mūsų aptariamas modelis atspindi. Be to, visuomet tikslinga atminti, kad modelis – tai tik supaprastintas tikrovės vaizdas ir kartais į jo pateikiamus duomenis reikėtų žiūrėti kritiškai. Reikėtų vengti tokių situacijų, kai nekvalifikuotas valdy-

tojas valdo modelį, užuot taikęs modelį kaip įrankį procesams, kuriuos tas modelis atspindi, valdyti.

II.2. Verslo modelio detalizavimas

Tam, kad būtų galima taikyti finansų modelį praktiškai valdant įmonės finansus, reikia jį detalizuoti taip, kad jis apimtų ir aiškiai atspindėtų visus siekiamus valdyti procesus. Esminius modeliavimo principus ir modelio sudarymo principus jau aptarėme anksčiau. Toliau, neperžengdami tų ribų, imsime skaidyti kiekvieną modelio sudedamąją dalį į smulkesnes sudedamąsias dalis.

Nagrindami ankstesnį klausimą aptarėme svarbią įmonės finansų modelio kūrimo prielaidą – tęsiamos veiklos postulatą. Priminsime, kad šis postulatas numato, jog įmonės veikla bus tęsiama gana ilgą laikotarpį, kad ji galėtų įvykdyti visus prisiimtus įsipareigojimus ir suteiktų pakankamą ekonominę naudą savininkams. Tuo pat metu, siekiant deramai valdyti finansus, reikalinga periodinė kontrolė, ar įmonė juda numatyto tikslo link. Tam, kad būtų galima realiai įgyvendinti šią kontrolę, periodiškai reikalinga informacija apie įmonės finansų būklę. Todėl, be tęsiamos veiklos postulato, yra formuluojamas dar vienas papildomas modelio funkcionavimo – *periodiškumo* – principas. Periodiškumo principas, nepaneigdamas tęsiamos veiklos postulato, sudaro galimybę įmonės finansų modelyje „sustabdyti“ įmonės veiklą tam tikru laiko momentu. Tai, žinoma, nereiškia, kad įmonės veikla stabdoma realiaame gyvenime, bet modelis įgalina atlikti tokį veiksma. Tai reiškia, kad padarius prielaidą, jog įmonės veikla sustabdyta, galima apskaičiuoti konkretaus įmonės veiklos laikotarpio rezultatus ir remiantis šiais duomenimis spręsti, ar reikia priimti kokius nors sprendimus, susijusius su įmonės veiklos gerinimu.

Kyla klausimas, koku periodiškumu turi būti stabdoma įmonės veikla. Tam, kad būtų galima palyginti atskirų laikotarpių veiklą, akivaizdu, kad tie laikotarpiai turėtų būti vienodi. Šie laikotarpiai net turi savo specialų pavadinimą – *finansiniai metai*. Paprastai finansiniai metai trunka 12 mėnesių ir apima visą įmonės veiklos ciklą. Veiklos ciklo sąvoką geriausiai iliustruoja žemės ūkio įmonių veiklos ciklas, kuris prasideda darbais, skirtais naujam derliui gauti, ir baigiasi to derliaus nuėmimu. Tai reiškia, kad įmonės finan-

siniai metai nebūtinai turi sutapti su kalendoriniais metais. Tačiau daugelio įmonių veikla nėra susijusi su sezoniškumu, todėl dažniausiai tokių įmonių finansiniai ir kalendoriniai metai sutampa. Iš to, kas pasakyta, išplaukia, kad įmonės veikla pagal periodiškumo principą turi būti stabdoma mažiausiai vieną kartą per metus – finansinių metų pabaigoje. Tuo metu apskaičiuojami visi rezultatai ir duomenys pateikiami suinteresuotiems asmenims.

Periodiškumo principo taikymas praktikoje lemia naujų, dar mūsų nemintų sąvokų finansiniame modelyje atsiradimą. Tai sąvokos, susijusios su *trumpalaikiais* ir *ilgalaikiais* reiškiniais. Tai reiškia, kad modeliuodami įmonės finansus ilgalaikiais vadinsime tuos reiškinius, kurie trunka ilgiau negu vienus finansinius metus (12 mėnesių), o trumpalaikiais tuos, kurie trunka trumpiau negu 12 mėnesių. Šie samprotavimai mums leidžia išplėsti 2.2 formulę ir ją užrašyti taip:

$$TT + IT = NK + TĮ + IĮ; \quad (2.3)$$

- čia TT – trumpalaikis turtas;
 IT – ilgalaikis turtas;
 TĮ – trumpalaikiai įsipareigojimai;
 IĮ – ilgalaikiai įsipareigojimai.

Dabar anksčiau aptartas modelis įgauna naujų aspektų, susijusių su finansiniais metais. Anksčiau apibūdindami turtą sakėme, kad turtas – tai būsimoji ekonominė nauda. Dabar matome, kad modelis suteikia galimybę matyti ir tos naudos galimą realizavimo laiką. Paprasčiau šnekant modelyje trumpalaikiu turtu vadinsime tokį turtą, kurio ekonominė nauda bus realizuota per ateinančius 12 mėnesių. Pavyzdžiui, parduoti skirtos prekės vargu ar įmonėje bus laikomos ilgiau nei 12 mėnesių, nes jų funkcija – būti pelningai parduotoms per kiek galima trapesnį laikotarpį. Trumpalaikiu turtu laikomi ir pinigai, nes paprastai jų funkcija – dalyvauti apyvartoje, o ne gulėti sąskaitoje ilgą laiką. Savo ruožtu ilgalaikiu laikysime tokį turtą, kuris teiks ekonominę naudą ilgiau negu vienus finansinius metus, t. y. funkcionuos daugiau nei 12 mėnesių. Pavyzdžiui, pastatas, įrenginiai, transportas ir panašus turtas įmonės veikloje naudojamas ilgiau nei vienus metus.

Savo ruožtu tokie patys samprotavimai taikytini ir įmonės įsipareigojimams. Papildant ankstesnius svarstymus apie įmonės įsipareigojimus reikia pasakyti, kad modelyje nurodytos skolos yra tos, kurias reikės grąžinti *ateityje*. Dabar, atsižvelgiant į skolų grąžinimo laiką, jas galima suskirstyti į trumpalaikes ir ilgalaikes.

Taigi trumpalaikiais įsipareigojimais laikysime tokias skolas, kurias reikės grąžinti per ateinančius 12 mėnesių. Tokių skolų pavyzdžiu gali būti skolos įmonės tiekėjams už prekes, darbuotojams už darbą ir panašaus pobūdžio įsipareigojimai. Ilgalaikėmis skolomis savo ruožtu laikysime tas skolas, kurias reikės grąžinti vėliau negu po 12 mėnesių, t. y. per metus, einančius po finansinių metų. Tai skolos bankams ir kitiems ilgalaikiams kreditoriams.

Toks skirstymas leidžia modelyje pateikti papildomos ir labai naudingos informacijos. Anksčiau (žr. 1.1 lentelę) nagrinėjome 2.2 lygybę tik intereso, kurį reiškia įmonės savininkai ir kreditoriai į įmonės turimą turtą, požiūriu. Dabar 2.3 formulė leidžia matyti išsamesnį vaizdą ir įvertinti įmonės galimybę bent jau artimiausiu metu įvykdyti savo įsipareigojimus. Šiam tikslui užtenka tiesiog palyginti įmonės turimą trumpalaikį turtą su trumpalaikiais įsipareigojimais. Vėliau išsamiai nagrinėsime įmonės mokumo klausimus, tačiau jau dabar galima suprasti, kad įmonė, turinti daug mažiau trumpalaikio turto negu trumpalaikių įsipareigojimų, gali susidurti su pinigų trūkumo problemomis per ateinančius finansinius metus. Tai teisinga net ir tuomet, kai įmonė turi gana daug ilgalaikio turto.

Pagrįstai gali kilti klausimas, ar ilgalaikiškumo ir trumpalaikiškumo sąvokos taikytinos savininkų nuosavybę išreiškiančiai *Nuosavo kapitalo* sąvokai.

Pasvarstykite:

Ar galima situacija, kai nuosavas kapitalas įmonės finansų modelyje tampa trumpalaikis. Jei taip – ką tai reiškia?

Neskubėkite skaityti toliau, kol neapsvarstėte šio klausimo

Svarstant grynai teoriškai, nuosavas kapitalas gali tapti trumpalaikis tuo atveju, kai įmonės savininkai planuoja per ateinančius 12 mėnesių pa-

reikšti pretenzijas į visą sau priklausantį įmonės turimą turtą. Iš esmės tai prieštarauja tęsiamos veiklos postulatui ir reikštų, kad įmonė nebeplanuoja toliau tęsti savo veiklos. Taigi toks variantas įmanomas, tačiau praktikoje jis beveik visuomet susijęs su įmonės, kaip verslo, likvidavimu. Jei įmonės savininkai planuoja, kad įmonė tęs savo veiklą, visas nuosavas kapitalas yra laikomas ilgalaikiu reiškiniu. Kitaip sakant, modelyje daroma prielaida, kad savininkai neatsiims viso sau priklausančio turto ir leis įmonei funkcionuoti toliau. Apie savininkų teisę ir galimybę pasiimti dalį įmonės veiklos metu papildomai sukurto turto kalbėsime vėliau. Dabar kol kas tik paminėsime, kad savininkams priėmus sprendimą pasiimti dalį ekonominės naudos (paskelbiant dividendus ar kita forma), aptariamajame modelyje tai parodoma kaip trumpalaikiai įmonės įsipareigojimai. Taigi darytina išvada, kad nuosavas įmonės kapitalas ekonomine prasme yra ilgalaikis reiškinys ir neturi bei negali būti skirstomas į ilgalaikį ir trumpalaikį, kaip tai daroma su turtu ir įsipareigojimais.

Toliau detalizuojant finansų modelį labai svarbu išsiaiškinti nuosavo kapitalo struktūrą ir šio reiškinio funkcionavimo principus.

Paprastai kiekvienos rūšies įmonė atsiranda savininkams perdavus tam tikrą turto kiekį savo įmonei tam, kad ji galėtų pradėti funkcionuoti. Perduodamas turtas gali būti gana įvairus. Tai gali būti pinigai, įranga, įrenginiai, transporto priemonės, pastatai ir kitas įmonei reikalingas turtas. Šio turto vertė modelyje registruojama kaip pradinė įmoka ir iš esmės visą likusį įmonės veiklos laikotarpį nesikeičia. Atsižvelgiant į įmonės formą šis pradinis įnašas vadinamas ir reglamentuojamas skirtingai. Akcinėse bendrovėse įstatymu apibrėžta, kad tai *laikoma įstatiniu kapitalu*. Įstatinis kapitalas įvardijamas akcinės bendrovės įstatuose ir jo keitimo procedūros yra gana griežtai reglamentuotos. Individualiosiose įmonėse tokio griežto reglamentavimo ir specialaus išskyrimo nėra, tačiau savo esme pradinis įnašas yra panašus į bendrovių įstatinį kapitalą ir, mūsų nuomone, modelyje taip pat galėtų būti išskirtas kaip atskiras reiškinys. Taigi, įmonės savininko nuosavybė, įmonės finansų modelyje pasireiškianti kaip nuosavas įmonės kapitalas, pirmiausia „prasideda“ nuo pradinio įnašo, kuris modelyje vadinamas įstatiniu (akcinių bendrovių) arba tiesiog įmonės (individualiųjų įmonių) kapitalu. Šį teiginį paprastumo dėlei, kaip pavyzdį imant akcinę bendrovę, galima užrašyti taip:

$$NK = \dot{I}K; \quad (2.4)$$

čia $\dot{I}K$ – įstatinis įmonės kapitalas.

Vėliau, įmonei pradėjus veiklą, kapitalas kinta priklausomai nuo įmonės veiklos rezultato. Jei įmonės veikla yra sėkminga, kapitalas didėja, jei nesėkminga – kapitalas mažėja. Šie pokyčiai yra susiję su tuo, kad pati įmonės, o kartu ir jos veiklos rezultatai priklauso savininkams, todėl rezultatai ir turi įtakos kapitalo dydžiui. Įmonės išsipareigojimai (kreditorių nuosavybė, arba interesai) nesikeičia, nesvarbu, sėkmingai ar ne dirba įmonė. Taisant formulę tai galima užrašyti taip:

$$NK = \dot{I}K + R; \quad (2.5)$$

čia R – įmonės veiklos rezultatas.

Čia susiduriame su labai svarbia įmonės finansams sąvoka – įmonės veiklos rezultatu. Apie rezultato apskaičiavimą ir matavimą pakalbėsime šiek tiek vėliau. Dabar svarbu išsiaiškinti, apie kurio laikotarpio rezultata mes kalbame. Tai nėra banalus klausimas, kaip galėtų pasirodyti iš pirmo žvilgsnio. Klausimas toks: jei esate (būtumėte) įmonės savininkas, kurio laikotarpio įmonės veiklos rezultatus pageidautumėte žinoti tam, kad galėtumėte priimti sprendimus? Kalbant buitaiškai ir žiūrint į įmonę kaip į kiekvieną verslo projektą – tiksliausiai ir teisingiausiai galutinis veiklos rezultatas gali būti nustatytas pardavus įmonę ir palyginus įdėtus pinigus su gautais už įmonę pinigais. Tada visu šimtu procentų turėsime tikrą ir teisingą įvertinimą. Tačiau vargu bau ar tam, kad labai tiksliai sužinotume, ar sėkmingai dirba įmonė, ją reikia parduoti arba likviduoti. Finansinis įmonės modelis suteikia galimybę tai padaryti ir nelikviduojant įmonės. Tuo tikslu, vadovaujantis periodiškumo principu, įmonės veiklos rezultatas yra skiriamas į dvi – *ilgalaikę* ir *trumpalaikę* dalis. Tačiau šis skirstymas skiriasi nuo turto ir išsipareigojimo klasifikavimo. Esminis skirtumas yra tas, kad turtas ir išsipareigojimai yra klasifikuojami žiūrint į ateitį, o veiklos rezultatas – atvirkščiai – į praeitį. Tai reiškia, kad modelyje pateikiamas visas veiklos rezultatas nuo veiklos pradžios iki finansinių metų pradžios ir įmonės

finansinių metų veiklos rezultatas. Toks išskyrimas leidžia matyti bendrą vaizdą ir nustatyti, kaip sėkmingai įmonė veikė finansiniais metais. Todėl dabar 2.5 formulę galime užrašyti taip:

$$NK = \sum K + R_0 + R_1; \quad (2.6)$$

čia R_0 – sukauptas įmonės veiklos rezultatas nuo veiklos pradžios iki finansinių metų pradžios;

R_1 – įmonės veiklos rezultatas per finansinius metus.

Dar vienas svarbus momentas yra susijęs su veiklos rezultato apskaičiavimo periodiškumu ir jo tikslumu. Aptariamasis modelis numato, kad veiklos rezultatas yra apskaičiuojamas kartą per metus, t. y. pasibaigus finansiniams metams. Kyla klausimas, ar tinka šis modelis, jeigu reikia apskaičiuoti rezultatą dažniau. Ir jei taip, tai koks trumpiausias laikotarpis, kurio įmonės veiklos rezultatas gali būti apskaičiuotas teisingai. Praktikoje pasitaikė situacija, kai vieno didelio pieno perdirbimo kombinato vadovybė reikalavo tikslų rezultato duomenų kas savaitę. Čia verta pasakyti, kad rezultatą apskaičiuoti visuomet galima – klausimas tik, kiek jis bus tikslus. Apskaičiuojat *metinį* veiklos rezultatą atliekama gana daug pagalbinių procedūrų, kurios leidžia tiksliausiai įvertinti, kaip sėkmingai įmonė dirbo per finansinius metus. Tai daug darbo reikalaujančios procedūros, tačiau – ir tai svarbiausia – joms atlikti labai dažnai reikia visų finansinių metų duomenų. Jei remiamasi trumpesnio laikotarpio duomenimis, rezultatai modelio prasme bus netikslūs. Kaip jau minėta – absoliučiai tikslūs rezultatai gali būti tik pardavus įmonę. Visi kiti duomenys bus daugiau ar mažiau apytiksliai. Mūsų aptariamasis modelis yra skirtas tam, kad kuo tiksliau būtų galima nustatyti finansinių metų rezultatą, todėl bet kurio trumpesnio laikotarpio rezultato tikslumas mažėja. Ir kuo trumpesnis laikotarpis, tuo mažesnis tikslumas. Todėl, aptardami klausimus, susijusius su įmonės veiklos rezultato nustatymu, iš esmės visada kalbėsime apie finansinių metų rezultatą. Jei bus kalbama apie trumpesnę laikotarpį, apie tai bus aiškiai parašyta.

Galėtų kilti klausimas, ar reikia kalbėti apie ilgesnį nei vienų metų laikotarpio rezultatą. Mūsų aptariamasis modelis nenumato ilgesnio nei vieni finansiniai metai laikotarpio. Jam pasibaigus praėjusio laikotarpio rezul-

tatas specialiomis procedūromis prijungiamas prie ankstesnių laikotarpių rezultato. Mūsų aptartoje 2.6 formulėje tai rodiklis R_0 . Jei norima palyginti keleto ankstesnių laikotarpių duomenis, juos reikia kaupti atskirai, ne sistemoje, nes išsamūs duomenys apie ankstesnių finansinių metų rezultatus šiame modelyje nesaugomi.

Dabar priėjome prie labai svarbios modelio dalies analizės, t. y. prie įmonės finansinių metų rezultato (2.6 formulėje tai rodiklis R_1) sudedamųjų dalių nustatymo. Nuo to, ką ir kaip pripažinsime sudedamosiomis rezultato dalimis, tam tikra dalimi priklausys ir pats rezultatas. Be to, aiškus sudedamųjų dalių, o kartu ir veiksmų, turinčių įtakos rezultato dydžiui, suvokimas yra esminis kalbant apie finansinio įmonės modelio suvokimą ir vėlesnį jo duomenų naudojimą finansams valdyti.

Vienas esminių veiksmų, turinčių įtakos įmonės veiklos rezultatui, yra pajamos. Jos tiesiogiai susijusios su gaunama ekonomine nauda.

Pasvarstykite:

Kaip, Jūsų nuomone, būtų galima apibrėžti sąvoką „pajamos“?

Prisiminkite, kad kalbame apie įmonę

Prisiminkime turto, kuriuo disponuoja įmonė, apibrėžimą. Jo esmė yra ta, kad turtas laikomas būsimąja ekonomine nauda. Konkrečiai tariant, įmonės savininkai visuomet suinteresuoti, kad ta „potenciali nauda“ kiek galima greičiau taptų „realia nauda“. Taigi pats pirmasis pajamų apibrėžimo dalykas yra tas, kad pajamos apibūdina nebe būsimą, o jau *esamą ekonominę naudą*. Kadangi mus domina finansinių metų rezultatas, tai, suprantama, mes kalbame ne apie bet kokią ekonominę naudą (pajamas), o tik apie tą, kuri pasireiškia per finansinius metus. Todėl, kalbant apie pajamas, paprastai turimos galvoje *finansinių metų pajamos*. Taigi galime pasakyti, kad pajamos yra *finansinių metų ekonominė nauda* (arba tiksliau – *padidėjusi ekonominė nauda*). Atkreipkite dėmesį, kad dabar aptariame 2.6 formulės rodiklį R_1 , jį skaidydami į sudedamąsias dalis. Anksčiau suformuluotą teiginį galime užrašyti tokia formule:

$$R_1 = + \text{Pajamos.} \tag{2.7}$$

Savo ruožtu 2.2 formulė teigia, kad egzistuoja lygybė tarp turto, kuriuo disponuoja įmonė, ir trečiųjų asmenų (įmonės savininkų ir kreditorių) interesų, susijusių su šiuo turtu. Samprotaujant grynai aritmetiškai, jei viena lygybės dalis padidėja, tai turi padidėti ir kita lygybės pusė (mūsų atveju turtas) arba sumažėti tos pačios lygybės pusės antrasis dėmuo (mūsų atveju kreditorių pretenzijos).

Taip samprotaudami galime suprasti, *kaip* pajamos pasireiškia aptariamajame įmonės finansų modelyje. Pajamų pripažinimas gali būti susijęs su padidėjusiu turtu (pvz., gaunamais pinigais), taip pat ir su sumažėjusiomis kreditorių pretenzijomis (pateikiama produkcija pirkėjams, už kurią jie sumokėjo iš anksto).

Dabar jau pajamas galime apibūdinti kaip *finansinių metų padidėjusią ekonominę naudą, kuri pasireiškia kaip padidėjęs turtas arba sumažėję įsipareigojimai*. Išsiaiškinę, ką laikysime pajamomis, turime tiksliai apibrėžti, kada jos turi būti parodytos mūsų modelyje. Konkrečių pajamų pripažinimo kriterijų klausimas yra svarbus todėl, kad mums reikia į apskaitą įtraukti pajamas tuo laikotarpiu (nei anksčiau, nei vėliau), kai jos „iš tikrųjų“ turi būti pateiktos. Todėl kalbant apie pajamas vartojama sąvoka „uždirbtos“ ir laikoma, kad pajamos turi būti parodytos modelyje (taip pat ir visos pasėkmės) tuomet, kai jos yra uždirbamos. Dabar lieka tik išsiaiškinti, kada pajamos laikytinos uždirbtomis, t. y. kokie požymiai rodo, kad uždirbimo faktas jau yra įvykęs. Čia, kaip ir kitų ekonominių finansinio modelio kategorijų atveju, neapsieiname be tam tikrų susitarimų. Vienas klausimas, kurį turėjo išspręsti verslas, – ar pajamų pripažinimą sieti su pinigų gavimu. Kalbant ūkiškai įmonę (tiksliau – jos savininkus) galiausiai domina padidėjęs pinigų kiekis, kuris gaunamas dėl sėkmingos įmonės veiklos. Todėl kai kurių nedidelių įmonių pajamos gali būti pripažįstamos tuomet, kai yra gauti pinigai už parduotas prekes ar atliktas paslaugas. Tai vadinamasis pajamų pripažinimas pagal *pinigų principą*. Tačiau didesnėse ir ypač didelėse įmonėse per verslo modelio tobulėjimo laikotarpį buvo prieita prie nuomonės, kad pinigų principas nėra pats geriausias būdas pajamoms pripažinti. Siekiant atsisakyti pinigų principo buvo sugalvotas vadinamasis *kaupimo principas* pajamoms pripažinti. Jis teigia, kad pajamos turi būti pripažintos tada, kai *yra uždirbtos*, nesvarbu, kada pinigai gauti. Šis principas dabar yra taikomas ir plačiau, t. y. jo esmė yra ta, kad finansiniame įmonės modelyje

visi mus dominantys faktai (dar vadinami ūkinėmis operacijomis) turi būti užregistruoti tada, kai jie įvyksta, nesvarbu, kada jie gauti ar išleisti.

Grįžtant prie pajamų sampratos, lieka išsiaiškinti, kada pajamas laikyti uždirbtomis. Kitaip sakant, į kokius kriterijus reikia atsižvelgti, kad būtų galima teigti, jog pajamos jau yra uždirbtos. Gauti pinigai, kaip jau minėjome, mums šiuo atveju netinka.

Pasvarstykime, kas kitas, jei ne pinigų gavimo faktas leistų mums teigti, jog pajamos yra uždirbtos. Prisimindami, kad vis dėlto galutinis bet kokio pardavimo tikslas yra gauti už jį „realius“ pinigus, turime ieškoti ko nors ekonominiu požiūriu labai artimo pinigams. Tikėtina, kad šiuo atveju pinigų galėtų pakeisti *nepaneigiamos garantijos*, kad pinigų gausime. Kitaip sakant, mes galime parduoti ne tik už grynuosius pinigus, bet ir gavę tvirtą garantiją, jog už prekes įmonei bus sumokėta po tam tikro laiko. Kaip tas garantijas gauti? Matyt, pirmiausia reikia nepaneigiamo įrodymo, kad tas, kas gauna iš mūsų įmonės paslaugas ar prekes, iš tikrųjų jas yra gavęs. Šis įrodymas yra siejamas su rizikos perdavimu. Rizikos perdavimu laikomas momentas, kai pardavėjas ima nebevaldyti ir nebekontroliuoti prekių, o pirkėjas tampa atsakingas už prekes ir gauna prekių nuosavybės teikiamą naudą. Kol kas nedetalizuosime, kokių konkrečiai dokumentų pagrindu yra įforminamas rizikos perdavimas. Čia prasminga pabrėžti tik tai, kad dokumentas (sutartis, sąskaita, elektroninis dokumentas) nėra pajamų pripažinimo kriterijus, jis tik įformina faktą, jog prekės buvo parduotos arba paslaugos buvo suteiktos. Ar šių prekių ar paslaugų pirkėjas sumoka pinigų nedelsdamas, ar pasižada juos sumokėti vėliau – tai jau kita pajamų uždirbimo operacijos pusė. Todėl, kaupimo principą taikant pajamoms pripažinti, teigiama, kad pajamos pripažįstamos tada, kai prekių ar paslaugų *pardavimas yra įvykęs*. Tai mums leidžia pajamas priskirti tiems finansiniams metams, kuriems jos ir turi būti priskiriamos.

Kaip žinoma, bet koks pajamų uždirbimas yra susijęs su tam tikrų išteklių sunaudojimu. Tam, kad pajamos būtų uždirbtos, dirba įmonės darbuotojai, naudojamos vienokios ar kitokios medžiagos, ilgalaikis turtas ir kiti įmonės ištekliai. Tai priešingas (rezultato skaičiavimo prasme) pajamoms reiškiny, kuriam apibūdinti vartojamas terminas „sąnaudos“. Pasminga apibūdinti šio termino ekonominę prasmę. Sakėme, kad sąnaudos skaičiavimo prasme yra priešingas pajamoms reiškiny, todėl įmonės veiklos

rezultatą jos veikia priešingai nei pajamos. Todėl dabar formulę 2.7 galima papildyti dar vienu rodikliu:

$$R_1 = + \text{Pajamos} - \text{Sąnaudos}. \quad (2.8)$$

Dabar jau turime aiškų finansinių metų rezultatą ir jam įtakos turinčius rodiklius. Iš čia taip pat matyti, kad sąnaudos mažina finansinių metų ekonominę naudą (galutinį rezultatą R_1). Todėl pirmiausia sąnaudas galima apibūdinti kaip įmonės *sumažėjusių ekonominę naudą*. Kadangi mus domina finansinių metų rezultatas, tai modelyje turi būti nurodytos ne bet kokios, o tik konkrečių metų sąnaudos. Todėl apibrėžime tikslinga pažymėti ir šį momentą, sąnaudų apibrėžimą išplečiant iki *sumažėjusios ekonominės naudos per finansinius metus*. Reikalingas požymis, kuriuo remiantis būtų galima nuspręsti, kuriems finansiniams metams turi būti priskiriamos patirtos sąnaudos. Tuo tikslu yra taikomas vadinamasis *palyginimo* principas. Šio principo esmė ta, kad per finansinius metus sąnaudomis pripažįstamas tik tokios išteklių sąnaudos, kurios yra susijusios su uždirbtomis pajamomis per tuos finansinius metus. Lietuvių kalboje terminas „sąnaudos“ šia prasme yra labai tinkamas, nes turi ir lingvistinę prasmę – „su nauda“. Taip tarsi pasakoma, kad bet kokios išteklių sąnaudos turi vienaip ar kitaip prisidėti prie pajamų uždirbimo.

Sąnaudos, kaip ir pajamos, turi įtakos nuosavam kapitalui (jį mažindamos) ir prisiminus 2.2 formulę pasireiškia ir kitų sudedamųjų dalių pokyčiais. Konkrečiai sąnaudos *pasireiškia kaip sumažėjęs turtas arba padidėję išipareigojimai*. Dabar turime gana išsamų sąnaudų apibrėžimą: sąnaudos – *sumažėjusi ekonominė nauda per finansinius metus, pasireiškianti sumažėjusiu turtu arba padidėjusiais išipareigojimais*.

Turėdami mus dominančio 2.6 formulės rodiklio R_1 sudedamąsias dalis ir žinodami jų ekonominę prasmę bei pripažinimo principus galime pavaizduoti schema, kaip apskaičiuojamas finansinių metų rezultatas (žr. 2.1 pav.):



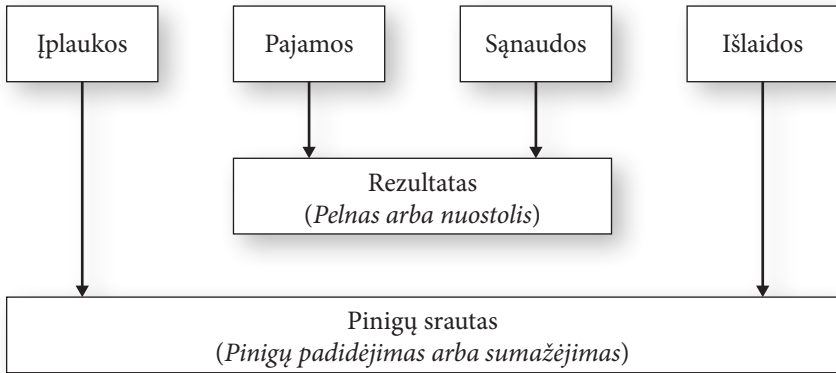
2.1 pav. Finansinių metų rezultato apskaičiavimo seka

Galutinis rezultatas mūsų aptariamame modelyje per finansinius metus yra skaičiuojamasis rodiklis ir pačioje sistemoje nėra registruojamas. Kitaip sakant, modelyje nėra tokio skaičiaus kaip finansinių metų rezultatas. Norint rezultatą sužinoti, jį reikia apskaičiuoti naudojantis modelyje sukauptais duomenimis.

Atsižvelgiant į tai, kokia yra skaitinė rezultato reikšmė, skiriami du labai gerai žinomi prasminiai pavadinimai. Tai *pelnas* taip pabrėžiant, kad rezultatas yra teigiamas skaičius, t. y. per finansinius metus įmonė gavo ekonominės naudos. Jei rezultato skaitinė reikšmė neigiama, vartojamas terminas *nuostolis*, taip pabrėžiant, kad įmonė neuždirbo pakankamai pajamų, kad padengtų sąnaudas.

Taikydami kaupimo principą veiklos rezultatui apskaičiuoti, neatsižvelgiame į gautus ir išleistus pinigus. Tačiau pinigų judėjimas yra taip pat labai svarbus įmonės finansų aspektas, kurio ignoruoti negalima. Valdant įmonę reikia žinoti, iš kur gaunami ir kur išleidžiami pinigai. Žiūrint ilguoju laikotarpiu ir esant normalioms verslo sąlygoms visos pajamos ir sąnaudos ilgainiui įgauna pinigų *įplaukų* ir išlaidų pavidalą. Tačiau per finansinius metus *pinigų srautas* gali nesutapti su veiklos rezultatu, todėl praktikoje neretos situacijos, kai pelninga įmonė stokoja pinigų, reikalingų normaliai

veiklai palaikyti. Veiklos rezultato, apskaičiuoto pagal kaupimo principą, ir pinigų srauto skirtumus galima pavaizduoti schema (žr. 2.2 pav.).



2.2 pav. Veiklos rezultatas ir pinigų srautas

Pailiustruosime parodytus skirtumus pavyzdžiu:

Įmonė ABC nusipirko prekių už 500 Lt, tiekėjams sumokėjo 300 Lt. Šias prekes pardavė už 750 Lt. Pirkėjas sumokėjo 400 Lt.

Iš pavyzdžio matome, kad įmonės veiklos rezultatas per laikotarpį – 250 Lt pelno (750–500). O pinigų srautas yra tik +100 Lt (400–300). Įmonės išpareigojimai tiekėjams yra 200 Lt (500–300), o pirkėjas skolingas įmonei 350 Lt (750–400). Matome, kad įmonė, pirkėjui neatsiskaičius, kol įmonei reikės grąžinti skolą tiekėjui, susidurs su pinigų stygiaus problema. Vadinasi, valdant įmonės finansus reikia valdyti ne tik rezultatą, bet ir pinigų srautą.

Mūsų aptariamas modelis tiesiogiai duomenų apie pinigų srautą nekaupia, todėl norint valdyti pinigų judėjimą reikia atlikti papildomus skaičiavimus ir taip gauti reikiamą pinigams valdyti informaciją¹².

Apibendrinę visas aptartas finansinio įmonės modelio kategorijas bei sudedamąsias dalis ir formulių 2.2–2.8 duomenis, gauname rodiklių sistemą (žr. 2.2 lentelę).

¹² Pinigų srauto valdymas nagrinėjamas VI skyriuje „Pinigų valdymas“.

2.2 lentelė. Detalizuotas įmonės finansų modelis

T		=	NK				I	
IT	TT	=	IK	R			I ₁	T ₁
IT	TT	=	IK	R ₀	R ₁		I ₁	T ₁
IT	TT	=	IK	R ₀	R ₁		I ₁	T ₁
IT	TT	=	IK	R ₀	+Pajamos	-Sąnaudos	I ₁	T ₁

Tam, kad būtų galima galutinai suvokti šio modelio prasmę, tikslinga išnagrinėti, kaip jis gali būti panaudotas praktiškai registruojant realiaame gyvenime atliekamas verslo operacijas.

II.3. Praktinis finansinio įmonės modelio taikymas

Parodyti praktinio įmonės finansų modelio panaudojimo esmę galime pasitelkdami paprastas, dažniausiai pasikartojančias realioje verslo aplinkoje operacijas.

1-oji operacija. Savininkas į savo įmonės „ABC“ sąskaitą perveda 10 000 Lt kapitalui formuoti. Mūsų aptartame modelyje ši operacija parodyta taip:

	Turtas	=	Nuosavas kapitalas
	Pinigai	=	Įstatinis (savininko) kapitalas
1-osios operacijos įtaka	+10 000	=	+10 000
Modelis po 1-osios operacijos	10 000	=	10 000

Paiškinimas. Turtas, kuriuo disponuodama įmonė pradeda veiklą, paprastai gaunamas iš savininkų pradinės įmokos forma. Mūsų atveju tai pinigai, todėl nurodomas šios trumpalaikio turto rūšies padidėjimas (operacijų įtakai parodyti naudosime prasminius „+“ ir „-“ ženklus, rodančius

atitinkamai modelio sudedamųjų dalių padidėjimą ir sumažėjimą. Kita modelio lygybės pusė rodo, kas investavo į įmonę. Mūsų atveju tai savininkas. Atsižvelgiant į įmonės rūšį savininko nuosavybė (savininkų pretenzijų į įmonės turtą vertė) modelyje vadinama skirtingai. Jei tai akcinė bendrovė – pradinė įmoka vadinama įstatiniu kapitalu. Šis dydis yra nurodomas akcinės bendrovės įstatuose steigiant įmonę. Jei tai individuali įmonė – tokia įmoka vadintina tiesiog „savininko kapitalu“. Ekonominė prasme šie du dydžiai iš esmės nesiskiria, todėl toliau paprastumo dėlei naudosime akcinės bendrovės modelį, kur reikia papildomai pabrėždami, kaip konkreiti operacija bus parodyta individualiosios įmonės modelyje. Taigi po pirmosios operacijos padidėja ir nuosavas įmonės kapitalas. Tai reiškia, kad padidėjo savininkų pretenzijų į įmonės turtą vertė.

2-oji operacija. Įmonė „ABC“ nusiperka medžiagų už 2 000 Lt sumokėdama grynaisiais.

Turtas		=	Nuosavas kapitalas
Medžiagos	Pinigai	=	Įstatinis kapitalas
Modelis po 1-osios operacijos	10 000	=	10 000
2-osios operacijos įtaka	+2 000	-2 000	=
Modelis po 2-osios operacijos	2 000	8 000	= 10 000

Paaiškinimas. Atkreipkite dėmesį, kad nuo šiol visas operacijas jau vykdo nebe savininkai, o įmonė savo vardu. Dėl šios operacijos atsiranda nauja turto rūšis – medžiagos. Todėl modelyje išskiriame naują turto rūšį *medžiagos*. Jų kiekis padidėjo ir tai parodoma „+“ ženklų. Atitinkamai sumažėjo pinigų kiekis ir tai parodoma „-“ ženklų. Nuosavybės pusėje pokyčių nėra. Tai reiškia, kad į įmonės turtą vis dar pretenduoja tik savininkai.

3-ioji operacija. Įmonė „ABC“ už grynuosius įsigyja naudotą automobilį, kurį planuoja naudoti 4 metus. Automobilis kainuoja 7 000 Lt.

		Turtas		=	Nuosavas kapitalas
		Ilgalaikis	Trumpalaikis		Išstatinis kapitalas
		Automobilis	Medžiagos	Pinigai	
Modelis po 2-osios operacijos			2 000	8 000	= 10 000
3-iosios operacijos įtaka		+7 000		-7 000	=
Modelis po 3-iosios operacijos		7 000	2 000	1 000	= 10 000

Paaiškinimas. Po šios operacijos atsiranda dar viena turto rūšis – *automobilis*. Kadangi šis turtas ekonominę naudą įmonei teiks ilgesnį nei vieną finansinių metų laikotarpį (įmonė planuoja jį naudoti ketverius metus), modelyje papildomai išskiriama ilgalaikio turto klasė, kurioje nurodoma, kad konkreti ilgalaikio turto rūšis yra automobilis. Čia atkreiptinas dėmesys, kad vėliau automobiliai (jei tokių bus) bus pateikiami šioje dalyje. Taigi modelyje atskleidžiama, kad buvo įsigytas automobilis, ir pažymima, kad dėl to sumažėja įmonės turimų pinigų kiekis. Nuosavo kapitalo pusėje jokių pokyčių neįvyko.

4-oji operacija. Įmonė „ABC“ skolon įsigyja įrangos už 4 000 Lt. Įrangą savo veikloje įmonė planuoja naudoti 8 metus. Skolą įmonė įsipareigoja gražinti per 60 dienų nuo įrangos pirkimo.

Turtas		=	Nuo- savas kapita- las	Įsipa- reigoji- mai				
					Ilgalaikis	Trumpalaikis		
Įranga	Automo- bilis	Medžia- gos	Pini- gai	=	Įsta- tinis kapita- las	Skolos tiekė- jams		
Modelis po 3-iosios operacijos			7 000	2 000	1 000	=	10 000	
4-osios opera- cijos įtaka		+4 000				=		+4 000
Modelis po 4-osios operacijos		4 000	7 000	2 000	1 000	=	10 000	4 000

Paaiškinimas. Po šios operacijos atsiranda nauja ilgalaikio turto rūšis – įranga, todėl modelis papildomas nauja turto grupe – įranga. Jos verte – 4 000 Lt – padidėja bendra įmonės turto vertė. Kadangi ši įranga įsigyta skolon, nuo dabar į įmonės turimą turtą pretenzijas pradeda reikšti ir įmonės kreditoriai. Konkrečiai – įrangos tiekėjai, kurių pretenzijoms atskleisti modelyje išskiriame įsipareigojimų klasę ir konkrečią jų grupę – *skolas tiekėjams*. Kadangi įranga buvo įsigyta skolon, tiekėjai įgijo teisę reikšti pretenziją į įmonės „ABC“ valdomą turtą. Pretenzijos vertė yra lygi skolos vertei ir yra 4 000 Lt. Šie įmonės įsipareigojimai ir yra parodyti modelio nuosavybės dalyje. Atkreipkite dėmesį, kad po 2 ir 3 operacijų modelio lygybės reikšmės nepakito. Po kiekvienos operacijos ji likdavo ta pati, pasikeisdavo tik turto struktūra. Po 4 operacijos pasikeičia ir modelio lygybės reikšmė. Įmonė pradeda disponuoti didesniu turtu, tačiau į šį turtą pretenzijas gali reikšti ne tik įmonės savininkai, bet ir įmonės kreditoriai. Taigi tam tikra prasme įmonė santykinai tampa mažiau priklausanti savininkams, nes į dalį jos turto jau pretenduoja tiekėjai.

5-oji operacija. Įmonė „ABC“ iš banko pasiima ilgalaikę (3 metų) paskolą – 5 000 Lt. Sutartyje numatytos 5 proc. metinės paskolos palūkanos. Visą paskolą su palūkanomis numatyta grąžinti pasibaigus paskolos laikotarpiui.

		Turtas				=	NK	Įsipareigojimai	
		Ilgalaikis		Trumpalaikis			IK	Ilgalai- kiai	Trum- palai- kiai
	Modelis po 4-osios operacijos	Įran- ga	Auto- mobi- lis	Me- džia- gos	Pini- gai	=		Skolos ban- kams	Skolos tiekė- jams
	Modelis po 4-osios operacijos	4 000	7 000	2 000	1 000	=	10 000		4 000
	5-osios opera- cijos įtaka				+5 000	=		+5 000	
	Modelis po 5-osios operacijos	4 000	7 000	2 000	6 000	=	10 000	5 000	4 000

Paaiškinimas. Po šios operacijos atsiranda nauja įsipareigojimų klasė – ilgalaikiai įsipareigojimai, konkrečiai grupė *skolos bankams*. Jų buvimas modelyje rodo, kad ilgalaikių įsipareigojimų klasėje nurodytos sumos bus grąžinamos vėliau negu po ateinančių finansinių metų. Taigi, esant normaliai įmonės veiklai, mūsų atveju (pagal aprašytas sutarties sąlygas) bankas pareikš pretenzijas į įmonės turtą tik po trejų metų. Kadangi įmonė gavo pinigų (5 000 Lt), atitinkamai nurodomas padidėjęs pinigų kiekis ir atsiradę ilgalaikiai to paties dydžio įsipareigojimai bankui.

Ši operacija taip pat pakeitė modelio lygybės reikšmę ir įmonė tam tikra prasme tapo dar mažiau priklausanti jos savininkams, jei žiūrėsime, į kurią įmonės turto dalį dabar gali pretenduoti savininkai.

6-oji operacija. Įmonė „ABC“ grąžina skolą tiekėjams už anksčiau įsigytą įrangą – 4 000 Lt.

	Turtas				=	NK	Įsipareigojimai	
	Ilgalaikis		Trumpalaikis			IK	Ilgalai- kiai	Trum- palai- kiai
	Įranga	Auto- mobi- lis	Me- džia- gos	Pinigai	=		Skolos ban- kams	Skolos tiekė- jams
Modelis po 5-osios operacijos	4 000	7 000	2 000	6 000	=	10 000	5 000	4 000
6-osios operacijos įtaka				-4 000	=			-4 000
Modelis po 6-osios operacijos	4 000	7 000	2 000	2 000	=	10 000	5 000	0

Paaiškinimas. Po šios operacijos įmonėje sumažėja pinigų kiekis (-4 000 Lt) ir atitinkamai išnyksta viena skola iš trumpalaikių skolų grupės. Kadangi įmonė daugiau tokio pobūdžio skolų neturėjo, tai visos klasės *trumpalaikiai įsipareigojimai* vertė tampa nuline. Tai reiškia, kad įmonė tokio pobūdžio skolų nebeturi. Dabar į įmonės valdomą turtą pretenzijas gali pareikšti tik savininkai ir po trejų metų – bankas, suteikęs paskolą. Kadangi normaliai veikiant įmonei savininkai reiškia pretenzijas tik į dalį uždirbto pelno, tai esant tokiai modelio lygybei įmonė gali „miegoti ramiai“, nes jos veiklos tęstinumui niekas kol kas negresia.

7-oji operacija. Įmonė „ABC“ pasamdo du darbuotojus, sutardama mokėti jiems po 1 000 Lt atlyginimo neatskaičius mokesčių.

	Turtas				=	NK	Įsipareigojimai	
	Ilgalaikis		Trumpalaikis		=	IK	Ilgalaikiai	Trumpalaikiai
	Įranga	Automobilis	Mėdžiagos	P pinigai			Skolos bankams	Skolos tiekėjams
Modelis po 6-osios operacijos	4 000	7 000	2 000	2 000	=	10 000	5 000	0
7-osios operacijos įtaka					=			
Modelis po 7-osios operacijos	4 000	7 000	2 000	2 000	=	10 000	5 000	0

Paaiškinimas. Pagrįstai kyla klausimas, kaip užregistruoti tokio pobūdžio faktą aptariamajame modelyje? Akivaizdu, kad darbuotojų ir įmonės susitarimas yra įvykęs. Dėl jo įmonė turės kas mėnesį apskaičiuoti ir sumokėti darbuotojams sutartą atlygį. Turime situaciją, apie kurią kalbėjome, kai aptarėme piniginio vertinimo postulato esmę. Priminsime, kad šis postulatą numato, jog į finansinį modelį gali būti įtraukiami tik tie reiškiniai, kurie gali būti išmatuoti pinigais. Todėl čia atsiranda du dalykai. Pirmasis – įmonės darbuotojai nepriklauso įmonei (tai galėtų būti tik vergovinėje santvarkoje), jų neįmanoma įvertinti pinigais, todėl jie, nors ir būdami labai svarbūs įmonės ištekliams, negali būti mūsų finansų modelyje. Sudaryta su darbuotojais sutartis sukuria prielaidas, kad įmonė po kurio laiko taps skolinga savo darbuotojams sutartą pinigų sumą. Tačiau sutarties sudarymo momentu darbuotojai dar „neuždirbo“ sau priklausancio atlygio. Todėl įmonė dar nėra jiems „skolinga“.

Atsižvelgdami į tai, kas pasakyta, matome, kad 7-oji operacija, nors ateityje ir turės įtakos įmonės finansams, dabar finansiniame modelyje negali ir neturi būti parodyta, todėl nei modelio lygybė, nei struktūra po šios operacijos nesikeičia.

8-oji operacija. Įmonė „ABC“ atliko klientams darbų už 4 500 Lt. Visą sumą klientai sumokėjo grynaisiais.

		Turtas		=	NK		Įsipareigojimai	
		Ilgalaikis			IK	Veiklos rezultatas (+Pajamos)	Ilgalaikiai	Trumpalaikiai
Įranga	Automobilis	Medžiagos	Pinigai	=			Skolos bankams	Skolos tiekėjams
Modelis po 7-osios operacijos	4 000	7 000	2 000	2 000	=	10 000	5 000	0
8-osios operacijos įtaka				+4 500	=	+4 500		
Modelis po 8-osios operacijos	4 000	7 000	2 000	6 500	=	10 000	5 000	0

Paaiškinimas. Kadangi įmonė suteikė klientams paslaugų (atliko darbus), galima pripažinti, kad įmonė uždirbo pajamų. Tai pirmoji operacija, kai įmonė uždirba pajamų. Kaip jau minėta, mūsų nagrinėjamame modelyje veiklos rezultatas sistemoje nėra apskaičiuojamas nedelsiant. Šis modelis sukurtas taip, kad atskirai registruoja pajamas, uždirbtas per finansinius metus. Taip pat žinome, kad įmonės veiklos rezultatas „priklauso“ savininkams, t. y. nuo jo tiesiogiai priklauso įmonės nuosavo kapitalo dydis. Todėl modelyje nuosavo kapitalo klasę reikia papildyti dar vienu rodikliu – *finansinių metų veiklos rezultatu*. Jis kaip tik ir bus skirtas veiklos rezultatui įtakos turintiems rodikliams (pajamoms ir sąnaudoms) registruoti. Uždirbtos pajamos didina nuosavą kapitalą, todėl modelyje nurodomos su „+“ ženklu. Savo ruožtu šios pajamos pasireiškia kaip turto, konkrečiai – padidėjusiu pinigų kiekiu. Todėl kitoje modelio lygybės pusėje yra registruojamas padidėjęs pinigų kiekis.

9-oji operacija. Įmonė „ABC“ atliko klientams darbų, kurių vertė – 2 500 Lt. Šią sumą klientai įsipareigojo sumokėti po 40 dienų.

Turtas		NK		Išpareigojimai	
=		=		=	
Ilgalaikis	Trumpalaikis	IK	Veiklos rezultatas (+Pajamos)	Ilgalaikiai	Trumpalaikiai
	Auto-mobilis			Pirkėjų išiskolinimas	Medžiagos
Iranga				Skolos bankams	
4 000	7 000	10 000	+4 500	5 000	0
			+2 500		
Modelis po 8-osios operacijos					
9-osios operacijos					
įtaka					
Modelis po 9-osios operacijos					
4 000	7 000	10 000	+7 000	5 000	0
	2 500				
	2 000				
	6 500				
	6 500				

Paaiškinimas. Įmonė vėl uždirba pajamas, nes atliko darbus klientams. Todėl pajamos pripažįstamos kaip ir ankstesnėje operacijoje ir didina įmonės nuosavą kapitalą. Tačiau šiuo atveju įmonė už atliktas paslaugas pinigų dar negavo. Kadangi nagrinėjamojo modelio viena iš funkcionavimo prielaidų yra kaupimo principas, pajamos vis tiek pripažįstamos. Primename, kad kaupimo principas, taikomas pajamoms pripažinti, numato, jog pajamos pripažįstamos neatsižvelgiant į gautus pinigus. Atlikusi savo klientui darbus įmonė gavo ne pinigus, o kitą turto rūšį – skolą įmonei. Šitaip vadinamos nepaneigiamos įmonės paslaugų ar prekių garantijos, kad po tam tikro laiko klientas sumokės įmonei pinigus. Normaliomis prekybos sąlygomis laikotarpis, per kurį klientas įsipareigoja grąžinti skolą įmonei, yra daug trumpesnis negu finansiniai metai. Todėl tokio pobūdžio skolos klasifikuojamos kaip trumpalaikės. Mūsų modelyje trumpalaikio turto klasėje reikia išskirti specialią turto grupę – *pirkėjų skolą*. Atitinkamai registruojant šią operaciją turi būti parodyta, kad ši turto grupė padidėjo.

Atkreiptinas dėmesys, kad užregistruotos pajamos rodo ne veiklos rezultatą, o tik padidėjusią ekonominę naudą per finansinius metus. Tam, kad būtų galima apskaičiuoti rezultatą, būtina užregistruoti, kiek „kainavo“ uždirbti finansinių metų pajamas.

10-oji operacija. Nustatyta, kad atlikdami 8 ir 9 operacijose nurodytus darbus darbuotojai sunaudojo įmonėje buvusių medžiagų, kurių vertė – 1 600 Lt.

Paiškinimas. Kadangi sunaudotos medžiagos buvo skirtos finansinių metų pajamoms uždirbti, todėl turi būti pripažintos ir modelyje užregistruotos sąnaudos. Tai turi būti atlikta remiantis palyginimo principu, kuris numato, jog finansinių metų pajamos turi būti palygintos su visomis sąnaudomis, patirtomis jas uždirbant. Kadangi veiklos rezultatas „priklauso“ savininkams, tai patirtos sąnaudos atitinkamai mažina nuosavą įmonės kapitalą. Tam, kad būtų galima užregistruoti sąnaudas, nuosavame kapitalo elemente reikia išskirti dar vieną veiklos rezultato rodiklio sudedamąją dalį – *sąnaudas*. Kadangi sąnaudos yra „finansinių metų sumažėjusi ekonominė nauda“, jos nurodomos su „-“ ženklu. Todėl pripažįstant sąnaudas modelyje sunaudotų medžiagų vertinė išraiška turi „-“ ženklą. Savo ruožtu, kadangi medžiagos buvo sunaudotos, jų kiekis (ir kartu vertė) taip pat atitinkamai sumažėjo. Tai parodoma turto klasėje mažinant atitinkamą trumpalaikio turto grupę *medžiagos*.

11-oji operacija. UAB „ABC“ pirko prekių, skirtų perparduoti, už 3 000 Lt skolon.

	Turtas			=	NK		Išsipareigojimai				
	Ilgalaikis	Trumpalaikis			IK	Veiklos rezultatas		Ilga-laikiai			
		Įranga	Automo-bilis			Pirkėjų skola	Medžiagos	Prekės	P pinigai	+Pajamos	-Sąnaudos
Modelis po 10-osios operacijos	4 000	7 000	2 500	400	6 500	6 500	10 000	+7 000	-1 600	5 000	0
11-osios operacijos įtaka											+3 000
Modelis po 11-osios operacijos	4 000	7 000	2 500	400	6 500	3 000	10 000	+7 000	-1 600	5 000	3 000

Paaiškinimas. Įmonė „ABC“ pradeda kitą veiklą – prekybą. Tam ji įsigyja prekių, skirtų perparduoti. Todėl išskiriama nauja trumpalaikio turto grupė – *prekės*. Tai, kad prekių kiekis padidėjo, modelyje parodoma didinant šios turto grupės vertę. Kadangi įmonė už prekes dar nesumokėjo, atitinkamai padidėja ir jos įsipareigojimai prekių tiekėjams. Šis faktas registruojamas didinant trumpalaikių įsipareigojimų grupę „Skolos tiekėjams“.

12-oji operacija. Pardavė prekių už 4 200 Lt. 2 200 Lt pirkėjas sumokėjo grynaisiais, kitą dalį įsipareigojo sumokėti po 30 dienų. Parduotų prekių įsigijimo kaina – 1 800 Lt.

Turtas				=		NK		Įsipareigojimai	
Ilgalaikis		Trumpalaikis				Veiklos rezultatas		Ilgalaikiai	Trumpalaikiai
Įranga	Automobiliai	Pirkėjų skola	Mėzdžiai	Prekės	P pinigai	+Pajamos	-Ša-naudos	Skolos bankams	Skolos tiekėjams
4 000	7 000	2 500	400	3 000	6 500	+7 000	-1 600	5 000	3 000
		+2 000			+2 200				
				-1 800			-1 800		
4 000	7 000	4 500	400	1 200	8 700	+11 200	-3 400	5 000	3 000

Modelis po 11-osios operacijos

12-osios operacijos įtaka

Modelis po 12-osios operacijos

Paiškinimas. Kadangi įmonė „ABC“ pardavė prekes pirkėjams, laikoma, kad buvo uždirbta pajamų. Pajamų dydis yra 4 200 Lt, t. y. prekių pardavimo kaina. Todėl atitinkamai padidinamas įmonės finansinių metų rezultatas šia suma padidinant pajamų straipsnį. Kadangi už parduotas prekes gauta tik dalis pinigų (2 200 Lt), o kitą dalį (2 000 Lt) pirkėjai įsipareigojo sumokėti vėliau, modelyje pateikiamos padidėjusios atitinkamos trumpalaikio turto grupės. Tai „Pinigai“ ir „Pirkėjų skola“.

Tačiau ši operacija turi ir kitą pusę. Kaip pamename, pagal palyginimo principą uždirbtos pajamos visuomet susijusios su sąnaudomis. Kai kurios sąnaudos yra aiškiai susijusios su uždirbtomis pajamomis. Aptariamoji operacija ir yra tas atvejis, kai aiškiai žinoma, kiek įmonei kainavo įsigyti tas prekes, kurios buvo parduotos. Mūsų atveju tai 1 800 Lt. Vadinasi, šioje operacijoje galima nedelsiant pripažinti ir sąnaudas, tenkančias parduotoms prekėms. Todėl šios sąnaudos pripažįstamos kaip mažinantis finansinių metų rezultatą veiksnys. Atitinkamai turto pusėje nurodoma, kad prekių, kuriomis disponavo įmonė, kiekis (o kartu ir vertė) sumažėjo atitinkamai 1 800 Lt. Šitaip, išskaidant tokio pobūdžio operacijas į dvi dalis, kurios tikrovėje sudaro vieną visumą, finansiniame modelyje yra pateikiamos pardavimo operacijos.

13-oji operacija. Darbuotojų atlyginimas, apskaičiuotas pasibaigus mėnesiui, – 2 000 Lt. Privalomi mokėti mokesčiai¹³, išskaičiuojami iš darbuotojo atlyginimo, – 300 Lt.

¹³ Šis skaičius orientacinis ir taikomas tik pavyzdžio tikslams.

Ilgalaikis		Turtas				=	NK		Išsipareigojimai			
		Trumpalaikis					IK	Veiklos rezultatas		Trumpalaikiai		
Išsipareigojimai		Pir- kėjų skola	Me- džia- gos	Prekės	Pini- gai	=		+Pa- jamos	-Są- nau- dos	Skol- os ban- kams	Dar- buo- to- jams	Biu- dže- tui
4 000	7 000	4 500	400	1 200	8 700		=	+1 1200	-3 400	5 000		
											+1 700	+300
4 000	7 000	4 500	400	1 200	8 700	=	+11 200	-5 400	5 000	1 700	300	3 000

Modelis po 12-osios operacijos
 13-osios operacijos įtaka
 Modelis po 13-osios operacijos

Paiškinimas. Iš 7-osios operacijos aprašymo žinome, kad įmonė pasamdė du darbuotojus ir sutarė jiems mokėti po 1 000 Lt atlygį. Šis faktas nebuvo registruotas modelyje, nes tuo metu dar nebuvo atsiradusių jokių įmonės įsipareigojimų darbuotojams, kadangi jie dar nebuvo pradėję dirbti. Pradėję dirbti, šie darbuotojai kiekvieną dieną uždirbdavo sau priklausantį atlyginimą (tiksliau jo dalį). Taip vyksta kiekvieną dieną. Kitaip sakant, nuo darbo pradžios kiekvieną dieną didėja suma, kurią įmonė turės sumokėti už darbą savo darbuotojams. Tai vyksta realiame gyvenime. Mūsų modelyje, siekiant jo neperkrauti nuolat registruojamomis smulkiosiomis operacijomis, sistemoje yra numatyta galimybė tokio pobūdžio operacijas registruoti tam tikru periodiškumu. Todėl viskas, kas susiję su atlygiu už darbą, paprastai modelyje registruojama kartą per mėnesį. Kadangi darbo užmokestis yra susijęs su gyventojų ir kitais mokesčiais, kartu atitinkamai apskaičiuojami ir mokesčiai, kuriuos iš darbuotojo atlyginimo įmonė turi išskaičiuoti ir vėliau sumokėti į biudžetą. Aptariamuoju atveju nurodyta suma yra naudojama tik pavyzdžio tikslams ir nėra susijusi su realiais mokesčiais.

Taigi iš duomenų matyti, kad apskaičiavus 2 000 Lt darbuotojams bus sumokėta 1 700 Lt, o į biudžetą sumokėta 300 Lt mokesčių. Tai parodoma trumpalaikių įsipareigojimų klasėje didinant naujai išskirtus straipsnius „Skolos darbuotojams“ ir „Skolos biudžetui“.

Savo ruožtu apskaičiuota atlyginimo suma yra susijusi su uždirbtomis per laikotarpį pajamomis. Todėl visa suma mažina ekonominę naudą ir turi būti pripažinta sąnaudomis to laikotarpio, už kurį buvo apskaičiuotas darbuotojų atlyginimas.

14-oji operacija. Apskaičiuoti darbuotojų atlyginimo mokesčiai, kuriuos turi mokėti darbdavys – 600 Lt.

		Turtas			=	NK		Įsipareigojimai		
Ilgalaikis	Trumpalaikis	Veiklos rezultatas			IK	Ilgalaikiai	Trumpalaikiai			
		+Pajamos	-Sąnaudos				Skolos	Darbuotojams	Biuro- džetui	Skolos tiekiėjams
Auto- mobilis	Pirkėjų skola	Mė- džiagos	Prekės Pinigai	=		Skolos bankams	Dar- buoto- jams	Biu- džetui	Skolos tiekiėjams	
4 000	4 500	400	1 200	8 700	10 000	5 000	1 700	300	3 000	
Modelis po 13-osios operacijos										
14-osios operacijos įtaka										
4 000	4 500	400	1 200	8 700				+600		
Modelis po 14-osios operacijos										
					10 000	5 000	1 700	900	3 000	

Paaiškinimas. Pagal Lietuvoje galiojančius mokesčių įstatymus darbdavys (mūsų atveju – įmonė „ABC“) privalo papildomai sumokėti mokesčius nuo darbuotojų darbo užmokesčio. Nurodyta suma yra tik orientacinė ir naudojama tik pavyzdžio tikslams. Jos esmė yra ta, kad įmonė papildomai prie atlyginimo dar priskaičiuoja ir mokesčius, kuriuos ji turės sumokėti į biudžetą. Tai parodoma didinant įmonės išsipareigojimų biudžetui elementą. Savo ruožtu apskaičiuota mokesčių suma yra susijusi su darbo užmokesčiu, todėl turi būti traktuojama taip pat, kaip ir darbo užmokestis, t. y. pripažįstama to paties laikotarpio sąnaudomis. Dėl to šia suma yra didinamas (kaip pamename, su minuso ženklu) sąnaudų straipsnis.

15-oji operacija. *Pasibaigus finansiniams metams* apskaičiuojamas ilgalaikio turto nusidėvėjimas: įrangos – 500 Lt, automobilio – 1 750 Lt.

Paaiškinimas. Tarkime, kad pasibaigę įmonės „ABC“ finansiniai metai. Tai laikotarpis, kuris skiria vienus finansinius metus nuo kitų, todėl buvusiems finansiniams metams turi būti priskirtos visos to laikotarpio pajamos ir atitinkamai priskirtos šioms pajamoms uždirbti patirtos sąnaudos. Kadangi mūsų įmonėje visos per finansinius metus uždirbtos pajamos yra užregistruotos, lieka tik apskaičiuoti sąnaudas. Medžiagų, prekių ir su darbo užmokesčiu susijusios sąnaudos jau yra užregistruotos ankstesnėse operacijose. Tačiau modelyje turi būti parodytos visos sąnaudos, patirtos uždirbant finansinių metų pajamas, nesvarbu, ar buvo išleisti pinigai. Įmonė turi ilgalaikio turto, kurį naudoja savo veikloje. Šis turtas sudaro sąlygas uždirbti pajamų. Todėl pagal palyginimo principą sąnaudos, susijusios su ilgalaikiu turtu, taip pat turi būti pripažintos. Šiuo atveju kalbame tik apie ilgalaikio turto įsigijimo išlaidų (pinigų suma sumokėta perkant ilgalaikį turtą) laipsnišką pripažinimą sąnaudomis. Paprastumo dėlei tarkime¹⁴, kad ilgalaikis turtas įmonėje jau naudojamas vienus metus. Kadangi mums žinoma iš ankstesnių operacijų, kad įrangą įmonė planuoja veikloje naudoti 8 metus, o automobilį – 4 metus, tad žinant, kad už įrangą buvo sumokėta 4 000 Lt, o už automobilį 4 000 Lt, nesunku apskaičiuoti, jog įsigijimo savikainos dalis, tenkanti vieniems naudojimo metams automobiliui, yra 1 750 Lt, o įrangai – 500 Lt. Todėl sąnaudomis yra pripažįstama 2 250 Lt – taip parodoma, kad uždirbant pajamas buvo naudotas ir ilgalaikis turtas. Savo ruožtu ilgalaikio turto pradinė vertė pradeda mažėti, nes šis turtas tam tikra dalimi leido uždirbti ekonominę naudą. Todėl ilgalaikio turto klasėje suma, kuria buvo pripažintos sąnaudos, yra mažinamos atitinkamos turto grupės (mūsų atveju „Įranga“ ir „Automobilis“).

16-oji operacija. Naujų finansinių metų pradžioje praėjusių metų veiklos rezultatas perkeliamas į atitinkamą straipsnį.

¹⁴ Išsamiai apie ilgalaikio turto vertės perkėlimą į sąnaudas kalbėsime V.3 poskyryje „Ilgalaikio materialiojo turto naudojimo valdymas“.

Turtas				=		NK		Išsipareigojimai		
Ilgalaikis	Trumpalaikis			IK	Veiklos rezultatas		Ilgalai- kiai	Trumpalaikiai		
Auto- mobi- lis	Pir- kėjų skola	Me- dzia- gos	PrekėsPinigai	=	Prae- jusių metų	Finansinių metų	Skolos ban- kams	Dar- buoto- jams	Biu- džetui	Skolos tiekė- jams
3 500	4 500	400	1 200	8 700 =		+Paja- mos naudos				
					10 000	-11 200	5 000	1 700	900	3 000
						+2 950 -11 200 +8 250				
3 500	4 500	400	1 200	8 700 =	10 000	0	5 000	1 700	900	3 000

Modelis po
15-osios
operacijos
**16-osios
operacijos
įtaka**
Modelis po
16-osios
operacijos

Paaiškinimas. Kadangi mūsų tiriamas įmonės finansų modelis sukurta taip, kad pateiktų duomenis vienų finansinių metų rezultatui apskaičiuoti, prasidėjus kitiems finansiniams metams, jis turi būti parengtas naujųjų finansinių metų rezultatams kaupti. Todėl, prasidėjus metams, rodikliai, esantys finansinių metų rodiklių grupėje, turi būti iškelti į kitą straipsnį, kuriame būtų kaupiami duomenys apie praėjusių finansinių metų rezultatus. Tuo tikslu nuosavo kapitalo dalyje, veiklos rezultatų grupėje, išskiriamas naujas straipsnis „Praėjusių metų veiklos rezultatas“. Į šį straipsnį ir yra perkeliama praėjusio laikotarpio duomenys iš „Pajamų“ ir „Sąnaudų“ straipsnių. Tai atliekama sukauptą per metus pajamų sumą (1 1200 Lt) nurodant su „-“ ženklu, o sukauptą sąnaudų sumą (8 250 Lt) – su „+“ ženklu. Rezultatas (2 950 Lt) perkeliama į praėjusių finansinių metų straipsnį. Atkreipkite dėmesį, kad praėjusių metų straipsnyje nurodomos nebe pajamos ir sąnaudos atskirai, kaip tai buvo daroma finansiniais metais, o tik galutinis rezultatas. Reikia pasakyti, kad ši procedūra net neturėtų būti vadinama operacija, nes dėl jos duomenys tiesiog perkeliama iš vienos vietos į kitą. Tačiau modelio veikimo ciklo prasme šios procedūros yra būtinos, nes parengia sistemą naujiems finansiniams metams ir duomenims apie šio laikotarpio veikos rezultatus kaupti.

Kaip matėme iš aptartojo pavyzdžio, praktiškai taikyti įmonės finansinių modelį nėra sunku. Taip pat tapo aišku, kad prireikus modelis gali būti papildomas reikiama elementais tam, kad tiksliau atspindėtų tikrąją padėtį. Tačiau tuo pat metu kyla klausimas, kiek galima keisti šį modelį jį papildant naujais elementais arba pašalinant iš jo nereikalingus.

Kitas labai svarbus klausimas, susijęs su įmonės finansų modeliu ir jo praktiniu naudojimu, – kaip turi būti įvertintas kiekvienas modelio lygybės elementas. Šis klausimas svarbus, nes nuo to, ar teisingai nurodytos elementų vertės, priklausys ir rodiklių, apibūdinančių įmonės finansų būklę, reikšmės.

Todėl su finansinio modelio elementų grupavimu ir jų vertinimu susijusiems klausimams tikslinga skirti deramą dėmesį.

II.4. Finansinio įmonės modelio elementų grupavimas ir vertinimas

Kaip jau sakėme aptardami ankstesnį klausimą, finansinis modelis nėra kažkas „negyva“, duota vieną kartą ir nekeičiama. Jei reikia, šis modelis yra (ir turi būti) papildomas reikiamais elementais, kurie leistų geriau atskleisti tikrąjį įmonės vaizdą. Tuomet kyla klausimas, *kiek* gali būti keičiamas, papildomas ar paprastinamas aptartasis modelis, veikiantis dvejybinio įrašo pagrindu.

Nagrinėjant šį klausimą verta grįžti prie samprotavimų apie prielaidas, kuriomis remiantis yra sukurtas ir funkcionuoja mūsų modelis. Čia atkreiptinas dėmesys, kad iš esmės ir pats modelis (tiksliau – fundamentinė lygybė, parodyta 2.1 formulėje) yra tam tikra prasme aksioma ir neturėtų būti keičiamas. Priešingu atveju galbūt būtų galima kalbėti apie kitą, kitu pagrindu funkcionuojantį, bet ne mūsų aptariamą dvejybinio įrašo modelį. Tuomet mums reikia išsiaiškinti, kas šiame modelyje gali būti pakeista, o kas turi būti palikta, nes kai kurie elementai parodo fundamentines įmonės finansų kategorijas, o kiti tik juos papildoma ar praplečia.

Taigi pagrindinis teiginys, nurodantis, kad įmonės valdomas turtas visuomet lygus nuosavybei, negali būti kvestionuojamas. Nuosavybės dalijimas į savininkų ir kreditorių – taip pat vargu ar gali būti pakeičiamas dar kuo nors kitu, nes taip skirstant atskleidžiama dviejų skirtingų asmenų grupių – savininkų ir kreditorių (plačiąja prasme) – pretenzijų visuma į įmonės valdomą turtą. Bet kas, kas pagrįstai turi teisę pareikšti įmonei pretenzijas, gali būti priskirtas vienai ar kitai grupei. Todėl modelyje šios grupės turėtų išlikti.

Modelyje taip pat yra pateikiama svarbi informacija, susijusi su įmonės finansiniais laikotarpiais. Tuo remiantis turtas ir įsipareigojimai skirstomi į ilgalaikius ir trumpalaikius. Net ir tuo atveju, jei įmoneje nėra kokių nors turto ar įsipareigojimo rūšių, modelyje reikėtų nurodyti, kad konkrečios rūšies elementų vertė yra lygi nuliui. Pavyzdžiui, įmonė neturinti sau priklausancio ilgalaikio turto, o visą reikiamą tokio pobūdžio turtą besinuojanti, savo modelyje vis tiek turėtų nurodyti, kad ilgalaikio turto grupės vertė yra lygi nuliui. Tas pats pasakytina ir apie įsipareigojimų grupę. Galima daryti išvadą, kad duomenys, susiję su periodiškumo aksiomos taiky-

mu, turėtų būti matomi modelyje, todėl tam tikrų modelio elementų skirtumas į ilgalaikius ir trumpalaikius (žr. 2.3 formulę) turėtų būti kiekvienos įmonės modelyje.

Panašūs samprotavimai yra susiję ir su įmonės savininkų nuosavybės, kuri modelyje įgauna nuosavo įmonės kapitalo išraišką, detalizavimu. Kadangi deramam finansų valdymui būtina informacija apie įmonės veiklos rezultata, pasiektą per finansinius metus, bei rezultatus nuo veiklos pradžios, šie rodikliai modelyje yra reikalingi, todėl negali būti išmesti. Tai, kaip turi būti aiškinami pirmieji (taip pat vėlesni) savininko turto įnašai bei pinigų bet kuria legalia forma išmokos, jau priklauso nuo įmonės rūšies. Sutikite, kad būtų keista matyti individualiosios įmonės modelyje elementą, pavadintą „įstatiniu kapitalu“, nes ši kategorija vartotina akcinės bendrovės atveju. Tačiau net ir individualios įmonės atveju modelyje reikalingas elementas, kuris parodytų šios įmonės savininko pretenzijas į savo įmonės valdomo turto vertę.

Taigi matome, kad modelio elementai, nurodyti 2.2 lentelės paskutinėje eilutėje, yra būtini tam, kad būtų galima suprasti įmonės finansus. Kita vertus, kadangi tokį modelį taiko beveik visos įmonės, – jis yra sudarytas pagal vienodus visoms įmonėms principus ir jo elementai taip pat sugrupuoti pagal tuos pačius kriterijus – pasiekiamas labai svarbus dalykas. Įmonių finansinis aspektas tarytum „suvienodėja“ ir, nesvarbu, kiek įmonės skiriasi savo veiklos pobūdžiu ar dydžiu bei kitais aspektais, – visos jos tampa palyginamos. Finansų modelis šia prasme yra tarsi bendras vardiklis, kuris suvienodina realiame pasaulyje gal net visiškai skirtingas įmones taip, kad šiuo požiūriu jos pasidaro nesunkiai suvokiamos ir palyginamos.

Tada kyla klausimas, o kurgi žadėta laisvė, kurią matėme tyrinėdami praktinį modelio panaudojimą, kai prireikus tiesiog įvesdavome reikiamą elementą. Kiek elementų galima ir reikia išskirti modelyje, kad jis netaptų griozdiškas ir būtų patogus naudoti valdant įmonės finansus? Ar, pavyzdžiui, kiekvienam automobiliui reikia išskirti po atskirą elementą, ar juos neatsižvelgiant į funkcijas „laikyti“ vienoje grupėje, pavadintoje „Automobiliai“, o gal tiesiog juos pavadinti „Ilgalaikiu turtu“ ir rodyti kartu su kitomis ilgalaikio turto rūšimis?

Čia prisimenu situaciją, apie kurią pasakojo mano tėvas. Jis, būdamas advokatu, sovietų lageryje „įsitaisė“ dirbti buhalteriu – dėl to iš dalies ir liko

gyvas. Iš savo studijų metų buhalterijos paskaitų jis prisiminė tik vieną jam dėsčiusio profesoriaus pamokymą. Jo esmė buvo tokia: jei turi silkių statinę, tai gali sukurti po buhalterinę sąskaitą kiekvienai silkei, tačiau paprasčiau turėti vieną sąskaitą „Silkės“ ir į ją įtraukti visas statinėje esančias silkes.

Šiuo principu galima puikiausiai vadovautis ir grupuojant (sujungiant) mūsų modelio elementus į vienaarūšes grupes bei išskiriant tas, kurių išskyrimas modelyje turi savo prasmę ir gali būti naudingas valdant finansus. Todėl išlaikant anksčiau nurodytus finansinio modelio elementus jų detalizavimas skaidant ir įvedant reikiamas sudedamąsias dalis ir grupes yra ganėtinai laisvas ir „kūrybinis“ procesas. Čia galima naudotis ir praktikoje paplitusiais sprendimais, ir sukurti savus, tinkančius tik konkrečiai įmonei sprendimus.

Prie tokių praktinių sprendimų priskirtinas ilgalaikio ir trumpalaikio turto detalizavimas, kuriuo galima pasinaudoti praktiškai. Taip, pavyzdžiui, ilgalaikis turtas gana dažnai skirstomas į tokias pagrindines grupes kaip *nematerialusis*, *materialusis* ir *finansinis*. Kiekviena šių grupių apima tam tikrą specifinę turto grupę. Tačiau visas jas vienija vienas požymis – jos yra ilgą laiką duodančio ekonominę naudą turto grupės. Kiti, žemesnio rango grupavimo požymiai parodo bendrą ilgalaikio turto savybę, kuria kiekviena grupė, būdama ilgalaikė, skiriasi nuo kitų ilgalaikio turto grupių. Jų esmę galima suvokti jau iš pavadinimo. Nematerialusis – toks turtas, kuris neturi materialaus pagrindo arba jo materialio išraiška nėra tai, kas teikia ekonominę naudą. Tai *kompiuterinės programos*, *licencijos*, *patentai* ir kiti panašūs dalykai, įgalinantys įmonę gauti ekonominės naudos uždirbant pajamas tiesiogiai arba suteikiant sąlygas pajamoms uždirbti. Materialusis turtas – tai, kas turi materialią išraišką ir ši „materija“ leidžia įmonei tiesiogiai arba netiesiogiai gauti ekonominės naudos. Tai *pastatai*, *transporto priemonės*, *įranga* ir kitas panašaus pobūdžio turtas. Finansinis turtas – toks turtas, kuris anksčiau ar vėliau taps pinigais ir to tapsmo metu gali būti gaunama ekonominė nauda. Tai *investicijos į kitų įmonių akcijas*, *suteiktos ilgalaikės paskolos* ir panašaus pobūdžio turtas.

Savo ruožtu kiekviena ši grupė gali būti skirstoma (praktikoje paprastai taip ir yra) į dar smulkesnes grupes, kol įmonė pati nusprendžia, kad iš modelio gaus pakankamai informacijos, reikalingos finansams valdyti. Kai kuriose įmonėse, pavyzdžiui, gali užtekti turto grupės „Pastatai“, o kitose

galbūt reikėtų grupių „Pastatai Gedimino prospekte“, „Pastatai senamiestyje“ ir „Pastatai užmiestyje“.

Trumpalaikis turtas taip pat skirstomas į grupes. Jas įmonė sujungia ar išskiria atsižvelgdama į įmonės specifiką ir tikslus. Įmonės, užsiimančios tik perpardavimo veikla, matyt, neturės savo modelyje elemento „Gamyba“, o gamybos įmonėse tokio pobūdžio elementas akivaizdžiai reikalingas. Praktikoje dažniausia trumpalaikis turtas detalizuojamas suskirstant jį į *atsargas, pirkėjų skolas* ir *pinigus*. *Atsargos* savo ruožtu skirstomos į *prekes, gamybines atsargas, nebaigtą gamybą* ir *pagamintą produkciją*, atsižvelgiant į tai, kokio pobūdžio įmonės finansai turės būti valdomi.

Ilgalaikiai įsipareigojimai, atsižvelgiant į situaciją, gali būti detalizuojami į *skolas bankams* (arba finansinius įsipareigojimus), *skolas kitiems kreditoriams* ir kitus tokio pobūdžio įsipareigojimus, kuriuos reikės įvykdyti kitais metais, ateinančiais po finansinių metų. Trumpalaikiai įsipareigojimai skirstomi į *skolas bankams, skolas tiekėjams, skolas darbuotojams, mokesčių skolas biudžetui* ir kitus įsipareigojimus, jei įmonė tokių turi.

Ir galiausiai labai svarbus klausimas, susijęs su finansinių metų pajamų ir sąnaudų grupavimu. Reikia pasakyti, kad čia praktikoje egzistuoja didžiulė klasifikavimo įvairovė. Pirmiausia klasifikavimas prasideda nuo pajamų klasifikavimo. Kaip pamenate, pajamos yra padidėjusi ekonominė nauda, kuri parodoma modelyje tuo metu, kai yra uždirbama. Taigi pirmiausia įmonėje reikia suklasifikuoti pajamas taip, kad modelis pateiktų valdymui reikalingą informaciją. Pajamų klasifikavimas pirmiausia priklauso nuo įmonės veiklos specifikos. Atsižvelgiant į tai, ar įmonė teikia paslaugas, ar prekiauja savos gamybos produkcija, ar perpardavinėja nusipirktas iš tiekėjų prekes, gali būti išskiriamos *paslaugų teikimo, produkcijos pardavimo* ir *prekių perpardavimo pajamos*. Savo ruožtu šios grupės gali būti detalizuojamos papildomai, jei to reikia valdymo tikslams. Jei įmonė prekiauja skirtingomis prekių grupėmis, tarkime, dviračiais ir maisto produktais, matyt, prasminga šių prekių pardavimo pajamas parodyti atskirai modelyje išskiriant atitinkamai *dviračių pardavimo pajamas* ir *maisto pardavimo pajamas*. Tačiau jei įmonė uždirba tik vienos rūšies pajamas, tada finansams valdyti užtenka turėti vieną *pajamų* grupę.

Sąnaudų esmė, kaip pamenate, yra ta, kad jos eina paskui pajamas. Tai pasireiškia pirmiausia tuo, kad sąnaudos pripažįstamos tik tada (tais

finansiniais metais), kai yra uždirbtos pajamos. Kita vertus, ir grupavimo požiūriu sąnaudos taip pat turėtų „sekti“ pajamas, kiek tai yra įmanoma ir kiek to reikia įmonei valdymo tikslais. Todėl, jei įmonės modelyje išskirtos *paslaugų teikimo, produkcijos pardavimo ir prekių perpardavimo pajamos*, logiškai mąstant turėtų būti išskirtos ir atitinkamos sąnaudų grupės. Šiuo atveju tai galėtų būti *paslaugų teikimo, produkcijos ir prekių sąnaudų* grupės. Šitokio pobūdžio sąnaudų grupėse parodomos tos sąnaudos, kurios gali būti tiesiogiai ir be didelio vargo susiejamos su pajamomis. Jei, pavyzdžiui, įmonė pardavinėja dviračius ir maisto prekes, matyt, logiška būtų turėti grupes, skirtas dviračių ir maisto sąnaudoms atspindėti. Paprastai tokio pobūdžio sąnaudos yra laikomos tiesioginėmis (priskyrimo pardavimo pajamoms prasme) ir vadinamos *savikaina*. Pažymėtina, kad šis terminas yra prasmingas ir lingvistiškai, nes parodo „kainą sau“, arba, kitaip tariant, kiek pačiai įmonei kainavo pasigaminti produkciją ar įsigyti prekių.

Kita vertus, dalies per finansinius metus patirtų sąnaudų negalima be papildomo vargo priskirti kokioms nors konkrečioms pajamoms. Jei įmonė vienosose patalpose prekiauja dviračiais ir maisto produktais, tų patalpų išlaikymo išlaidas (elektros, apšildymo ir kitas) skirstyti dviračių ir maisto prekių pajamoms vargu ar tikslinga, nors ir įmanoma. Todėl tam tikros sąnaudos yra pripažįstamos reikalingomis tam, kad būtų sudarytos sąlygos uždirbti pajamas per ataskaitinį laikotarpį. Tokio pobūdžio sąnaudos vadinamos *laikotarpio sąnaudomis* ir jų atspindėjimui modelyje išskiriama atskira grupė. Taigi apibendrintai yra pateikiama nemaža sąnaudų grupė, kurios pagrindinis kriterijus, kuo remiantis sąnaudos yra rodomos modelyje, yra tas, kad jos buvo patirtos per finansinius metus ir (tai labai svarbu) sudarė sąlygas pajamas uždirbti per tą patį laikotarpį.

Toks atskirų pajamų ir sąnaudų grupių, kurias galima palyginti ir nustatyti atskirų veiklos sričių įtaką galutiniam finansinių metų rezultatui, išskyrimas valdymo prasme yra labai naudingas. Tačiau čia atkreiptinas dėmesys, kad aptariamasis finansų modelis yra skirtas visos įmonės finansinių metų rezultatui nustatyti, todėl tiesiogiai nepateikia informacijos apie konkrečių prekių pardavimo rezultatus. Jei valdant finansus reikia informacijos, susijusios su prekių kainodara, reikia atlikti papildomus skaičiavimus naudojant modelio ir papildomus duomenis.

Iš to, kas pasakyta, darytina išvada, kad aptartasis įmonės finansų modelis, nurodydamas esmines įmonės finansų kategorijas ir jų tarpusavio ryšį, leidžia kiekvienai įmonei sukurti savo unikalų modelį, patenkinantį pagrindinius finansų valdymo poreikius. Kartu pagal tokius principus sukurtas modelis turi bendrus bruožus, kurie leidžia palyginti vieną įmonę su kita.

Iki šiol mums pavyko išvengti klausimo (nors kai kuriems skaitytojams ir galėjo kilti toks klausimas) apie aptariamojo modelio sudedamųjų dalių vertinimą. Prisimenant, kad modeliuojant įmonės finansus yra taikomas piniginio matavimo principas, numatantis, kad visos modelio sudedamosios dalys turi būti įvertintos pinigais, kyla pagrįstas klausimas, kokia verte turi būti vertinama kiekviena modelio sudedamoji dalis. Dabar prasminga paskirti šiek tiek laiko ir pastangų tam, kad būtų išnagrinėtas įmonės finansinio modelio dalių vertės nustatymo procesas – kitaip dar vadinaamas tiesiog įvertinimu. Taip pat svarbu išsiaiškinti, ar konkretaus elemento ankstesnis įvertinimas niekada neturi būti pakeistas, ar galbūt atvirksčiai – kiekvieną kartą pasibaigus finansiniams metams visi modelio elementai turi būti įvertinami iš naujo.

Pasvarstykite:

Jei įmonė turi pastatą, už kurį mokėjo prieš trejus metus 1 mln. Lt ir kurio dabartinė rinkos kaina yra 600 000 Lt, kuria verte teisinga šį pastatą parodyti finansiniame įmonės modelyje?

Paaiškinkite, kodėl pasirenkate vieną ar kitą variantą

Pirmutinė mintis apie elementų vertę, kuria atrodytų akivaizdu juos vertinti, – tai pinigų suma, išleista¹⁵ įsigyjant konkrečiame elemente parodytą turtą ar įsipareigojimą. Tai teisingas, vienas paprasčiausių ir labiausiai praktikoje paplitusių vertinimų. Tačiau naudojant šį būdą ir vertinant modelio elementus įsigijimo savikaina reikia pirmiausia turėti galvoje, kad variantas, kai turtas įsigijamas sumokant pinigus, yra tik vienas iš galimų variantų. Turtą galima įsigyti ir skolon. Kadangi mūsų modelyje taikomas

¹⁵ Atkreipiame dėmesį, kad į turto įsigijimo savikainą nėra įskaičiuojamas pridėtinės vertės mokestis (PVM).

kaupimo principas, tai ir įsigijimas skolon bus prilygintas pinigų išleidimui ir pripažįstama turto įsigijimo savikaina. Kai kuriais atvejais įmonė, įsigydama turto, gali už jį nemokėti pinigų, bet mainais atiduoti savo turimą kitą turtą. Tokiu atveju sumokėtai už dabar įsigyjamą turtą pinigų sumai prilyginama *mainais atiduoto turto įsigijimo savikaina*.

Apibendrinant tai, kas pasakyta, galima suformuluoti turto įsigijimo savikainos apibrėžimą. Tai įsigyjant turtą *sumokėta ar mokėtina pinigų suma ar mainais atiduoto turto vertė*.

Prisimindami, kaip funkcionuoja modelis, čia pat galime matyti, kad ką nors perkant skolon tuo pačiu metu įsigyjamas ne tik turtas, bet ir išsipareigojimas. Ta pinigų suma, kurią vėliau reikės sumokėti už turtą, ir yra išsipareigojimo „įsigijimo“ savikaina. Skamba gal šiek tiek keistai, tačiau išsipareigojimų įsigijimo vertinimo logika yra būtent tokia. Kita vertus, įmonė nebūtinai turi pirkti skolon, kad „įsigytų“ išsipareigojimus. Situacija, kai įmonė iš anksto gauna pinigus už prekes, kurias ateityje ji parduos, taip pat sukuria tam tikrą išsipareigojimą. Tai įmonės išsipareigojimas vėliau, sutartu laiku, pateikti pirkėjui prekes, už kurias šis sumoka iš anksto. Tai vienas iš išsipareigojimų, kurie turi būti nurodomi modelyje. Todėl, kalbant apie išsipareigojimus, jų įsigijimo savikaina yra laikoma ne tik *mokėtina*, bet ir *gauta pinigų suma*.

Įsigyjant turtą tam tikrais atvejais galimi variantai, kai jo įsigijimo savikaina apima ne tik jau aptartus elementus (sumokėtus ar mokėtinus pinigus arba mainais atiduoto turto vertę), bet ir papildomas išlaidas, susijusias su šio turto įsigijimu. Šis teiginys dažniausiai taikytinas įsigyjant ilgalaikio turto. Tam tikrais atvejais įsigyjamas ilgalaikis turtas negali būti nedelsiant pradėtas naudoti ekonominei naudai gauti. Jis turi būti vienaip ar kitaip parengtas naudoti. Dažniausiai tai susiję su tam tikromis papildomomis išlaidomis. Kaip pavyzdį galima pateikti įrangos montavimo, derinimo darbus, įsigytų nenaujų pastatų pritaikymo naujoms funkcijoms darbus, sudėtingų kompiuterinių programų instaliavimo ir paleidimo bei kitus panašaus pobūdžio darbus, kurie bendrai vadinami *parengimo* naudoti darbais. Kadangi visos išlaidos, susijusios su parengimo darbais, yra patiriamos iki turto pradėdant naudoti (vadinasi, šis turtas dar neuždirba ekonominės naudos), jos paprastai pridedamos prie to turto įsigijimo savikainos. Taigi yra „su-

renkamos“ visos išlaidos, susijusios su ilgalaikio turto įsigijimu ir jo parenkimu taip, kad jis galėtų uždirbti naudą įmonei.

Su ilgalaikiu turtu ir jo vertės išskyrimu modelyje yra susijęs ne tik jo *pradinio įvertinimo* klausimas. Matyt, suprantama, kad įsigytas ir pradėtas naudoti turtas vėlesniais laikotarpiais negali būti rodomas tos pačios pradinės vertės. Sutikite, kad keistai atrodytų, jei prieš 10 metų įsigyto automobilio, kurio įsigijimo kaina buvo 60 000 Lt, vertė ir dabar būtų tokia pati. Todėl, kalbėdami apie ilgalaikių modelio elementų vertinimą, susiduriame su *paskesnio įvertinimo* problema. Klausimą būtų galima suformuluoti taip: kaip turėtų būti vertinami ilgalaikiai modelio elementai (labiausiai tai taikytina ilgalaikiam turtui), kai jie pradėdami naudoti ir uždirba ekonominę naudą? Logiška būtų manyti, kad šių elementų vertė pradeda mažėti.

Čia verta stabtelėti ir pabrėžti labai svarbų dalyką. Mes kalbame apie finansinio įmonės modelio elementų vertinimą. Pasitelkę šį modelį siekiame kiek galima tiksliau ir teisingiau parodyti realiai vykstančio verslo esminius faktus. Todėl vieno ar kito modelio elemento vertės mažėjimas nebūtinai yra susijęs su jo fiziniu sumažėjimu. Pavyzdžiui, pastatas, pradėjus jį naudoti veiklai, nesumažėja. Tačiau tam, kad šį pastatą galėtume parodyti modelyje, jį įvertiname įsigijimo savikaina. Taip atsiranda pastato „atvaizdas“ modelyje. Bet ne pats pastatas. Tai visuomet labai svarbu, kai kalbama apie modelio vertinimus ir tų vertinimų kitimą.

Taigi, pradėjus naudoti ilgalaikį turtą ir dėl to pradėjus mažėti šio turto vertei, kyla klausimas, kaip ir kuo remiantis galėtų būti mažinama ilgalaikio turto pradinė vertė. Reikalingas *kriterijus*, kuriuo remiantis būtų galima nustatyti, kiek sumažėja tokio turto vertė. Kadangi pagrindinis turto naudojimo tikslas yra ekonominė nauda, o palyginimo principas numato, kad finansinio laikotarpio pajamos turi būti lyginamos su sąnaudomis (tiksliau, sąnaudos turi būti „pritraukiamos“ prie pajamų), kriterijų reikia sieti su uždirbamomis pajamomis. Jei, pavyzdžiui, automobilis uždirba pajamas klientams apmokant jo ridos kilometrą, logiška būtų žinoti, kiek kainuoja vienas tokio automobilio ridos kilometrą jį įvertinus to automobilio įsigijimo savikainos požiūriu. Čia mes susiduriame (ir visuomet susidursime) su tam tikru neapibrėžtumu. Mažtant aritmetiškai automobilio vieno kilometro ridos savikainą nustatyti perdėm paprasta. Reikia tik įsigijimo savikainą padalyti iš kilometrų, kuriuos nuvažiuos automobilis per jo naudojimo

laikotarpį, skaičiaus. Klausimas tik vienas – kiek gi jis nuvažiuos? Kadangi tiksliai to pasakyti niekas negali, lieka tik vienas dalykas – vertinti su tam tikra tikimybe. Tarkime, teoriškai numatyta, kad automobilis gali nuvažiuoti 0,5 mln. kilometrų. Jei jo įsigijimo savikaina buvo, pavyzdžiui, 100 000 Lt, nesunku apskaičiuoti, kad vieno kilometro savikaina, atsižvelgiant tik į įsigijimo savikainą, bus 0,2 Lt. Suprantama, kad ši savikaina apskaičiuota paėmus hipotetinį nuvažiuosimų kilometrų skaičių ir tai yra gana didelis nepibrėžtumas. Iš karto kyla klausimas, o kas bus, jei automobilis nuvažiuos daugiau? Jei po pusmečio pateks į avariją ir nebebus tinkamas naudoti? Į šiuos klausimus bus atsakyta vėliau¹⁶. Dabar atkreipiame dėmesį tik į tai, kad bet koks ilgalaikio turto naudojimo vaizdavimas modelyje yra susijęs su vienokiomis ar kitokiomis prielaidomis. Mūsų atveju tai numatoma automobilio rida.

Šitoks ilgalaikio turto vertės sumažėjimo būdas, kai kriterijumi paimamas natūrinis turto gaminamos produkcijos vienetas, yra vadinamas *produkcijos* metodu. Mūsų aptartu atveju tai buvo nuvažiuotas kilometras. Kiti tokio kriterijaus pavyzdžiai gali būti pagamintos produkcijos kilogramai, tonos, litrai, metrai, kvadratiniai metrai.

Ne visais atvejais produkcijos metodas gali būti panaudotas, nes kartais sunku išmatuoti kokiais nors vienetais turto teikiamą naudą, ką jau kalbėti apie jos įvertinimą. Tarkime, kaip galima nustatyti, kokią „produkciją gamina“ nuomojamas pastatas. Net ir žinant nuomojamo pastato plotą, matuojamą kvadratiniais metrais, vieno kvadratinio metro savikainą (nors nuomos kainai nustatyti šis kriterijus labai gerai tinka) vertinti įsigijimo savikaina ypač sudėtinga. Kodėl? Todėl, kad ilgalaikio turto atveju visuomet yra dar vienas veiksnys – laikas. Kadangi ilgalaikis turtas uždirba naudą kelerius finansinius metus, būtina numatyti, kiek laiko planuojama naudoti konkretų turtą įmonės veikloje. Čia vėl susiduriame ne su tikrojo metų skaičiaus nustatymu, o su *numatomu* laiku, kurį įmonėje planuojama naudoti šį turtą. Suprantama, labai sunku įsigijus pastatą, kuris teoriškai gali stovėti ir 100 metų, pasirinkti laikotarpį. „Sveikas“ žmogus iš anksto neplanuoja tiek metų. Gal todėl praktikoje nustatant ilgalaikio turto naudojimo terminus yra padaroma daugiausia klaidų – tai savo ruožtu turi di-

¹⁶ Ilgalaikio turto naudojimo pavaizdavimo modelyje ir jo valdymo klausimai išsamiai bus aptarti V skyriuje.

dėl įtaką veiklos rezultatams įvertinti. Pailiustruokime pavyzdžiu. Pastatas kainuoja 1 mln. Lt. Gali stovėti 100 metų. Tačiau įmonės savininkai ar vadovybė mano, kad jį naudos veiklai 40 metų, o paskui parduos. Tada vienu metų pastato naudojimo savikaina, atsižvelgiant tik į įsigijimo savikainą, bus 25 000 Lt. Tačiau gali būti, kad dėl kokių nors nesuprantamų priežasčių (siekiant sumažinti mokesčius, nežinojimo ar kt.) bus pasirinktas, tarkime, 10 metų laikotarpis. Tada matome, kad suma padidėja 4 kartus – iki 100 000 Lt. Skirtumas svarbus. Apie tokių klaidingų sprendimų įtaką valdymo sprendimams kalbėsime vėliau. Toks būdas, kai kriterijumi naudojamas turto tarnavimo laikas, vadinamas *tiesiniu* metodu. Yra ir kitų metodų ilgalaikio turto vertės sumažėjimo sumai, kuri turi būti nurodyta modelyje, nustatyti. Tačiau kol kas mums užtenka ir jau minėtų.

Taigi vienu ar kitu būdu nustatyta ilgalaikio turto pradinės vertės sumažėjimo suma, atsiradusi dėl šio turto naudojimo, registruojama modelyje (žr. 15 operaciją 2.3 poskyryje) atitinkamai pripažįstant sąnaudas (t. y. sumažėjusią ekonominę naudą). Toks vertės mažinimo procesas turi savo pavadinimą – *nusidėvėjimas*. Nusidėvinti ilgalaikio turto vertė modelyje pradeda laipsniškai mažėti ir naudojimo pabaigoje tampa nulinė. Trumpalaikis turtas finansiniame įmonės modelyje vertinamas šiek tiek kitaip. Pirmiausia dėl trumpalaikio turto esmės. Šis turtas, priešingai nei ilgalaikis, ekonominę naudą įmonėje uždriba per vieną kartą jį sunaudojus teikiant paslaugas, tiesiog pardavus jį ar pardavus produktą, kuriam pagaminti buvo sunaudotas šis turtas. Todėl laikoma, kad trumpalaikio turto teikiama nauda realizuojama per finansinius metus. Metai nurodomi ne todėl, kad trumpalaikis turtas „veikia“ mažiau negu metus, o tikintis, jog potenciali jo nauda bus realizuota ne ilgiau nei per metus. Sutikite, keista būtų, jei įmonė prisipirktų naujų madingų prekių, padėtų jas metams į sandėlį ir teigtų, kad tai yra ilgalaikis turtas. Kita vertus, ilgalaikis savo esme turtas, jei jis skirtas ne naudoti įmonės veikloje, o parduoti, yra klasifikuojamas kaip trumpalaikis. Pavyzdžiui, automobiliais prekiaujanti įmonė parduoti skirtus automobilius modelyje turi parodyti trumpalaikio turto dalyje, o automobilius, kuriuos naudoja savo veikloje, – kaip ilgalaikį turtą ir su juo susijusias visas pasekmes.

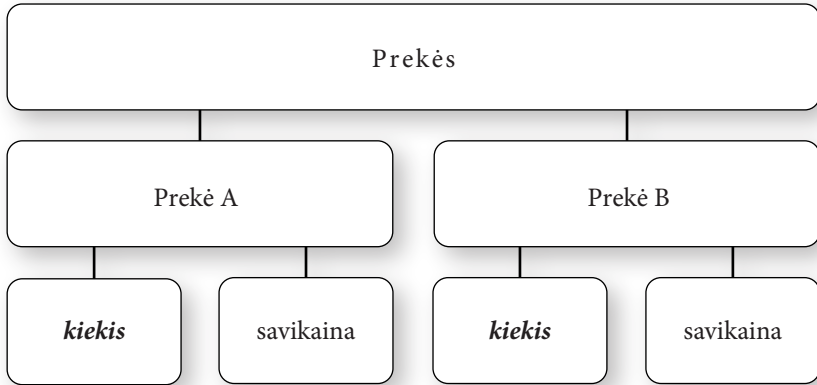
Trumpalaikis, kaip ir bet kuris, turtas iš pradžių vertinamas įsigijimo savikaina. Tai jo pradinis įvertinimas. Trumpalaikio turto įsigijimo savi-

kaina pirmiausia apima *sumokėtų pinigų sumą* perkant šį turtą. Kadangi trumpalaikį turtą galima nusipirkti ir skolon – įsigijimo savikainos sampratą atitinka ir *mokėtina už trumpalaikį turtą suma*. Kyla klausimas, ar į trumpalaikio turto savikainą reikia įtraukti dar ką nors, kaip tai buvo ilgalaikio turto atveju. Paprastai perkant trumpalaikį turtą kokių nors didelių papildomų išlaidų iki jam atsirandant įmonė nepatiria. Galbūt vienintelė išimtis yra atsivežimo išlaidos. Kadangi šios išlaidos yra patiriamos dar iki atsirandant trumpalaikiam turtui įmonėje, jos *gali* būti įtraukiamos į šio turto įsigijimo savikainą. Tačiau ar pridėti atsigabenimo išlaidas prie trumpalaikio turto savikainos, sprendžia įmonės vadovybė, atsižvelgdama į informacinius valdymo poreikius. Todėl pradinio įvertinimo metu trumpalaikis turtas vertinamas įsigijimo savikaina, kuri yra sumokėta ar mokėtina pinigų suma, o tam tikrais atvejais – atsigabenimo išlaidos.

Kalbėdami ir apie ilgalaikį, ir apie trumpalaikį turtą turime galvoje konkretų turto *vienetą*. Ilgalaikio turto atveju jo vienetų yra keletas ir kiekvieno jų vertę nustatome atskirai, o apie trumpalaikį turtą to pasakyti negalime. Čia susiduriame su nuolatiniu ir dideliu vienetų srautu. Kyla klausimas, kaip šis srautas turi būti parodytas modelyje ir ar jame turi būti laikoma informacija apie fizinį turto kiekį ir jo pokyčius. Kadangi modelyje duomenys pateikiami tik vertine išraiška, tai reiškia, kad duomenų apie fizinius kiekius jame nėra. Tačiau fiziniai kiekiai turi įtaką vertei. Tą galima išreikšti paprasta formule:

$$\text{Turto vertė} = \text{Turto kiekis} \times \text{Turto įsigijimo savikaina.} \quad (2.9)$$

Todėl praktikoje įmonei valdyti reikia ir duomenų apie turimo turto kiekius. Kita vertus, įmonės turimų ilgalaikio turto rūšių gali būti labai daug, todėl jos, kaip minėjome, sujungiamos į vienuolūkias grupes, kurių modelio vertinei išraiškai, kaip parodyta 2.3 paveiksle, turi reikšmės ir turimo turto kiekis.



2.3 pav. Trumpalaikio turto vertę lemiantys veiksniai

Todėl informacija apie kiekinę trumpalaikio turto išraišką taip pat turi būti kaupiama papildomai, kartu su modelio informacija¹⁷. Kalbėdami apie trumpalaikio turto vertinimo klausimą susiduriame su viena papildoma problema. Gyvename kintančių kainų pasaulyje. Kinta ir įmonės perkamo trumpalaikio turto kainos. Kad būtų aiškiau suprasti, kokios yra problemos priežastys, panagrinėkime praktinį pavyzdį. Tarkime, benzinu prekiaujanti įmonė per mėnesį pirko benzino: 2 000 litrų po 3,80 Lt; 1 000 litrų po 3,85 Lt ir 1 500 litrų po 3,7 Lt. Per tą patį mėnesį buvo parduota 4 000 litrų benzino. Paprastumo dėlei tarkime, kad benzino likučio mėnesio pradžioje nebuvo. Tuomet kyla klausimas, kaip įvertinti likusius 500 litrų, nes mums reikės nurodyti jų vertę trumpalaikio turto grupėje. Akivaizdžiai matyti, kad gali būti įvairių įkainojimo variantų. Galime teigti, kad likę 500 litrų kainuoja po 3,7 Lt už litrą, nes tokia buvo paskutinio pirkimo kaina. Galime teigti, kad tie patys 500 litrų kainuoja po 3,8 Lt už litrą, nes pirmiausia buvo įpilti ir liko dugne, o kaip tik iš ten ir nebuvo siurbiamas benzinas. Taip pat galime teigti, kad benzinas maišosi ir neįmanoma nustatyti, kurios pirkimo partijos benzino liko ir kurio savikaina yra kažkoku būdu nustatytas vidurkis. Kyla klausimas – kur teisybė? Atsakymas paradoksalus: kadangi visi minėti įkainojimo būdai yra teisėti ir praktikoje pripažįstami, kiekvienas variantas yra teisingas. Taigi likę 500 litrų benzino gali kainuoti ir po 3,7 Lt ir po 3,8 Lt arba 3,78 Lt už litrą. Akivaizdu, kad modelio elemento „Benzi-

¹⁷ Išsamiai trumpalaikio turto valdymą aptarsime VI skyriuje.

nas“ vertė gali būti skirtinga (1 850 Lt; 1 900 Lt ar 1 890 Lt) ir kartu visais atvejais teisinga. Šį paradoksą galima paaiškinti tuo, kad praktikoje nėra susiformavęs griežtas reikalavimas, jog įkainojimas privalo sutapti su realiu trumpalaikio turto judėjimu. Vienintelis ir visiškai aiškus bei neginčijamas įkainojimo variantas yra vadinamasis *konkrečių kainų* būdas. Tai toks būdas, kai galima (o kartais ir būtina) tiksliai žinoti konkretaus trumpalaikio turto vieneto įsigijimo savikainą ir būtent šią savikainą nurodyti modelyje tuo metu, kai turtas realizuoja savo ekonominę naudą. Pavyzdžiui, įmonė prekiauja brangiomis vienetinėmis didelės vertės prekėmis (nekilnojamuoju turtu, automobiliais, baldais ir pan.). Parduotos konkrečios prekės vertė ir yra ta suma, kuria sumažinama trumpalaikio turto vertė ir pripažįstamos sąnaudos. Panaši situacija yra ir vertinant pirkėjų skolas, kurios taip pat priskiriamos prie trumpalaikio turto klasės. Kai pirkėjas grąžina savo skolą – natūralu, kad modelyje parodoma, jog išnyko konkreti skola ir vietoje jos atsirado pinigai.

Taigi, vertinant trumpalaikio turto elementus, modelyje tenka vienaip ar kitaip susidurti su tam tikrais įvertinimo skirtumais, kuriuos lemia pasirinktas įkainojimo būdas. Kadangi dėl to vertinė išraiška modelio elementas „Trumpalaikis turtas“ gali skirtis, į tai svarbu atsižvelgti priimant trumpalaikio turto valdymo sprendimus.

Iki šiol aptarėme tik tą atvejį, kai turtas yra vertinamas įsigijimo savikaina, t. y. sumokėta ar mokėtina jį įsigyjant pinigų suma. Kalbant apie pastatą, įsigytą už 1 mln. Lt, kurio dabartinė rinkos kaina yra 600 tūkst. Lt, pabrėžiama dar viena turto įvertinimo problema. Šiuo atveju klausimą galima būtų formuluoti taip. Ar tuo atveju, kai reali turto kaina labai skiriasi nuo jos įsigijimo kainos, reikia ką nors daryti? 2008–2010 m. finansinė krizė labai aiškiai atskleidė situaciją, kai įmonės, turėdamos daug „brangaus“ turto, įvertinto įsigijimo savikaina, tiesiog bankrutavo, nes turimo turto vertė rinkoje drastiškai krito. Tai rodo, kad įsigijimo savikaina įvertintas turtas ne visuomet atskleidžia tikrąją įmonės finansų padėtį. Todėl egzistuoja kitas turto įvertinimo būdas, pagrįstas ne pirkimo kaina, o išorinėmis rinkos sąlygomis ir vadinamas *tikrosios vertės* būdu. Taikant šį būdą, turtas pradiniu jo įsigijimo momentu paprastai vertinamas įsigijimo savikaina. Ir tik vėliau, jei egzistuoja tam tikros sąlygos, ir šis turtas privalo būti vertinamas tikrąja verte, jis perkainojamas atsižvelgiant į tuo metu esančią

padėtį rinkoje. Taigi, kalbėdami apie *tikrąją vertę*, iš esmės visuomet kalbame apie *paskesnę* turto vertinimą arba vadinamąjį jo *perkainojimą*. Tikroji vertė apibūdinama kaip *suma, už kurią ketinančios pirkti (parduoti) turta nesusijusios šalys gali apsieisti turtu ar paslaugomis arba daryti tarpusavio įsipareigojimo užskaitą*. Tai labai tikslus, tačiau šiek tiek keblus suvokti apibūdinimas, todėl kol kas mums užteks suvokti, kad iš esmės tikroji vertė nustatoma remiantis *rinkos kaina*. Grįžtant prie pastato pavyzdžio pažymėtina, kad tam tikrais atvejais pastatas gali būti įvertintas būtent 600 tūkst. Lt, o ne kita suma, apskaičiuota remiantis įsigijimo savikaina. Reikia pasakyti, kad taikant tikrosios vertės būdą turto kaina gali ne tik mažėti, bet ir kilti. Todėl, susiklosčius rinkoje situacijai, kai kurios nors rūšies ilgalaikio turto kaina kyla, modelyje taip pat galima parodyti didėjančią šio turto vertę. Taigi ilgalaikio turto vertė įmonės finansų modelyje gali ne tik mažėti dėl jo naudojimo ar nuvertėjimo, bet ir didėti, jei rinkoje šio turto vertė kyla.

Atkreiptinas dėmesys, kad perkainojimo procedūra taikoma ne tik ilgalaikiam, bet ir trumpalaikiam turtui. Tik šiuo atveju toks įvertinimas atliekamas remiantis *grynąja galimo realizavimo verte*, kitaip sakant, suma, už kurią gali būti parduotas turimas trumpalaikis turtas. Trumpalaikio turto perkainojimo specifika yra ta, kad iš esmės jis gali būti tik *nuvertintas*, kai pardavimo kaina nukrinta žemiau negu įsigijimo savikaina. Tačiau niekada trumpalaikio turto vertė nėra didinama, kad ir kiek kiltų jo pardavimo kaina rinkoje. Šiuo atveju laikomasi nuomonės, kad trumpalaikis turtas savo ekonominę naudą vis tiek realizuos per finansinius metus, taigi pardavimo kainų įtaka pasirodys per didesnes pardavimo pajamas.

Remiantis panašia logika vertinamos ir pirkėjų skolos – jų vertė gali būti tik sumažinta, jeigu numatoma, kad pirkėjai negrąžins visų ar dalies skolų, tačiau pirkėjų skolų vertė jas perkainuojant negali būti padidinta, išskyrus tą atvejį, jei pirkėjai skolas grąžins valiuta.

Čia mes susiduriame su dar vienu specifiniu turto įvertinimu – *valiutiniais straipsniais*. Kai kurie modelio elementai yra susiję su skirtingomis valiutomis. Tačiau aptariamojo modelio reikalavimas, kad visi jo elementai būtų įvertinti pinigais, numato ir tai, jog viskas turi būti įvertinta viena valiuta. Lietuvoje, kol neįvesta kita valiuta, visi modelio elementai vertinami litais. Todėl, keičiantis lito ir valiutos santykiui, gali keistis ir valiutinių straipsnių išraiška litais. Todėl jei, tarkime, pirkėjas įmonei skolingas

1 000 USD ir šios skolos susidarymo metu Lt ir USD santykis buvo 2,2 Lt už USD, o pasibaigus finansiniams metams santykis pasikeičia ir yra 2,5 Lt už USD, tai pirkėjo skola litais jos „įsigijimo“ momentu, palyginti su finansinių metų pabaiga, padidėjo 300 Lt. Tokia pati perkainojimo procedūra taikoma ir valiutiniams pinigų straipsniams, kai visi skirtinga valiuta įmonėje turimi pinigai yra perskaičiuojami pagal faktinį tos dienos lito ir konkrečios valiutos santykį.

Įmonės įsipareigojimų elementai, kurie yra pateikiami modelyje, yra vertinami įsigijimo savikaina, išskyrus valiutinius straipsnius, kurie gali kisti dėl valiutų santykio pokyčių. Jokie kiti įsipareigojimų perkainojimai įmonėje negali būti atliekami. Skolos įmonėje (ir kartu modelyje) išnyksta tik tuo atveju, kai jos yra grąžinamos pinigais.

Šioje dalyje aptarėme esminius įmonės finansinio modelio sudarymo prielaidas ir jo funkcionavimo bruožus. Vėlesni samprotavimai, susiję su įmonės finansų sistemos ir atskirų jos dalių valdymu, bus paremti būtent šiuo modeliu. Todėl praktikoje priimant valdymo sprendimus reikia atsižvelgti į jo pranašumus ir trūkumus tam, kad būtų galima teisingai valdyti tuos procesus, kurie yra parodyti mūsų išnagrinėtame modelyje.

Verta prisiminti

- Įmonės veikla turi labai daug skirtingų aspektų. Sėkmingam įmonės valdymui, be kitų, yra svarbus finansų aspektas. Informacija apie šį svarbų aspektą supaprastintai ir apibendrintai pateikiama remiantis įmonės finansų modeliu.
- Egzistuoja gana daug svarbių prielaidų ir aksiomų, kurių pagrindu funkcionuoja įmonės finansų modelis.
- Viena svarbiausių modelio prielaidų – įmonė yra atskiras darinys, kuris yra atskirtas nuo jos savininko turto ir įsipareigojimų sistemos, todėl modelyje rodomi tik su įmone, o ne su jos savininkais susiję procesai.
- Kita modelio funkcionavimo prielaida – visi modelio elementai vertinami tik pinigais, dar tiksliau – nacionaline valiuta, todėl tie reiškiniai, kurie negali būti įvertinti pinigais, į modelį neįtraukiami.

- Įmonės tęsiamos veiklos postulatas praktikoje taikant modelį numato prievolę įvertinti tai, kad įmonės nenumatoma likviduoti ir priėmus savininko sprendimą, bet ir ar ji bus pajėgi tęsti savo veiklą.
- Įmonės finansinio modelio esmė yra fundamentinė lygybė, teigiančioje, kad įmonės valdomas turtas visada lygus nuosavybei.
- Turtas – vertybės, kurias galima įkainoti pinigais, kuriomis disponuoja įmonė ir kurios įmonei duoda ir ateityje duos ekonominę naudą, arba kitaip – įmonės potenciali (būsimoji) ekonominė nauda.
- Nuosavybė – trečiųjų (savininkų ir kreditorių) asmenų pretenzijų į įmonės valdomą turtą vertė.
- Savininkų ir kreditorių nuosavybės santykis rodo, kam realiai priklauso įmonė.
- Periodiškumo principo taikymas modelyje leidžia grupuoti modelio elementus į ilgalaikius ir trumpalaikius. Toks grupavimas suteikia papildomos informacijos apie finansinę įmonės padėtį.
- Savininkų nuosavybė pasireiškia per įmonės nuosavo kapitalo dydį ir, atsižvelgiant į įmonės rūšį, gali būti vadinama ir detalizuojama skirtingai.
- Įmonės veiklos rezultatai modelyje skaidomi į finansinių metų ir praėjusių laikotarpių rezultatus tam, kad būtų galima nustatyti, kaip sėkmingai įmonė veikia vienus metus.
- Finansinių metų rezultatai modelyje formuojami atskirai registruojant pajamas ir sąnaudas. Einamųjų metų rezultatas modelyje nepateikiamas, jis gali būti tik apskaičiuotas ne sistemoje.
- Įmonės finansų modelyje apibendrintai kaupiama informacija apie praėjusių metų rezultatus neišskiriant atskirai pajamų ir sąnaudų.
- Pajamos – padidėjusi finansinių metų ekonominė nauda, kuri pasireiškia kaip padidėjęs turtas arba sumažėję išipareigojimai.
- Pagal kaupimo principą pajamos pripažįstamos modelyje tada, kai yra uždirbamos, neatsižvelgiant į gautus pinigus.
- Sąnaudos – sumažėjusi ekonominė nauda per finansinius metus, pasireiškianti sumažėjusiu turtu, arba padidėjusiais išipareigojimais.
- Pagal palyginimo principą sąnaudos pripažįstamos tais finansiniais metais, kai leido uždirbti pajamas.

- Finansinis įmonės modelis, nepažeidžiant jo funkcionavimo principų, gali būti papildytas reikiamais elementais – tai priklauso nuo įmonės specifikos.
- Kiekvienas finansinio modelio elementas turi būti įvertintas pinigais. Paprastai elementai vertinami įsigijimo savikaina, tačiau galimi atvejai, kai vertinant kai kuriuos elementus reikia taikyti tikrąją vertę, kurios nustatymo pagrindas yra rinkos kaina, o ne sumokėta ar mokėtina pinigų suma.
- Pradinis modelio elementų įvertinimas parodo, kiek kainavo įsigyti turtą ar įsipareigojimą, nurodytą konkrečiame elemente. Paskesnis įvertinimas rodo vėlesnį modelio elemente pateikto reiškinių vertę.

SAVITIKROS KLAUSIMAI:

1. Nurodykite pagrindinius įmonės finansų modelio veikimo postulatus.
2. Apibūdinkite fundamentinę lygybę, kurios pagrindu funkcionuoja šiuo metu praktikoje naudojamas modelis.
3. Apibūdinkite įmonės turto sąvoką.
4. Apibūdinkite nuosavybės sąvoką. Kodėl nuosavybės sąvoka nėra tiesiogiai vartojama modelyje?
5. Išvardykite nuosavo įmonės kapitalo sudedamąsias dalis.
6. Apibūdinkite pajamų sampratą. Kuo remiantis registruojamos pajamos modelyje?
7. Apibūdinkite sąnaudų sampratą. Kuo remiantis nurodomos sąnaudos modelyje?
8. Kokių principų turi būti laikomasi taikant finansų modelį konkrečiai įmonei? Kokiais trumpalaikio turto elementais skiriasi paslaugas teikiančios, prekybos ir gamybos įmonių modeliai?
9. Apibūdinkite įsigijimo savikainos esmę ir nurodykite jos struktūrą.
10. Kodėl vertinant modelio elementus reikalingas paskesnis įvertinimas?

III.

FINANSINĖS ATSKAITOS – PRAKTINĖ ĮMONĖS FINANSŲ (VERSLO) MODELIO IŠRAIŠKA

Trečiojo skyriaus tikslas – parodyti, kaip apibendrintai pateikiami duomenys apie įmonės finansų modelyje užregistruotų finansinio laikotarpio ūkinių įvykių rezultatus. Pateikiant apibendrintus duomenis ataskaitose įgyvendinama finansinio įmonės modelio funkcija. Taip apibendrintai parodoma įmonės veikla ir šios veiklos rezultatai, įmonės finansinė būklė, nuosavo įmonės kapitalo pokyčiai per finansinius metus, taip pat ir duomenys apie laikotarpio pinigų srautus. Skirtingose ataskaitose yra atskleidžiami skirtingi to paties objekto aspektai kartu neprarandant sisteminio įmonės finansų vaizdo. Tai labai palengvina įmonės bendros finansinės padėties suvokimą ir suteikia naudingos informacijos priimant finansų valdymo sprendimus.

Pirmajame poskyryje nagrinėjami įmonės veiklos rezultatai – pelno (nuostolių) ataskaita. Atskleidžiama ta įmonės finansų modelio dalis, kurioje registruojami ir kaupiami duomenys apie ūkines operacijas, susijusias su per laikotarpį uždirbtomis pajamomis ir patirtomis sąnaudomis. Nurodoma, kaip yra grupuojami duomenys, kokia tokio grupavimo prasmė. Taip pat aptariama, kokie apskaičiuojamieji rodikliai papildomai pateikiami pelno (nuostolių) ataskaitoje ir kokia šių rodiklių ekonominė prasmė.

Antrajame poskyryje aptariama įmonės finansinės būklės ataskaita – balansas. Išsamiai nagrinėjamas duomenų apie įmonės turimą turtą grupavimas ir pateikimas, nuosavo kapitalo bei išipareigojimų pateikimo klausimai balanse. Atskleidžiama, kaip balansas ir pelno (nuostolių) ataskaitos, būdamos atskiromis ataskaitomis, atspindi įmonės finansų visumą. Pabrėžiama, kad pagrindinis šių ataskaitų sąlyčio taškas yra grynojo pelno rodiklis.

Trečiajame poskyryje nagrinėjama svarbi finansinio modelio sudedamoji dalis – nuosavo kapitalo ir nuosavo kapitalo pokyčių ataskaitos. Pirmiausia nurodoma, kad ši ataskaita yra ypač svarbus informacijos šaltinis įmonės savininkams, ir išsamiai nagrinėjama, kokios veiksmų grupės turi įtakos įmonės nuosavo kapitalo dydžiui. Šių veiksmų skirstymas į savininkų veiksmus ir įmonės veiklą leidžia nustatyti, kokie duomenys reikalingi savininkams, kad jie galėtų priimti pagrįstus sprendimus, susijusius su nuosavo kapitalo didinimu, papildomais įnašais ar išmokomis. Kadangi savininkų veiksmams nuosavo kapitalo dalyje, atsižvelgiant į įmonės rūšį, yra reglamentuoti skirtingais lygiais ir teisės aktais, šiame poskyryje atskirai nagrinėjamos akcinių bendrovių, žemės ūkio ir kooperatinių bendrovių bei individualiųjų įmonių ir ūkinių bendrijų nuosavo kapitalo ataskaitos ir galimi savininkų veiksmams su nuosavu kapitalu.

Ketvirtasis klausimas skirtas paskutinei – pinigų srautų – ataskaitai nagrinėti. Kadangi įmonės finansų modelyje ūkiniai faktai registruojami pagal kaupimo principą – duomenų apie pinigų judėjimą modelyje tiesiogiai nėra sukaupiami. Todėl klausimas pradedamas nuo būdų, kaip galima gauti duomenis apie tai, kiek ir dėl kokių priežasčių pasikeitė įmonės turimas pinigų kiekis per finansinius metus. Nurodyta, kad pinigų srautai ataskaitoje grupuojami kiek kitaip, nei tai daroma pelno (nuostolių) ataskaitoje. Paaiškinta tokio pinigų srautų grupavimo prasmė ir teikiama informacija.

Išnagrinėjęs šį skyrių studijuojantysis gebės:

- Apibūdinti finansinių ataskaitų rinkinio, kaip praktinės įmonės finansų modelio išraiškos, esmę;
- Apibūdinti, kokius įmonės finansų aspektus atspindi kiekviena atskira ataskaitų forma;
- Paaiškinti, kaip pelno (nuostolių) ataskaitoje pateikiami duomenys apie įmonės veiklą ir jos rezultatus;
- Apskaičiuoti skirtingus pelno rodiklius ir paaiškinti jų ekonominę prasmę bei naudą valdant įmonės veiklą;
- Paaiškinti, kaip ir kodėl grupuojami duomenys apie įmonės finansinę būklę balanse;
- Nurodyti, kaip balanso duomenys gali būti naudojami valdant įmonės finansinę būklę;
- Paaiškinti nuosavo kapitalo ataskaitos prasmę, joje esančių duomenų pateikimo principus, jų naudą ir reikšmę priimant savininkų sprendimus, susijusius su nuosavu kapitalu skirtingų rūšių įmonėse;
- Paaiškinti esminius pinigų srautų ataskaitos rengimo principus, šioje ataskaitoje pateikiamų duomenų prasmę ir naudą valdant įmonės pinigų srautus.

III.1. Įmonės veiklos rezultatai

Įmonės finansų modelis, būdamas santykinai paprastas, apibendrina ir parodo daugelį įmonės finansų aspektų vienu metu. Todėl suvokti jį kaip visumą yra gana sunku. Žmogus tiesiog nesugeba aprėpti tiek daug informacijos vienu metu ir sutelkti dėmesį ties keletu klausimų. Todėl, prak-

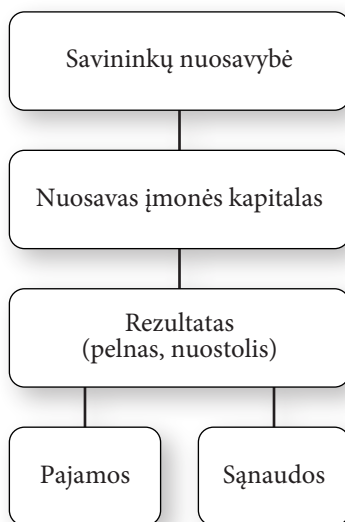
tiškai taikant modelį finansams valdyti, reikėtų siaurinti interesų sritis ir modelyje išskirti plotus, kurie apibūdina reikšmingiausias įmonės finansų aspektus. Tai išryškintų tik tam tikras bendros situacijos dalis ir atvertų galimybę sutelkti į jas dėmesį. Tačiau šiuo atveju visada reikia atsiminti, kad tas išskirtas plotas yra ne visuma, o tik visos sistemos dalelė.

Pasvarstykite:

Kokius išskirtus plotus norėtumėte matyti įmonės finansiniame modelyje ir kodėl?

Mus domina įmonės savininko ir valdytojo požiūris

Pirmiausia, matyt, mus domina įmonės veikla ir jos rezultatai. Nagrinėjamame modelyje rezultatai apskaičiuojami lyginant finansinių metų pajamas su sąnaudomis. Jie parodomi savininkų nuosavybę atskleidžiančiame nuosavame įmonės kapitale. Apibendrintai, vartojant modelio kategorijas, šį ryšį galima parodyti 3.1 paveiksle



3.1 pav. Veiklos rezultatai, pateikti modelyje

Išryškinius tik tris apatinius paveikslo stačiakampius ir juos pateikus atskirai galima susitelkti ties įmonės veiklos rezultatų tyrimu bei jų valdymu. Suprantama, siekdami deramai pateikti informaciją, kvadratėlių nebraižysime – duomenis pateiksime patogesne forma. Tam yra naudojamos vadinamosios *finansinės ataskaitos*. Finansinių ataskaitų funkcija kaip tik ir yra glaudžiai pateikti duomenis apie tam tikras įmonės finansų sritis, kurios modelyje sudaro bendrą visumą. Kalbant apie finansines ataskaitas būtina visuomet turėti galvoje, kad jos yra tik tam tikra mūsų aptartojo įmonės finansų modelio dalis ir tik jų visuma parodo tą apibendrintą vaizdą, kurį mes iki šiol nagrinėjome. Toliau pateiktoje lentelėje kaip tik parodytas mūsų nagrinėjimas išskirtas modelio plotas.

T		=	NK				I	
IT	TT	=	IK	R			I _I	T _I
IT	TT	=	IK	R ₀	Finansinių metų rezultatas		I _I	T _I
IT	TT	=	IK	R ₀	+ Pajamos	- Sąnaudos	I _I	T _I

Siekiant suprasti įmonės finansų bendrą vaizdą visuomet reikia nagrinėti *finansinių ataskaitų rinkinį*, o ne vieną kurią nors atskaitą. Sutikite, kad keistai atrodytų ausų, nosies, gerklės gydytojas, teigiantis, kad pacientas yra visiškai sveikas, nes jam neskauda gerklės ir jis nesloguoja, nors žmogui sutrikęs virškinimas.

Grįžkime prie veiklos rezultatų pateikimo. Tam, kad galėtume matytus stačiakampius paversti ataskaita, duomenis galima pateikti taip:

+	Pajamos
-	Sąnaudos
=	Rezultatas

Taip pateikti ir apibendrinti duomenys jau gali būti pavadinti ataskaita. Tai ataskaita, parodanti finansinių metų įmonės veiklos rezultatą. Ji vadinama *pelno (nuostolių) ataskaita*. Kaip matome, šioje ataskaitoje pajamos ir sąnaudos paaimamos iš modelio, kuriame jos yra užregistruotos atskirai, o rezultatas apskaičiuojamas pačioje ataskaitoje kaip pajamų ir sąnaudų skirtumas. Kaip pamename, rezultatas neskaičiuojamas ir pačiame modelyje. Iš

pateiktų duomenų gerai matyti gautų rodiklių ekonominė prasmė. Jeigu rezultatas teigiamas, gauname *pelną*, kuris yra *grynasis ekonominės naudos padidėjimas per finansinius metus*. Jei rezultatas neigiamas, gauname *nuostolį*, kuris yra *grynasis ekonominės naudos sumažėjimas per finansinius metus*.

Siekiant deramai valdyti uždirbamas pajamas ir patiriamas sąnaudas, matyt, neužtenka ankstesnio apibendrinimo, kai pajamos ir sąnaudos pateikiamos nedetalizuojant jų, nes pagal palyginimo principą sąnaudos derinamos prie per finansinius metus uždirbtų pajamų. Todėl pirmiausia prasminga pradėti nuo pajamų elemento detalizavimo.

Kaip žinoma, kiekviena įmonė gali užsiimti daugeliu veiklų, kurios jai leidžia uždirbti pajamų. Realiai praktikoje nedidelės įmonės užsiima viena dviem veiklos rūšimis, didesnės – keletu vienu metu. Vienos šių veiklų yra svarbesnės įmonei negu kitos, todėl prasminga veiklą kuriančias pajamas sugrupuoti pagal jų svarbą ir pasikartojimo dažnumą.

Matyt, logiška manyti, kad turėtų būti išskiriama pagrindines pajamas kurianti veiklų grupė. Tai vadinamoji *tipinė veikla*, iš kurios įmonė keletą laikotarpių gauna daugiausia pajamų ir kurią pati įmonė (arba tiksliau jos vadovybė ar savininkai) laiko pagrindine. Jei yra tipinė – vadinasi, yra ir *netipinė* veikla. Šiai veiklai priskiriamos pajamos, susijusios su kita nei tipine veikla, kuri yra vykdoma normaliomis sąlygomis. Tokios veiklos pavyzdys gali būti įmonės ilgalaikio turto pardavimas, pasikeitusių valiutų kursų įtaka, investavimo pajamos (jei įmonei tai nėra tipinė veikla) ir panašaus pobūdžio veiklos pajamos. Ir tipinė, ir netipinė veikla yra vykdoma nuolatos ir yra įprasta įmonės veikla, kuri kuria vienokias ar kitokias pajamas. Todėl tipinė ir netipinė veikla kartais sujungiama į *įprastinės veiklos grupę* taip, kai parodyta toliau:

+	Įprastinė veikla	Tipinė veikla	Pajamos
+		Netipinė veikla	Pajamos
-			Sąnaudos
=			Rezultatas

Kaip pamename, vienas iš įmonės finansų modelio funkcionavimo principų yra *palyginimo* principas, kuris numato, kad pajamos turi būti palyginamos su sąnaudomis. Kadangi dabar esame išskyrę tipines ir netipines

veiklos pajamas, tai atitinkamai vertėtų išskirti ir tipines, ir netipines veiklos sąnaudas. Šios sąnaudos grupuojamos pagal tai, kokios grupės pajamas jos padėjo uždirbti. Tada mūsų aptariamoji ataskaita atrodo taip:

+	Įprastinė veikla	Tipinė veikla	Pajamos
-			Sąnaudos
+	Įprastinė veikla	Netipinė veikla	Pajamos
-			Sąnaudos
=			Rezultatas

Kitas klausimas yra tas, kad pajamas ir sąnaudas sugrupuoti į specifines grupes būtų beprasmiška, jei atitinkamų grupių pajamos nebūtų palyginamos su tos pačios grupės sąnaudomis. Taigi ataskaitoje pateiktas galutinis rezultatas yra suskaidomas į sudedamąsias dalis, atskirai parodant tipinę ir netipinę veiklas. Čia labai svarbu atsiminti aptariamą ataskaitos ryšį su mūsų nagrinėtu modeliu, kurio dalį ir parodo pelno (nuostolių) ataskaita. Ataskaitos ir modelio ryšis pasireiškia per tai, kad duomenys apie skirtingas pajamų ir sąnaudų rūšis yra sukaupti pačiame modelyje (sistemoje), o visi rezultatų rodikliai yra apskaičiuojamieji. Modelyje šių rodiklių nėra. Modelis tik pateikia skaičius, reikalingus įvairių rezultatų rodikliams skaičiuoti. Todėl šie rodikliai yra tik „popieriuje“, o ne sistemoje. Atsižvelgdami į tai, kas pasakyta, matome, kad dabar įmonės veiklos rezultatų ataskaita jau yra tokia:

+	Įprastinė veikla	Tipinė veikla	Pajamos
-			Sąnaudos
=			Tipinės veiklos rezultatas
+	Įprastinė veikla	Netipinė veikla	Pajamos
-			Sąnaudos
=			Įprastinės veiklos rezultatas

Praktikoje siekiant įgyvendinti palyginimo reikalavimą susiduriama su tam tikromis problemomis. Reikalas tas, kad vienas sąnaudas gana lengva susieti su uždirbtomis pajamomis. Pavyzdžiui, prekiaujant konkrečiomis prekėmis (dviračiais, stalais ir pan.) žinoma, kiek vienetų šių prekių yra parduota, ir atitinkamai tiek vienetų prekių įsigijimo savikaina yra lygi-

nama su tų pačių prekių pardavimo pajamomis. Suprantama, susiduriama su klausimu, kai kintant kainoms reikia nuspręsti, kokią parduotų prekių įsigijimo savikainą nurodyti, tačiau tai daugiau vertinimo, o ne palyginimo su pajamomis klausimas.

Jeigu įmonė užsiima įvairiarūše veikla, beveik visuomet atsiranda poreikis valdyti kiekvieną veiklos rūšį atskirai. Tuo tikslu modelyje kaupiama ir ataskaitose pateikiama išsamesnė informacija apie šias veiklos rūšis. Jei įmonė gamina produkciją, perpardavinėja kitų pagamintas prekes ir teikia paslaugas, papildomai reikalinga informacija apie pajamas ir sąnaudas, susijusias su kiekviena veiklos rūšimi. Todėl tam tikrais atvejais ataskaitoje tipinė veikla detalizuojama dar labiau. Gali būti išskirtos šios veiklos *prekių pardavimo, prekių perpardavimo* bei *paslaugų teikimo* pajamos.

+	Įprastinė veikla	Tipinė veikla	Prekių pardavimo pajamos
+			Prekių perpardavimo pajamos
+			Paslaugų teikimo pajamos
-			Sąnaudos
=		Tipinės veiklos rezultatas	
+		Netipinė veikla	Pajamos
-			Sąnaudos
=			Įprastinės veiklos rezultatas

Natūralu, kad, laikantis anksčiau aptarto palyginimo principo ir informacijos pateikimo valdymui logikos, reikia atitinkamoms pajamoms priskirti reikiamas sąnaudas, tačiau čia susiduriama su papildoma problema. Reikalas tas, kad dalis patiriamų sąnaudų nėra taip paprastai susiejamos su konkrečiomis pajamų grupėmis. Kaip, pavyzdžiui, priskirti bendro naudojimo patalpų, automobilių, įrangos ir kito turto išlaikymo išlaidas konkrečioms pajamų rūšims? Tam tikrais atvejais, ypač kai įmonė pati gamina parduodamą produkciją, šiuos skaičiavimus atlikti būtina. Tačiau ne visuomet ir ne visas sąnaudas prasminga tiesiogiai sieti su pajamomis, nes tai gana daug darbo reikalaujantis, brangus ir ne visuomet duodantis tikslius rezultatus darbas. Todėl dalis sąnaudų yra paliekama ir nepriskiriama jokiai pajamų grupei. Tiesiog įmonė pati gali pasirinkti, kurias sąnaudas laikys sudarančiomis vykdyti veiklą sąlygomis, susijusiomis su visų pajamų uždirbimu, ir jas pateikti atskiroje specialioje grupėje, pavadintoje *veiklos sąnau-*

dos. Šiai sąnaudų grupei pripažinimo kriterijus yra šiek tiek modifikuotas ir yra laikoma, kad visos į šią grupę įtraukiamos sąnaudos pripažįstamos ir registruojamos sistemoje tą *laikotarpi, kai jos patiriamos*. Aptariamoji ataskaita, pritaikius jai visa, kas pasakyta, yra tokia:

+	Įprastinė veikla	Tipinė veikla	Prekių pardavimo pajamos	
-			Prekių pardavimo sąnaudos (savikaina)	
+			Prekių perpardavimo pajamos	
-			Prekių perpardavimo sąnaudos (savikaina)	
+			Paslaugų teikimo pajamos	
-			Paslaugų teikimo sąnaudos (savikaina)	
-			Veiklos sąnaudos	
=			Tipinės veiklos rezultatas	
+			Netipinė veikla	Pajamos
-				Sąnaudos
=	Įprastinės veiklos rezultatas			

Kadangi mus labiau domina kiekvienos veiklos rūšies rezultatas, atitinkamai yra skaičiuojami *pardavimo, perpardavimo, paslaugų teikimo* veiklų pelnas ar nuostoliai. Atkreiptinas dėmesys, kad taip apskaičiuojamas specifinis rezultatas, kuris apibūdinamas sąvoka „bendrasis“. Ekonominė jo prasmė yra ta, kad šis rezultatas parodo kiek įmanoma didžiausią pelną, kuris galėtų būti uždirbtas, jeigu įmonė nepatirtų veiklos sąnaudų. Kitaip tariant, *bendrasis* rezultatas yra parduotų prekių pirkimo (pasigaminimo) kainos ir jų įsigijimo savikainos skirtumas. Taigi jei šis rodiklis yra neigiamas, vadinasi, pardavinėjama pigiau, nei perkama. Tokiu atveju jau yra aišku, kad galimybių gerinti padėtį reikia ieškoti būtent kainodaroje, o ne vidinėje įmonės veikloje.

Kita vertus, jau minėtos veiklos grupės gali būti detalizuojamos dar labiau išskiriant net ir konkrečias prekes. Ši informacija jau yra susijusi su įmonės komercinėmis paslaptimis ir nors yra būtina valdymui, tačiau finansinėse ataskaitose nebepateikiama. Paprastai ataskaitose pateikiama apibendrinta informacija, kaip tai parodyta toliau, prireikus papildomai nurodant pagrindinių veiklos rūšių rezultatus:

+	Įprastinė veikla	Tipinė veikla	Pardavimo pajamos
-			Pardavimo savikaina
=			Bendrasis rezultatas (pelnas (nuostoliai))
-		Veiklos sąnaudos	
=		Tipinės veiklos rezultatas	
+		Netipinė veikla	Pajamos
-	Sąnaudos		
=	Įprastinės veiklos rezultatas		

Pereinant prie įprastinės netipinės veiklos rezultatų detalizavimo reikia pasakyti, kad nors ir būdama nepagrindinė pagal svarbą ši veikla gali turėti didelę įtaką įmonės galutiniam veiklos rezultatui. Netipinės veiklos grupėje paprastai yra išskiriamos dvi rezultatų grupės. Tai vadinamoji *kita veikla* bei *finansinė ir investicinė veikla*. Kitos veiklos elemente parodomi nepagrindinės produkcijos ir prekių pardavimo rezultatai (įmonės pačios sprendžia, kurią produkciją laikyti pagrindine ir jos pardavimą rodyti tipinėje, o kurios – netipinėje dalyje), ilgalaikio įmonės turto pardavimas ir kitos veiklos, kurių nėra kitose grupėse. Pagrindinis šioje grupėje pateikiamų veiklų skirtumas nuo tipinės veiklos yra tas, kad čia nebūtinai atskirai registruojamos pajamos ir atskirai pateikiamos su šiomis pajamomis susijusios sąnaudos. Šioje dalyje gali būti jau pačioje sistemoje apskaičiuojamas dalies veiklų rezultatas – to negalima padaryti tipinėje veiklos dalyje. Taigi, pavyzdžiui, jei įmonė parduoda savo veikloje naudotą turtą, kurio vertė yra 100 Lt, už 120 Lt, tai modelyje nebūtina rodyti 120 Lt pajamų ir 100 Lt sąnaudų – galima parodyti 20 Lt pelną.

Todėl kitos veiklos pajamų ir sąnaudų straipsniai (ypač nedidelėse įmonėse) atskirai gali būti ir nepateikiami.

Finansinėje ir investicinėje dalyje nurodomos pajamos, kurias įmonė gauna vykdydama investicinę veiklą (investicinė veikla, jeigu ji yra įmonės pagrindinė veikla, pateikiama tipinės veiklos dalyje). Tai palūkanos už suteiktas paskolas, gauti iš kitų įmonių dividendai, vertybinių popierių pelnas ir panašių operacijų rezultatai. Šioje dalyje taip pat nurodomos ir finansinės veiklos sąnaudos, tokios kaip sumokėtos už pasiimtas paskolas palūkanos, mokamos palūkanos už išleistas įmonės obligacijas ir pan. Prie finansinės ir investicinės veiklos taip pat priskiriama ir valiutų kursų pokyčių įtaka. Fi-

nansinės ir investicinės veiklos pajamos ir sąnaudos modelyje paprastai registruojamos atskirai, tačiau ataskaitoje jos gali būti pateiktos apibendrintai ir tik prireikus gali būti išskleistos pateikiant papildomą informaciją prie pelno (nuostolių) ataskaitos. Atsižvelgiant į tai, kas pasakyta, aptariamąją ataskaitą galima pateikti taip:

+	Įprastinė veikla	Tipinė veikla	Pardavimo pajamos
-			Pardavimo savikaina
=			Bendrasis rezultatas (pelnas (nuostoliai))
-			Veiklos sąnaudos
=			Tipinės veiklos rezultatas
+/-		Netipinė veikla	Kita veikla
+/-			Finansinė ir investicinė veikla
=			Įprastinės veiklos rezultatas

Tačiau, nors ir retai, atsitinka įvykiai, kurių įmonė neplanuoja, nesitiki, kad jie įvyks ir kad pasikartos ateityje, todėl negali būti laikomi įprastine veikla. Tokių dalykų pasitaiko labai retai ir mažai tikėtina, kad jie pasikartos. Vienas iš tokių įvykių požymių – įmonė jų beveik negali kontroliuoti. Tokių įvykių pavyzdys gali būti rastas lobis, žemės drebėjimas seismiškai neaktyviame rajone. Tačiau jei įmonė stovi ten, kur žemės drebėjimai yra neretas reiškinys, tuomet periodinės įmonės atstatymo išlaidos po žemės drebėjimo bus laikomos tipine veikla ir nurodomos kaip veiklos sąnaudos.

Taigi prie įprastinės veiklos dalies, siekiant parodyti visus, nors ir labai retus ir nevaldomus įvykius, tenka pridėti vadinamuosius *ypatinguosius straipsnius*. Jau vien jų pavadinimas rodo, kad tai nėra veiklos rezultatus atskleidžiantys, tačiau tam tikrais atvejais reikalingi straipsniai. Praktikoje šie straipsniai beveik visuomet yra lygūs nuliui. Siekiant aiškiau parodyti šių straipsnių esmę, jie skiriami į *pagautę* ir *netekimus*. Atkreiptinas dėmesys, kad šioje dalyje palyginimo principas nebetaikomas, nes nėra jokios prasmės skaičiuoti nepalyginamų reiškinų rezultato. Todėl ataskaitoje visuomet yra šie du atskiri straipsniai taip, kaip parodyta toliau:

+	Įprastinė veikla	Tipinė veikla	Pardavimo pajamos
-			Pardavimo savikaina
=			Bendrasis rezultatas (pelnas (nuostoliai))
-			Veiklos sąnaudos
=			Tipinės veiklos rezultatas
+/-		Netipinė veikla	Kita veikla
+/-			Finansinė ir investicinė veikla
=	Įprastinės veiklos rezultatas		
+	Ypatingieji straipsniai	Pagautė	
-		Netekimai	

Pelno (nuostolių) ataskaita, naudojama kaip pagrindas apskaičiuoti pelno mokesčių, kurių įmonės, pasibaigus kiekvieniems finansiniams metams, turi sumokėti į valstybės biudžetą. Todėl tuo tikslu ataskaitoje išskiriamas apskaičiuojamasis rodiklis *pelnas (nuostoliai) prieš apmokestinimą*. Iš pirmo žvilgsnio gali paradoksaliai skambėti terminas „nuostoliai prieš apmokestinimą“, tačiau čia reikia pasakyti, kad dalis operacijų ir jų rezultatų modelyje, ir skaičiuojant įmonės pelno mokesčių traktuojamos skirtingai. Tuomet galima situacija, kai įmonė pagal aptartojo modelio taisykles patiria nuostolį, tačiau pagal pelno mokesčio apskaičiavimo taisykles ji uždirba pelną, nuo kurio privalo mokėti mokesčius. Taip pat galimas ir atvirkščias variantas, kai pelninga įmonė tam tikrą laiką nemoka pelno mokesčio, nes protingai pasinaudoja legaliomis pelno mokesčio lengvatomis ir jo apskaičiavimo ypatumais.

Dabar kol kas užtenka žinoti, kad pelno mokesčiai yra apskaičiuojamas remiantis mūsų nagrinėjamos ataskaitos duomenimis, jei reikia juos atitinkamai perskaičiuojant taip, kad būtų galima nustatyti sumą, kuri turi būti sumokėta į biudžetą. Tačiau pelno mokesčiai, kaip ir bet kuris modelio rodiklis, taip pat turi būti parodomas atsižvelgiant į *kaupimo principą*. Todėl apskaičiuotoji pagal mokesčių taisykles pelno mokesčio suma yra pagrindas apskaičiuoti pelno mokesčio *sąnaudų* rodiklį, kuris yra nurodomas pelno (nuostolių) ataskaitoje ir registruojamas sistemoje.

Čia reikėtų atkreipti dėmesį, kad dažniausiai praktikoje apskaičiuota pagal mokesčio taisykles pelno mokesčio suma ir yra parodoma pelno

(nuostolių) ataskaitoje kaip *pelno mokestis*. Tačiau būna atvejų, kai šios sumos skiriasi ir kartais gana smarkiai.

Užregistravus modelyje pelno mokesčio rodiklį ir jį atitinkamai pateikus ataskaitoje, lieka paskutinis veiksmas – apskaičiuoti grynąjį rezultatą. Tuomet pelno nuostolio ataskaita įgauna išbaigtą ir logišką formą:

+	Įprastinė veikla	Tipinė veikla	Pardavimo pajamos
-			Pardavimo savikaina
=			Bendrasis rezultatas (pelnas (nuostoliai))
-			Veiklos sąnaudos
=			Tipinės veiklos rezultatas
+/-			Netipinė veikla
+/-	Finansinė ir investicinė veikla		
=	Įprastinės veiklos rezultatas		
+	Ypatingieji straipsniai		Pagautė
-			Netekimai
=			Pelnas (nuostoliai) prieš apmokestinimą
-			Pelno mokestis
=			Grynasis pelnas (nuostoliai)

Šioje formoje yra pateikti visi mūsų anksčiau išnagrinėto modelio duomenys apie įmonės finansinių metų įvairių veiklos rūšių rezultatus, pelno mokestį ir galutinį apskaičiuojamąjį bei visą veiklą apibendrinantį rodiklį *grynasis pelnas (nuostoliai)*. Tai grynosios ekonominės naudos suma, kuri pasibaigus finansiniams metams specialiomis procedūromis bus tiesiogiai perkeliama ir užregistruojama nuosavo įmonės kapitalo grupėje. Taigi įmonės finansinių metų veiklos rezultatų apskaičiavimo ciklas baigiamas ir pradedama registruoti bei kaupti kitų metų rezultatus.

Šiame poskyryje aptarėme pelno (nuostolių) ataskaitos formą ir esmę pasinaudodami išoriniams informacijos vartotojams pateikiama šios ataskaitos forma. Pelno (nuostolių) ataskaitoje viešai naudoti yra pateikiami būtini įmonės veiklai suprasti duomenys, tačiau negali būti pateikiami duomenys, susiję su komercinėmis įmonės paslaptimis. Todėl vidiniam vartojimui gali būti ir paprastai sudaromos daug išsamesnės tokio pobūdžio ataskaitos. Šiuo atveju visiškai niekas neriboja ataskaitoje pateikiamų duomenų, todėl atsižvelgiant į poreikius gali būti išskirti patys įvairiausi

duomenys. Vienintelis pageidavimas šiuo atveju yra tas, kad turėtų būti išlaikyta loginė išorinės pelno (nuostolių) ataskaitos struktūra. Išplėstos ataskaitos, skirtos vidiniam vartojimui, pavyzdžiu galėtų būti tokia forma:

Pelno (nuostolių) ataskaita

	<i>Produkcijos pardavimo pajamos</i>
	<i>Parduotos produkcijos pasigaminimo savikaina</i>
Bendrasis produkcijos pardavimo pelnas	
	<i>Prekių perpardavimo pajamos</i>
	<i>Perparduotų prekių savikaina</i>
Bendrasis prekių perpardavimo pelnas	
	<i>Paslaugų teikimo pajamos</i>
	<i>Paslaugų teikimo savikaina</i>
Bendrasis paslaugų teikimo pelnas	
Bendrasis pelnas (nuostoliai)	
	Veiklos sąnaudos:
	<i>Pardavimo sąnaudos</i>
	<i>Su darbo santykiais susijusios sąnaudos</i>
	<i>Nusidėvėjimo ir amortizacijos sąnaudos</i>
	<i>Tyrimo darbų sąnaudos</i>
	<i>Kitos bendrosios ir administracinės sąnaudos</i>
Tipinės veiklos pelnas (nuostoliai)	
	Kita veikla
	<i>Pajamos</i>
	<i>Sąnaudos</i>
	Finansinė ir investicinė veikla
	Pajamos
	<i>Palūkanų pajamos</i>
	<i>Dividendų pajamos</i>
	<i>Kitos finansinės ir investicinės veiklos pajamos</i>
	Sąnaudos
	<i>Palūkanų sąnaudos</i>
	<i>Kitos finansinės ir investicinės veiklos sąnaudos</i>
Įprastinės veiklos pelnas (nuostoliai)	
Pagautė	
Netekimai	
Pelnas (nuostoliai) prieš apmokestinimą	
Pelno mokestis	
Grynasis pelnas (nuostoliai)	

Kaip matyti iš pateikto pavyzdžio, valdymui reikalinga informacija ataskaitoje gali būti pateikiama labai įvairiai, detalizuojant iki labai smulkių sudedamųjų dalių (pvz., gali būti pateikiami duomenys apie kiekvieno produkto pardavimo pajamas ir savikainą). Tačiau duomenų vertine išraiška valdymo sprendimams priimti kartais neužtenka. Todėl gana dažnai reikia ir natūrinių duomenų, kurių nėra mūsų modelyje. Šie duomenys, parodantys fizinius įvairių reiškinį (pvz., parduotos produkcijos) kiekius, turi būti sukaupti šalia modelio. Su šiais klausimais susidursime vėliau, kai išsamiai nagrinėsime įmonės veiklos efektyvumo valdymo klausimus.

Atkreiptinas dėmesys, kad aptartoji ataskaita išskyrė tik tam tikrą dalį viso mūsų naudojamo įmonės finansų modelio. Todėl labai svarbu visą laiką turėti galvoje, kad pelno nuostolio ataskaita atskleidžia, nors ir labai svarbią, bet vis dėlto dalį įmonės finansų visumos. Todėl kvalifikuotai nagrinėjant pelno (nuostolių) ataskaitą reikia ne tik išmokti „pamatyti“ realiame gyvenime vykusias operacijas, bet ir suvokti jų įtaką kitai modelio daliai, atskleidžiančiai finansinę įmonės būklę.

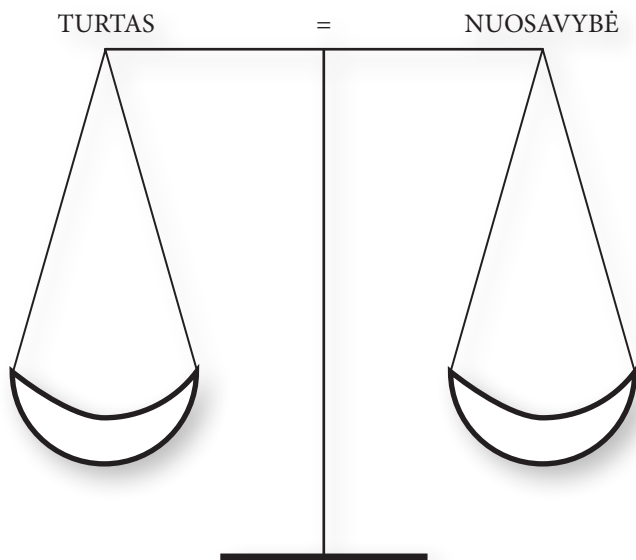
III.2. Finansinė įmonės būklė

Kalbėdami apie įmonės veiklą, nagrinėjome tik konkrečią, nedidelę, nors ir ypač svarbią modelio lygybės dalį, o siekdami pateikti apibendrintus duomenis apie įmonės būklę turime nagrinėti visą modelio lygybę. Ši lygybė teigia, kad įmonės valdomas turtas visuomet lygus pretenzijų į šį turtą vertei (trečiųjų asmenų nuosavybei). Matyt, todėl ataskaita, kuri parodo mus dabar dominantį įmonės finansų aspektą, vadinama *balansu*. Prisimindami anksčiau aptartą modelio detalizavimą, galime labai gerai matyti, kokie duomenys bus pateikiami šioje ataskaitoje (nepatamsintas plotas lentelėje).

T		=	NK			I	
IT	TT	=	IK	R		II	TI
IT	TT	=	IK	R ₀	R ₁	II	TI
					+ Pajamos	- Sąnaudos	

Čia labai gerai matyti, kad balanse bus pateikiamas tik finansinių metų rezultatas, o ne išsami informacija apie įmonės veiklą, kaip tai buvo pelno (nuostolių) ataskaitoje. Iš esmės rodiklis R_1 yra dviejų ataskaitų ryšio vieta, per kurią išlaikomas modelio sistemos vientisumas. Dabar jau žinome, kad šis rodiklis turi savo konkretų pavadinimą, apskaičiavimo taisykles ir ekonominę prasmę. Suprantama, kad kalbame apie *grynąjį pelną*.

Aptariant balansą taip pat reikės apibūdinti šioje ataskaitoje pateikiamus rodiklius, kad suprastume, kaip conceptualaus modelio duomenys yra pateikiami praktiškai, ir konkrečiau apibrėžti ekonominę šių rodiklių prasmę. Paties balanso apibendrintą ekonominę prasmę labai gerai gali iliustruoti svarstyklės (žr. 3.2 pav.).



3.2 pav. Balanso esmė

„Padėję“ į vieną svarstyklių lėkštę turtą, kuriuo disponuoja įmonė, o į kitą – trečiųjų asmenų interesų į šį turtą vertę (nuosavybę), labai aiškiai matome, kad siekiant išlaikyti svarstyklių pusiausvyrą kiekvieno balanso elemento pokytis būtinai turi būti kompensuotas kitų elementų pokyčiais. Tai labai svarbus momentas, todėl jis tiek kartų pabrėžiamas įvairiomis formomis. Čia verta atkreipti dėmesį į tai, kad skirtingose šalyse balanso

pusės vadinamos skirtingai. Kai kur turtas vadinamas *aktyvu*, o nuosavybė – *pasvyvu*. Tačiau dažniausiai turtas ir yra vadinamas turtu, o nuosavybė, kaip atskiras elementas, apibendrintai neįvardijamas, išskiriamos tik jos sudėtinės dalys – *įmonės nuosavas kapitalas* ir *įmonės įsipareigojimai*. Todėl balanso struktūra iš esmės atitinka modelio lygybę:

TURTAS =	Nuosavas kapitalas	Įsipareigojimai
----------	--------------------	-----------------

Dabar lieka tik „sudėlioti“ visas reikiamas modelio sudedamąsias dalis taip, kad jomis būtų patogų naudotis praktiškai. Iš esmės kiekvienos atskaitos (taip pat ir balanso) duomenų pateikimo klausimas yra tik formos, o ne turinio klausimas. Kitaip sakant, mes dabar svarstome, kur formoje pateikti duomenis apie vieną ar kitą reiškinį, kad juos būtų lengviau rasti, suprasti ir panaudoti valdymo procese. Apie tai, ką kiekvienas balanso elementas reiškia ir kaip jis įvertinamas, išsamiau nagrinėsime vėliau.

Pradėkime nuo turto. Kadangi vienas iš modelio funkcionavimo principų yra periodiškumo principas, pagal kurį įmonės veikla skirstoma į 12 mėnesių trukmės laikotarpius, turtas pirmiausia yra skirstomas į ilgalaikį (kuria ekonominę naudą ilgiau negu vienus finansinius metus) ir trumpalaikį (realizuoja jame glūdinčią ekonominę naudą per vienus metus ar veiklos ciklą). Pažymėtina, kad kai kurių šalių balanse pirmiausia pateikiamas trumpalaikis turtas ir tik vėliau – ilgalaikis. Motyvas – trumpalaikis turtas yra greičiausiai paverčiamas pinigais, todėl labai svarbus įmonės veiklai. Lietuvoje pasirinktas kitas požiūris ir pirmiausia parodomas ilgalaikis turtas. Esant normalioms sąlygoms jis yra įmonės ilgalaikės sėkmės garantas:

TURTAS
Ilgalaikis turtas
Trumpalaikis turtas

Toliau šios pagrindinės ekonominės naudos realizavimo laikotarpio prasme turto grupės yra skaidomos į smulkesnes sudedamąsias dalis. Ilgalaikio turto dalyje išskiriamos keturios specifinės grupės. Tai *nematerialusis*, *materialusis*, *finansinis* ir *kitas* turtas. Šių turto grupių pavadinimai apibūdina turto, nurodomo šiuose balanso straipsniuose, esmę. Nemateri-

aliajam turtui priskiriamas nepiniginis, neturintis fizinės formos turtas. Tai gali būti patentai, licencijos, programinė įranga ir kitas panašaus pobūdžio turtas. Materialiajam turtui priskiriamas fizinę formą turintis turtas. Tai gali būti transporto priemonės, pastatai, įrenginiai ir kitas panašus turtas. Finansiniam turtui priskiriami pinigai bei sutartinė teisė gauti pinigus ar kitą finansinį turą. Ties finansinio turto apibūdinimu prasminga stabtelėti. Tai, kad pinigai yra finansinis turtas, matyt, abejonių nekyla. Ilgalaikio finansinio turto dalyje parodomi tik tie pinigai, disponavimas kuriais įmonei yra apribotas ir jais ji galės naudotis ne anksčiau kaip po ateinančių finansinių metų. Kitas klausimas – sutartinė teisė gauti pinigus ar kitą finansinį turą, tokį kaip vertybiniai popieriai ar finansinės priemonės. Mūsų nagrinėtame modelyje taikomas kaupimo principas ir pajamos pripažįstamos tuo metu, kai uždirbamos, o ne kai gaunami pinigai. Todėl ilgalaikę pirkėjų skola (sutartinė teisė gauti pinigus) modelio lygybėje turi būti rodoma kaip turtas ir yra klasifikuojamas būtent kaip finansinis turtas. Tą patį galima pasakyti ir apie vertybinius popierius. Jie įsigijami su intencija, kad anksčiau ar vėliau bus paversti pinigais ir iš to bus gauta ekonominė nauda. Balansas, papildžius jo ilgalaikio turto dalį aptartais straipsniais, atrodo taip:

TURTAS
Ilgalaikis turtas
<i>Nematerialusis</i>
<i>Materialusis</i>
<i>Finansinis</i>
Trumpalaikis turtas

Trumpalaikio turto dalyje išskiriamos keturios specifinės grupės. Tai *atsargos, išankstiniai apmokėjimai ir nebaigtos vykdyti sutartys; per vienerius metus gautinos sumos; kitas trumpalaikis turtas; pinigai ir pinigų ekvivalentai*. Atsargoms priskiriamas tas turtas, kuris leidžia uždirbti pajamas (ekonominę naudą) per vienerius metus. Įmonės atsargų sudedamosios dalys, priklausomai nuo to, kokia veikla ji užsiima, yra skirtingos. Jei įmonė tik perpardavinėja prekes, atsargų grupėje nurodomos tik *perparduoti skirtos pirktos prekės*. Jei įmonė dar ir gamina parduodamą produkciją, atsargų

grupėje nurodomos žaliavos ir komplektuojamieji gaminiai, nebaigta gamyba bei pagaminta produkcija.

Atsargoms taip pat priskiriamas ir turtas, leidžiantis uždirbti pajamas vieną įmonės veiklos ciklą. Veiklos ciklu laikomas laikotarpis nuo veiklos procese naudojamo turto įsigijimo iki jo pardavimo momento. Atkreiptinas dėmesys, kad turtas, net ir tuo atveju, kai veiklos ciklas ilgesnis nei vieni metai arba kai turtas savo prigimtimi yra ilgalaikis, bet įmonėje visą savo potencialią naudą realizuoja iš karto, – yra priskiriamas trumpalaikiam bei pateikiamas atsargų grupėje. Todėl atsargų grupėje gali būti ir *ilgalaikis materialusis turtas, skirtas parduoti*.

Trumpalaikio turto grupėje *per vienus metus gautinos sumos* nurodomos visos pinigų sumos, kurias įmonė planuoja gauti per ateinančius finansinius metus. Pirmiausia ir svarbiausia šioje turto grupėje yra *pirkėjų skolos* už parduotas prekes ir suteiktas paslaugas. Čia taip pat nurodomos ir bet kurios kitos iš kitų trečiųjų asmenų gautinos pinigų sumos. Tai gali būti *dukterinių įmonių skolos*, įmonės savininkų skolos įmonei ir bet kurios *kitos gautinos sumos*.

Atkreipkite dėmesį, kad ir trumpalaikis turtas balanse yra pateikiamas likvidumo laipsnio didėjimo linkme. Kuo greičiau turtas gali būti paverstas pinigais, tuo didesnis turto likvidumo laipsnis. Taigi likvidumas yra atvirkščiai proporcingas laikui, per kurį konkreti turto rūšis virsta pinigais. Todėl trumpalaikio turto dalyje išskiriamas *kitas trumpalaikis turtas* – nurodomas gana likvidus turtas. Tai, nelygu, kokia įmonė, gali būti *trumpalaikės investicijos* į kitų įmonių akcijas bei įvairius vertybinius popierius, kurių įmonė nenumato laikyti ilgiau negu vienus metus po balanso pateikimo datos. Čia taip pat pateikiami ir *terminuotieji indėliai*, kuriuos įmonė turi pasidėjusi trumpesniam nei metai laikotarpiui, ir laikinai naudotis šiais pinigais negali. Paprastai čia pateikiami terminuotieji indėliai, kurių terminas yra ilgesnis nei trys mėnesiai po balanso sudarymo datos.

Galiausiai trumpalaikio turto dalyje išskiriami *pinigai ir pinigų ekvivalentai*. Tai likvidžiausia turto grupė. Čia nurodomos ne tik pinigų sumos, kuriomis disponuoja įmonė, bet ir pinigų ekvivalentai, pavyzdžiui, trumpesni nei trijų mėnesių terminuotieji indėliai, čekiai ir kitas greitai pinigais paverčiamas trumpalaikis turtas. Turtas, papildžius balanso trumpalaikio turto dalį aptartais straipsniais, dabar atrodo taip:

TURTAS
Ilgalaikis turtas
<i>Nematerialusis</i>
<i>Materialusis</i>
<i>Finansinis</i>
<i>Kitas ilgalaikis turtas</i>
Trumpalaikis turtas
<i>Atsargos, išankstiniai apmokėjimai ir nebaigtos vykdyti sutartys</i>
<i>Per vienerius metus gautinos sumos</i>
<i>Kitas trumpalaikis turtas</i>
<i>Pinigai ir pinigų ekvivalentai</i>

Pagal susitarimą pateiktas skirstymas privalomas ir yra visada nurodomas balanse net ir tuomet, kai įmonėje konkrečios turto rūšies nėra. Tuomet toje vietoje tiesiog įrašomas nulis. Savo ruožtu kiekvienas turto straipsnis, atsižvelgiant į įmonės specifiką, turto, kuriuo ji disponuoja, įvairovę ir valdymo poreikius, gali būti detalizuotas labai smulkiai. Šiuo atveju reikėtų skirti, koku tikslu rengiamos ataskaitos. Paprastai kalbant apie ataskaitas, turimos galvoje tos jų formos, kurios yra pateikiamos išoriniams vartotojams. Tokioms formoms keliami visoms įmonėms bendri reikalavimai tam, kad šias ataskaitas būtų galima palyginti tarpusavyje. Išorinių ataskaitų detalumo klausimas beveik visuomet yra susijęs su komercinės paslapties išsaugojimo klausimu. Išoriniams vartotojams pateikta pernelyg išsami informacija gali būti panaudota konkuruojant su įmone.

Kitas klausimas – kai ataskaitos pateikiamos naudoti viduje. Šiuo atveju nėra rizikos, susijusios su komercinės paslapties atskleidimu. Todėl kiekviena ataskaitos forma gali būti detalizuota labai smulkiai – kiek to reikia valdymo sprendimams priimti. Atkreiptinas dėmesys, kad, kaip rodo praktika, tikslinga detalizuoti tas pačias ataskaitas, kurios pateikiamos naudoti išoriškai, o ne kurti kokias nors naujas jų formas. Taip yra todėl, kad šios ataskaitos reprezentuoja mums jau žinomą įmonės finansų modelį ir sudaro nuoseklią sistemą. Suprantama, prireikus kiekviena ataskaitos forma gali būti papildyta papildoma informacija, pateikiama šalia formos. Pavyzdžiui, prie pelno (nuostolių) ataskaitos papildomai gali būti pridedama apskaičiuota gaminamos produkcijos vieneto savikaina.

Išnagrinėjus vieną modelio lygybės pusę pereiname prie kitos. Ten „svarstyklių lėkštėje“ yra savininkų interesų vertė ir įmonės skolos tretiesiems asmenims. Kai kuriose šalyse balanse pirmiausia pateikiami įmonės išsipareigojimai ir tik paskui įmonės nuosavas kapitalas. Taigi tarytum pabrėžiama, kad įmonė pirmiausia turi atsiskaityti su savo kreditoriais, o tai, kas lieka, jau priklauso įmonės savininkams. Lietuvoje pasirinktas variantas, kai nuosavas įmonės kapitalas išskiriamas pirmiau taip pabrėžiant, kad sprendimo priėmimo požiūriu įmonės savininkai yra dominuojantys. Todėl kita modelio lygybės pusė pateikiama taip:

NUOSAVAS KAPITALAS
MOKĖTINOS SUMOS IR ĮSIPAREIGOJIMAI

Nuosavo įmonės kapitalo detalizavimas balanse priklauso nuo įmonės rūšies. Jei tai akcinė bendrovė, kuriai įstatymais numatytas tam tikras pradinis mažiausias savininkų įnašas, vadinamas įstatiniu *kapitalu*, pirmiausia išskiriamas ir pateikiamas įmonės įstatuose nurodytas šio kapitalo dydis. Įstatinio kapitalo dydį lemia pasirašytų akcijų nominaliųjų verčių suma. Šis kapitalo dydis akcinėse bendrovėse lieka pastovus tol, kol akcininkai priima sprendimus įstatymų numatyta tvarka padidinti arba sumažinti įstatinį kapitalą. Kartu turi būti pakeistas ir įstatinio kapitalo dydis, nurodytas įmonės įstatuose. Jei sudaromas individualiosios įmonės balansas, vietoje įstatinio kapitalo parodomi *savininkų* įnašas. Kadangi individualiosios įmonės savininkai gali bet kuriuo metu papildomai įmokėti pinigų į savo įmonę, taip pat šias įmokas pasiimti, savininkų įnašas individualiojoje įmonėje yra kintamas dydis, priešingai negu įstatinis kapitalas akcinėse bendrovėse.

Nuosavo įmonės kapitalo dalyje taip pat rodomas ir įmonės veiklos rezultatas – *nepaskirstytasis pelnas*, sukauptas iki balanso sudarymo datos. Šis dydis nuosavo kapitalo dalyje nurodomas todėl, kad įmonės veiklos rezultatai priklauso jos savininkams ir atitinkamai didina (pelno atveju) arba mažina (nuostolio atveju) įmonės savininkų pretenzijų į įmonės turtą vertę. Teoriškai nepaskirstytojo pelno suma – tai pinigų kiekis, kurį iš įmonės galėtų pasiimti savininkai. Tačiau akcinėms bendrovėms numatytas tam tikras saugiklis, ribojantis akcininkų galimybę pasiimti visą nepaskirstytąjį pelną kaip dividendus. Toks apribojimas įgyvendinamas reikalaujant

sukurti vadinamuosius *rezervas*. Akcinių bendrovių įstatyme tuo tikslu numatytas *privalomasis rezervas*. Šis rezervas atlieka finansinės pagalvės funkciją ir įmonei patiriant nuotolius gali būti panaudotas jiems padengti. Įmonės bendrovės akcininkai savo sprendimu gali kurti ir kitus rezervas¹⁸.

Individualiajai įmonei tokio ribojimo nėra (kurti rezervų neprivaloma) ir savininkas gali pasiimti visus uždirbtus pinigus, taip pat net ir pradinės įmokas. Tačiau tuomet įmonės nuosavas kapitalas taps lygus nuliui ir greičiausiai įmonei pritrūks pinigų vėlesnei veiklai.

Kitos įmonės, kurios neturi įstatinio kapitalo (žemės ūkio ir kooperatinės įmonės) ir nesudaro privalomojo rezervo, nuosavo kapitalo vietoje nurodo pagrindinį ir atsargos (rezervinį) kapitalą.

Valstybės ir savivaldybės įmonės nuosavo kapitalo straipsnyje vietoje įstatinio kapitalo nurodo įmonės savininko (valstybės) kapitalą ir turtą, kuris pagal įstatymus gali būti tik valstybės nuosavybė, atitinkanti kapitalą.

Nepaskirstytojo pelno rodiklis apima finansinių metų ir ankstesniųjų metų uždirbtą pelną. Tam tikrais atvejais šį rodiklį prasminga detalizuoti pateikiant šiuos rodiklius atskirai, kad būtų galima geriau matyti įmonės veiklos kryptis.

Kita svarbi modelio lygybės sudedamoji dalis – trečiųjų asmenų (išskyrus savininkus) pretenzijų (interesų) į įmonės valdomą turtą verčių suma – įmonės mokėtinos sumos ir įsipareigojimai.

Mokėtinos sumos, nurodytos įmonės įsipareigojimų dalyje, – tai tokie įmonės įsipareigojimai, kurie turi būti įvykdyti *sumokant pinigų* tretiesiems asmenims – kreditoriams, prekių ir paslaugų tiekėjams, į biudžetą, įmonės darbuotojams ir kitiems asmenims. Todėl šie įsipareigojimai ir yra vadinami *mokėtinomis sumomis*. Kita įsipareigojimų dalis, kuri ir vadinama tiesiog *įsipareigojimais*, turės būti įvykdyta ne sumokant pinigų, o kitais būdais. Tai gali būti įmonės prekės ar paslaugos, už kurias pirkėjai buvo sumokėję iš anksto, įvykdyti garantiniai įmonės įsipareigojimai ir kiti panašaus pobūdžio įsipareigojimai. Tačiau modelyje, taip pat ir balanse įsipareigojimai pirmiausia skirstomi atsižvelgiant į periodiškumo principą, t. y. į *ilgalaikius* ir *trumpalaikius* įsipareigojimus. Atsižvelgiant į tai, kas pasakyta, balansas dabar gali būti toks:

¹⁸ Rezervų esmę, jų formavimą ir funkcijas plačiau aptarsime nagrinėdami nuosavo kapitalo pokyčius.

NUOSAVAS KAPITALAS
Įstatinis kapitalas (savininkų įmokos)
Rezervai
Nepaskirstytasis pelnas
MOKĖTINOS SUMOS IR ĮSIPAREIGOJIMAI
Po vienu metų mokėtinos sumos ir ilgalaikiai įsipareigojimai
Per vienus metus mokėtinos sumos ir trumpalaikiai įsipareigojimai

Pagal susitarimą ankstesnis skirstymas yra privalomas ir yra visada nurodomas balanse net ir tuo atveju, kai įmonėje konkrečios nuosavybės rūšies nėra. Tuomet toje vietoje tiesiog įrašomas nulis. Savo ruožtu kiekvienas nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų straipsnis, atsižvelgiant į įmonės specifiką, įsipareigojimų įvairovę ir vidinius valdymo poreikius, gali būti detalizuotas labai smulkiai.

Pavyzdžiui, nepaskirstytojo pelno rodiklis apima *finansiniais metais* ir *ankstesniaisiais metais* uždirbtą pelną. Tam tikrais atvejais šį rodiklį prasminga detalizuoti pateikiant šiuos rodiklius atskirai, kad būtų galima geriau matyti įmonės veiklos kryptis.

Mokėtinos sumos ir įsipareigojimai savo ruožtu gali būti pateikiami pagal subjektus, kuriems yra įsipareigojusi įmonė. Praktikoje dažnas grupavimas į *finansines skolas, skolas tiekėjams, skolas biudžetui, skolas darbuotojams* ir *įsipareigojimus pirkėjams*, sumokėjusiems už prekes avansu. Įmonės, kurios turi ilgalaikių įsipareigojimų (pvz., ilgalaikes paskolas), trumpalaikių įsipareigojimų dalyje išskiria specialią įsipareigojimų grupę *ilgalaikių skolų einamųjų metų dalis*, taip parodydamos, kurią ilgalaikės skolos dalį reikės grąžinti kitais po balanso sudarymo metais. Todėl, siekiant pateikti išsamesnę informaciją, aptariamąjo modelio lygybės pusė balanse gali būti pateikiama taip:

NUOSAVAS KAPITALAS
Įstatinis kapitalas (savininkų įnašai)
Rezervai
Nepaskirstytasis pelnas
<i>Ankstesniųjų metų</i>
<i>Finansinių metų</i>

MOKĖTINOS SUMOS IR ĮSIPAREIGOJIMAI
Po vienu metų mokėtinos sumos ir ilgalaikiai įsipareigojimai
<i>Finansinės skolos</i>
<i>Skolos tiekėjams</i>
<i>Įsipareigojimai pirkėjams</i>
<i>Kitos skolos ir įsipareigojimai</i>
Per vienus metus mokėtinos sumos ir trumpalaikiai įsipareigojimai
<i>Ilgalaikių einamųjų metų dalis</i>
<i>Finansinės skolos</i>
<i>Skolos tiekėjams</i>
<i>Įsipareigojimai pirkėjams</i>
<i>Skolos biudžetui</i>
<i>Skolos darbuotojams</i>
<i>Kitos skolos ir įsipareigojimai</i>

Sujungę abi išnagrinėtas balanso dalis gauname plačiai praktikoje naudojamą ir gerai įmonės vadovams bei savininkams žinomą balanso formą:

BALANSAS

TURTAS	NUOSAVAS KAPITALAS
Ilgalaikis turtas	Įstatinis kapitalas (savininkų įnašai)
<i>Nematerialusis</i>	Rezervai
<i>Materialusis</i>	Nepaskirstytasis pelnas
<i>Finansinis</i>	<i>Ankstesniųjų metų</i>
<i>Kitas ilgalaikis turtas</i>	<i>Finansinių metų</i>
Trumpalaikis turtas	MOKĖTINOS SUMOS IR ĮSIPAREIGOJIMAI
<i>Atsargos, išankstiniai apmokėjimai ir nebaigtos vykdyti sutartys</i>	Po vieno metų mokėtinos sumos ir ilgalaikiai įsipareigojimai
<i>Per vienus metus gautinos sumos</i>	<i>Finansinės skolos</i>
<i>Kitas trumpalaikis turtas</i>	<i>Skolos tiekėjams</i>
<i>P pinigai ir pinigų ekvivalentai</i>	<i>Įsipareigojimai pirkėjams</i>
	<i>Kitos skolos ir įsipareigojimai</i>
	Per vienus metus mokėtinos sumos ir trumpalaikiai įsipareigojimai
	<i>Ilgalaikių einamųjų metų dalis</i>
	<i>Finansinės skolos</i>
	<i>Skolos tiekėjams</i>
	<i>Įsipareigojimai pirkėjams</i>
	<i>Skolos biudžetui</i>
	<i>Skolos darbuotojams</i>
	<i>Kitos skolos ir įsipareigojimai</i>
TURTAS IŠ VISO =	NUOSAVYBĖ IR ĮSIPAREIGOJIMAI IŠ VISO

Čia norėtųsi dar kartą pabrėžti, kad pateikta balanso forma nėra „Dievo duota“, niekada nekintanti ir nekeičiama. Pirmiausia visuomet reikia prisiminti, kad ši, kaip ir bet kuri kita, ataskaitų forma yra tik priemonė įmonės finansinio modelio duomenimis pateikti. Savo ruožtu dabar nagrinėjame tik vieną iš galimų modelių (konkrečiai dvejetainį modelį), kuris supaprastintai pateikia daugiaaspektį realaus verslo vaizdą. Todėl „skaitant“ balanso duomenis prasminga stengtis savo galvoje kiek galima tiksliau atkurti tą realų pasaulio vaizdą, kurį supaprastina finansų modelis ir pateikia finansinės ataskaitos.

III.3. Nuosavo kapitalo pokyčiai

Įmonės finansinė būklė (balanse) ir jos veiklos rezultatai (pelno (nuostolių) ataskaitoje) apima visą mūsų anksčiau išnagrinėtą modelio lygybę ir leidžia apibendrintai apžvelgti visus įmonės finansus. Tačiau tam tikrais atvejais reikia geriau išsiginčyti į kai kuriuos procesus ir modelio sudedamąsias dalis jas labiau detalizuojant. Įmonės finansų modelyje labai svarbi jos savininkų interesų dalis, kurią atspindi įmonės nuosavas kapitalas. Prisimenant ankstesnę analogiją apie įmonės finansų modelio dalis, kurias išskiria konkrečios finansinės ataskaitos, galima teigti, kad įmonės nuosavo kapitalo ataskaita nurodo duomenis apie lentelėje pateiktą nepatamsintą zoną:

T		=	NK				I	
IT	TT	=	IK	R			I _I	T _I
IT	TT	=	IK	R ₀	Finansinių metų rezultatas		I _I	T _I
IT	TT	=	IK	R ₀	+ Pajamos	- Sąnaudos	I _I	T _I

Šis apibendrintas vaizdas pateikiamas balanse, tačiau įmonės finansų tikslas, kaip jau buvo aptarta anksčiau, yra teikti jos savininkams ekonominę naudą. Todėl reikia papildomos informacijos apie nuosavą kapitalą, jo struktūrą bei pokyčius, taip pat ir įvykusių pokyčių priežastis tam, kad savininkai galėtų priimti pagrįstus, su savo įmonės finansais susijusius sprendimus.

Pasvarstykite:

Kokios konkrečiai informacijos apie nuosavą įmonės kapitalą jums reiktų papildomai?

Mus domina įmonės savininko požiūris

Pirmiausia, matyt, reikia išnagrinėti, kokie veiksniai turi įtakos nuosavo kapitalo dydžiui ir struktūrai. Paprastai kiekviena įmonė pradeda funkcionuoti nuo *pradinių* įnašų, kurie gali būti padaryti ir pinigų, ir turto pavidalu. Kadangi šis turtas priklauso savininkams, įmonės nuosavas kapi-

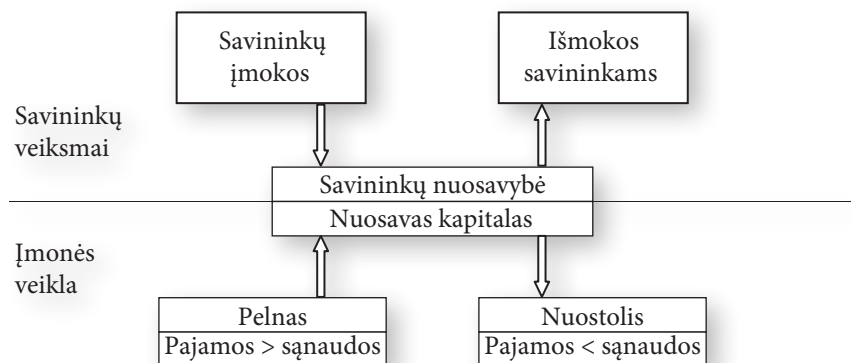
talas padidėja. Įnašai yra vertinami pinigais, todėl nesunku nustatyti, kiek padidėja nuosavas įmonės kapitalas.

Pradėjusi veikti įmonė pradeda kurti veiklos rezultatą ir vėliau šį rezultatą kaupti. Nuosavas įmonės kapitalas didėja arba mažėja – tai priklauso nuo to, ar įmonės veikla yra pelninga, ar nuostolinga. Jei įmonė veikia pelningai, įmonės nuosavas kapitalas didėja. Šis didėjimas rodo, kad didėja įmonės savininkų nuosavybė, arba kitaip – įmonės savininkų pretenzijų į įmonės turtą vertė. Uždirbę pelno savininkai turi teisę įgyvendinti savo pretenzijas (arba dalį jų) į turtą, kuriuo disponuoja įmonė (konkrečiai pinigais), ir pasiimti juos sau. Šis veiksmas galimas tuomet, jei įmonė turi pakankamai pinigų. Tai vadinamosios išmokos *savininkams*, kurios sumažina įmonės nuosavą kapitalą.

Atkreiptinas dėmesys, kad praktikoje dažnai vartojamas terminas „pelno išmokėjimas“ nėra labai tikslus ir teisingas. Iš įmonės savininkai pasiima ne pelną, o pinigus, taip įgyvendindami savo teisėtą pretenzijas į įmonės turtą. Išmokėjus pinigus sumažėja įmonės turto vertė ir ta pačia suma sumažėja savininkų pretenzijų į įmonės turtą vertė. Tai parodoma mažinant nuosavą kapitalą, konkrečiai – nepaskirstytąjį pelną. Pelnas, kaip ekonominė kategorija, parodo finansinių metų padidėjusią ekonominę naudą, kuri gaunama tuo atveju, jei pajamos viršija sąnaudas. Įmonės savininkai gali pretenduoti tik į turto dalį, kurios dydis ne didesnis negu nepaskirstytasis pelnas. Šis pelnas savo ruožtu apima ankstesnio ir dabartinio laikotarpio pelną. Čia labai tinka posakis, kad dividendai yra mokami ne iš pelno, o iš kasos. Todėl, jei dėl kokių nors priežasčių įmonė, nors ir dirba pelningai, bet stokoja pinigų savo veiklai, savininkams išsimokėti pinigų nerekomenduojama, o tam tikrais atvejais (akcinių bendrovių) net ir draudžiama.

Jei įmonė veikia nuostolingai, mažėja įmonės nuosavas kapitalas. Šis mažėjimas rodo, kad įmonės savininkų pretenzijų į įmonės turtą vertė mažėja. Jei nuostolinga įmonės veikla trunka keletą laikotarpių iš eilės, gali susidaryti tokia padėtis, kai nuosavas įmonės kapitalas priartėja prie nulio ar netgi tampa neigiamas. Tai reiškia, kad įmonė tik formaliai priklauso savininkams, nes į visą įmonės turtą pradeda pretenduoti kreditoriai. Ši padėtis, jei savininkai papildomomis įmokomis nepadengia įmonės nuostolių, gali lemti įmonės bankrotą.

Apibendrintai aptartas įmonės nuosavo kapitalo pokytis parodytas 3.3 paveiksle.



3.3 pav. Įmonės nuosavo kapitalo pokytis

Iš 3.3 paveikslo matyti, kad įmonės nuosavo kapitalo dydį lemia dviejų tipų veiksniai. Viena veiksnų grupė – savininkų veiksmai ir jų sprendimai, kaip elgtis su savo nuosavybe įmonėje. Jie paprastai yra suinteresuoti išsimokėti sau priklausančią pinigų dalį iš įmonės taip įgyvendinami ekonominės naudos gavimo siekį. Savo ruožtu prireikus savininkas gali finansuoti įmonės veiklą. Tai gali būti atliekama pradinėmis ir papildomomis įmokomis. Papildomų įmokų įmonei gali reikėti tuo atveju, jei jos veikla yra nuostolinga ir jai pradeda trūkti pinigų veiklai.

Antroji veiksnų grupė, lemianti nuosavo kapitalo dydį, yra pačios įmonės veikla. Kadangi įmonės veiklos rezultatas priklauso jos savininkams, jis turi tiesioginę įtaką kapitalo dydžiui. Jei įmonė uždirba daugiau pajamų, negu patiria sąnaudų, nuosavas kapitalas didėja, taip parodydamas, kad įmonės savininkų pretenzijų vertė į įmonės turtą didėja. Jei įmonė patiria daugiau sąnaudų, negu uždirba pajamų, nuosavas kapitalas mažėja ir tai rodo, kad įmonės savininkų pretenzijų vertė į įmonės turtą mažėja.

Įmonės veiklos veiksniai, turintys įtakos nuosavo kapitalo dydžiui ir pokyčiams, skirtingų rūšių įmonėse nesiskiria. Tai reiškia, kad pajamos ir sąnaudos pripažįstamos, vertinamos ir pateikiamos visose įmonėse laikantis tų pačių kriterijų. Tačiau savininkų veiksmai, susiję su nuosavu kapitalu, šiek tiek skiriasi – tai priklauso nuo įmonės rūšies, todėl juos aptarsime atskirai.

Nuosavo kapitalo pokyčiai akcinėse bendrovėse

Akcinėse bendrovėse veiksmai su nuosavu kapitalu yra apibrėžti ganėtinai griežtai. Taip yra todėl, kad paprastai akcinių bendrovių savininkų yra gana daug, jie turi skirtingą savo interesų vertę. Akcinių bendrovių savininkų interesai pasireiškia per jų turimų įmonės akcijų kiekį. Kaip tik akcijos, būdamos savininkų nuosavybe, išreiškia jų pretenzijų vertę, kuri savo ruožtu priklauso nuo akcinės bendrovės nuosavo kapitalo dydžio.

Akcinių bendrovių atveju labai svarbu aiškiai suvokti keletą dalykų. Pirmiausia – akcijos suteikia teisę savininkui reikšti pretenzijas į akcinės bendrovės tam tikrą turto dalį. Pradinės įmokos dalis, tenkanti vienai akcijai, lemia jos *nominaliąją vertę*. Ši vertė yra nurodoma akcinės bendrovės įstatuose ir gali pakisti tik akcininkams priėmus sprendimą ir atitinkamai pakeitus bendrovės įstatus. Taigi nominaliosios akcijos vertės pokytis yra susijęs tik su savininkų sprendimais ir nėra veikiamas įmonės veiklos.

Antras dalykas, į kurį reikia atkreipti dėmesį, yra tas, kad įmonei pradėjus savo veiklą turto dalies, į kurią gali pretenduoti akcininkas, vertė priklauso nuo jo turimų akcijų kiekio ir nuosavo kapitalo dydžio. Jei įmonės nuosavas kapitalas didėja, atitinkamai didėja ir jo dalis, tenkanti vienai akcijai. Taip susiformuoja vadinamoji *buhalterinė akcijos vertė*. Ši vertė niekur neregistruojama ir yra tiesiog apskaičiuojamasis dydis, kuris gali būti nustatomas pagal formulę:

$$\begin{aligned} \text{Buhalterinė akcijos vertė} &= \text{Nominalioji akcijos vertė} \\ &+/- \text{ veiklos rezultatas, tenkantis vienai akcijai.} \end{aligned} \quad (3.1)$$

Valdymo ir sprendimų priėmimo tikslams ši buhalterinė akcijos vertė beveik nenaudojama. Geriausiu atveju ji gali būti tik orientyras siekiant nustatyti realią akcijos vertę. Todėl trečiasis ir labai svarbus momentas, kurį reikia turėti galvoje kalbant apie akcijų specifiką, yra tas, kad pati akcija turi savo tikrą vertę ir gali būti parduota kaip savininko turtas. Tai vadinamoji *akcijos rinkos kaina*. Akcijos rinkos kainą veikia ne tik savininkų sprendimai ir įmonės veiklos rezultatai. Atsiranda labai svarbi grupė veiksnių, kuriems nei akcininkai, nei įmonė iš esmės negali turėti įtakos. Tai vadinamieji rinkos veiksniai, dėl kurių akcijos rinkos kaina gali kilti arba kristi kitoms

sąlygoms nekintant. Reikia pažymėti, kad akcijos rinkos kaina nėra aptariamojo modelio objektas ir apie šią kainą jokiose ataskaitose informacija neteikiama. Tai nereiškia, kad apie akcijų kainą informacija neskelbiama, tačiau įmonės finansų modelis rodo įmonės vidinę būklę, ignoruodamas su išoriniais veiksniais susijusius dalykus.

Panagrinėkime, kaip „veikia“ įmonės nuosavas kapitalas akcinėse bendrovėse. Kaip jau žinome, pradinėmis įmokomis yra formuojamas įmonės įstatinis kapitalas. Įstatinio kapitalo dydį lemia akcijų kiekis ir vienos akcijos nominalioji vertė. Šis dydis yra fiksuojamas akcinės bendrovės įstatuose ir gali būti keičiamas tik keičiant įstatus, jei tokį sprendimą priima akcininkai.

Pradėjus įmonei funkcionuoti ir esant normalioms sąlygoms įmonė pradeda uždirbti pelną. Pirmiausia tai būna *finansinių metų*, o vėliau ir *ankstesniųjų metų* pelnas. Bendra šių dviejų dydžių suma rodo *nepaskirstytąjį pelną*, į kurią gali pretenduoti akcininkai. Tai reiškia, kad nepaskirstytasis pelnas yra vertinė akcininkų pretenzijų į įmonės turtą išraiška. Kitais žodžiais, nepaskirstytasis pelnas rodo, į kurią įmonės pinigų sumą gali pretenduoti akcininkai. Tačiau nepaskirstytasis pelnas išreiškia tik akcininkų teisę, bet nebūtinai šia jų teise gali būti pasinaudota. Galimybę išsimokėti dividendus lemia kitas ne mažiau svarbus veiksnys – pinigų kiekis, kuriuo disponuoja įmonė. Įmonė gali būti pelninga, tačiau tam tikrą laikotarpį stokoti pinigų. Jų paprasčiausiai gali tiesiog nebūti. Todėl akcininkai, nors ir turėdami teisę, ja pasinaudoti negali dėl pinigų trūkumo. Kita vertus, jei paskyrus ir išmokėjus dividendus įmonė susiduria su finansiniais sunkumais ir nebesugeba vykdyti savo įsipareigojimų, tokiu atveju, nesvarbu, ar bendrovė turi pinigų, Akcinių bendrovių įstatymas riboja akcininkų teisę skelbti dividendus.

Siekiant užtikrinti, kad akcininkai viso uždirbto pelno neišsimokėtų dividendų pavidalu, Akcinių bendrovių įstatyme taip pat numatyta, kad bendrovėje turi būti suformuotas vadinamasis *privalomasis rezervas*. Šis rezervas, kaip ir bet kurie kiti rezervai, yra sudaromas mažinant nepaskirstytąjį pelną ir didinant konkretų rezervą. Nuo šios operacijos, kuri gali būti atlikta tik akcininkams priėmus sprendimą susirinkime, nuosavo bendrovės kapitalo dydis nepasikeičia, tačiau pakinta jo struktūra ir konkrečiu laikotarpiu atitinkamai sumažėja akcininkų teisė pasiimti iš įmonės pinigų dividendų pavidalu.

Privalomojo rezervo funkcija – amortizuoti nuostolį, jei įmonė pradeda veikti nuostolingai. Įstatyme numatytas jo dydis yra 1/10 įstatinio kapitalo. Prireikus akcinėje bendrovėje gali būti sukurti ir kiti rezervai. Rezervų sukūrimo ir panaikinimo sprendimus priima tik akcininkai. Niekas kitas neturi teisės „daryti tvarką akcininkų kišenėje“. Rezervų esmė ta, kad sukurdami juos akcininkai patys apriboja savo galimybę išsimokėti dalį pinigų dividendų forma. Toks apsiribojimas gali būti susijęs su bendrovės plėtros planais, kuriems reikės visų įmonės pinigų. Todėl akcininkų sprendimu sukūrus, pavyzdžiui, įmonės plėtros rezervą akcininkai negali išsimokėti sau pinigų ir jie gali būti panaudoti įmonės plėtrai. Vėliau, įgyvendinus bendrovės plėtros planus, kai nebėra reikalo riboti pinigų išmokėjimą, rezervas gali būti naikinamas atitinkama suma padidinus nepaskirstytąjį pelną. Taip akcininkai vėl susigrąžina sau anksčiau apsiribotą teisę pasiimti iš įmonės pinigus. Taigi visi rezervai (išskyrus privalomąjį rezervą) yra sukuriami ir naikinami akcininkų sprendimu taip apribojant ir susigrąžinant teisę pasiimti įmonės pinigus, atitinkamai mažinant ir didinant nepaskirstytąjį pelną.

Tam tikrais atvejais pasitaiko, kad net ir pirminės emisijos metu savininkai už akcijas moka daugiau negu jų nominalioji vertė. Tai vadinamieji *akcijų priedai*. Šis nominaliosios akcijų vertės perviršis nėra laikomas įstatiniu kapitalu, nes yra nurodytas akcinės bendrovės steigimo sutartyje ir gali būti pakeistas tik keičiant įstatus. Todėl prireikus gali būti išskirta speciali akcinių bendrovių nuosavo kapitalo grupė – akcijų priedai. Apibendrinant visas akcinės bendrovės nuosavo kapitalo pokytis, susijęs su akcininkų veiksmis ir sprendimais, yra parodytas 3.4 paveiksle.

Nuosavas kapitalas					
Įstatinis kapitalas (nominalioji vertė x akcijų skaičius)	Akcijų priedai	Privat-lomasis rezervas	Kiti rezervai	Nepaskirstytasis pelnas	
				Ankstesniųjų metų	Finansinių metų
+ Pradiniai savininkų įnašai + Papildomi savininkų įnašai didinant įstatinį kapitalą		+ Rezervų formavimas – Rezervų naikinimas		– Rezervų formavimas + Rezervų naikinimas – Dividendų paskelbimas + Įnašai nuostoliams padengti	

3.4 pav. Nuosavo kapitalo pokyčiai, susiję su akcininkų veiksmais

Kaip matyti iš 3.4 paveikslo, akcininkų sprendimai ir veiksmai turi įtakos kiekvienam nuosavo kapitalo straipsniui. Visi akcininkų sprendimai turi būti priimami akcininkų susirinkimo metu laikantis Akcinių bendrovių įstatyme numatytų taisyklių.

Palyginti pateikiame akcinės bendrovės nuosavo kapitalo pokytį, kurį lemia pačios bendrovės veikla (žr. 3.5 pav.).

Nuosavas kapitalas					
Įstatinis kapitalas (nominalioji vertė x akcijų skaičius)	Akcijų priedai	Privat-lomasis rezervas	Kiti rezervai	Nepaskirstytasis pelnas	
				Ankstesniųjų metų	Finansinių metų
				+/- Esminių klaidų taisymas +/- Apskai-tos politikos keitimas	+ Pelnas –Nuostolis

3.5 pav. Nuosavo kapitalo pokyčiai, susiję su bendrovės veikla

Kaip aiškiai matyti iš 3.5 paveikslo, bendrovės veikla turi įtakos tik finansinių metų nepaskirstytojo pelno dydžiui. Išimtiniais atvejais gali būti tikslinamas ankstesniųjų metų pelnas. Tai daryti galima tik dviem atvejais. Pirma, taisant esmines klaidas, susijusias su ankstesniais laikotarpiais. Šis reikalavimas egzistuoja todėl, kad taisant ankstesnių laikotarpių esmines klaidas, nustatytas per finansinius metus tais metais, kai jos buvo aptiktos, būtų iškraipyti finansinių metų rezultatai. Antra, keičiant modelyje naudotus elementų įvertinimo ir pateikimo principus. Tai vadinamasis *apskaitos politikos* keitimas. Šiuo atveju tam, kad būtų galima palyginti ankstesnių ir finansinių metų rezultatus, „sugrįžtama“ į praėjusius metus ir ankstesniųjų metų veiklos rezultatai perskaičiuojami taip, lyg naujai pradėta taikyti apskaitos politika būtų egzistavusi visą laiką. Apie tokius ankstesniųjų metų rezultatų pakeitimus įmonės vadovybė privalo informuoti akcininkus tam, kad prireikus jie galėtų priimti atitinkamus sprendimus.

Akcinių bendrovių finansuose egzistuoja dar vienas labai svarbus momentas. Tai vadinamoji *kritinė kapitalo riba*. Akcinių bendrovių įstatyme numatyta, kad jeigu bendrovės nuosavas kapitalas tampa mažesnis nei $\frac{1}{2}$ įstatinio kapitalo (taip gali atsitikti, jei įmonė ilgesnį laiką patiria nuostolius), akcininkai neeiliniame susirinkime turi spręsti klausimą dėl kapitalo reikiamo lygio atkūrimo. Šis reikalavimas egzistuoja todėl, kad nuosavam bendrovės kapitalui sumažėjus iki kritinės ribos savininkų teisių reikšti pretenzijas į bendrovės turtą vertė tampa daug mažesnė negu kreditorių teisių vertė. Kitaip sakant, kreditoriai tampa didesniais įmonės „savininkais“ negu patys akcininkai. Akcininkai susirinkimo metu privalo spręsti, kaip jie (ne įmonė, o savininkai) atkurs reikiamą įmonės kapitalo lygį. Tai padaryti galima savininkų įnašais dengiant įmonės patirtus nuostolius. Jei tai padaryti savininkai atsisako, turėtų būti skelbiamas įmonės bankrotas, nes savininkai praranda teisę valdyti savo bendrovę ta prasme, kad kreditorių nuosavybė (teisėtų pretenzijų į bendrovės turtą vertė) yra daug didesnė negu pačių akcininkų. Čia reikėtų atkreipti dėmesį, kad akcininkai savo pinigais dengia būtent įmonės nuostolį ir šie įnašai nedidina įstatinio kapitalo, o tik padengia nuostolį.

Apibendrintai visi veiksmai, kurie buvo atlikti su nuosavu akcinės bendrovės kapitalu, pateikiami nuosavo kapitalo pokyčių ataskaitoje:

Nuosavo kapitalo pokyčių ataskaita

RODIKLIAI		Įstatinis kapitalas	Akcijų priedai	Rezervai	Nepaskirstytasis pelnas	Nuosavas kapitalas iš viso
I	Likutis ankstesniųjų finansinių metų pradžioje					
	Apskaitos politikos pakeitimo rezultatas					
	Esminių klaidų taisymo rezultatas					
II	Perskaičiuotas likutis ankstesniųjų finansinių metų pradžioje					
	<i>Finansinių metų pokyčiai:</i>					
	Grynasis pelnas (nuostoliai)					
	Paskelbti dividendai					
	Sudaryti rezervai					
	Panaikinti rezervai					
	Įstatinio kapitalo didinimas (mažinimas)					
	Įnašai nuostoliams padengti					
III	Likutis finansinių metų pabaigoje					

Šioje ataskaitos formoje, kitaip nei anksčiau aptartais atvejais, nėra privalomų rodyti straipsnių. Nuosavo kapitalo ataskaitos forma yra papildoma stulpeliais ar eilutėmis pagal tai, kokie veiksmai su nuosavu akcinės bendrovės kapitalu buvo atlikti ir kokia buvo nuosavo kapitalo struktūra. Todėl kiekvienos įmonės nuosavo kapitalo ataskaitos gali smarkiai skirtis savo forma. Tačiau turinio prasme jos pateikia duomenis apie tą patį reiškinį ir todėl gali būti tarpusavyje palyginamos. Kadangi nuosavo kapitalo atskai-

ta detalizuoja balanso kapitalo elementą, suprantama, kad nuosavo kapitalo dydis metų pabaigoje turi sutapti su tuo pačiu rodikliu, nurodytu balanse. Savo ruožtu grynojo pelno (nuostolių) rodiklis nuosavo kapitalo pokyčių ir pelno (nuostolių) ataskaitose taip pat turi sutapti. Taip yra užtikrinamas skirtingų ataskaitų, pateikiančių duomenis apie skirtingas modelio dalis, vientisumas.

Nuosavo kapitalo pokyčiai žemės ūkio ir kooperatinėse bendrovėse

Kooperatinės ir žemės ūkio bendrovės organizuojamos kiek kitu principu lyginant su individualiosiomis įmonėmis ir akcinėmis bendrovėmis. Šio tipo įmonėse savininkų įnašai yra vadinami pajais ir per pajinius įnašus yra atliekamas pradinis kapitalo formavimas. Žemės ūkio ir kooperatinėse bendrovėse įstatymais yra numatytas reikalavimas formuoti vadinamąjį *atsargos (rezervinį) kapitalą*. Šio kapitalo funkcija – dengti nenumatytas išlaidas ir nuostolius. Sprendimą panaudoti atsargos (rezervinį) kapitalą priima bendrovės narių susirinkimas, kitaip sakant, tai yra savininkų kompetencijos klausimas. Pasikartodami atkreipsime dėmesį, kad toks sprendimas pakeičia tik bendrovės nuosavo kapitalo struktūrą, tačiau paties kapitalo dydžio nekeičia. Kadangi Žemės ūkio bendrovių įstatyme numatyta, kad skirstant pelną gali būti numatoma pelno dalis darbuotojų premijoms, žemės ūkio bendrovių nuosavame kapitale atsiranda poreikis kurti tokio pobūdžio rezervą. *Darbuotojų premijų rezervo* ekonominė prasmė yra tokia, kad bendrovės nariai, skirstydami praėjusio laikotarpio pelną, numato dalį šio pelno palikti ateinančių metų darbuotojų premijoms. Tam, kad nepaskirstytų viso pelno dividendams, nariai savo sprendimu suformuoja specialų rezervą, taip apribodami savo galimybes pasiskirti dividendus. Išmokėtos premijos vėliau pripažįstamos bendrovės sąnaudomis ir atitinkamai mažina konkretaus laikotarpio veiklos rezultatą. Pasibaigus finansiniams metams per kitą bendrovės narių susirinkimą darbuotojų premijų rezervas narių sprendimu yra naikinamas, nes atliko savo funkciją – laikinai apribojo savininkų galimybę pasiimti iš bendrovės pinigus. Jei yra poreikis ir numatoma skirti premijas darbuotojams kitais metais – kuriamas naujas darbuotojų premijų rezervas.

Kooperatinių bendrovių specifika nuosavo kapitalo srityje yra ta, kad kooperatinės bendrovės nariai pagal Kooperatinių bendrovių įstatymo nuostatas skirstydami pelną turi teisę gauti apyvartai proporcingą išmoką. Tai išmokos kooperatinės bendrovės nariams, mokamos proporcingai kooperatinės bendrovės narių prekių ir paslaugų apyvartai su kooperatine bendrove.

Ir žemės ūkio, ir kooperatinių bendrovių nariai taip pat turi teisę pasiskirti sau dividendus. Dividendai, kaip ir akcinių bendrovių atveju, gali būti skiriami tik jeigu bendrovė turi pakankamai pinigų ir yra pajėgi vykdyti savo įsipareigojimus gražinti skolas kreditoriams. Jei bendrovė yra nemoki ar tokia taptų išmokėjusi dividendus, jų skirti negalima. Apibendrintai visi bendrovių nuosavo kapitalo pokyčiai, susiję su bendrovės narių veiksmis, parodyti 3.6 paveiksle.

Nuosavas kapitalas				
Pagrindinis kapitalas /(pajaus vertė x pajų skaičius)	Atsargos (rezervinis) kapitalas	Rezervai	Nepaskirstytasis pelnas	
			Ankstesniųjų metų	Finansinių metų
+ <i>Pagrindiniai ir papildomi pajiniai įnašai</i> V. – <i>Pajinių įnašų atsiėmimas</i>	+ <i>Rezervinio kapitalo formavimas</i> – <i>Rezervinio kapitalo (naudojimas) mažinimas</i>	+ <i>Rezervų formavimas</i> – <i>Rezervų naikinimas</i>	– <i>Rezervinio kapitalo formavimas</i> VI. + <i>Rezervinio kapitalo mažinimas</i> VII. – <i>Rezervų formavimas</i> VIII. + <i>Rezervų naikinimas</i> IX. – <i>Dividendų paskelbimas</i>	

3.6 pav. Nuosavo kapitalo pokyčiai žemės ūkio ir kooperatinėse bendrovėse, susiję su savininkų veiksmis

Nuosavo kapitalo pokyčiai, susiję su žemės ūkio ir kooperatinių bendrovių veikla, nesiskiria nuo akcinių bendrovių. Nepaskirstytasis pelnas didėja, kai įmonės veikla yra pelninga, ir atitinkamai mažėja, kai ji yra nuostolinga. Išimtiniais atvejais nepaskirstytasis pelnas gali būti tikslinamas dėl esminių klaidų ar apskaitos politikos keitimo (žr. 3.7 pav.).

Nuosavas kapitalas				
Pagrindinis kapitalas	Atsargos (rezervinis) kapitalas	Rezervai	Nepaskirstytasis pelnas	
			Ankstesniųjų metų	Finansinių metų
			+/- Esminių klaidų taisymas +/- Apskaitos politikos keitimas	+ Pelnas -Nuostolis

3.7 pav. Nuosavo kapitalo pokyčiai žemės ūkio ir kooperatinėse bendrovėse, susiję su bendrovės veikla

Visi bendrovės narių veiksmai ir bendrovės veiklos įtaka nuosavam kapitalui yra registruojami sistemoje įmonės finansų modelyje ir pasibaigus finansiniams metams yra pateikiami nuosavo kapitalo pokyčių ataskaitoje:

NUOSAVO KAPITALO POKYČIŲ ATASKAITA

RODIKLIAI		Pagrindinis kapitalas	Atsargos (rezervinis) kapitalas	Rezervai	Nepaskirstytasis pelnas	Nuosavas kapitalas iš viso
I	Likutis praėjusių finansinių metų pabaigoje					
	Grynasis pelnas (nuostoliai)					
	Savininkų įnašų (pajų) didinimas (mažinimas)					
	X.Išmokos savininkams (apyvartai proporcingos išmokos*)					
	Dividendai					
II	Likutis finansinių metų pabaigoje					

* Apyvartai proporcingoms išmokoms mokėti (tik kooperatinėse bendrovėse)

Kadangi ši nuosavo kapitalo ataskaita detalizuoja žemės ūkio ir kooperatinių bendrovių balanso kapitalo elementą, nuosavo kapitalo dydis metų pabaigoje turi sutapti su tuo pačiu rodikliu, nurodytu balanse. Savo ruožtu grynojo pelno (nuostolių) rodiklis nuosavo kapitalo pokyčių ir pelno (nuostolių) ataskaitose taip pat turi sutapti.

Nuosavo kapitalo pokyčiai individualiosiose įmonėse ir ūkinėse bendrijose

Nuosavo kapitalo pokyčiai neribotos civilinės atsakomybės įmonėse registruojami kiek kitaip negu akcinėse bendrovėse ir bendrovėse. Taip yra todėl, kad tokio pobūdžio įmonėse (ypač akcinėse bendrovėse) reikia gana tiksliai reguliuoti savininkų teises ir pareigas, nes gali būti daug savininkų, dalis kurių turi nedidelį balsų skaičių ir negali paveikti sprendimų bei gauti reikiamos informacijos apie įmonės veiklą ir būklę. Neribotos civilinės atsakomybės įmonėse, tokiose kaip individualiosios įmonės, tikrosios ūkinės ir komandinės bendrijos bei mažosios bendrijos padėtis yra šiek tiek kitokia. Individualiosiose įmonėse gali būti tik vienas savininkas, o bendrijose – keletas ar keliolika, todėl šiuo atveju nėra reikalo įstatymais išsamiai reglamentuoti tokio pobūdžio įmonių savininkų tarpusavio santykių. Steigimo metu pradinį įmokų požiūriu šios įmonės yra patrauklesnės ta prasme, kad jose nėra numatytas pradinio kapitalo dydžio reikalavimas, kaip tai yra akcinių bendrovių atveju. Taip pat nėra reikalavimo sudaryti įvairius rezervus. Individualiųjų įmonių savininkų ir bendrijų narių veiksmams, susiję su įmonės nuosavu kapitalu, iš esmės sutampa su 3.3 paveiksle parodytais veiksmams. Iš esmės tai tėra savininkų pradinės (ir jei reikia papildomos) įmokos bei išmokos savininkams. Todėl savininkų nuosavybė individualiųjų įmonių ir bendrijų finansų modelyje yra vadinama tiesiog *savininkų* įnašais. Jie atitinkamai didėja įnešus į įmonę turtinius įnašus (pinigus ar kitą turtą), o mažėja tuos įnašus pasiimant. Savo ruožtu, jei įmonė ar bendrija patiria nuostolių, savininkai gali juos padengti papildomai įmokėdami pinigus į įmonę. Jei įmonė ar bendrija dirba pelningai ir turi pakankamai pinigų, šie pinigai gali būti pasiimti iš įmonės paskirstant pelną (žr. 3.8 pav.).

Nuosavas kapitalas		
Savininkų įnašai	Nepaskirstytasis pelnas	
	Ankstesniųjų metų	Finansinių metų
+ Pradiniai ir papildomi savininkų įnašai – Išmokos savininkams	– Pelno paskirstymas + Įnašai nuostoliams padengti	

3.8 pav. Nuosavo kapitalo pokyčiai individualiosiose įmonėse ir bendrijose, susiję su savininkų veiksmais

Nuosavo kapitalo pokyčiai, susiję su individualiųjų įmonių ir ūkinių bendrijų veikla, iš esmės nesiskiria nuo akcinių bendrovių. Nepaskirstytasis pelnas didėja, jeigu įmonės veikla yra pelninga, ir atitinkamai mažėja, jeigu ji yra nuostolinga. Išimtiniais atvejais nepaskirstytasis pelnas gali būti tikslinamas dėl esminių klaidų ar apskaitos politikos keitimo (žr. 3.9 pav.).

Nuosavas kapitalas		
Savininkų įnašai	Nepaskirstytasis pelnas	
	Ankstesniųjų metų	Finansinių metų
	+/- Esminių klaidų taisymas	+ Pelnas
	+/- Apskaitos politikos keitimas	– Nuostolis

3.9 pav. Nuosavo kapitalo pokyčiai, susiję su individualiosios įmonės ar bendrijos veikla

Visi veiksmai, atlikti su nuosavu kapitalu, yra registruojami pagal įmonės finansų modelį ir pasibaigus finansiniams metams yra pateikiami nuosavo kapitalo pokyčių ataskaitoje:

NUOSAVO KAPITALO ATASKAITA

RODIKLIAI		Savininkų įnašai	Nepaskirstytasis pelnas	Nuosavas kapitalas iš viso
I	Likutis praėjusių finansinių metų pabaigoje			
	Grynasis pelnas (nuostoliai)			
	Savininkų įnašų didinimas (mažinimas)			
	Išmokos savininkams			
II	Likutis finansinių metų pabaigoje			

Kadangi nuosavo kapitalo ataskaita detalizuoja individualiųjų įmonių ir bendriųjų balanso kapitalo elementą, nuosavo kapitalo dydis metų pabaigoje turi sutapti su tuo pačiu rodikliu, nurodytu balanse. Savo ruožtu grynojo pelno (nuostolių) rodiklis nuosavo kapitalo pokyčių ir pelno (nuostolių) ataskaitose taip pat turi sutapti.

III.4. Pinigų srautai

Kai kalbama apie asmeninių finansų valdymą, daugiausia dėmesio skiriama pinigų srauto valdymui. Įmonėse iš esmės yra taip pat. Jei nebus deramai suvaldyti įmonės pinigų srautai, nesvarbu, kiek pelninga įmonės veikla, anksčiau ar vėliau kils problemų.

Pasvarstykite:

Kokia informacija valdant įmonės pinigų srautus būtina reikalinga, jei esate: a) savininkas;
b) įmonės vadovas?

Mūsų nagrinėjamas įmonės finansų modelis nėra orientuotas kaupti pinigų srauto duomenis. Šis modelis, kaip jau žinoma, dėl taikomo kaupimo principo pateikia duomenis apie pajamų ir sąnaudų srautus ir įmonės turtą bei nuosavą kapitalą ir įsipareigojimus. Duomenys apie šiuos reiški-

nius pateikiami naudojantis suminiais modelio lygybės rezultatais. Tokių duomenų reikšmė ir svarba yra gana gerai žinomi, nes jie parodo ypač svarbius įmonės ūkinės veiklos ir finansinės būklės aspektus. Tačiau čia pasireiškia ir tam tikras modelio ribotumas. Jis nepritaikytas dar ir duomenims apie pinigų srautus, jų šaltinius ir kitimo priežastis tiesiogiai kaupti. Kitaip sakant, prisiminę modelio lygybę matome, kad trumpalaikio turto grupėje yra išskirtas elementas „Pinigai“, tačiau sistema tiesiogiai neatsako į klausimą, iš kur buvo gauti ir kur buvo išleisti pinigai per laikotarpį. T. y. mes galime matyti, kiek įmonė turėjo pinigų metų pradžioje ir kiek ji jų turi metų pabaigoje, tačiau atsakymo, kiek, kodėl ir kur judėjo pinigai, tiesiogiai gauti nepavyks. Todėl visos įmonės, kurios pajamoms pripažinti taiko kaupimo principą, norėdamos gauti duomenis apie pinigų pokyčių priežastis, turi arba perskaičiuoti modelio duomenis, arba įdėti papildomai pastangų tam, kad iš sistemos išrinktų duomenis, susijusius su pinigų srautais. Ir vienu, ir kitu atveju reikalingas papildomas darbas, todėl kai kurioms įmonėms įstatymai nenumato privalomai viešai teikti pinigų srautų ataskaitos finansinių ataskaitų rinkinyje.

Kadangi duomenų apie uždirbtas pajamas ir patirtas sąnaudas perskaičiavimo logika yra labai naudinga vėliau valdant pinigų srautus, ją panagrinėsime išsamiau.

Kaip žinoma, pelno (nuostolių) ataskaitoje yra pateikiami duomenys apie uždirbtas pajamas ir patirtas sąnaudas, neatsižvelgiant į gautus ar išleistus pinigus. Tam, kad būtų žinoma, kiek įmonė gavo ir kiek pinigų išleido, kaupimo principo pagrindu užregistruotas pajamas reikia perskaičiuoti į gautų pinigų kiekį, o sąnaudas – į išleistų pinigų kiekį. Tam, kad būtų paprasčiau suvokti perskaičiavimo logiką, pavyzdžiui, jei įmonė neturėtų jokio turto, nepardavinėtų skolon ir pati atsiskaitytų už paslaugas ir prekes nedelsiant, tuomet pajamos, nurodytos pelno (nuostolių) ataskaitoje, sutaptų su gautų pinigų kiekiu. Atitinkamai sąnaudos taip pat sutaptų su išleistų pinigų kiekiu, o grynasis pelnas parodytų, kiek per laikotarpį padidėjo pinigų likutis. Taigi labai gerai matomi pagrindiniai įmonės veiklos veiksniai, turintys įtakos pinigų kiekio pokyčiams įmonėje (žr. 3.10 pav.).

<i>Pajamų ir sąnaudų srautai</i>	<i>Pinigų srautai</i>
Pajamos	Gauta pinigų
Sąnaudos	Išleista pinigų
Pelnas	Padidėjęs pinigų kiekis
Nuostolis	Sumažėjęs pinigų kiekis

3.10 pav. Įmonės veiklos įtaka pinigų srautams

Tačiau pagal kaupimo principą pajamos pripažįstamos ir tuo metu, kai prekes įmonė parduoda skolon. Taigi pajamų suma, nurodyta pelno (nuostolių) ataskaitoje, gali būti didesnė, negu gauta pinigų suma už paduotas prekes. Taip atsitinka tuo atveju, kai finansinių metų pabaigoje pirkėjai dar nėra susimokėję už per finansinius metus nupirktas prekes. Savo ruožtu į gautų per finansinius metus pinigų sumą įtraukiamos grąžintos ankstesniųjų metų pirkėjų skolos – tai atitinkamai didina pinigų sumą, lyginant ją su uždirbtomis to paties laikotarpio pajamomis. Apibendrintai šis perskaičiavimas parodytas 3.11 paveiksle.

Kaupimo principas	Perskaičiavimas	Pinigų principas
Per finansinius metus uždirbtos pajamos	+ Gauta iš pirkėjų grąžinant praėjusių metų skolas; – Pirkėjų skolų likutis finansinių metų pabaigoje	Per finansinius metus gauta pinigų

3.11 pav. Uždirbtų pajamų perskaičiavimas į gautus pinigus

Iš tokio pobūdžio perskaičiavimo galima gauti papildomos naudingos informacijos. Jeigu pirkėjų skolos lyginant su pajamomis nuolat didėja, tai gali reikšti keletą dalykų. Vienas jų – krinta klientų perkamoji galia arba pirkėjai ar jų dalis susiduria su finansiniais sunkumais. Tokiu atveju atsiranda rizika, kad dalies pinigų įmonė taip ir neatgaus, todėl tam tikrais atvejais gali prireikti patikslinti duomenis apie finansinių metų pardavimo pajamas.

Kita vertus, padėtis, kai pirkėjų skolos pradeda smarkiai didėti, lyginant su pardavimo mastais, gali susiklostyti dėl neteisingai sukurto pardavimo vadybininkų tikslų ir skatinimo sistemos. Tuomet pardavėjai, jei jiems mokamas papildomas atlygis už uždirbtas pajamas, neatsižvelgdami į

pinigų įplaukas, susijusias su šiomis pajamomis, bus suinteresuoti parduoti kiek galima daugiau, suteikdami klientams ypač palankias mokėjimo sąlygas. Tokia padėtis dažniausiai nėra naudinga pačiai įmonei, nes įmonės sąskaita netiesiogiai yra finansuojami pirkėjai¹⁹.

Tačiau mokių klientų skola yra tarytum garantuotai gauti pinigai ateinančiais metais, todėl matant dideles pirkėjų skolų sumas galima numatyti ateities pinigų srautus ir užsitikrinti tam tikrą įmonės finansinį stabilumą.

Analogiškai turi būti perskaičiuotos ir pelno (nuostolių) ataskaitoje parodytos sąnaudos. Sąnaudos pagal kaupimo principą pripažįstamos, kai patiriamos nepriklausomai nuo to, kiek pinigų išleista. Pirmiausia pažymėtinos sąnaudos, kurios apskritai nėra susijusios su pinigų išleidimu. Tai amortizacijos ir nusidėvėjimo sąnaudos. Tai, kad tokios sąnaudos atsiranda modelyje, lemia anksčiau įvykusios operacijos. Tai pirmiausia ilgalaikis turtas, kuriam įsigyti yra išleidžiami pinigai. Taip turtas pasirodo įmonės finansų sistemoje. Vos tik pradėtas naudoti, turtas savo vertę (išleistą pradinę pinigų sumą) perkelia į sąnaudas. Tokio pobūdžio sąnaudų pripažinimas nėra susijęs su pinigų išleidimu vėlesniais laikotarpiais, todėl pinigų srautų požiūriu šitos sąnaudos laikomos *nepiniginiais straipsniais*. Tokio perskaičiavimo mechanizmas yra labai paprastas (žr. 3.12 pav.).

Kaupimo principas	Perskaičiavimas	Pinigų principas
Per finansinius metus patirtos sąnaudos , susijusios su nepiniginiais straipsniais	– Patirta tokio pobūdžio sąnaudų per finansinius metus	0

3.12 pav. Nepiniginų sąnaudų straipsnių perskaičiavimas (eliminavimas)

Beveik neegzistuoja įmonių, neturinčių ilgalaikio nudėvimo turto, dėl kurio atsiranda nusidėvėjimo sąnaudos. Jau vien dėl šių sąnaudų pinigų per laikotarpį bus išleidžiama visada mažiau, negu per tą patį laikotarpį patiriama sąnaudų. Tokia sąnaudų ir išleistų pinigų sumų neatitiktis slepia tam tikrą riziką, susijusią su *pinigų pertekliaus iliuzija*. Savininkams gali pasirodyti, kad įmonė disponuoja pertekliniais pinigais, ir jie juos gali pasiimti iš įmonės skirstydami pelną. Tačiau prirėkus atnaujinti ilgalaikį turtą įmonė

¹⁹ Išsamiau šiuos klausimus nagrinėsime aptardami pinigų valdymą.

gali būti nepajėgi to padaryti, nes neturi pakankamai sukauptų pinigų, o jos veikla nėra tokia pelninga, kad gebėtų greitai sukaupti papildomą pinigų srautą, reikalingą turtui atnaujinti.

Kitų, susijusių su pinigų išleidimu, sąnaudų perskaičiavimas vykdomas atsižvelgiant į tai, kokio pobūdžio sąnaudos yra patiriamos. Su paslaugų pirkimu susijusios sąnaudos perskaičiuojamos į išleistų pinigų sumą, atsižvelgiant į skolų paslaugų teikėjams pokyčius per laikotarpį. Todėl, lyginant su pripažintomis tokio pobūdžio sąnaudomis, išleistų pinigų kiekis paslaugoms pirkti yra didesnis, jeigu papildomai reikia grąžinti ankstesnių metų skolas, ir atitinkamai mažesnis, jeigu skolos laikotarpio pabaigoje dar buvo negrąžintos. Su paslaugomis susijusių sąnaudų perskaičiavimo logika pateikta 3.13 paveiksle.

Kaupimo principas	Perskaičiavimas	Pinigų principas
Per finansinius metus patirtos sąnaudos , susijusios su paslaugomis	+ Grąžintos paslaugų teikėjams praėjusių metų skolos – Skolos paslaugų teikėjams finansinių metų pabaigoje	Per finansinius metus išleista pinigų paslaugų pirkimui.

3.13 pav. Su paslaugomis susijusių sąnaudų perskaičiavimas į išleistus pinigus

Kiek kitaip perskaičiuojamos sąnaudos, susijusios su atsargomis, kurių likučiai gali būti saugomi sandėlyje. Tai aktualu prekybos ir gamybos įmonėms. Reikalas tas, kad lyginant su sąnaudomis pinigai, išleidžiami atsargoms pirkti, perskaičiuojami atsižvelgiant ne tik į skolų tiekėjams likučių pokytį, bet ir atsargų likučių pokyčius. Tai paaiškinama paprastai. Jei atsargos nuperkamos, už jas sumokami pinigai, o jos patenka į sandėlį ir nėra panaudojamos, tai laikotarpio pabaigoje jos bus parodomos trumpalaikio turto grupėje ir, suprantama, nebus pripažintos sąnaudomis. Tačiau tokioms atsargoms pirkti pinigai bus išleisti. Savo ruožtu kitą laikotarpį parduotos ar kitaip panaudotos ekonominei naudai gauti atsargos bus pripažintos sąnaudomis. Tačiau pinigai joms pirkti buvo išleisti praeitą laikotarpį. Todėl dabar, perskaičiuojant finansų sistemoje pripažintas ir pelno (nuostolių) ataskaitoje nurodytas sąnaudas, reikia koreguoti sumažėjusio

atsargų likučio sumą tam, kad būtų galima apskaičiuoti išleistų pinigų sumą. Su atsargomis susijusių sąnaudų logika pateikta 3.14 paveiksle.

Kaupimo principas	Perskaičiavimas	Pinigų principas
Per finansinius metus patirtos sąnaudos , susijusios su atsargomis	+ Gražintos atsargų tiekėjams praėjusių metų skolos – Pirkta skolon atsargų per finansinius metus + Atsargų sandėlyje likučio padidėjimas; – Atsargų sandėlyje likučio sumažėjimas	Per finansinius metus išleista pinigų atsargoms pirkti

3.14 pav. Su atsargomis susijusių sąnaudų perskaičiavimas į išleistus pinigus

Tokia perskaičiavimo logika pateikia papildomos naudingos informacijos, susijusios su pinigų srautų valdymu. Jei įmonė turi pakankamai atsargų likučių, akivaizdu, kad kitą laikotarpį jai reikės išleisti atitinkamai mažiau pinigų šioms atsargoms pirkti. Atitinkamai, tikslinant atsiskaitymo su tiekėjais terminus, galima optimizuoti įmonės pinigų srautus. Tai gana gerai matyti iš anksčiau pateiktų lentelių.

Duomenys apie įmonės finansinių metų pinigų srautus apibendrintai pateikiami pinigų srautų ataskaitoje. Kaip jau minėjome, įmonės finansų modelyje nėra apibendrintai kaupiama informacija apie pinigų srautus, todėl siekiant gauti informaciją, iš kur buvo gauti ir kur išleisti pinigai, tikslinga tam tikslui rengti specialią ataskaitą net ir tais atvejais, kai pagal teisės aktų reikalavimus tokios ataskaitos rengti neprivaloma.

Pinigų srautų ataskaitoje, kaip ir kitose iki šiol nagrinėtose, duomenys yra grupuojami laikantis tam tikros logikos. Prisiminkime, kaip sugrupuoti duomenys pelno (nuostolių) ataskaitoje. Čia duomenys apie uždirbtas pajams ir patirtas sąnaudas sugrupuoti išskiriant tipinę ir netipinę veiklas. Savo ruožtu netipinė papildomai į dvi grupes – kitą ir finansinę bei investicinę veiklą.

Pinigų srautų ataskaitoje išskiriamos trys pinigų srautų grupės. Pirmiausia tai *pagrindinė veikla*. Šiai veiklai priskiriamos pinigų įplaukos, gau-

tos parduodant tipinės veiklos prekes ir paslaugas, taip pat pinigų išlaidos, susijusios su tipine įmonės veikla. Prie pagrindinės veiklos pinigų srautų taip pat priskiriamos ir pinigų įplaukos bei išlaidos, susijusios su kita įmonės veikla. Taigi šioje pinigų srautų ataskaitos dalyje yra parodoma, kokių pinigų srautą per laikotarpį sukūrė įmonės prekybinė, gamybinė ar paslaugų teikimo veikla.

Šie pinigų srautai yra pagrindinis šaltinis, iš kurio įmonė gali finansuoti tolesnę savo veiklą, prireikus ją plėtoti, grąžinti skolas ir teikti įmonės savininkams naudą išmokant dividendus ar kita forma, nelygu kokios rūšies įmonė.

Kita svarbi įmonės pinigų srautų grupė – *investicinės veiklos* pinigų srautai. Tai įmonės atliekami pinigai, kuriuos ji panaudoja ne savo veiklai palaikyti, o investuoja, siekdama gauti papildomos naudos. Šiai pinigų srautų grupei taip pat priskirtini ir srautai, susiję su įmonės ilgalaikio turto įsigijimu ir jo perleidimu.

Trečioji pinigų srautų grupė, išskiriama pinigų srautų ataskaitoje, – *finansinės veiklos* pinigų srautai. Tai visos pinigų įplaukos, skirtos įmonės veiklos pradžiai arba plėtrai, taip pat finansiniams sunkumams įveikti. Šios veiklos pinigų srautai gaunami iš savininkų ar kreditorių. Taip pat šioje dalyje nurodomos pinigų išlaidos, susijusios su paskolų grąžinimu bei išmokomis savininkams. Atsižvelgiant į tai, kas pasakyta, pinigų srautų ataskaitos struktūra, lyginant ją su pelno (nuostolių) ataskaita, yra tokia:

<i>Pelno (nuostolių) ataskaita</i>		<i>Pinigų srautų ataskaita</i>
Tipinė veikla		Pagrindinės veiklos pinigų srautai
	Kita veikla	
Netipinė veikla	Finansinė ir investicinė veikla	Investicinės veiklos pinigų srautai
		Finansinės veiklos pinigų srautai

Savo ruožtu kiekviena iš trijų pinigų srautų grupė yra detalizuojama atsižvelgiant į tai, kokias konkrečiai pinigų įplaukas įmonė gauna ir kokias išlaidas patiria. Kiekvienos įmonės *pagrindinės veiklos įplaukų* dalyje pirmiausia tai pinigai, gauti iš įmonės klientų už parduotas prekes ir suteiktas paslaugas. Čia taip pat gali būti parodytos pinigų įplaukos, susijusios su kita įmonės veikla, kuri nėra priskiriama investicinei arba finansinei veiklai. Prie

pinigų išmokų, susijusių su pagrindine įmonės veikla, priskirtinos pinigų išlaidos, susijusios su tipine ir kita veikla. Tai išlaidos prekėms ir paslaugoms pirkti, darbuotojų darbo užmokesčio išlaidos, sumokėti į biudžetą mokesčiai, įvairios kitos išlaidos.

Atkreiptinas dėmesys, kad pinigų srautų priskyrimas vienai ar kitai grupei tam tikrais atvejais yra susitarimo reikalas, todėl rengiant arba naudojan-tis jau parengtomis pinigų srautų ataskaitomis reikia žinoti, kas konkrečioje įmonėje yra priskiriama pagrindinės veiklos pinigų srautams. Pavyzdžiui, sumokėti dividendai arba kitos išmokos savininkams gali būti įtraukti ir į pagrindinės, ir į finansinės veiklos pinigų srautus. Detalizavus pagrindinės veiklos pinigų srautus, ataskaita atrodo taip:

Pagrindinės veiklos pinigų srautai	
<i>Pinigų įplaukos:</i>	
	Pinigų įplaukos iš klientų
	Kitos pinigų įplaukos
<i>Pinigų išmokos:</i>	
	Prekių tiekėjams ir paslaugų teikėjams
	Darbo užmokesčio išlaidos
	Sumokėti mokesčiai
	Kitos išmokos
Investicinės veiklos pinigų srautai	
Finansinės veiklos pinigų srautai	

Investicinės veiklos grupės pinigų srautai prasideda nuo to, kad įmonė pirmiausia investuoja į konkretų turtą, iš kurio ateityje tikisi gauti ekonominės naudos. Todėl „savo naudojimo“ pinigų srautų ataskaitoje investicinę veiklą prasmingiau pradėti nuo pinigų išmokų, o ne pinigų įplaukų, nes pagal logiką pirmiausia pinigai yra išleidžiami investicijoms ir tik paskui šie pinigai sugrįžta. Prie *investicinių pinigų išmokų* pirmiausia priskirtinas įmonės investavimas į save, t. y. ilgalaikio turto, kuris bus naudojamas įmonės veikloje ilgalaikiam turtui įsigyti. Prie šių išmokų taip pat priskirtinos ir išmokos perkant įvairius vertybinius popierius, tokius kaip kitų įmonių akcijos ir obligacijos, vyriausybės vertybiniai popieriai bei kitos panašaus pobūdžio investicijos. Šioje išmokų grupėje parodomos ir suteiktos paskolos tretiesiems asmenims.

Vėliau investicinės veiklos grupėje prasminga pateikti sugrįžtančius pinigų srautus. Tai būtų pinigai, gauti už perleistą ilgalaikį turtą, pardavus vertybinius popierius ir kitas investicijas, taip pat skolininkams sugrąžinus skolas įmonei. Investicinės veiklos pinigų srautuose paprastai pateikiamas ir investavimo rezultatas. Tai gauti už kitų įmonių turimas akcijas dividendai, palūkanos už suteiktas paskolas, pelnas arba nuostolis, patirtas pardavus anksčiau įsigytus vertybinius popierius ir kitas investicijas. Atkreiptinas dėmesys, kad investavimo rezultatai, atsižvelgiant į apskaitos politiką, kurią pasirenka įmonės vadovybė arba patys savininkai, gali būti parodomi investicinės veiklos pinigų srautuose arba pagrindinės veiklos pinigų srautuose. Pinigų srautų ataskaita, papildžius ją aptartais investicinės veiklos pinigų srautais, yra tokia:

Pagrindinės veiklos pinigų srautai	
<i>Pinigų įplaukos:</i>	
	Pinigų įplaukos iš klientų
	Kitos pinigų įplaukos
<i>Pinigų išmokos:</i>	
	Prekių ir paslaugų tiekėjams
	Darbo užmokesčio išlaidos
	Sumokėti mokesčiai
	Kitos išmokos
	Investicinės veiklos pinigų srautai
<i>Pinigų išmokos:</i>	
	Ilgalaikio turto įsigijimas
	Vertybinių popierių ir kitų investicijų pirkimas
	Pinigų skolinimas tretiesiems asmenims
<i>Pinigų įplaukos:</i>	
	Ilgalaikio turto perleidimas
	Vertybinių popierių ir kitų investicijų pardavimas
	Paskolų iš trečiųjų asmenų susigrąžinimas
	Iš kitų įmonių gauti dividendai
	Gautos palūkanos už suteiktas paslaugas ir investicijas
	Finansinės veiklos pinigų srautai

Finansinės veiklos pinigų srautai, kitaip negu investicinės veiklos, prasideda nuo *pinigų gavimo iš trečiųjų asmenų* (išskyrus pirkėjus, iš kurių gauti pinigai nurodomi pagrindinėje dalyje). Šie pinigai pirmiausia gaunami iš savininkų kaip pradiniai, taip pat vėlesni įnašai. Tokie įnašai, nelygu kokios rūšies įmonė, gali būti laikomi akciniu kapitalu (akcinėse bendrovėse) arba tiesiog savininkų įnašais (individualiosiose įmonėse). Susiklosčius nepalankiai situacijai, kai įmonė ilgą laiką dirba nuostolingai ir jos finansinė padėtis tampa nestabili, savininkai savo įnašais dengia įmonės nuostolius. Šios pinigų įplaukos taip pat nurodomos finansinėje dalyje. Čia pateikiamos ir visos kitos pinigų įplaukos, susijusios su skolinimusi įvairiomis formomis iš kitų asmenų. Tai gali būti išleistos obligacijos, gautos paskolos, ilgalaikis turtas, įsigytas lizingo (finansinės nuomos) būdu. Finansinės veiklos pinigų įplaukų atsiradimas paprastai liudija, kad įmonės pagrindinės veiklos pinigų srautai nepajėgia patenkinti visų įmonės poreikių, todėl yra skolinamasi „iš šalies“.

Finansinės veiklos *pinigų išmokos* yra dviejų rūšių. Tai pirmiausia pinigų išmokos, susijusios su išmokomis savininkams. Priklausomai nuo įmonės rūšies, savininkai gali tiesiog pasiimti iš įmonės pinigus arba jiems reikia paskirti dividendus, kaip tai numato įstatymai. Akcinės bendrovės taip pat turi teisę supirkti savo akcijas. Tokios pinigų išmokos taip pat nurodomos šioje dalyje. Antroji finansinės veiklos pinigų išmokų rūšis yra susijusi su anksčiau gautų pinigų grąžinimu. Tai obligacijų išpirkimas ir paskolų grąžinimas. Šioje pinigų srautų dalyje paprastai nurodomos ir sumokėtos už pasiskolintus pinigus palūkanos, nes jos laikytinos „užmokesčiu“ už pasiskolintus pinigus. Pinigų srautų ataskaita, papildyta aptartais finansinės veiklos pinigų srautais, dabar yra tokia:

Pagrindinės veiklos pinigų srautai	
<i>Pinigų įplaukos:</i>	
	Pinigų įplaukos iš klientų
	Kitos pinigų įplaukos
<i>Pinigų išmokos:</i>	
	Prekių tiekėjams ir paslaugų teikėjams
	Darbo užmokesčio išlaidos
	Sumokėti mokesčiai
	Kitos išmokos
	Investicinės veiklos pinigų srautai
<i>Pinigų išmokos:</i>	
	Pirkti vertybiniai popieriai ir kitos investicijos
	Įsigytas ilgalaikis turtas
	Pinigai, paskolinti tretiesiems asmenims
<i>Pinigų įplaukos:</i>	
	Vertybinių popierių ir kitų investicijų pardavimas
	Ilgalaikio turto perleidimas
	Paskolų iš trečiųjų asmenų susigrąžinimas
	Iš kitų įmonių gauti dividendai
	Gautos palūkanos už suteiktas paslaugas ir investicijas
	Finansinės veiklos pinigų srautai
<i>Pinigų įplaukos:</i>	
	Pradiniai ir vėlesni savininkų įnašai
	Savininkų įnašai nuostoliams padengti
	Išleistos obligacijos
	Gautos paskolos
<i>Pinigų išmokos:</i>	
	Išmokos savininkams
	Išmokėti dividendai
	Supirktos savo akcijos
	Išpirktos obligacijos
	Grąžintos paskolos
	Sumokėtos palūkanos

Pinigų srautų ataskaita nuo kitų ataskaitų skiriasi tuo, kad, kaip jau minėta, rengiama pasitelkiant kitų ataskaitų duomenis arba papildomai

grupuojant sukauptus modelio lygybės duomenis. Todėl pinigų srautų ataskaitoje informacija gali būti pateikta dvejopai – tai priklauso nuo to, kokių būdu ji yra rengiama. Vienas pagrindinės veiklos pinigų srautų ataskaitos pateikimo variantas buvo aptartas šio klausimo pradžioje ir pavaizduotas 3.10–3.14 paveiksluose. Jo esmė – perskaičiuoti pajamas ir sąnaudas į pinigų įplaukas ir pinigų išmokas ir ataskaitoje pateikti informaciją apie gautus ir išleistus pinigus. Tai vadinamasis *tiesioginis pinigų srautų* pateikimo būdas. Tokiu būdu parengtoje ataskaitoje yra išskiriamos ir atskirai parodomos pinigų įplaukos ir pinigų išmokos, kurios savo ruožtu yra detalizuojamos pagal įmonės finansų valdymo poreikius. Taip pinigų įplaukos gali būti papildomai detalizuotos nurodant pinigų įplaukas, gautas iš skirtingų klientų, skirtingų regionų arba už skirtingus produktus ar paslaugas. Savo ruožtu pinigų išmokos gali būti sugrupuotos pagal ekonominius elementus, subjektus, regionus arba kitais reikiamais pjūviais. Tokia pinigų srautų ataskaita jos vartotojams yra gana lengvai suprantama ir informatyvi.

Tačiau praktikoje dažnai pasitaiko šiek tiek kitaip parengta pinigų srautų ataskaita. Tai vadinamasis *netiesioginis pinigų srautų* būdas. Šiuo būdu parengtoje pinigų srautų ataskaitoje pirmiausia pateikiamas grynojo pelno (nuostolių) rodiklis iš pelno nuostolių ataskaitos ir jis yra perskaičiuojamas į padidėjusį ar sumažėjusį pinigų kiekį. Šio perskaičiavimo logika labai panaši į 3.10–3.14 paveiksluose parodytus perskaičiavimus. Ji skiriasi tik tuo, kad ataskaitoje, naudojant balanso duomenis, veiklos rezultatas pagal kaupimo principą perskaičiuojamas į rezultatą pagal pinigų principą. Tokio perskaičiavimo duomenys ir yra pateikiami ataskaitoje. Taip parengtoje ataskaitoje matyti, kurie balanso straipsnių pokyčiai ir kaip paveikė pinigų srautus, juos perskaičiuojant iš pelno arba nuostolio rodiklių. Tai gerai matyti iš to, ar balanse pateikto modelio elemento pokytis laikotarpio pabaigoje, lyginant su laikotarpio pradžia, ataskaitoje parašytas su skliaustais, ar be jų. Jei rodiklio pokytis parašytas be skliaustų – pokytis yra pridedamas prie grynojo pelno (nuostolio) taip parodant, kad dėl šio pokyčio pinigų, lyginant su pelnu, yra daugiau. Rodiklio pokytis, jei jis įrašytas skliaustuose, yra atimamas, taip parodant, kad pinigų dėl šio pokyčio, lyginant su pelnu, yra mažiau. Tai labai gerai matyti iš nepiniginių straipsnių įtakos, nes pagal kaupimo principą tokio pobūdžio sąnaudos (amortizacija ir nusidėvėjimas) yra pripažįstamos, nors su pinigų išleidimu jos nesusijusios. Todėl pinigų

kiekis, lyginant su pelnu, visuomet bus didesnis tiek, kiek buvo pripažinta tokių sąnaudų. Visų kitų balanso straipsnių įtaka gali būti ir didinanti, ir mažinanti pinigų kiekį, lyginant su pelnu ar nuostoliu. Pavyzdžiui, padidėjusios pirkėjų skolos mažins pinigų kiekį, lyginant su pelnu, nes ne visos pajamos, kurios buvo pripažintos per laikotarpį ir padidino pelno rodiklį, pavirs pinigais per tą patį laikotarpį. Atitinkamai, jei pirkėjų skolos sumažėja, vadinasi, per laikotarpį buvo gauta daugiau pinigų, negu uždirbta pajamų todėl, kad pirkėjai gražino ankstesnių laikotarpių skolas. Analogiškai parodoma ir kitų balanso straipsnių pokyčių įtaka pinigų srautų pokyčiui. Šis pinigų srautų ataskaitos duomenų pateikimo būdas yra sudėtingesnis ir tokio pobūdžio ataskaitos vartotojai turi būti labiau įgudę, kad suvoktų taip pateiktus duomenis. Atsižvelgdami į tai, kas pasakyta, matome, kad pinigų srautų ataskaitos pagrindinės veiklos pinigų srautai gali būti pateikti dviem būdais:

Pagrindinės veiklos pinigų srautai	
<i>Tiesioginis būdas</i>	<i>Netiesioginis būdas</i>
<i>Pinigų įplaukos:</i>	<i>Grynasis pelnas (nuostoliai)</i>
Pinigų įplaukos iš klientų	Padidėjusios (sumažėjusios) pirkėjų skolos
Kitos pinigų įplaukos	Nepiniginiai straipsniai
<i>Pinigų išmokos:</i>	(Padidėjęs) sumažėjęs atsargų likutis
Prekių ir paslaugų tiekėjams	Padidėjusios (sumažėjusios) skolos tiekėjams
Darbo užmokesčio išlaidos	Padidėjusios (sumažėjusios) skolos darbuotojams
Sumokėti mokesčiai	Padidėjusios (sumažėjusios) skolos biudžetui
Kitos išmokos	Finansinės ir investicinės veiklos pinigų srautų eliminavimas
Pagrindinės veiklos pinigų srautai iš viso	
Investicinės veiklos pinigų srautai	
<i>Pinigų išmokos:</i>	Vertybinių popierių ir kitų investicijų pirkimas
	Ilgalaikio turto įsigijimas
	Pinigų skolinimas tretiesiems asmenims
<i>Pinigų įplaukos:</i>	Vertybinių popierių ir kitų investicijų pardavimas
	Ilgalaikio turto perleidimas

	Paskolų iš trečiųjų asmenų susigražinimas
	Iš kitų įmonių gauti dividendai
	Gautos palūkanos už suteiktas paslaugas ir investicijas
	Investicinės veiklos pinigų srautai iš viso
	Finansinės veiklos pinigų srautai
<i>Pinigų įplaukos:</i>	
	Pradiniai ir vėlesni savininkų įnašai
	Savininkų įnašai nuostoliams padengti
	Išleistos obligacijos
	Gautos paskolos
<i>Pinigų išmokos:</i>	
	Išmokos savininkams
	Supirktos savo akcijos
	Išmokėti dividendai
	Išpirktos obligacijos
	Grąžintos paskolos
	Sumokėtos palūkanos
	Finansinės veiklos pinigų srautai iš viso
	Valiutinių straipsnių įtaka srautams
	Grynasis pokytis (pagrindinės + investicinės + finansinės veiklos srautai)
	Pinigai laikotarpio pradžioje
	Pinigai laikotarpio pabaigoje

Suprantama, kad ir vienu, ir kitu būdu pateikti pagrindinės veiklos pinigų srautai (pinigų padidėjimas ar sumažėjimas) visada sutampa. Atkreiptinas dėmesys, kad ataskaitą rengiant netiesioginiu būdu pelno rodiklyje yra ir finansinės bei investicinės veiklos rezultatas. Todėl, jei pagal įmonės nuostatas šie pinigų srautai yra rodomi atitinkamai investicinės ir finansinės veiklos dalyje, tie rezultatai turi būti eliminuoti iš pagrindinės veiklos pinigų srautų.

Pinigų srautų ataskaitoje taip pat nurodoma ir valiutų kursų pokyčio įtaka pinigų srautams. To reikia todėl, kad modelyje visi įvykiai registruojami vertine išraiška, kuriai naudojama viena kuri nors valiuta. Paprastai tai būna nacionalinė valiuta. Todėl tas pats valiutos kiekis, kintant tos valiutos santykiui su nacionaline valiuta, nacionalinės valiutos išraiška taip pat kin-

ta, nors pinigų dėl to nei padaugėja, nei sumažėja. Todėl valiutų santykių svyravimo įtaka pinigų srautų ataskaitoje pateikiama atskirai.

Kadangi pinigų srautų ataskaita detalizuoja balanso pinigų straipsnį, joje taip pat pateikiami ir duomenys iš balanso apie pinigų likutį laikotarpio pradžioje ir pabaigoje, o rengiant netiesioginiu būdu pateikiami ir duomenys apie grynąjį laikotarpio pelną (nuostolius), nurodyti pelno (nuostolių) ataskaitoje. Taigi pinigų srautų ataskaita susieja visas ataskaitas į vieną visumą ir papildo įmonės finansų modelį naudinga sprendimams priimti informacija.

Verta prisiminti

- Įmonės finansų modelis apibendrina duomenis apie daugelį aspektų vienu metu. Todėl, siekiant išskirti reikšmingiausias įmonės finansų sritis, duomenis apie jas reikia pateikti atskirai.
- Apie įmonės finansus išoriniam vartotojui duomenys pateikiami finansinių ataskaitų rinkinio forma. Kiekviena ataskaita parodo tam tikrą įmonės finansų aspektą tuo pat metu likdama sudedamąją įmonės finansų modelio dalimi.
- Įmonės veiklos rezultatai pateikiami pelno (nuostolių) ataskaitos forma. Joje duomenys apie įmonės uždirbtas pajamas ir patirtas sąnaudas grupuojami į tipinę ir netipinę veiklas. Tipinė – tokia veikla, kurią pati įmonė laiko pagrindine. Šios abi veiklos savo ruožtu yra laikomos įprastine įmonės veikla. Pelno (nuostolių) ataskaitoje taip pat išskiriamai ir ypatingieji straipsniai. Juose parodomi įvykiai, kurių įmonė neplanuoja, nesitikėjo, kad jie įvyks ir nesitiki, kad jie pasikartos ateityje ir todėl negali būti laikomi įprastine veikla.
- Kiekvienoje veiklos grupėje, laikantis palyginimo principo, yra pateikiamos tai veiklai priskiriamos pajamos ir sąnaudos. Taip pat papildomai apskaičiuojami kiekvienos veiklos pelno rodikliai. Šių rodiklių įmonės finansų modelyje nėra, jie apskaičiuojami tik pelno (nuostolių) ataskaitoje.
- Tipinės veiklos dalyje duomenys papildomai grupuojami išskiriant veiklos sąnaudų grupę. Tai sąnaudos, kurios parodo, kiek „kainuoja“ įmonės funkcionavimas ir jos veiklos užtikrinimas. Toks veiksmas

leidžia apskaičiuoti papildomus pelno rodiklius, tokius kaip bendrasis ir tipinės veiklos pelnas.

- Netipinės veiklos dalyje yra išskiriama kita ir finansinė bei investicinė įmonės veikla. Šioje dalyje pateikiamos pajamos ir sąnaudos, kurias įmonė uždirba ir patiria vykdydama finansinę ir investicinę veiklą.
- Įmonės finansinių metų veiklos rezultatų apskaičiavimo ciklas baigiamas grynojo pelno rodiklio apskaičiavimu pelno (nuostolių) ataskaitoje. Tai grynosios ekonominės naudos suma, kuri pasibaigus finansiniams metams, atliekant specialias procedūras, bus tiesiogiai perkeliama ir užregistruojama nuosavo įmonės kapitalo grupėje. Tai gi įmonės finansinių metų veiklos rezultatų apskaičiavimo ciklas baigiamas ir pradamas kitų metų rezultatų registravimu ir kaupimu.
- Įmonės finansų modelio elementai, apibūdinantys įmonės finansinę būklę, yra turtas ir trečiųjų asmenų pretenzijų į tą turtą vertė (nuosavybė). Kadangi pretenzijų visuma yra lygi turto vertei, ataskaita, kurioje pateikiami duomenys apie įmonės būklę, yra vadinama balansu ir atitinka fundamentinę modelio lygybę $Turtas = Nuosavybė$. Nuosavybė savo ruožtu yra skaidoma į nuosavą įmonės kapitalą ir įmonės įsipareigojimus.
- Turtas balanse skirstomas į ilgalaikį ir trumpalaikį pagal periodiškumo principą. Ilgalaikis turtas grupuojamas į nematerialųjį, materialųjį ir finansinį. Trumpalaikis turtas skirstomas į atsargas, išankstinius apmokėjimus ir nebaigtas vykdyti sutartis; per vienerius metus gautinas sumas; kitą trumpalaikį turtą; pinigus ir pinigų ekvivalentus. Toks turto grupavimas yra privalomas tuo atveju, kai ataskaitos rengiamos pateikti išoriniams vartotojams. Net jeigu konkrečios turto rūšies įmonėje nėra, ataskaitoje rašomas nulis. Išsamesnis turto grupavimas nurodytose grupėse priklauso jau nuo pačių įmonių turimo turto ir jų poreikių valdant turtą.
- Nuosavo įmonės kapitalo detalizavimas balanse priklauso nuo įmonės rūšies. Tai gali būti „įstatinis kapitalas“ akcinių bendrovių atveju, savininkų įnašai individualių įmonių atveju. Nuosavo kapitalo dalyje yra pateikiamas įmonės veiklos sukauptas rezultatas. Tai nepaskirstytojo pelno rodiklis. Šis rodiklis įmonės finansų modelyje yra užregistruojamas tik pasibaigus finansiniams metams. Prie nuosavo įmonės

kapitalo priskiriami ir rezervai. Jie reikalingi tam, kad savininkai nepasiimtų visų uždirbtų pinigų.

- Kita svarbi modelio lygybės sudedamoji dalis – trečiųjų asmenų (išskyrus savininkus) pretenzijų (interesų) į turtą, kuriuo disponuoja įmonė, verčių suma – įmonės mokėtinos sumos ir įsipareigojimai. Mokėtinos sumos, parodytos įmonės įsipareigojimų dalyje, – tai tokie įmonės įsipareigojimai, kurie turi būti įvykdyti *sumokant pinigų* tretiesiems asmenims. Įsipareigojimai pirmiausia skirstomi atsižvelgiant į periodiškumo principą, t. y. į *ilgalaikius* ir *trumpalaikius* įsipareigojimus.
- Įmonės finansų modelyje labai svarbi jos savininkų interesų dalis, kurią išreiškia įmonės nuosavas kapitalas. Įmonės nuosavo kapitalo pokytį lemia dvi veiksmų grupės. Tai savininkų sprendimai ir veiksmai bei įmonės veiklos rezultatai. Duomenys apie šių veiksmų įtaką įmonės nuosavo kapitalo dydžiui yra pateikiami nuosavo kapitalo pokyčių ataskaitoje.
- Skirtingų rūšių įmonių veiklos veiksniai, turintys įtakos nuosavo kapitalo dydžiui ir pokyčiams, nesiskiria. Tai reiškia, kad pajamos ir sąnaudos pripažįstamos, vertinamos ir parodomos visose įmonėse laikantis tų pačių kriterijų. Tačiau savininkų veiksmai, susiję su nuosavu kapitalu, šiek tiek skiriasi – tai priklauso nuo įmonės rūšies, todėl nuosavo kapitalo ataskaitų forma ir esmė šiek tiek skiriasi.
- Duomenims apie įmonės finansinių metų pinigų srautus pateikti yra naudojama pinigų srautų ataskaita. Šios ataskaitos duomenys yra apskaičiuojami iš kitų ataskaitų arba yra specialiai išrenkami iš užregistruotų įmonės finansų modelyje duomenų. Taip yra todėl, kad modelio veikimas yra pagrįstas kaupimo, o ne pinigų principu.
- Pinigų srautų ataskaitoje išskiriamos trys pinigų srautų grupės. Tai pagrindinės, investicinės ir finansinės veiklos pinigų srautai. Pagrindinei veiklai priskiriamos pinigų įplaukos, gautos parduodant tipinės veiklos prekes ir paslaugas, taip pat pinigų išlaidos, susijusios su tipine įmonės veikla. Investicinėje veikloje įmonė atliekamus pinigus panaudoja ne savo veiklai palaikyti, o juos investuoja kitur, siekdama gauti papildomos naudos. Šiai pinigų srautų grupei taip pat priskirtini su įmonės ilgalaikio turto įsigijimu ir jo perleidimu susiję srautai.

Finansinėje veikloje nurodomos visos pinigų įplaukos, kai jų reikia įmonei veiklos pradžiai arba plėtrai, taip pat pinigų išlaidos, susijusios su paskolų grąžinimu bei išmokomis savininkams.

SAVITIKROS KLAUSIMAI:

1. Nurodykite pagrindines įmonės finansinių ataskaitų rinkinio ataskaitų formas.
2. Kokie duomenys pateikiami pelno (nuostolių) ataskaitoje? Kokia duomenų grupavimo ir skirtingų pelno rodiklių skaičiavimo ekonominė prasmė?
3. Kokie duomenys pateikiami balanse? Kaip balanse pateikti duomenys parodo finansinę įmonės būklę?
4. Kokie balanso rodikliai yra privalomi duomenis pateikiant išoriniams vartotojams?
5. Kokios veiksmų grupės turi įtakos įmonės nuosavo kapitalo dydžiui?
6. Nurodykite, kokie savininkų veiksmai didina, o kokie mažina įmonės nuosavą kapitalą.
7. Kaip įmonės nuosavo kapitalo struktūra ir esmė priklauso nuo įmonės formos? Kodėl veiksmai su akcinių bendrovių kapitalu yra griežčiausiai reglamentuoti?
8. Nurodykite, kaip įmonės nuosavo kapitalo dydis priklauso nuo įmonės veiklos rezultatų. Kaip ir kada grynojo pelno rodiklis yra užregistruojamas įmonės finansų modelyje?
9. Nurodykite, kaip grupuojami įmonės pinigų srautai. Apibūdinkite kiekvienos pinigų srautų grupės ekonominę prasmę ir naudą pinigams valdyti.
10. Pakomentuokite esminius tiesiogiai ir netiesiogiai parengtos pinigų srautų ataskaitos bruožus.

IV.

VIDINIS ĮMONĖS VEIKLOS FINANSAVIMAS (ĮMONĖS VEIKLOS REZULTATŲ VALDYMAS)

Ketvirtojo skyriaus tikslas – atskleisti, kaip turėtų būti valdoma pagrindinė įmonės finansavimo sritis – vadinamasis vidinis finansavimas. Ši įmonės finansų, o kartu ir jų valdymo sritis yra pati svarbiausia ir lemiamą siekiant įmonės finansinių tikslų. Jei įmonė nesugebės pasiekti reikiamo finansavimo, kurio pagrindinis šaltinis yra pirkėjų sumokami pinigai, neverta kalbėti nei apie skolinimosi galimybes, nei apie savininkų įnašus siekiant plėsti įmonės veiklą. Jei įmonė negeba kurti nuolatinio pelno (o kartu ir pinigų) srauto, ji tiesiog nevykdo savo pagrindinės funkcijos ir, užuot užtikrinusi savininkų gerovę, priešingai – jiems kelia problemas. Todėl šiame skyriuje daugiausia dėmesio skiriama reikiamam finansavimo mastui nustatyti ir pelnui valdyti. Pelnas valdymo aspektu – tai rodiklis, apibendrintai atsispindintis *visus finansų valdymo sprendimus* ir jų rezultatus.

Pirmajame poskyryje nagrinėjama įmonės reikiamos finansiniams tikslams pasiekti finansavimo apimties nustatymo metodika. Jame atskleidžiamas pirminio pelno vaidmuo formuojant visus kitus, taip pat ir grynojo pelno rodiklius. Išsamiai aptariama, kaip finansinio tikslo siekį veikia skirtingos išlaidų rūšys, susijusios su prekių įsigijimu ar pasigaminimu bei įmonės veiklos palaikymu. Kadangi paprastai įmonės finansų modelyje taikomas kaupimo principas ir dėl to suvokti įmonės veiklos rezultatą tampa sunku, pirmajame poskyryje išnagrinėti ir aptarti konkretūs kaupimo principo ir pinigų srautų skirtumai įmonės veiklos rezultato požiūriu. Naudojant lūžio taško koncepciją išnagrinėta reikiamo finansavimo dydžio nustatymo metodika, kuri leidžia gana paprastai nustatyti, ar turimi įmonės pajėgumai bei potencialūs pardavimo mastai gali garantuoti, kad įmonės finansų tikslas bus pasiektas. Šiame poskyryje taip pat aptarta lengvai praktikoje pritaikoma lūžio taško jautrumo analizės metodika.

Antrasis poskyris skirtas išsamiai pelningumui įtakos turinčių veiksnių bei galimų valdymo sprendimų analizei. Pirmiausia atskleidžiamas esminis prekių antkainio ir pelningumo skirtumas ir tarpusavio ryšys, nurodoma, kaip valdymo tikslais turėtų būti operuojama šiais rodikliais. Visi veiksniai ir valdymo sprendimai, skirti pelningumui valdyti, yra nagrinėjami iš vidinio informacijos vartotojo pozicijų, t. y. darant prielaidą, kad valdantieji disponuoja visais reikiamais duomenimis tam, kad nustatytų bet kuriuos valdymo sprendimus priimti reikiamus rodiklius. Nagrinėjant galimybę valdyti prekės vieneto pardavimo kainą vartojama pajamų centro katego-

rija, reiškianti, kad tokio pobūdžio centre sprendimai priimami siekiant didžiausio valdomojo dydžio (mūsų atveju – pardavimo kainos), neatsižvelgiant į kitus tokio sprendimo padarinius. Analizuojant galimybę valdyti prekių savikainą vartojama sąnaudų centro kategorija, kuri reiškia, kad tokio pobūdžio centre sprendimai priimami siekiant mažiausio valdomojo dydžio (šiuo atveju – prekės vieneto savikainos), neatsižvelgiant į kitus tokio pobūdžio sprendimo padarinius. Antrajame poskyryje atskirai išskirtos prekių įsigijimo ir produkcijos pasigaminimo savikainos rūšys, nuodugniai aptariamoms visos valdymo požūriū reikšmingos savikainos dalys ir aprašomi galimi sprendimai siekiant valdyti atitinkamas išlaidas.

Trečiasis poskyris skirtas pelno valdymo klausimams. Čia vartojama pelno centro kategorija, reiškianti, kad tokio pobūdžio centre sprendimai priimami siekiant didžiausio pelno rodiklio, tarpusavyje derinant pajamų ir sąnaudų centruose priimamus sprendimus taip, kad bendras jų poveikis duotų geriausią rezultatą. Todėl nagrinėjant pardavimo pajamų valdymo klausimus daugiausia dėmesio skiriama galimybei tinkamai suderinti prekės vieneto pardavimo kainos ir kiekio santykį, kad būtų galima uždirbti didžiausią pardavimo pajamų sumą. Todėl šiame poskyryje aptariama ir prekių paklausos elastingumo įtaka pardavimo pajamų dydžiui bei numatomi reikalingi valdymo sprendimai esant skirtingoms elastingumo rūšims.

Čia taip pat išnagrinėtas ir klausimas, kaip valdymui panaudoti apibendrintus pelno rodiklius iš pelno (nuostolio) ataskaitos, jeigu įmonės finansų sistema nėra pritaikyta pateikti išsamius duomenis, kurių reikia pelnui ir pelningumui valdyti.

Išnagrinėjęs šį skyrių studijuojantysis gebės:

- Nustatyti finansavimo apimtį, reikalingą kiekvienai įmonei funkcionuoti;
- Nurodyti veiksnius, turinčius įtakos įmonės lūžio taško dydžiui, ir apibūdinti sprendimus, leidžiančius jį valdyti;
- Apibūdinti ir pritaikyti praktikoje įmonės lūžio taško jautrumo koncepciją;
- Paaiškinti esminius veiksnius, turinčius įtakos įmonės pelningumui, ir nurodyti jų valdymo galimybes bei sprendimus;

- Apibūdinti pirminio pelno valdymo principus, veiksnius ir šio rodiklio reikšmę visam įmonės pelnui;
- Paaiškinti, kuo skiriasi ir ką bendra turi pelningumo bei antkainio rodikliai, kaip jie turėtų būti naudojami valdymui;
- Išaiškinti, kokie veiksniai turi įtakos pardavimo pajamų dydžiui atsižvelgiant į paklausos elastingumą, nurodyti, kokie valdymo sprendimai turėtų būti priimami esant skirtingoms elastingumo rūšims;
- Nurodyti prekių savikainos sudedamąsias dalis, jų valdymo galimybes ir būdus;
- Nustatyti prekių savikainos rodiklio, naudojamo finansinėms ataskaitoms sudaryti ir valdyti, ekonominės prasmės ir apskaičiavimo skirtumus.

IV.1. Reikiamos įmonės finansavimo apimties nustatymas

Pirmojoje vadovėlio dalyje išsamiai aptarėme, iš kur įmonė gauna ir kur išleidžia pinigus (žr. 1.2 lentelę). Kalbėdami apie verslo modelį ir jo funkcionavimo prielaidas išsiaiškinome, kad valdant įmonės finansus tikslingiau vartoti ne pinigų įplauką ir išlaidų sąvokas, o taikyti vadinamąjį kaupimo principą. Tuomet strateginiai valdymo sprendimai atsiejami nuo pinigų srautų valdymo ir įmonės valdytojai gali susitelkti ties esminiais klausimais, susijusiais su veiklos rezultatyvumu ir finansine įmonės būkle.

Iš anksčiau aptartų klausimų žinome, kad pagrindinis ir vienintelis „tikras“ įmonės pinigų šaltinis – uždirbamos pajamos, arba klientų pinigai, kuriuos jie anksčiau ar vėliau sumoka už įmonės parduodamas prekes ar teikiamas paslaugas.

Dabar prasminga nuodugniai panagrinėti klausimą, susijusį su įmonės finansavimo mastu, būtinu tam, kad įmonė normaliai funkcionuotų.

Pasvarstykite:

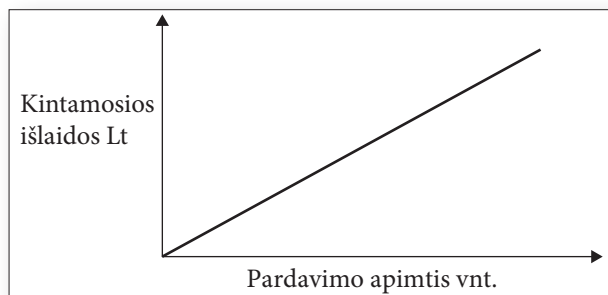
Kokia turėtų būti pardavimo apimtis (pinigų kiekis gaunamas už parduotas prekes), kad įmonė gebėtų pasiekti iškeltus finansinius tikslus?

Nurodykite, kokie veiksniai (verslo modelio kategorijomis) turi įtakos tam, kad tikslas būtų pasiektas

Siekiant atsakyti į klausimą, kokia turėtų būti pardavimo apimtis, kad įmonė normaliai funkcionuotų ir būtų pasiektas jos finansinis tikslas, pirmiausia reikia išsiaiškinti, *kiek kainuoja įmonės veikla* (pajamų uždirbimo procesas) bei kokius papildomus pinigų srautus turi padengti įmonės veikla. Kad įmonė uždirbtų pajamas, ji paprastai pirmiausia turi patirti tam tikras sąnaudas, kurios dažniausiai susijusios su išlaidomis. Dabar mes nagrinėsime klausimo, kokios pinigų injekcijos reikia įmonei tam, kad ji pradėtų savarankiškai veikti. Šiuo metu mus domina, kokios apimtys turi būti pardavimas, kad įmonė finansiškai būtų savarankiška, ir kokie veiksniai lemia reikiamos pardavimo apimtys dydžius.

Siekiant ką nors parduoti, natūralu, kad pirmiausia reikia nusipirkti arba pasigaminti. Taip prekybos įmonėse atsiranda ekonominė kategorija *parduotų prekių įsigijimo savikaina*. Panašiai yra ir gamybos įmonėse, kuriose apskaičiuojama parduodamų prekių *pasigaminimo savikaina*. Ši savikaina nustatoma santykinai paprastai ir gali būti nesunkiai susiejama su pardavimo pajamomis. Tokio pobūdžio sąnaudos, kadangi jos gali būti siejamos su pajamomis tiesiogiai, yra vadinamos *tiesioginėmis*. Kitas labai svarbus tiesioginių sąnaudų bruožas yra tas, kad didėjant pardavimo apimčiai jos taip pat proporcingai didėja. Dar vienas labai svarbus tiesioginių sąnaudų bruožas yra tas, kad jos yra *kintamos* pardavimo apimtys požiūriu. Paprasčiau tariant, šios sąnaudos bei išlaidos didėja, kai didėja pardavimo apimtis.

Todėl pirmiausia prasminga kalbėti apie tų išlaidų, kurios yra tiesiogiai susijusios su pardavimo apimtimi, padengimą. Kaip jau minėta, prie kintamųjų pardavimo apimtys atžvilgiu išlaidų pirmiausia priskirtinos parduodamų prekių pirkimo arba pasigaminimo išlaidos. Tai pinigų sumos, kurios yra išleidžiamos perkant ar gaminantis prekes, taip pat papildomos pinigų sumos, išleidžiamos transportuojant prekes ar žaliavas, bei jų paruošimo parduoti sąnaudos. Šių išlaidų priklausomybė nuo pardavimo apimtys yra tiesioginė ir gali būti pavaizduota grafiškai (žr. 4.1 pav.). Tokio pobūdžio išlaidos įmonės veiklos finansavimo prasme turi būti padengiamos pirmiausia.



4.1 pav. Kintamųjų išlaidų ir pardavimo apimtys ryšis

Kad šios išlaidos būtų padengtos, būtina viena paprasta sąlyga. Aki-vaizdu, kad parduoti pirktas prekes reikia brangiau, negu jos buvo pirktos. Vadinasi, prekės pardavimo kainos ir jos įsigijimo (pasigaminimo) savikainos skirtumas turi būti toks, kad jo užtektų padengti visai prekės vieneto įsigijimo (pasigaminimo) savikainai. Šį reikalavimą galima išreikšti formule:

$$PK - IS = PP > 0; \quad (4.1)$$

čia PK – pardavimo kaina;

IS – įsigijimo (pasigaminimo) savikaina;

PP – prekės vieneto pirminis pelnas (vienos prekės indėlis į bendrojo pelno masę).

Prekės vieneto pirminis pelnas yra pradinis pelnas ir būtent jo pagrindu formuojasi bendrojo pelno suma, kuri gali būti išreikšta paprasta formule:

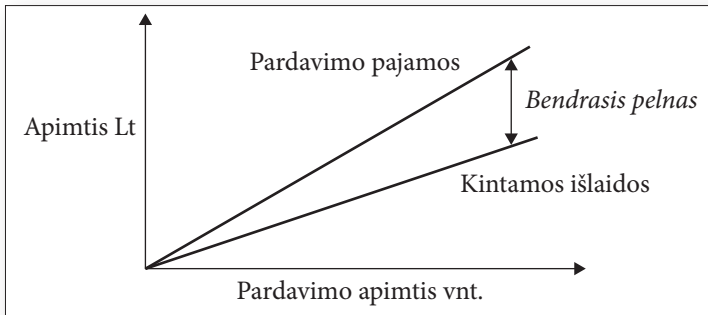
$$PP \times VNT = BP; \quad (4.2)$$

čia VNT – parduotų prekių vienetai;

BP – bendrasis pelnas.

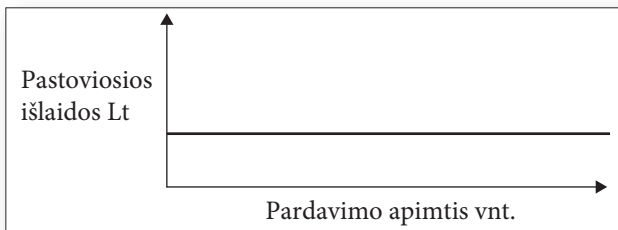
Iš čia labai aiškiai matyti, kad bendrojo pelno masę lemia du dalykai – pardavimo kainos ir savikainos skirtumas, arba, skaičiuojant kitaip, prekės

vieneto pirminis pelnas bei paduodamų prekių kiekis. Nuo šių dviejų veiksnių ir priklauso, kiek bendrojo pelno uždirbs įmonė. Kuo didesnis pirkimo ir pardavimo kainos skirtumas ir kuo daugiau prekių parduodama, tuo didesnis ir bendrasis pelnas. Šie samprotavimai gali būti pavaizduoti grafiškai (4.2 pav.).



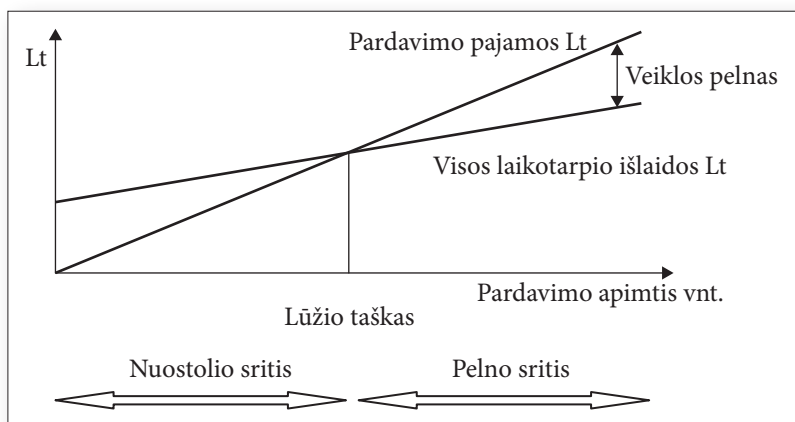
4.2 pav. Veiksniai, turintys įtakos bendrojo pelno dydžiui

Kita įmonės patiriamų išlaidų grupė, susijusi su pajamų uždirbimu, nėra taip glaudžiai susijusi su pardavimo apimtimi ir yra santykinai pastovi pardavimo apimtities atžvilgiu. Todėl šios išlaidos vadinamos *pastoviosiomis* išlaidomis. Prie šių išlaidų priskiriamos visos įmonės administravimo ir bendrosios išlaidos – jos nepriskiriamos parduotų prekių savikainai. Vartojant įmonės finansų modelio kategorijas tokios išlaidos yra vadinamos veiklos sąnaudomis. Šių išlaidų ir pardavimo apimtities santykis gali būti parodytas grafiškai (žr. 4.3 pav.).



4.3 pav. Pastoviųjų išlaidų ir pardavimo apimtities ryšis

Iš paveikslo labai gerai matyti, kad pastoviosios išlaidos egzistuoja net ir tuomet, kai įmonė visiškai nieko neparduoda, t. y. neuždirba jokių pajamų. Šią situaciją galima būtų palyginti su vandens pilnu indu, iš kurio per angą dugne, vadinamą „veiklos sąnaudomis“, po truputį nuolatos bėga vanduo. Lygiai taip pat ir įmonės finansų sistemoje per „veiklos sąnaudas“ nuolat iš įmonės „išbėga“ pinigai. Todėl siekiant palaikyti deramą įmonės finansų būklę į įmonės finansų sistemą reikia papildomai nuolat „pilti“ pinigus. Atkreiptinas dėmesys, kad šiuo atveju jau nebegalime kalbėti apie pardavimo pajamas, nes, kaip jau sakėme anksčiau, dalis tų pajamų jau yra „sunaudota“ parduotų prekių savikainai padengti. Taigi dabar įmonė gali disponuoti nebe visa pardavimo suma, o tik likusia jos dalimi – bendruoju pelnu. Kitaip sakant, įmonės pardavimo apimtis turi būti tokia, kad šio pardavimo bendrojo pelno suma būtų pakankama veiklos sąnaudoms padengti. Tik tuomet, kai įmonė parduoda tiek, kad uždirba pakankamai *bendrojo pelno* pastoviosioms išlaidoms padengti, ji pereina vadinamąjį lūžio tašką ir pradeda veikti pelningai. Jei lūžio taškas nepasiekiamas, įmonė veikia nuostolingai ir tuomet kalbėti, kad ji pasieks finansinius tikslus, yra beprasmiška. Visi šie samprotavimai gali būti parodyti grafiškai (žr. 4.4 pav.).



4.4 pav. Lūžio taškas

Pateiktame grafike kintamųjų ir pastoviųjų išlaidų tiesės yra pakeistos viena, pavadinta „visomis laikotarpio išlaidomis“. Grafike aiškiai matyti,

kad laikotarpio išlaidų tiesė prasideda ne nuo nulinio lygio, o nuo sumos, lygios veiklos sąnaudoms. Pardavimo apimties tiesė prasideda nuo nulio ir didėja (jeigu išlaikoma 4.1 formulėje nurodyta sąlyga) didėjant pardavimo apimčiai. Lūžio tašką galima apskaičiuoti naudojant paprastą formulę:

$$\text{Lūžio taškas (kiekis, kurį reikia parduoti)} = \frac{\text{Pastoviosios išlaidos}}{\text{Prekės vieneto pirminis pelnas}} \quad (4.3).$$

Pagal šią formulę galima lengvai nustatyti, kiek prekių (kiekine arba vertine išraiška) turi būti parduota tam, kad būtų pasiekta pelningumo sritis.

Perėjus į pelningumo sritį atsiranda nauja pelno kategorija. Tai vadinamasis *veiklos pelnas*. Jis apskaičiuojamas pagal jau žinomą formulę:

$$(\text{PK} - \text{IS}) - \text{VS} = \text{VP} > 0; \quad (4.4)$$

čia VP – veiklos pelnas;

VS – veiklos sąnaudos.

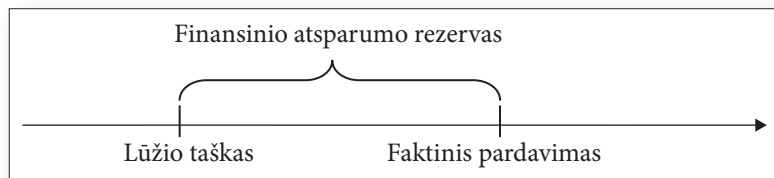
Įmonės finansų valdymo požiūriu, kaip parodyta formulėje 4.4, turi būti keliamas tikslas, kad veiklos pelnas būtų didesnis už nulį, nes tik šio pelno pagrindu gali būti dengiamos papildomos reikalingos išlaidos. Šiuo atveju jau galima pradėti samprotauti apie finansinių įmonės tikslų pasiekimo galimybes. Siekiant nustatyti konkrečią reikiamą pardavimo apimtį reikia žinoti, kiek pinigų papildomai reikės tam, kad būtų galima pasiekti įmonei keliamus tikslus. Tam tikslui naudinga žinoti *siekiamo pelno* rodiklį.

Siekiamas pelnas – tai *papildoma pinigų suma*, reikalinga įmonei tam, kad ji gebėtų padengti išlaidas, būtinas įmonėms funkcionuoti ir savininkų tikslams įgyvendinti. Prie papildomų pinigų išmokų, kurioms pinigus turi kurti pardavimo pajamos, pirmiausia priskirtinos pinigų sumos, grąžinamos už anksčiau pasiimtas paskolas, pelno mokesčio mokėjimai bei pinigų sumos, skirtos savininkų išmokoms. Žinant šias sumas galima numatyti, kokios apimties turės būti pardavimas, kad konkretaus laikotarpio įmonės finansų tikslas būtų pasiektas (žr. 4.5 formulę).

$$\text{Lūžio taškas (kiekis, kurį reikia parduoti)} = \frac{\text{Pastoviosios išlaidos} + \text{Siekiamas pelnas}}{\text{Pirminis vieneto pelnas}}. \quad (4.5)$$

Kaip matyti iš formulės, lūžio taško dydžiui (pardavimo kiekiui, nuo kurio įmonė pasiekia pelningumo sritį) pirmiausia turi įtakos parduotos produkcijos vieneto pirminis pelnas (pardavimo kainos bei įsigijimo (pasigaminimo) savikainos skirtumas) ir įvairių išlaidų bei išmokų suma, kurią turi padengti įmonės uždirbtas bendrasis pelnas. Kuo didesnis vieneto pirminis pelnas, tuo lengviau įmonei uždirbti reikiamą bendrojo pelno masę ir pasiekti lūžio tašką. Atkreiptinas dėmesys, kad kaip tik šis veiksnys yra esminis ir lemiamas. Jei įmonė nesugeba uždirbti vieneto pirminio pelno, nebėra prasmės kalbėti apie kitus veiksmus valdant įmonės finansus. Išlaidos, kurias turi padengti veiklos pelnas, tam tikra prasme yra antrinis veiksnys. Jas optimizuoti prasminga tik tuo atveju, kai įmonė kuria bendrąjį pelną.

Nustačius įmonės lūžio tašką būtina atkreipti dėmesį į dar vieną labai svarbų šio klausimo aspektą. Šis klausimas susijęs su tuo, kiek egzistuojanti įmonės padėtis yra atspari pokyčiams, kuriuos gali lemti išorinės padėties arba vidinių veiksmų pokyčiai. Paprastai, jei įmonės veikla yra pelninga, vadovybė neužduoda sau klausimo, kiek gali sumažėti pardavimo apimtis, kad įmonė vis dar liktų pelninga. Nustatyti tokį savo įmonės *atsparumo rezervą* yra labai naudinga kvalifikuotai valdant įmonę. Tai tam tikra prasme būtų panašu į retsykiais bankuose atliekamus vadinamuosius *stress* testus, kai pabloginus tam tikrus bankų veiklos parametrus sumodeliuojama jų galima finansinė padėtis. Aptariamuoju atveju, taikant lūžio taško koncepciją, gaunama daugiau naudingos informacijos, kuri gali būti labai reikšminga įmonei valdyti. Paprasčiausia įmonės finansinio atsparumo idėją iliustruoti schema (žr. 4.5 pav.).



4.5 pav. Finansinis įmonės atsparumas

Kaip aiškiai matyti iš paveikslo, kuo įmonės faktinė pardavimo apimtis (vienetais ar vertine išraiška) yra „toliau“ nuo lūžio taško, tuo įmonė finansavimosi galimybių prasme yra atsparesnė. Jos atsparumas gali būti išmatuojamas ir vertinamas *finansinio atsparumo rezervo* dydžiu. Šis dydis apskaičiuojamas kaip lūžio taško ir faktinės pardavimo apimties skirtumas:

$$\text{Finansinio atsparumo rezervas} = \text{Faktinis (planuojami) pardavimas} - \text{Lūžio taškas.} \quad (4.6)$$

Finansinio atsparumo rezervą apskaičiavus vertine išraiška gaunamas labai svarbus skaičius, rodantis, kiek, kitoms sąlygoms išliekant nepakitusioms, gali sumažėti pardavimo apimtis ir įmonė vis dar liks pelninga, arba, kitaip sakant, nepatirs nuostolių. Kita vertus, matyti, kad pasitelkiant teisingus valdymo sprendimus ir patį lūžio tašką galima „stumti į kairę“. Tai savo ruožtu taip pat didina atsparumo rezervą. Toks sisteminis požiūris į įmonės finansavimo apimties valdymą sudaro galimybę kompleksiskai valdyti visus veiksnius, turinčius įtakos įmonės veiklos rezultatams, ir beveik visas su tuo susijusias rizikas.

Valdant įmonės vidinį finansavimąsi ir tam naudojant lūžio taško koncepciją, labai svarbu atkreipti dėmesį į jau minėtą *siekiamo pelno* sumą, nes mąstant buhalteriskai, t. y. galvoje turint pelno (nuostolių) ataskaitą, sumų, kurias įmonė turi sumokėti grąžindama skolas, ir sumų savininkų išmokoms „nesimato“. Kitaip sakant, tokio pobūdžio sumos nenurodomos įmonės finansiniame modelyje, sudarytame kaupimo principu. Vienas rodiklis iš įmonės finansų modelio, kuris gali būti šiuo atveju naudojamas kaip orientacinis, – grynojo pelno rodiklis.

Tačiau kalbant apie įmonės finansavimo apimtį visuomet būtina turėti galvoje ir pinigų srautų aspektą – to mūsų aptariamasis modelis tiesiogiai neparodo. Kaip pamenate, pinigų srautai pateikiami specialioje buhalterinėje ataskaitoje, kuri papildomai rengiama naudojant modelio duomenis. Kitas labai svarbus dalykas, į kurį reikia atsižvelgti, yra tai, kad dalis sąnaudų, pripažintų pelno (nuostolių) ataskaitoje ir turinčių įtakos pelno rodikliams, yra *nepiniginiai straipsniai*. Šie straipsniai nėra susiję su išlaidomis, nors ir yra pripažįstami sąnaudomis. Geriausias pavyzdys yra ilgalaikio turto nusidėvėjimas. Nusidėvėjimo sąnaudos nėra išlaidos. Jos susijusios

su ilgalaikio turto naudojimo intensyvumu arba naudingo tarnavimo laiku, o ne su pinigų sumomis, kurios buvo arba bus sumokėtos už šį turtą. Šiuo atveju gali susidaryti klaidingas vaizdas, kad pinigai nėra išleidžiami. Tiksliau sakant todėl, kad pelno (nuostolių) ataskaitoje yra nepiniginių straipsnių, pelno rodiklis beveik visuomet bus mažesnis negu gautų ir išleistų pinigų skirtumas per tą patį laikotarpį.

Dar vienas momentas, į kurį reikia atkreipti dėmesį kalbant apie papildomas piniginių išmokų sumas, – ilgalaikių skolų grąžinimas. Šios sumos yra „pavojingos“ dviem požiūriais. Pirmiausia jos nenurodomos pelno (nuostolių) ataskaitoje, nes nėra pripažįstamos sąnaudomis. Kaip pamename, sąnaudomis pripažįstamos tik mokamos palūkanos, o ne pagrindinės skolos grąžinama dalis. Pinigų srautų ataskaitoje skolų grąžinimo sumos yra pateikiamos ne pagrindinės, o finansinės veiklos dalyje, parodant sumažėjusias finansines skolas. Tokiu atveju gali susidaryti klaidingas įspūdis, kad pagrindinė veikla kuria daugiau pinigų, negu yra realiai. Atsižvelgti į šiuos skirtumus būtina, nes svarstant pardavimo apimties klausimą tik pelno (nuostolio) ataskaitos kategorijomis (remiantis kaupimo principu) galima priimti klaidingus sprendimus.

Esminiai kaupimo principo ir pinigų srautų skirtumai, svarstant įmonės veiklos rezultatus, yra pateikti 4.1 lentelėje.

4.1 lentelė. Įmonės veiklos rezultatas (kaupimo ir pinigų srauto požiūriu)

Pajamos ir pinigų įplaukos	Sąnaudos ir pinigų išlaidos	Lieka	
		Pagal kaupimo principą	Pinigų srauto požiūriu
Pardavimo pajamos			
<i>Turi padengti I</i>			
	Tiesiogines sąnaudas (parduotų prekių savikaina)	Bendrasis pelnas	Pinigai I Gautų už parduotas prekes pinigų ir išleistų pinigų toms prekėms pirkti (gaminti) skirtumas + nepiniginiai sąnaudų straipsniai

Pajamos ir pinigų įplaukos	Sąnaudos ir pinigų išlaidos	Lieka	
		Pagal kaupimo principą	Pinigų srauto požiūriu
<i>Turi padengti II</i>			
	Netiesiogines sąnaudas (veiklos sąnaudos)	Tipinės veiklos pelnas	Pinigai II Pinigų I ir įmonės veiklai palaikyti išleidžiamų pinigų skirtumas + nepiniginiai sąnaudų straipsniai
Kitos veiklos pajamos			
<i>Turėtų padengti (-ia)</i>			
	Kitos veiklos sąnaudas		
Finansinės ir investicinės veiklos pajamos			
<i>Turėtų padengti (b)</i>			
	Finansinės ir investicinės veiklos sąnaudas	Įprastinės veiklos pelnas	Pinigai III Pinigų II ir pinigų srauto iš kitos bei finansinės ir investicinės veiklos rezultato skirtumas
<i>Turi padengti III</i>			
	Pelno mokestį	Grynasis pelnas	Pinigai IV Pinigų III ir sumokėto pelno mokesčio skirtumas
<i>Turi padengti IV</i>			
	Ilgalaikių skolų grąžinimą		
	Išmokos savininkams	Likusi pinigų suma, kuria disponuoja įmonė	

Kaip matyti iš pateiktos lentelės, valdant įmonės finansus būtina turėti galvoje ir kaupimo principu apskaičiuojamą rezultatą, ir pinigų srauto as-

pektą, susijusį su ta pačia įmonės veikla. Kaip žinoma, šie požiūriai skiriasi ir atitinkamai skiriasi skaitinės rodiklių reikšmės.

Lentelėje pateikta reikalingų valdyti rodiklių, susijusių su įmonės veikla, apskaičiavimo nuoseklumas ir logika. Kaip aiškiai matyti iš lentelės ir kaip buvo kalbėta anksčiau, pardavimo pajamos turi padengti kintamąsias pardavimo apimties požiūriu sąnaudas. Primename, kad šios sąnaudos jų priskyrimo prie pardavimo pajamų požiūriu yra laikomos tiesioginėmis.

Dabar būtina padaryti vieną labai *svarbią prielaidą*, kad skaitytojas vėliau nepainiotų sąvokų „pajamos“ ir „įplaukos“, bei „sąnaudos“ ir „išlaidos“. Aptardami lūžio tašką ir veiklos rezultatų aiškinimą pagal kaupimo principą ir pinigų srauto požiūrį, darome prielaidą, kad pardavimo pajamos tuo pačiu metu yra ir pinigų įplaukos. Paprasčiau sakant, daroma prielaida, kad pirkėjai už prekes atsiskaito pinigais, todėl neišskolina.

Savo ruožtu sąnaudų srityje padaryta prielaida, kad įmonė taip pat niekam nelieta skolinga, kitaip sakant, sąnaudos, pripažintos pagal kaupimo principą, tampa ir išlaidomis pinigų srauto požiūriu. Žinoma, išskyrus nepiniginius straipsnius.

Realiam gyvenime tokia situacija beveik neįmanoma, nes įmonės ir parduoda, ir perka skolon, todėl trumpalaikės skolos beveik visuomet egzistuoja. Tačiau svarstant, kokia finansavimo apimtis reikalinga, kad būtų paprasčiau suvokti šį klausimą, tokio pobūdžio prielaida yra būtina.

Taigi pardavimo pajamų sukurtas pinigų srautas turi pirmiausia padengti su parduotų prekių savikaina susijusias išlaidas. Kaupimo požiūriu skirtumas yra laikomas bendruoju pelnu. Pinigų srauto požiūriu tai pavadinkime *pinigais I*. Jei atsižvelgtume į anksčiau padarytą prielaidą, tai bendrojo pelno ir *pinigų I* skirtumas būtų tik dėl nepiniginių sąnaudų straipsnių. Realiam gyvenime, kaip jau sakėme, skirtumas atsirad dar ir dėl trumpalaikių skolų, pasikeitusių per laikotarpį.

Likęs veiklos rezultatas (bendrasis pelnas arba *pinigais I*) turi padengti su veiklos sąnaudomis susijusias išlaidas. Tai pastoviosios pardavimo apimties požiūriu sąnaudos. Priskyrimo prie pardavimo pajamų požiūriu šios sąnaudos klasifikuotinos kaip netiesioginės. Tai, kas lieka, kai padengiamos veiklos sąnaudos, kaupimo principo požiūriu laikoma *tipinės veiklos pelnu*. Pinigų sraute toks rodiklis tradiciškai nėra išskiriamas, todėl patogumo ir paprastumo dėlei jį pavadinsime *pinigais II*. Mūsų aptariamoju atveju

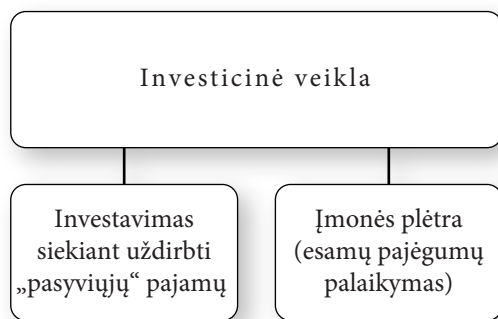
tipinės veiklos pelno ir *pinigų II* skirtumas atsiranda dėl nepiniginių veiklos sąnaudų straipsnių. Kitaip sakant, jei yra nepiniginių veiklos sąnaudų straipsnių, šia suma *pinigų II* bus daugiau negu tipinės veiklos pelno.

Po tipinės veiklos dalies yra pateikiama informacija apie *kitos bei finansinės ir investicinės veiklos* rezultatus. Čia verta papildomai pasvarstyti, kiek įmonei yra (turėtų būti) reikšmingos šios veiklos sritys. Kaip prisimenate, tipinės veiklos rezultatu yra laikomi pagrindinės įmonės veiklos rezultatai. Tai tokia veikla, iš kurios įmonė gauna daugiausia pajamų ir kurią pati laiko svarbia finansinio stabilumo prasme. Kaip žinoma, *kitoje veikloje* yra pateikiami netipinės įmonės veiklos rezultatai. Tai tokia veikla, kuri nėra esminė įmonės nuolatinio pajamų / pinigų srauto kūrimo požiūriu. Nors tokios veiklos pajamų sumos gali kartais būti didelės (pvz., pardavus dalį įmonės verslo), tačiau jos nėra nuolatinės ir, tiriant įmonės pardavimo apimtį, būtiną įmonei normaliai finansuoti, jos paprastai nėra imamos domėn. Kitoje veikloje valdant finansus dažnai net nekeliamas reikalavimas, kad kitos veiklos pajamos ir įplaukos padengtų tos pačios veiklos sąnaudas ir išlaidas. Taip yra ne tik dėl anksčiau minėtų priežasčių, bet ir todėl, kad pagal pelno (nuostolių) ataskaitos sudarymo principus *kitoje veikloje* nurodomos nevienarūšės, dažnai net tarpusavyje nepalyginamos pajamos ir sąnaudos. Kitoje veikloje *palyginimo principas* galioja tik laikotarpio atžvilgiu. Kitaip sakant, *kitoje veikloje* nurodomos per konkretų laikotarpį uždirbtos pajamos ir patirtos sąnaudos, nesiekiant jų palyginti tarpusavyje. Todėl lentelėje nurodytas šios veiklos finansų valdymo tikslas – „turėtų padengti“, bet ne „turi padengti“, kaip buvo formuluojama tipinės veiklos dalyje. Finansų valdymo požiūriu tai labai svarbus skirtumas, nes toks požiūris leidžia susitelkti ties esminiais pajamų ir pinigų srauto gavimo šaltiniais (tipine įmonės veikla).

Panašiai tą patį galima pasakyti ir apie finansinės ir investicinės veiklos rezultatus. Pelno (nuostolių) ataskaitoje šių abiejų veiklos rūšių rezultatai nėra pateikiami atskirai, nes jie įmonės tipinės veiklos rezultatų požiūriu nėra esminiai ir valdomi šiek tiek kitaip. Finansinės ir investicinės bei tipinės veiklos rezultatų skirtumas pirmiausia pasireiškia laiko požiūriu. Tipinės veiklos rezultatas yra nustatomas kiekvieno konkreto finansinio laikotarpio (paprastai metų), o finansinės ir / ar investicinės veiklos rezultatas – keleto laikotarpių. Tarkime, pasiėmus banko paskolą, palūkanos yra mokamos keletą metų ir taip mažina kelerių metų uždirbtą tipinės veiklos

pelną. Todėl valdant įmonės finansus tokie ilgalaikiai sprendimai yra valdomi kaip atskiri projektai atsižvelgiant į jų bendrą keletą metų įtaką įmonės finansams ir jų tvarumui. Valdant finansus trumpuoju laikotarpiu, reikalavimas, kad to paties laikotarpio finansinės ir investicinės veiklos pajamos būtina padengtų šių rūšių veiklos sąnaudas, nėra keliamas. Todėl aptariamoje lentelėje yra nurodytas pageidavimas, bet ne reikalavimas, kad laikotarpio rezultatas ir pinigų srautai būtų teigiami.

Čia prasminga išsamiau išnagrinėti įmonės investicinės veiklos ir jos rezultatų klausimą. Pirmiausia reikėtų aptarti klausimą, ar įmonei prasminga kelti sau tikslą laisvus pinigus investuoti į nekilnojamąjį turtą, įvairias finansines priemones, siekiant uždirbti papildomų pinigų, t. y. užsiimti netipine veikla. Pasitelkus asmeninių finansų terminą šitokias pajamas būtų galima pavadinti pasyviosiomis, nes įmonei pačiai tiesiogiai nereikėtų dirbti, kad jas gautų. Taip būtų įgyvendintas šūkis „pinigai daro pinigus“ įmonės lygiu. Kita vertus, įmonės investicine veikla (ypač pinigų srauto požiūriu) yra pripažįstamas ir ilgalaikio turto įsigijimas ar kitokia panašaus pobūdžio įmonės plėtra. Taigi įmonės investicinės veiklos samprata apima iš esmės du skirtingus procesus (žr. 4.6 pav.).



4.6 pav. Investicinės veiklos kryptys

Vienas jų, kaip jau minėta, – investavimas siekiant gauti pasyviųjų pajamų. Kitas – įmonės veiklos plėtra siekiant išplėsti gamybos (pardavimo) pajėgumus, kad po kurio laiko būtų galima padidinti pardavimo apimtį.

Su įmonės plėtra susijusios investicijos yra pagrįstos ir pateisinamos tuo atveju, jei įmonė, pasitekusi esamus pajėgumus, nesugeba patenkinti

parduodamos produkcijos poreikio. Jei priimamas sprendimas plėsti įmonės veiklą – šis projektas yra valdomas kaip atskiras pelno centras ir su finansinio laikotarpio veiklos rezultatais yra siejamas tik projekto finansavimo požiūriu. Kitaip sakant, vystant ilgalaikius projektus turėtų būti atsižvelgiama, ar įmonės tipinės veiklos pinigų srautai galės patenkinti tokio projekto finansavimo poreikius, ar tokiam projektui reikės ieškoti papildomų finansavimo šaltinių.

Visiškai kitokio pobūdžio investavimas yra tada, kai įmonė pradeda *spekuluoti* siekdama uždirbti papildomai pinigų. Tokiu atveju klausimas dėl tokio pobūdžio investavimo, mūsų nuomone, būtinai turi būti suderintas su įmonės savininkais. Kitaip sakant, tik įmonės savininkai turėtų priimti sprendimą, ar jiems priklausanti įmonė turėtų prisiimti visą su tokio pobūdžio investicijomis susijusią naudą ir, svarbiausia – riziką. Sėkmingai investavusi (jei investicijos buvo sėkmingos ir sugrįžusi į įmonę pinigų suma yra didesnė, negu buvo investuota) įmonė išlošia. Tačiau nesėkmingai investavusi įmonė gali būti nepajėgi padengti finansinės veiklos nuostolių, nes tam neužteks tipinės veiklos pelno. Tuomet gali atsitikti taip, kad sėkmingai veikianti tipinės veiklos srityje įmonė susidurs su finansiniais sunkumais ar net bus priversta bankrotuoti, nes finansinės veiklos srityje bus patyrusi didelių nuostolių. Todėl, siekiant mažiausios bankroto rizikos, matyt, tikslinga spekuliacinę įmonės veiklą riboti ir nesistengti uždirbti daug ir nuolatinių pajamų. Jei atsiranda naudinga ir ilgalaikė sritis, į kurią, įmonės savininkų nuomone, vertėtų investuoti, greičiausiai prasminga kurti naują įmonę, kurios tipinė veikla būtų investavimas ir spekuliacija. Tokioje įmonėje visais valdymo sprendimais turėtų būti siekiama didžiausios investavimo grąžos, o ne didžiausios prekių pardavimo apimties, kaip yra prekybos ar gamybos įmonėse.

Kita vertus, finansinės ir investicinės veiklos rezultatai pagal kaupimo principą ir pinigų srautus skiriasi ne tik dėl laikotarpio, kuriuo jie pasirodo, skirtumo. Šie srautai ataskaitose yra klasifikuojami ir pateikiami šiek tiek kitaip. Kaip žinoma, pelno (nuostolių) pagal kaupimo principą parengtoje ataskaitoje pateikiamos uždirbtos pajamos ir patirtos sąnaudos, o pinigų srautų ataskaitoje – gauti ir sumokėti pinigai. Šiuo atveju, kalbant apie finansinę ir investicinę veiklą, reikia pasakyti, kad pinigai, sumokėti už ilgalaikį turtą, arba investuoti pinigai niekada nebus nurodyti pelno (nuosto-

lių) ataskaitoje. Taip pat šioje ataskaitoje nenurodomi ir pinigai, gaunami kaip savininkų įnašai arba bankų paskolos, ir pinigai, sumokėti grąžinant skolas ilgalaikiams kreditoriams bei savininkams pasiimant pinigus iš savo įmonės įvairiomis formomis. Tačiau išlaidas, kurios susidaro ir pasiėmus ilgalaikę paskolą, ir išmokas savininkams, turi padengti ne kas kitas kaip tik tipinės veiklos pinigų srantai. Todėl valdant įmonės finansus būtina atsižvelgti į tokio pobūdžio pinigų išmokas, numatomas per finansinį laikotarpį. 4.5 formulėje tie pinigų srantai yra įvardyti kaip „siekiamas pelnas“, nes vienintelis „normalus“ pinigų atsiradimo šaltinis yra įmonės tipinės veiklos pelnas. Aptariamoje lentelėje šie pinigų srantai nurodomi kaip galutinės pinigų išmokos. Jas išmokėjus lieka pinigų suma, kuria įmonė disponuoja savo nuožiūra.

Taigi darytina išvada, kad tuo atveju, kai įmonės kita, finansinė ir investicinė veikla kuria nuostolį, šį nuostolį turi padengti tipinės veiklos pelnas. Savo ruožtu tipinės veiklos rezultatas turėtų būti ganėtinai didelis, kad kurtų tokius pinigų srautus, kurių reikia ne tik minėtų veiklų nuostoliams (jei tokių yra) kompensuoti, bet ir pinigų išmokoms, susijusioms su investicinės ar / ir finansinės veiklos išmokomis.

Suprantama, kad tipinė įmonės veikla turi teikti pakankamai pinigų dar ir pelno mokesčiui sumokėti. Pelno mokestį įmonė gali mokėti dviem būdais. Vienas jų – kai įmonė moka pelno mokestį avansu. Tokiu atveju finansiniais metais yra mokamas pagal nustatytas taisykles apskaičiuotas pelno mokestis avansu. Ši suma vėliau yra tikslinama, kai apskaičiuojamas tikslus laikotarpio apmokestinamasis pelnas. Taigi pelno mokestį avansu „finansuoja“ finansinių metų tipinės veiklos pelnas.

Kitas atvejis, būdingas mažesnėms įmonėms, yra tas, kad pelno mokestis sumokamas tuo metu, kai yra tiksliai nustatomas apmokestinamasis rezultatas, t. y. kitais metais po finansinių metų. Tuomet pinigų srauto pozitūriu praėjusio laikotarpio pelno mokestis sumokamas kaip šaltinį naudojant finansinių metų tipinės veiklos pelno kuriamą pinigų srautą. Kitaip sakant, pinigai pelno mokesčiui sumokėti yra uždirbami kitais metais. Tam tikrais atvejais (jei pelno mokesčio suma yra ganėtinai didelė) į tai reikia atsižvelgti valdant pinigų srautą, nes įmonė gali susidurti su laikinomis mokumo problemomis.

Galutinis įmonės veiklos rezultatas yra apibūdinamas naudojant *grynojo pelno* rodiklį. Šis rodiklis parodo, kiek įmonė per finansinius metus uždirbo galutinio pelno, kuriuo jau gali disponuoti savo nuožiūra. Tačiau pinigų srauto požiūriu tai nėra galutinė pinigų suma, kurią įmonė gali naudoti savo reikmėms. Jau anksčiau minėta, kad nors pelno (nuostolių) ataskaitoje ir neparodomi, egzistuoja dar papildomi pinigų srautai (išmokos), į kuriuos būtina atsižvelgti valdant įmonės finansus. Tai pinigų išmokos grąžinant ankstesnių laikotarpių skolas – ir ilgalaikes, ir trumpalaikes. Kalbėdami apie lūžio tašką darėme prielaidą, kad trumpalaikių skolų įmonė neturi – dėl to aptariamąjį klausimą tampa lengviau suvokti. Tačiau praktikoje su trumpalaikių skolų grąžinimo klausimu yra susiduriama nuolat.

Kitas pinigų išmokų srautas – išmokos savininkams ta forma, kuri yra galima ir kuri priklauso nuo įmonės formos. Pavyzdžiui, akcinėse bendrovėse tai dividendų išmokos. Išmokos savininkams, atsižvelgiant į įstatymuose numatytas taisykles, gali būti išmokamos per finansinius metus arba jiems pasibaigus.

Taigi tik atsižvelgus į į visas atliktas arba numatytas pinigų išmokas galima nustatyti pinigų sumą, kuria įmonė gali disponuoti savo nuožiūra. Ši suma būtų papildoma prie visų jau aptartų būtinų pinigų išmokų, reikalingų įmonei normaliai funkcionuoti, ir gali būti panaudota, pavyzdžiui, darbuotojams skatinti ar kitoms reikmėms tenkinti.

Iš to, kas pasakyta, matyti, kad valdant įmonės veiklą ir jos rezultatus reikia atsižvelgti į keletą labai svarbių veiksnių. Pirmiausia tai lūžio taškas. Tam, kad įmonė galėtų sėkmingai funkcionuoti, būtina, kad ji veiktų vadinamojoje *pelningumo srityje*. Tik būdama (galėdama būti) šioje zonoje įmonė yra pajėgi pati sukurti tokį pajamų ir pinigų srautą, kad jo užtektų visoms savo reikmėms patenkinti ir savininkų gerovei didinti. Priešingu atveju (jei įmonė pagal savo pajėgumus negali pasiekti pelningumo srities) bet kokie valdymo sprendimai bus beprasmiški ir nesėkmingi. Kaip pavyzdį galime pateikti analogišką situaciją, kai reikia nuvežti keleto tonų statybinį bloką turint tik lengvąjį automobilį. Kad ir kaip teisingai būtų suplanuotas maršrutas, kuro sąnaudos, vairuotojo atlyginimas ir motyvacija – tikslas turint esamus išteklius pasiektas nebūtų.

Pagrindinė įmonės buvimo pelningumo zonoje sąlyga yra ta, kad įmonė turi parduoti kiekvieną prekę gaudama pirminį pelną. Priklausomai nuo

pirminio pelno ir *parduotų prekių kiekio* yra uždirbama bendrojo pelno suma, kuri ir yra pagrindinis šaltinis visoms reikiamoms sąnaudoms ir išlaidoms padengti. Jeigu įmonė parduoda daug skirtingų prekių, anksčiau minėta formulė (žr. 4.2 formulę) įgauna šiek tiek sudėtingesnę formą:

$$\Sigma (PP \times VNT) = BP; \quad (4.7)$$

čia VNT – parduotu prekių vienetai;

BP – bendrasis pelnas;

PP – prekės vieneto pirminis pelnas (vienos prekės indėlis į *bendrojo pelno* masę).

Tačiau ir tokios formulės esmė lieka ta pati – kad bendrojo pelno masę suformuoja visų parduotų prekių bendra pirminių pelnų suma.

Todėl, siekiant deramai valdyti įmonės finansus, daugiausia dėmesio turėtų būti skiriama įmonės pardavimo pelningumui ir pelnui valdyti.

IV.2. Pelningumo valdymas

Jeigu įmonės lūžio taškas ir įmonės galimybė veikti pelningai yra žinomi, reikia išsamesnės įmonės finansavimo apimties analizės. Tradiciškai nagrinėjant įmonės pelningumą pradedama nuo bendrojo pelno ir bendrojo pelningumo analizės. Šis variantas tinka, kai analizei ir valdymui naudojamos išorinės finansinės ataskaitos, kurios yra parengiamos pagal įmonės finansinio modelio duomenis.

Valdant įmonę „iš vidaus“ galima (ir būtina) pasinaudoti visa įmonės turima informacija, kuri viešai nėra skelbiama, nes ji dažnai susijusi su įmonės komercinėmis paslaptimis. Todėl pelningumo tyrimas ir jo valdymas iš tiesų turėtų prasidėti nuo pirminio pelno, gaunamo pardavus vieną prekės vienetą, analizės. Pirminio prekės vieneto pelno apskaičiavimas ir formalizuotas valdymo tikslas yra pateikti 4.1 formulėje. Iš jos žinome, kad privaloma pelningumo valdymo sąlyga yra tipinės veiklos pirminis pelnas. Tai būtina sėkmingo įmonės funkcionavimo prielaida.

Pirminio pelno valdymas

Kaip susiformuoja pirminis pelnas? Suprantama, jog norint parduoti prekę ją reikia įsigyti arba pasigaminti. Taip „atsiranda“ prekės įsigijimo arba pasigaminimo savikaina. Parduodant prekę prie šio dydžio pridedama tam tikra suma, kuri yra vadinama *marža* (angl. *Margin* iš pranc. *marge* – paraštė) arba *antkainiu*. Tuomet prekės pardavimo kaina gali būti pateikta taip:

$$PK = IS + \text{Antkainis.} \quad (4.8)$$

Kaip matyti iš formulės, savo skaitine reikšme pirminis pelnas yra lygus prie savikainos pridėtam antkainiui. Pertvarkę 4.8 formulę gauname jau mums žinomą 4.1 formulę, kurią dabar galima užrašyti taip:

$$PK - IS = PP = \text{Antkainis.} \quad (4.9)$$

Jeigu siekiama palyginti vienu prekių teikiamą naudą su kitų teikiama nauda arba rezultatus su kitų įmonių rezultatais, reikia sukurti santykinius rodiklius. Tuo tikslu skaičiuojami procentiniai dydžiai – lyginamas pirminis pelnas (antkainis) su tam tikra palyginimo baze. Aptariamuojų atveju galimos dvi palyginimo bazės – *pardavimo kaina* arba *savikaina*.

Abu santykiniai rodikliai turi skirtingą ekonominę prasmę, nors skaičiuojami naudojant tą patį pirminio pelno (arba antkainio) dydį. Šis dydis, jeigu yra lyginamas su įsigijimo (pasigaminimo) savikaina (žr. 4.10 formulę), rodo, kiek pridedama prie įsigijimo savikainos norint nustatyti pardavimo kainą.

$$\text{Antkainis (proc.)} = \text{Antkainis} * 100 / IS. \quad (4.10)$$

Jei skaitiklis dauginamas iš šimto, šis rodiklis rodo, kiek procentų yra pridedama prie įsigijimo kainos. Jei skaitiklis nedauginamas iš šimto, atsiranda kitas šio rodiklio aspektas – jis rodo, *kiek centų pridedama prie vieno įsigijimo savikainos lito*. Iš čia ir kilęs antkainio pavadinimas – „ant kainos“. Jis reiškia, kad konkreti suma ar procentas yra pridedamas būtent prie įsigijimo (pasigaminimo) savikainos. Toks rodiklis labai gerai leidžia tarpusa-

vyje palyginti skirtingų prekių antkainius – tai gali būti naudinga priimant valdymo sprendimus, susijusius su įmonės pelningumo valdymu.

Pirminį pelną (antkainį) lyginant su pardavimo kaina apskaičiuojamas *pirminio pelningumo rodiklis* (žr. 4.11 formulę). Šis rodiklis rodo, kiek pirminio pelno yra konkrečios prekės viename pardavimo lite.

$$\text{Pelningumas (pirminis prekės)} = PP \cdot 100 / PK. \quad (4.11)$$

Jei pelningumo rodiklio skaitiklis dauginamas iš šimto, rodiklis parodo, kiek procentų pirminio pelno yra gaunama iš vieno pardavimo pajamų lito. Jei skaitiklis nedauginamas iš šimto, atsiranda kitas šio rodiklio aspektas – jis rodo, *kiek centų pirminio pelno yra viename konkrečios prekės pardavimų lite*. Šis rodiklis patogus, kai reikia lyginti skirtingų įmonių pelningumo lygius.

Kaip matyti iš to, kas pasakyta, pirminį pelną (antkainį) lyginant su skirtingais rodikliais gaunami ekonomiškai skirtingi rodikliai, atspindintys skirtingus ir ganėtinai svarbius pelno uždirbimo momentus. Antkainio procentas rodo, kiek procentų buvo padidinta prekės savikaina tam, kad ji pasiektų reikiamą pardavimo kainą. Pelningumo (pirminio) rodiklis rodo, kiek pirminio pelno yra viename pardavimo lite.

Šiuo atveju, matyt, pagrįstai galėtų kilti klausimas, susijęs su tuo, kokią rodiklį geriau naudoti vertinant pirminį pelną (antkainį). Antkainio ar pelningumo procentą? Kartu šis rodiklis turėtų būti naudojamas ir formuluojant pelno valdymo tikslą. Atsakymą siejant su lūžio taško nustatymo metodika būtų galima daryti pagrįstą prielaidą, kad pelningumo rodiklis būtų tinkamesnis pelno valdymo tikslams negu antkainio procentui įvardyti. Šis pasirinkimas sietinas ir su tuo, kad pradedant nuo bendrojo pelno rodiklio prekės vieneto pirminio pelno dydis pradingsta bendrojo pelno masėje (žr. 4.5 formulę).

Tačiau pelningumo valdymas turėtų prasidėti nuo paties pirminio pelno formavimo parduodant kiekvieną prekės vienetą. Todėl valdant įmonės pelną ir suformulavus pelno valdymo tikslą, naudojant pelningumo rodiklį, tikslinga šį rodiklį paversti antkainio procentu, kad žemesnių grandžių vadybininkai žinotų, kokią antkainį jie turi pridėti prie prekės įsigijimo (pasiigaminimo) savikainos, kad gautų pageidaujamą pelningumo procentą.

Praktikoje ne kartą teko sutikti pardavimo vadybininkų, tikinčių, kad norint pasiekti 10 proc. pelningumą reikia pridėti 10 proc. antkainį prie įsigijimo kainos. Ši klaida nėra tokia jau reta, kaip galėtų pasirodyti iš pirmo žvilgsnio. Tuomet kyla klausimas, kaip antkainio dydį perskaičiuoti žinant pageidaujamą pelningumą. Antkainio ir pelningumo ryšis yra parodytas formulėje:

$$\text{Antkainis} = \text{Pelningumas} / 1 - \text{Pelningumas}. \quad (4.12)$$

Iš formulės matyti, kad norint pasiekti pageidaujamą pelningumą antkainis turi būti šiek tiek didesnis. Taigi jei įmonės siekis yra 10 proc. pirminis pelningumas, tai prekės antkainis turėtų būti 11 proc., t. y. šiek tiek didesnis negu siekiamas pelningumas. Nepaisant šio niuanso jau pradiniam etape pelno valdymo etape gali būti padaryta klaida, dėl kurios prekės bus pardavinėjamos mažesne, negu būtina, kaina ir įmonė gali nepasiekti lūžio taško bei nepradėti veikti pelningai.

Pirminio pelno valdymo požiūriu išsiaiškinus antkainio ir pelningumo santykį tampa aiškios dvi konkrečios kryptys, ties kuriomis turėtų būti susitelkiama priimant sprendimus. Tai pardavimo kainos ir įsigijimo (pasiigaminimo) savikainos kryptys. Valdydama pardavimo kainą įmonė kelia sau tikslą pasiekti, kad ši kaina būtų didžiausia. Valdant savikainą įmonė siekia, kad šis dydis būtų mažiausias. Valdymo sprendimai, susiję su kainos didinimu ir savikainos mažinimu, priklauso skirtingoms veiklos ir kompetencijos sritims.

Pardavimo kainos valdymas

Žinant įmonės lūžio tašką ir parduodamų prekių savikainą gana paprasta nustatyti prekių kainą, už kurią jos turėtų būti parduodamos tam, kad įmonės veikla būtų pelninga. Šiuo atveju jau pačiame pirmame pelno valdymo etape susiduriama su labai svarbiu klausimu, ar įmonės prekių pirkėjai pasirengę mokėti tą kainą, kuri yra reikalinga įmonei.

Anekdotos:

Turguje keletas žmonių pardavinėja vištas. Visos vištos kainuoja po 10 litų, tik vienas žmogelis prašo 100 Lt už tokią pat kaip ir kitos vištą. Pasmalsavus, kodėl taip brangiai nori už nieko neišsiskiriantį paukštį, žmogus atsako: „*Tai kad, ponuli, labai jau pinigų reikia – patyriau daug išlaidų.*“

Tradiciškai pardavimo kainos dydis dažniausiai yra įmonės pardavimo vadybininkų kompetencijos sritis. Pardavimo kainos dydį lemia rinkos veiksniai, tokie kaip įmonės parduodamos prekės klientų kiekis ir perkamoji galia, konkurentų veiksmai, prekės svarba vartojimo krepšelyje (pirmo būtinumo ar prabangos) ir kiti *išoriniai* įmonės požiūriu *veiksniai*. Todėl pardavimo kaina iš tiesų formuojasi ne dėl vidinių įmonės poreikių, bet yra apribota „iš viršaus“ išorinių rinkos veiksnių.

Pardavimo kaina, kaip jau minėta, valdoma siekiant, kad ji būtų didžiausia. Šiuo valdymo lygmeniu yra laikoma, kad padidėjusi prekės kaina tiesiogiai didina ribinio, o kartu ir viso įmonės pelno apimtį. Šis teiginys yra teisingas tik tuomet, kai visi kiti veiksniai (pardavimo apimtis, prekių įsigijimo / pasigaminimo savikaina), turintys įtakos įmonės uždirbamo pelno masei, keičiantis kainoms nekinta. Tokiu atveju pardavimo kaina yra laikoma pagrindiniu *pajamų* centro veiksmu ir yra didinama iki tiek, kiek ją didinti leidžia rinka. Jeigu įmonė yra monopolininkė, prekių ar paslaugų kainos kilimo ribų iš esmės nėra. Tai ypač pasakytina apie pirmo būtinumo prekes. Todėl monopolines pozicijas užimančios įmonės visais įmanomais būdais stengiasi jas išlaikyti. Lietuvoje šios pastangos ir jų rezultatai geriausiai matomi gamtinių dujų sektoriuje. Jei įmonė turi konkurentų, prekių kainos didėjimą pradeda automatiškai riboti konkurentų siūlomų prekių kaina ir kokybė.

Įsigijimo savikainos valdymas

Tradiciškai pardavimo savikainos struktūra ir jos formavimas yra tiekėjų ar / ir gamybos vadovų kompetencijos sritis. Kiekvienos prekės vienetui savikaina valdoma siekiant, kad ji būtų mažiausia. Šiuo atveju savikaina

valdoma ją laikant *išlaidų centru* bei atitinkamai formuluojant valdymo tikslus.

Parduotų prekių savikainos dydį lemia daug veiksnių, tarp kurių yra ir išorinių, ir vidinių veiksnių grupių. Be to, prekių savikainos dydis priklauso ir nuo įmonės pasirinktos apskaitos politikos, numatančios, kurios netiesioginės išlaidos bus įtraukiamos į produkcijos savikainą, o kurios bus pripažįstamos laikotarpio veiklos sąnaudomis nedelsiant jas patyrus.

Prekių savikainos valdymas nemažai priklauso nuo to, ar įmonė yra prekybinė (t. y. tik perpardavinėja pirktas prekes) ar gamybinė (pati gamina parduodamas prekes). Prekybinės įmonės savikainos valdymas ir jos mažinimas susijęs daugiau su išoriniais įmonės požiūriu veiksniais. Didžiausią *pirktų prekių* savikainos dalį sudaro prekių pirkimo kaina, kurią diktuoja tiekėjai. Kitą įsigijimo savikainos dalį sudaro prekių atsigabenimo išlaidos, kurios paprastai sudaro daug mažesnę dalį negu prekės kaina. Į įsigijimo savikainą gali būti įtrauktos ir kitos išlaidos, tokios kaip prekių draudimas transportavimo metu, muitai, paruošimo pardavimui, sandėliavimo atsivežus ir kitos išlaidos (žr. 4.13 formulę).

$$IS = \text{Pirkimo kaina} + \text{Muitai} + \text{Transportavimas} + \text{Draudimas} + \text{Parengimas parduoti} - \text{Nuolaidos ir premijos} + \text{Sandėliavimas. (4.13)}$$

Kiekviena atskira įsigijimo savikainos sudedamoji dalis, parodyta 4.13 formulėje, yra valdoma skirtingais sprendimais.

Pirkimo kaina – būdama tiekėjų įtakos zonoje, yra valdoma (mažinama) ieškant: a) alternatyvų esamiems tiekėjams ir b) derantis su tiekėjais dėl mažesnių produkcijos vieneto pirkimo kainų (nereikėtų painioti su nuolaidomis ir premijomis dėl pirkimo apimties). Kad ir kaip būtų keista, tačiau daugiau valdymo sprendimų šioje srityje nėra.

Dalies išlaidų, susijusių su prekių pirkimo ir pardavimo procesu, įmonei gali pavykti išvengti, jeigu tas išlaidas apmoka prekių pardavėjas. Tai gali būti muitų, draudimo ir transportavimo išlaidos.

Muitai – neišvengiamai sumokami mokesčiai, kai prekės yra perkamos iš užsienio. Valdymo požiūriu šių išlaidų įmonė gali išvengti, jeigu privalomus mokėti maito mokesčius sumoka prekės pardavėjas. Šiuos mokesčius

kaip nors mažinti arba optimizuoti legaliais būdais beveik neįmanoma. Todėl čia yra tik dvi alternatyvos – muitus sumoka pirkėjas arba tiekėjas.

Transportavimas – tai išlaidos, susijusios su prekių parsigabenimu į savo įmonę arba jų tiesioginiu nugabenimu įmonės klientui, neužsukant į įmonės sandėlius. Transportavimo išlaidas tam tikrais atvejais gali apmokėti ir prekių tiekėjas. Taip pat įmanomas atvejis, kai įmonės prekių pirkėjas sutinka apmokėti ir prekės transportavimo išlaidas. Tokių atvejų pasitaiko, kai klientui skubiai reikia konkrečių prekių. Tuomet į prekių įsigijimo savi kainą transportavimo išlaidų elementas nebeįtraukiamas.

Jei perkančioji įmonė transportavimo išlaidas turi apmokėti pati, atsiranda poreikis priimti tokius sprendimus, kad šis savikainos elementas būtų kuo mažesnis. Tuomet turi būti sprendžiama, koku transportu (automobilių, geležinkelių, vandens) bus gabenamos prekės, taip pat – prekes gabenti savo transportu ar samdyti specializuotas transporto bendroves. Tokio pobūdžio sprendimai turi būti priimami remiantis ne abstrakčiais samprotavimais, o alternatyviais skaičiavimais, kai apskaičiuojama kiekvienos alternatyvos kaina. Didesnėse įmonėse tuo tikslu kartais net įsteigiami specialūs logistikos skyriai.

Draudimas – atsižvelgiant į poreikius transportavimo metu prekės gali būti apdraudžiamos nuo sugadinimo ar dingimo. Perkančioji prekes įmonė gali siekti, kad šias išlaidas apmokėtų pardavėjas, arba nuspręsti visiškai nesidrausti ir tikėtis, kad prekes transportuojant nieko bloga neįvyks. Jei prekės kelyje vis dėlto yra draudžiamos – natūralu, kad įmonė suinteresuota už draudimo paslaugas mokėti kiek galima mažesnę kainą. Čia valdymo sprendimai yra susiję su draudimo sąlygų detalizavimu siekiant, kad į draudimo sutartis nebūtų įtraukiamos nereikalingos rizikos, už kurias gali reikėti mokėti papildomai.

Kaip matyti iš to, kas pasakyta, dalis įsigijimo savikainos elementų gali būti dengiama ne tik perkančiosios įmonės, bet ir pardavėjo pinigais. Tam, kad būtų lengviau sudaryti tiekimo sutartis ir nurodyti teikimo sąlygas, sukurti specialūs terminai – INCOTERMS (angl. *International Commercial Terms*), kuriuose atitinkamomis santrumpomis yra užkoduotos transportavimo ir kitos sąlygos. Pavyzdžiui, EXW reiškia, kad prekių pardavėjas savo įmonės teritorijoje paruošia prekes ir neprisiima jokių įsipareigojimų ir išlaidų, susijusių su prekių gabenimu, muitais bei draudimu. Todėl šiuo

atveju į prekės įsigijimo savikainą bus įtraukti nurodytieji elementai, nes su jais susijusias išlaidas patirs perkančioji įmonė. Jei sutartyje nurodyta DDP, visas prekių gabenimo, draudimo muitų išlaidas sumoka prekių pardavėjas, todėl prekių įsigijimo savikainoje šių elementų nebus ir tai atitinkamai padidins pirminio pelno dydį.

Paruošimas parduoti – tai išlaidos, susijusios su prekių paruošimu parduoti mažmeninėje ar didmeninėje prekyboje. Dažniausiai tai prekių supakavimo į mažesnes pakuotes ir tarą išlaidos. Valdymo sprendimai, susiję su išlaidų mažinimu, apsiriboja tuo, kad naudojamos pigesnės pakavimo medžiagos. Taip pat įgyvendinami sprendimai, susiję su tam tikru manipuliavimu pirkėjų įpročiais, kai pradedama pakuoti į šiek tiek mažesnes, nei įprasta, pakuotes tam, kad susidarytų išpūdis, jog prekė kainuoja pigiau. Dabar jau tapo įprasta, kad pieno pakuotė nebūtinai vienas litras, o cukraus ar kruopų – vienas kilogramas.

Sandėliavimas – išlaidos, susijusios su prekių saugojimu jas nusipirkus, kol jos bus parduotos įmonės klientams. Pavyzdžiui, egzotinių gyvūnėlių „sandėliavimo“ išlaidos, kurios gali būti didelės, jeigu šių gyvūnėlių laikymo sąlygos yra specifinės ir kainuoja gana brangiai. Kuo ilgiau toks gyvūnėlis neparduodamas, tuo labiau padidėja jo savikaina. Tai pasakytina apie bet kokių prekių saugojimą, nors kartais gali susidaryti išpūdis, kad jeigu įmonė turi savo sandėlius, prekių saugojimas nėra susijęs su papildomomis išlaidomis. Tokiu atveju būtų galima analogiškai teigti, kad jei reikėtų nuomotis sandėlius laikyti nusipirktoms prekėms, kol jos bus parduotos, ir mokėti už tai pinigus, taptų akivaizdu, jog gana ilgai sandėlyje saugomų prekių savikaina didėja ir gali atsitikti taip, kad prekės vien todėl, jog užsigulėjo sandėliuose, nebeuždirbs pirminio pelno.

Visa tai paaiškina, kodėl parduotuvės skelbia sezoninių prekių išpardavimą ir joms suteikia labai dideles nuolaidas. Pelningumo valdymo požiūriu sprendimai sandėliavimo srityje pirmiausia turėtų būti susieti su laiko, kurį prekės išbus sandėlyje, mažinimu. Jeigu įmonė neturi kitos išeities ir privalo laikyti tam tikras prekių atsargas, jau reikia spręsti klausimą dėl neišvengiamų sandėliavimo išlaidų mažinimo.

Nuolaidos ir premijos – tai įvairiausios pirkėjų skatinimo priemonės, kurias taiko tiekėjai, siekdami, kad pirkėjai pirktų kiek galima daugiau prekių. Šių nuolaidų nereikia painioti su tiesioginiu pirkimo kainos sumaži-

nimu, pasiektu, pavyzdžiui, sėkmingų derybų metu. Nuolaidų ir premijų nauda pasireiškia tuo, jog, pavyzdžiui, jei pirkėjas pasiekia 1 mln. Lt pirkimo apyvartą per metus, jam suteikiama tam tikra nuolaida visoms anksčiau nupirktoms prekėms. Kartais tokia nuolaida vadinama tiesiog premija, nes paprastai už prekes jau būna sumokėta, o nuolaidos suma yra išskaičiuojama perkant vėliau.

Tokiomis nuolaidomis gana gudriai pasinaudodavo kai kurios Lietuvos statybinių medžiagų įmonės, pirkdamos *Paroc* akmens vatą statybų bumo laikais. Kadangi nuolaidą gamintojas suteikdavo už tikrai didelį nupirkto akmens vatos kiekį, tai nelabai didelės įmonės sutardavo ir visą vatą pirkdavo per vieną įmonę. Taip būdavo pasiekiami reikiama pirkimo apimtis, kurios atskirai įmonės nebūtų galėjusios pasiekti. Tai savo ruožtu mažino įsigijimo savikainą ir didino pirminį pelną.

Valdant įsigijimo savikainą tikslinga visus elementus traktuoti kaip vieną *visumą*, kurios visi *elementai* tarpusavyje *susiję ir veikia vienas kitą*. Labai svarbu, ypač pasiskirstant valdymo funkcijas atskiriems žmonėms, jog priimami sprendimai būtų suderinti taip, kad vieną elementą „pagerinus“ „nepablogėtų“ kitas elementas. Labai geras pavyzdys yra ne taip reta praktikoje situacija, kai siekdama nuolaidų įmonė nusiperka didesnę prekių kiekį. Taip sumažinus vieną savikainos elementą atsiranda kitas – sandėliavimo išlaidos, kurios pradeda didėti, jeigu prekės užsiguli sandėliuose. Šiuo atveju, žinoma, reikia atsižvelgti ir į papildomus dalykus, nes įmonė gali turėti laisvų sandėliavimo patalpų, kuriose prekių saugojimas nebus susijęs su didelėmis išlaidomis. Tačiau, kita vertus, minimu atveju galima spręsti klausimą dėl galimybės išnuomoti nenaudojamus sandėlius ir taip sukurti papildomą pajamų srautą įmonėje.

Reikia atkreipti dėmesį, kad kalbant apie įsigijimo savikainos valdymą yra naudojamos įmonės finansinio modelio duomenimis. Kaip jau buvo ne kartą pabrėžta, šis modelis praktiškai įgyvendinamas pasitelkus buhalterinę apskaitą. Todėl visi pradiniai duomenys, kuriais yra remiamasi priimant valdymo sprendimus, yra veikiami ne tik anksčiau aptartų veiksmų, bet ir vadinamosios apskaitos politikos, t. y. taisyklių, kurių laikantis yra formuojami konkretūs modelio rodikliai. Pavyzdžiui, prekių transportavimo išlaidos pagal buhalterinės apskaitos nuostatas gali būti priskiriamos ir perkamos produkcijos savikainai, ir veiklos sąnaudoms. Apskaitos požiūriu

transportavimo išlaidų priskyrimas veiklos sąnaudoms yra pateisinamas ir toleruojamas, nes labai supaprastina ir tam tikra prasme atpigina apskaitos tvarkymą, mat nereikia atlikti papildomų skaičiavimų ir įrašyti duomenų. Tačiau valdymo požiūriu šios išlaidos skaičiuojant prekės įsigijimo savikainą būtina būti įskaičiuojamos į savikainą. Tą patį galima pasakyti ir apie sandėliavimo išlaidas, tenkančias konkrečioms prekėms. Buhalterinės apskaitos požiūriu pagrįstai laikoma, kad tai išlaidos, susijusios su pardavimo procesu. Tačiau valdymo požiūriu sandėliavimo išlaidos turėtų būti laikomos įsigijimo savikainos dalimi.

Todėl tam tikrais atvejais buhalterinės apskaitos duomenys apie prekių įsigijimo savikainą ir pelnui valdyti naudojami duomenys gali šiek tiek skirtis. Kaip pavyzdį būtų galima pateikti jau minėtas egzotinių gyvūnėlių „sandėliavimo“ išlaidas, kurios gali būti reikšmingos tuomet, kai šių gyvūnėlių laikymas užtrunka gana ilgai. Kuo ilgiau toks gyvūnėlis bus neparduodamas, tuo didesnė jo „įsigijimo“ savikaina, nors apskaitos požiūriu visos šios išlaidos bus priskirtos veiklos sąnaudoms ir nebus siejamos su konkrečia preke.

Jei įmonė ne tik perpardavinėja iš kitų nusipirkta prekes, bet ir pati jas gamina, tuomet susiduriama su pasigaminimo savikainos nustatymo ir jos valdymo problema.

Pasigaminimo savikainos valdymas

Prekių savikainos valdymas, kaip jau minėta, tam tikra dalimi priklauso nuo to, ar įmonė yra prekybinė (t. y. tik perpardavinėja pirktas prekes), ar gamybinė (pati gamina parduodamas prekes). Gamybinės, kaip ir prekybinės, įmonės savikaina valdoma vadovaujantis *išlaidų* centro kategorijomis, t. y. siekiant sumažinti visas išlaidas, susijusias su produkcijos gamyba.

Gamybinės įmonės savikainos valdymas ir jos mažinimas susijęs ir su išoriniais įmonės požiūriu, ir su vidiniais veiksniais. Didžiąją dalį *pagamintos produkcijos* savikainos paprastai sudaro žaliavos, atsargos ir komplektuojantys gaminiai. Šių produkcijos sudedamųjų dalių įsigijimo kaina priklauso nuo išorinių įmonės požiūriu veiksnių, yra apskaičiuojama pagal jau aptartą 4.13 formulę ir valdoma taip pat, kaip ir prekių įsigijimo savikaina.

Kitą pagamintos produkcijos savikainos dalį sudaro *gamybos kaštai*, arba išlaidos, susijusios su produkcijos gamyba pačioje įmonėje (žr. 4.14 formulę). Šią išlaidų dalį lemia daugiausia veiksniai, kurie laikomi *vidiniais* ir didele dalimi priklauso nuo įmonės sprendimų. Prie gamybos kaštų priskiriamos pirmiausia *darbo jėgos panaudojimo* išlaidos. Tai visos išlaidos, susijusios su atlyginimais ir visais reikiamais (gyventojų pajamų ir socialinio draudimo) mokesčiais. Prie gamybos kaštų taip pat priskiriamos ir *gamybos priemonių panaudojimo* išlaidos. Tai visos išlaidos ir sąnaudos, susijusios su įrenginių, įrangos ir kito ilgalaikio turto panaudojimu produkcijos gamybos procese.

$$\begin{aligned} \text{Gamybos kaštai} &= \text{Darbo jėgos panaudojimo išlaidos} + \\ &\text{Gamybos priemonių panaudojimo išlaidos} \end{aligned} \quad (4.14)$$

Iš žaliavų ir komplektuojamųjų gaminių, naudojant darbo jėgą, gamybos proceso metu pagaminamas produktas, kuris vėliau, jį pardavus, sukuria pajamų ir įplaukų srautą. Ši žaliavų transformavimo procesą atlieka ir žmonės, tiesiogiai dalyvaujantys gamybos procese, ir žmonės, kurie vienaip arba kitaip aptarnauja šį procesą taip sukurdami sąlygas jam vykti. Todėl pirmiausia prie darbo jėgos panaudojimo išlaidų priskiriamas darbininkų, tiesiogiai dalyvaujančių gamyboje, darbo užmokestis ir socialinis draudimas. Taip pat čia priskiriamas ir gamybos padalinių valdymo bei aptarnaujančio personalo darbo užmokestis bei socialinis draudimas. Kiekviena įmonė savo nuožiūra sprendžia, kurių darbuotojų darbo užmokesčio sąnaudas priskirti gaminamų produktų savikainai, o kurių – veiklos sąnaudoms. Kaip žinoma, veiklos sąnaudos – tai sąnaudos, kurios buhalterinės apskaitos sistemoje (įmonės finansiniame modelyje) niekada neįtraukiamos į pagamintos, o savo ruožtu ir parduotos produkcijos savikainą. Toks požiūris išorinės finansinės atskaitomybės diskurse yra pateisintinas ir atitinka optimalumo reikalavimą. Tačiau savikainos valdymo požiūriu neteisinga, kai dalis (arba net ir visos) su produkcijos gamyba susijusių darbo užmokesčio sąnaudų priskiriama veiklos sąnaudoms. Taip yra todėl, kad valdymo sprendimams priimti neretai reikalingi duomenys apie kuo tikslesnę pagamintos produkcijos vieneto savikainą. Todėl, atsižvelgiant į įmo-

nės apskaitos politiką gamybos išlaidų srityje, kartais reikia perskaičiuoti buhalterinės apskaitos duomenis ir nustatyti tikrąją produkcijos savikainą.

Valdant darbo užmokestį praktikoje apsiribojama vienu tikslu – mokėti kiek galima mažesnę užmokestį už atliktą darbą. Tai visiškai atitinka gamybos išlaidų, kaip išlaidų centro valdymo, filosofiją. Kad ir kaip keistai tai skambėtų, bet šiuolaikinė įmonės finansų valdymo sistema nenumato kito požiūrio į darbo užmokesčio sąnaudas, nes pagrindinis įmonės finansų valdymo tikslas – siekti reikiamo pelno ir kurti įmonės savininkų gerovę. Todėl šiuo metu egzistuojančios darbo užmokesčio sistemos (vienetinė ir laikinė) iš esmės yra skirtos tam, kad kiek galima teisingiau išmatuotų darbuotojo indėlį į galutinį rezultatą.

Dėl objektyvių priežasčių nei įmonės darbuotojai, nei jų kvalifikacija nėra nurodomi įmonės balanse, nors iš esmės yra įmonės turtas. Taip yra todėl, kad darbuotojas „nepriklauso“ įmonei nei disponavimo, nei nuosavybės teise. Be to, pagal pinigų principą tų dalykų tiesiog neįmanoma įvertinti pinigais.

Tokiu atveju tenka susitaikyti su prielaida, kad teisinga darbo vertė ir darbuotojo indėlis yra parodomi per mokamo atlyginimo dydį. Tačiau valdant šį išlaidų elementą visuomet reikia turėti galvoje, kad ankstesnis teiginys nėra absoliuti tiesa, todėl reikia kalbėti ne tik apie darbuotojų materialinio, bet ir psichologinio skatinimo priemones. Ir nors mūsų aptariama įmonės finansų valdymo sistema nepateikia jokios informacijos apie darbuotojų kvalifikaciją, iniciatyvą ar lojalumą, solidžios įmonės linkusios saugoti savo darbuotojus, kurie yra joms naudingi. Šioje srityje valdymo sprendimai gali būti susiję ne tik su palankios darbo aplinkos sukūrimu itin vertingiems darbuotojams, bet ir su, tarkime, dalies buitinių rūpesčių perėmimu iš šių žmonių. Pavyzdžiui, gali būti suteikiamas tarnybinis transportas, perkami maisto produktai ir pan. Didžiausio „išnaudojimo“ pavyzdžių autorius išgirdo bendraudamas su labai didelių Maskvos firmų aukščiausio lygio vadovais. Šie yra aprūpinami beveik viskuo, kuo tik įmanoma. Kai kuriais atvejais yra sudarytos sąlygos ir net skatinama kiek galima ilgiau likti firmos patalpose. Tuo tikslu įmonėse įrengti lengvojo kultūrizmo klubai, saunos bei kambariai, kuriose vadovai gali patogiai ilsėtis. Tačiau tuo pat metu jie žino, kad bet kada gali prarasti visas šias privilegijas, jei kils bent mažiausias įtarimas dėl jų lojalumo.

Grįžtant prie finansų, atkreiptinas dėmesys, kad visos su darbuotojų motyvavimu susijusios išlaidos paprastai yra pripažįstamos veiklos sąnaudomis, kurios, kaip jau žinoma, į produkcijos savikainą neįtraukiamos. Todėl tam tikrais atvejais siekiant tiksliau nustatyti pagamintos produkcijos savikainą valdymo tikslams gali tekti perskaičiuoti apskaitos sistemoje sukauptus duomenis.

Produkcijos gamybos procesas neįmanomas be papildomų priemonių, kuriomis iš pradinių žaliavų naudojant darbo jėgą yra sukuriamas galutinis produktas. Gamybos priemonių panaudojimas pasireiškia per išlaidas, susijusias su gamybinio turto eksploatavimu, jo remontu bei rekonstrukcija. Kita reikšminga sąnaudų grupė, susijusi su gamybinio turto naudojimu gamybos procese, yra disponavimo šiuo turtu kaina. Reikalas tas, jog už tai, kad galėtų naudotis konkrečiu turtu, įmonė turi vienaip ar kitaip sumokėti. Galimi keli būdai, kaip įmonė gauna teisę naudotis turtu savo reikmėms.

Gana paplitęs praktikoje atvejis, kai turtu yra disponuojama nuosavybės teise. Kitaip sakant, įmonė (sumokėdama pinigus ar skolon) nuosavybės teise įsigyja turtą ir juo disponuoja savo nuožiūra. Kitas, artimas nuosavybės teise turimam turtui variantas – įmonė įsigyja turtą lizingo (išperkamosios) nuomos būdu. Šiuo atveju teisiškai įmonei turtas nepriklauso, kol ji neišsimokės skolos. Tačiau finansiškai ir turtas, kuris priklauso įmonei nuosavybės teise, ir turtas, įsigytas lizingo būdu, yra traktuojami vienodai, nesvarbu, ar įmonė sumokėjo pinigus, ar ne. Šiuo atveju skirtumas atsiranda pinigų srautų, o ne turto disponavimo ir jo vertės požiūriu. Kitaip sakant, turtas, kuriuo disponuoja įmonė, visuomet nurodomas balanse, nes atitinka turto sampratą. Be to, jis visuomet turi savo įsigijimo vertę – pinigų sumą, kuri buvo arba bus sumokėta už šį turtą.

Antras būdas, dėl kurio įmonė gali disponuoti jai reikalingu gamybinio turtu, yra jo nuoma. Šiuo atveju turtas nenurodomas įmonės balanse, o pinigai mokami už teisę naudotis šiuo turtu. Priklausomai nuo sutarties sąlygų, įmonei gali tekti pačiai remontuoti nuomojamą turtą arba jį gali remontuoti turto savininkas.

Nuomos atveju pinigų ir sąnaudų srautas sutampa, todėl šis atvejis pelningumo valdymo požiūriu yra paprastesnis ir gana lengvai suvokiamas. Sudarant nuomos sutartį turėtų būti siekiama *sumažinti nuomos kainą* – tai

tiesiogiai veikia produkcijos savikainos ir savo ruožtu pirminio pelno dydį. Tai paprastai pasiekama derybų su turto savininku būdu.

Turto „turėjimo“ atveju susiduriama su kai kuriais niuansais. Pirmiausia kyla klausimas, kaip nustatyti, kiek kainuoja konkretaus turto naudojimas, jeigu už šį turtą jau yra sumokėti pinigai arba įsipareigota sumokėti konkrečią pinigų sumą. Kitaip sakant, kyla klausimas, kaip paskirstyti ilgalaikio gamybinio turto įsigijimo savikainą taip, kad būtų teisingai nustatoma suma, kuri turėtų būti įtraukiama į pagamintos produkcijos savikainą. Finansų sistemoje tai atliekama per specialią procedūrą, vadinamą *turto nusidėvėjimu*. Svarstant turto nusidėvėjimo klausimą visuomet susiduriama su klausimu, kaip teisingiausiai paskirstyti turto įsigijimo savikainą per turto naudojimo laiką.

Pats geriausias atvejis, kai yra labai aiškus galutinis turto naudojimo rezultatas. Pavyzdžiui, lengvasis automobilis „gamina“ nuvažiuotus kilometrus. Sunkvežimis „gamina“ nuvažiuotus kilometrus, nuvažiuotus su kroviniu kilometrus arba nuvežtų krovinių svorį. Kartais naudojami ir mišrūs rezultato rodikliai, tokie kaip tonkilometriai. Jeigu yra žinoma, kiek rezultato, išreikšto konkrečiais rodikliais, gali „pagaminti“ konkretus ilgalaikis turtas ir žinomas faktiškai pasiektas rezultatas, labai paprasta apskaičiuoti, kuri dalis įsigijimo savikainos tenka vienam rezultato (pagamintos produkcijos) vienetui. Pavyzdžiui, jeigu žinoma, kad automobilis, kurio įsigijimo vertė yra 200 000 Lt, nuvažiuos 100 000 kilometrų, jo nuvažiuoto kilometro kaina vertinant tik įsigijimo savikainą yra 20 Lt. Šiuo atveju labai paprasta nustatyti automobilio nusidėvėjimą, kai žinomas faktiškai nuvažiuotų kilometrų skaičius.

Kitas atvejis, kai ilgalaikis turtas „gamina“ mažiau apibrėžtą rezultatą arba tą rezultatą gana sunku apibrėžti ir išmatuoti. Pavyzdžiui, kaip nustatyti, kokį rezultatą „gamina“ darbatalis, naudojamas daugelio produktų gamyboje. Arba ką „gamina“ gręžtuvas. Praktikoje egzistuojanti vadinamoji funkcinė vertinė analizė ieško atsakymų į tokio pobūdžio klausimus. Todėl kai kuriais atvejais egzistuoja atsakymai į klausimą, „ką gamina“ vienas ar kitas turto vienetas. Pavyzdžiui, gręžtuvas „gamina“ skylės ir tai yra jo pagrindinė funkcija. Tačiau finansų valdymo požiūriu labai svarbu žinoti, kiek „kainuoja“ viena skylė, kai ji yra „pagaminama“ nuosavybės teise disponuojamu gręžtuvu. Tam, kad būtų galima priimti teisingą strateginį

sprendimą, dar reikėtų žinoti, kiek kainuoja viena skylė, pagaminama nuomotu gręžtuvu.

Taigi ne visuomet paprasta nustatyti, kokių konkrečiai „produktų“ ir kiek „pagamins“ turtas, kuriuo įmonė disponuoja nuosavybės teise. Todėl, siekiant nustatyti turto nusidėvėjimo sumą, gana dažnai nueinama paprasčiausiu keliu. Turto nusidėvėjimo kriterijumi yra pasirinkamas šio turto naudingo tarnavimo laikas, išreikštas metais. Šiuo atveju nusidėvėjimo skaičiavimas (turto įsigijimo vertės priskyrimas gaminamai produkcijai) labai supaprastėja. Tačiau kaina, kuri yra mokama už šį paprastumą, – duomenų, naudojamų priimant valdymo sprendimus, patikimumas ir tikslumas. Viena iš pagrindinių problemų šioje srityje – nustatyti teisingą naudingo tarnavimo laiką. Kitaip sakant, vos tik pradėjus naudoti turtą reikia žinoti, kiek laiko jis bus naudojamas. Nuo to priklauso nusidėvėjimo sumos ir savo ruožtu skaičiuojamoji gaminamo produkto savikaina. Įmonei disponuojant nuosavu turtu atsiranda ir manipuliavimo duomenimis rizika. Akivaizdu, kad labai sutrumpinus numatomą ilgalaikio turto tarnavimo laiką nusidėvėjimo suma pasidarys didesnė ir tai „pabrangins“ gaminamą produkciją. Labai pailginus tarnavimo laiką nusidėvėjimo suma sumažėja ir atitinkamai „atpinga“ gaminama produkcija.

Todėl tuo atveju, kai įmonė naudoja gamyboje nuosavą turtą, priimant finansinius pirminio pelno valdymo sprendimus, susijusius su gaminamos produkcijos savikaina, svarbu atsižvelgti ir į galimus duomenų netikslumus, susijusius su įmonėje taikoma apskaitos politika, kuri gali turėti didelę įtaką valdymui naudojamų rodiklių skaitinėms išraiškoms.

Kitas gamybinės produkcijos vieneto savikainos nustatymo ir tam tikra prasme valdymo dalykas – kaip gamybos procese patirti gamybos kaštai yra priskiriami vieneto savikainai. Čia susiduriama su gana svarbiu ir reikalingu savikainai valdyti įgūdžiu – gebėjimu teisingai nustatyti vadinamąjį *kalkuliavimo* (mūsų atveju ir valdymo) *objektą*. Jei kalkuliavimo objektas yra *visos pagamintos produkcijos* savikaina, jokių problemų nekyla. Visi patirti kaštai tiesiog susumuojami. Tačiau jei kalkuliavimo objektas yra *produkcijos vieneto* savikaina, susiduriame su klausimu, kaip šiam kalkuliavimo vienetai bus priskiriami konkretūs gamybos kaštai.

Gamybos kaštai, atsižvelgiant į tai, ar juos galima be didelių sąnaudų priskirti gaminamai produkcijai, skirstomi į *tiesioginius ir netiesioginius*. Jei

sąnaudos nėra didelės, kaštai priskiriami tiesiogiai, jei didelės – kaštai priskiriami netiesiogiai – taikant specialius paskirstymo būdus. Įmonės turi teisę pasirinkti, kuriuos kaštus priskirs tiesioginiams, kuriuos netiesioginiams ir kokį netiesioginių kaštų priskyrimo būdą naudos. Todėl valdymo tikslams naudojant apskaitos sistemos duomenis pirmiausia reikia gerai žinoti būtent šiuos niuansus.

Kitas labai svarbus dalykas valdant produkcijos savikainą – gamybos išlaidų „elgesio“ suvokimas keičiantis kalkuliavimo objektams.

Paskaičiuokime:

Tiesioginiai gamybos kaštai, tenkantys produkcijos vienetui, yra 10 Lt. Netiesioginiai gamybos kaštai, patiriami per laikotarpį, yra 600 Lt. Kokia yra visos pagamintos produkcijos ir produkcijos vieneto savikaina, jei: a) pagaminta 100 vienetų gaminių ir b) jei pagaminta 150 vienetų gaminių?

Jei į šiuos klausimus atsakote nesusimąstydami – jūsų įgūdžiai tinkami

Skaičiavimai, jei suvokiama jų esmė, yra gana paprasti. Jei pagaminama 100 vienetų gaminių, bendra jų pagaminimo savikaina yra 1 600 Lt ir atitinkamai vieneto savikaina – 16 Lt. Jei pagaminama 150 vienetų – pagamintos produkcijos ir vieneto savikaina atitinkamai yra 2 100 Lt ir 14 Lt. Vertinimo požiūriu visuomet kyla klausimas – gerai tai ar blogai. Valdymo požiūriu turėtų kilti klausimas, kodėl įvyko pokyčiai ir kaip tuos pokyčius galima valdyti. Tam, kad būtų galima deramai valdyti savikainą, prasminga gerai suvokti gamybos kaštų „elgesį“, kuris apibendrintai pateiktas 4.7 paveiksle:

Kalkuliavimo objektas	Gamybos kaštai		Požiūris
	Tiesioginiai	Netiesioginiai	
Visa pagaminta produkcija	KINTAMIEJI	PASTOVIEJI	Buhalterio požiūris
Pagamintos produkcijos vienetas	PASTOVIEJI	KINTAMIEJI	Vadybininko požiūris

4.7 pav. Gamybos kaštų kitimo priklausomybė nuo gamybos apimties

Kaip matyti iš paveikslo, kaštai „elgiasi“ skirtingai esant skirtingiems kalkuliavimo objektams. Visos produkcijos apimties požiūriu tiesioginiai kaštai didėja didėjant gamybos apimčiai, o netiesioginiai išlieka pastovieji. Produkcijos vieneto atžvilgiu tiesioginiai kaštai yra pastovieji, o kintamaisiais tampa netiesioginiai kaštai. Paskutinėje skiltyje pateikiami skirtingi požiūriai į produkcijos savikainą. Pavyzdžiui, buhalteris visada mąsto visos pagamintos produkcijos, o vadybininkas turėtų mąstyti produkcijos vieneto kategorijomis. Todėl praktikoje gana dažnai buhalteriai ir vadybininkai nesusikalba, nes kiekvienas jų skirtingai supranta sąvoką „savikaina“.

Paveiksle pateiktus skirtingus požiūrius svarbu suvokti todėl, kad produkcijos savikaina iš esmės formuojasi dviem etapais. *Pirmasis etapas* apima produkcijos vieneto gamybai tenkančių gamybos kaštų nustatymą, dar kartais vadinamą gaminio savikainos kalkuliacija. Čia visiškai tiksliai nurodoma, kiek žaliavų, medžiagų, komplektavimo detalių turi sudaryti gaminį. Čia taip pat nurodoma, kiek kainuoja darbas, reikalingas šiam gaminiui pagaminti. Paprasčiausias pavyzdys – stalas. Jo tiesiogines išlaidas sudarys keturios kojų, vieno stalviršio ir tvirtinimo detalių kaina. Taip pat čia bus priskirta ir darbininko, surenkančio šį stalą, atlyginimo dalis (jei įmonė taiko vienetinę užmokesčio sistemą, čia bus vieno stalo surinkimo įkainis). Nesvarbu, kiek stalų gaminsime, šios išlaidos produkcijos vienetui lieka pastovios, o didėjant pagamintų produktų kiekiui jos didėja.

Antrasis etapas apima netiesioginių išlaidų, susijusių su *visa gaminama produkcija*, patyrimu. Tai gamybos priežiūros ir valdymo išlaidos, tokios kaip pagalbinės žaliavos, aptarnaujančių darbininkų, gamybos padalinių vadovybės darbo užmokesčio išlaidos. Šios išlaidos paprastai nesikeičia didėjant pagamintos produkcijos kiekiui. Tačiau jų dalis, *tenkanti pagamintos produkcijos vienetui*, yra atvirkščiai proporcinga. Kitaip sakant, kuo daugiau produkcijos pagaminama, tuo mažiau netiesioginių gamybos išlaidų tenka vienam produkcijos vienetui ir atitinkamai mažėja bendra vieno gaminio savikaina. Tokį ryšį galima išreikšti formule:

$$\begin{aligned} &\text{Gaminio savikaina} = \\ &\text{Tiesioginės vieno gaminio gamybos išlaidos} + \\ &\text{Visos netiesioginės gamybos išlaidos} / \\ &\text{Pagamintos produkcijos kiekis.} \end{aligned} \quad (4.15)$$

Iš formulės labai gerai matyti, kad skirtingų etapų kaštai valdomi skirtingais sprendimais. Taigi tiesioginės gamybos išlaidos valdomos pirmiausia technologiniais sprendimais keičiant gaminio formą, funkcijas, gamybos procesą. Pavyzdžiui, siekiant sutaupyti galima gaminti stalą su trimis, dviem ir viena koja. Tai bene banaliausias, tačiau gyvenime dažniausiai sutinkamas technologinių sprendimų pavyzdys. Kita netiesioginių išlaidų, tenkančių produkcijos vienetui, dalis pirmiausia valdoma *mažinant* pačias netiesiogines gamybos išlaidas. Tai gali būti darbo užmokesčio išlaidų mažinimas mažinant atlyginimus, aptarnavimo išlaidų mažinimas limituojant vadybininkų pokalbius mobiliaisiais telefonais, atimant iš jų tarnybinius automobilius ir panašios priemonės. Kitas veiksnys, turintis įtakos produkcijos vieneto savikainai, – pagamintos per laikotarpį produkcijos kiekis. Akivaizdu, kad kuo daugiau gaminama, tuo mažesnė netiesioginių išlaidų dalis tenka vienam pagamintos produkcijos vienetui.

Todėl valdymo požiūriu ypač svarbu, koks rodiklis naudojamas formuluojant savikainos valdymo tikslą. Jei numatoma mažinti visos produkcijos savikainą, nebus siekiama pagaminti daugiau ir išnaudoti masto ekonomiją. Jei valdymo tikslams bus naudojamas produkcijos vieneto savikainos rodiklis, atsiras siekis gaminti daugiau, nors gal ir ne visuomet tai bus naudinga įmonei bendrojo pelno kontekste.

Pagamintos produkcijos savikainos valdymas yra labai svarbus todėl, kad tarp parduotų prekių savikainos ir pagamintos produkcijos savikainos yra labai glaudus ryšys. Ir šis ryšys pirmiausia pasireiškia per išlaidas, kurios įtraukiamos į gaminamos produkcijos savikainą ir vėliau virsta parduotų prekių savikaina. Gamybinės produkcijos savikaina tampa kintamosiomis išlaidomis, kurių lygis kintant parduotos produkcijos apimčiai didėja ir pradeda veikti jau kito lygmens pelno rodiklį – *bendrajį pelną*.

IV.3. Pelno valdymas

Išsamiai išnagrinėjus pirminio pelno ir pelningumo valdymo klausimus ir galimybes, prasminga susitelkti ties aukštesnio lygio rodikliais, kurie parodo labiau apibendrintą įmonės veiklos rezultatą. Pradinis ir bene svarbiausias šio lygio rodiklis, pateikiamas viešose įmonės ataskaitose, yra *bendrasis pelnas*.

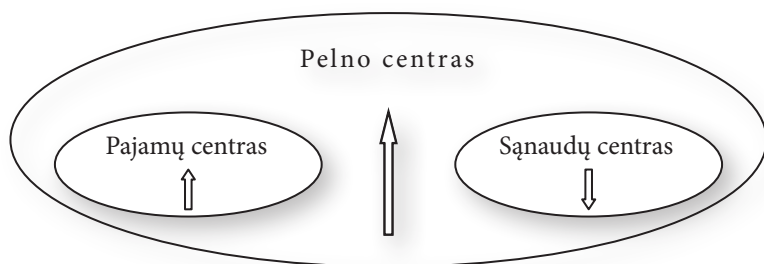
Šis rodiklis sujungia į vieną visumą pajamų ir sąnaudų centrų lygiu priimamus valdymo sprendimus juos derindamas. Matyt, nereikia specialaus išsilavinimo suprasti, kad pirminis pelnas vis dėlto yra tik prielaida, o ne garantija, jog įmonė veiks sėkmingai. Be papildomų sąlygų pirminio pelno buvimas nėra pakankamas veiksnys, kad įmonė galėtų pasiekti finansinį tikslą.

Pasvarstykite:

Kokia papildoma sąlyga yra būtina tam, kad uždirbanti kiekvienos parduodamos prekės pirminį pelną įmonė gebėtų pasiekti iškeltus finansinius tikslus?

Taip formuluojant klausimą matyti, kad įmonės tikslui pasiekti reikia *pakankamos pelno masės*. Šis pelnas susiformuoja tik pardavus *atitinkamą prekių, uždirbusių pradinį pelną, kiekį*.

Samprotaudami apie pelningumo valdymą ir susitelkdami ties produkto vieneto pelningumo valdymu, vartojome pajamų ir sąnaudų centrų sąvokas. Pradedant nuo bendrojo pelno valdymo jau galima ir reikia vartoti kito lygio valdymo centro – *pelno centro* – kategorijas ir sąvokas bei numatyti tikslus. Tarpusavyje visi valdymo centrai dera taip, kaip parodyta 4. 8 paveiksle.



4.8 pav. Skirtingų lygių valdymo centrų sąveika

Pateiktame paveiksle labai gerai matyti (parodyta rodyklėmis), kokio pobūdžio valdymo sprendimai priimami skirtinguose valdymo centruose. Pajamų centre stengiamasi didinti uždirbamas pajamas, pradedant nuo

prekės vieneto kainos valdymo sprendimų siekiant ją didinti. Sąnaudų centro siekis – mažinti patiriamas produkcijos išsigijimo išlaidas ir / ar pasigaminimo sąnaudas. Atskirai šie centrai tarytum ir gali funkcionuoti savarankiškai, tačiau tam tikrais atvejais juose priimami savarankiški valdymo sprendimai gali konfliktuoti tarpusavyje. Pavyzdžiui, suabsoliutinus sąnaudų centro siekį sumažinti išlaidas – šiam centrui (ir jo vadybininkams) gali būti nenaudinga, kai yra parduodama daugiau prekių, negu buvo numatyta planuose. Tokiu atveju, neteisingai sudėjus valdymo tikslų akcentus (o kartu ir skatinimo kriterijus), gali kilti pardavimo vadybininkų ir atsakingų už sąnaudų mažinimą įmonės darbuotojų konfliktas. Įvedus aukštesnio lygio – *pelno centro* – kategoriją žemesnio lygio centrų tikslai jau gali būti derinami taip, kad būtų siekiama visai įmonei reikiamų rezultatų. Tai pasiekama formuluojant finansų valdymo tikslą kaip *didžiausio pelno* siekį. Pelno centro siekis pateikiamas jau žinoma 4.2 formule, kuri bendrąjį pelną išreiškia kaip pirminio pelno ir parduotų prekių kiekio sandaugą. Ši paprasta formulė apima visus iki šiol aptartus veiksnius, turinčius įtakos pirminiam pelnui, ir savo ruožtu įveda vieną papildomą ir labai svarbų parduotų prekių kiekio veiksnį. Performulavę 4.2 formulę gauname kitokią valdymo požiūriu labai svarbią bendrojo pelno išraišką:

$$\text{Pardavimo kaina} \times \text{VNT} - \text{Savikaina} \times \text{VNT} = \text{BP} \quad (4.16),$$

arba kitaip

$$\text{Pardavimo pajamos} - \text{Parduotų prekių savikaina} = \text{BP}; \quad (4.17)$$

čia VNT – parduotų prekių vienetai;

BP – bendrasis pelnas.

Parduotų prekių kiekio veiksnys yra labai svarbus ta prasme, kad jis kitus iki šiol nagrinėtus veiksnius veikia ne tik tiesiogiai, kaip matyti iš formulių, bet nuo jo priklauso taip pat ir kitų veiksnių, tokių kaip pardavimo kaina bei prekių savikaina, dydžiai. Tuo pat metu pardavimo kainos pokyčiai taip pat turi įtakos parduodamų prekių kiekiui. Į šią dvejopą įtaką,

priimant valdymo sprendimus, atsižvelgti būtina pirmiausia valdant pardavimo pajamas.

Pardavimo pajamų valdymas

Tam, kad būtų galima deramai valdyti pardavimo pajamas, reikia gerai žinoti, kokie veiksniai ir kaip veikia jų dydį. 4.16 formulėje aiškiai matyti, kad matematiškai yra tik du veiksniai, nuo kurių priklauso pardavimo pajamų dydis. Tuomet, sprendžiant pardavimo pajamų valdymo klausimą, hiperbolizuojant galima sakyti, kad susiduriama su dilema – kas geriau – pardavinėti labai brangiai, bet nedaug ar pardavinėti pigiau, bet daug ir uždirbti tas pačias pardavimo pajamas.

Tačiau pagrindinė problema yra ta, kad šie veiksniai yra glaudžiai tarpusavyje susiję. Pirmiausia tai pasakytina apie kainos ir kiekio ryšį. Valdant pardavimo pajamas labai svarbu žinoti, kaip į prekės vieneto kainos kitimą reaguoja jos pirkėjai. Tuo tikslu, atliekant rinkos tyrimus, yra naudojamas vadinamasis paklausos elastingumo koeficientas. Šis koeficientas naudojamas siekiant nustatyti, kaip rinka reaguoja į prekės kainos pokyčius. Elastingumo koeficientas apibrėžiamas kaip paklausos pokyčio procentas kainoms pasikeitus vienu procentu (žr. 4.18 formulę).

$$Ed = \Delta Qd\% / \Delta PK\%; \quad (4.18)$$

čia Ed – paklausos elastingumo koeficientas;
 $\Delta Qd\%$ – paklausos kiekio kitimo procentas;
 $\Delta PK\%$ – prekės kainos kitimo procentas.

Nepretenduojant į išsamius elastingumo tyrimus pažymėtina, kad pagal kainų pokyčio paklausai (parduodamų prekių kiekiui) poveikį praktikoje skiriamas vienetinis elastingumas, santykinis elastingumas ir santykinis neelastingumas.

Vienetinis elastingumas pasitaiko retai ir jo ekonominė prasmė yra ta, kad prekės kainai pakitus 1 procentu prekių paklausa taip pat pakinta 1 procentu. Šiuo atveju skaitinė Ed bus lygi vienetui.

Santykinis elastingumas (kai Ed reikšmė didesnė už vienetą) reiškia, kad kainai pakitus vienu procentu jos *paklausa pasikeičia didesniu mastu*. Tarkime, kainai sumažėjus 1 procentu prekių paklausa padidėja keletu procentų. Ir atvirkščiai – prekės kainai padidėjus 1 procentu jos paklausa sumažėja daugiau negu 1 procentu.

Santykinis neelastingumas (kai Ed reikšmė didesnė už nulį ir mažesnė už vienetą) reiškia, kad kainai pakitus 1 procentu jos *paklausa pasikeičia mažesniu mastu*.

Pardavimo pajamų valdymo požiūriu labai svarbu nustatyti paklausos elastingumo rūšį, nes tik ją žinant galima prognozuoti pajamų pokyčius keičiantis prekių vieneto kainoms.

Esant santykiniam elastingumui pardavimo kainų kitimo įtaka pardavimo pajamų dydžiui yra skirtinga. Kainoms mažėjant padidėjęs pardavimų kiekis kompensuoja prekės pirminio pelningumo ir pelno praradimą, todėl bendros pardavimo pajamos didėja. Kainoms didėjant, pardavimo kiekis mažėja didesniu mastu ir tai lemia bendrų pardavimo pajamų sumos sumažėjimą, nes pirminio pelno padidėjimą neigiamai kompensuoja sumažėjęs pardavimų kiekis. Tai reiškia, kad nustačius, jog įmonės pardavinėjamų prekių paklausa yra santykinai elastinga, prioritetiniai sprendimai, susiję su pardavimo pajamų valdymu, turi būti sutelkiami ties *pardavimo kainų esamo lygio palaikymu arba mažinimu*.

Esant santykiniam neelastingumui turime atvirkščią vaizdą. Sumažinus pardavimo kainas parduodamų prekių kiekis padidės mažesniu mastu, nei sumažėjo kainos, ir šis padidėjimas nebekompensuos pirminio pelno praradimo, todėl bendros pardavimo pajamos sumažės. Padidinus prekių pardavimo kainas padidėja pirminis vienos prekės pelnas, kurį sumažėjęs pardavimo kiekis šiek tiek sumažina, tačiau bendrai pardavimo pajamos padidėja. Todėl nustačius, kad įmonės pardavinėjamų prekių paklausa yra santykinai neelastinga kainų pokyčiams, valdant pardavimo pajamas turėtų būti siekiama *pardavimo kainas palaikyti arba jas didinti*. Apibendrintai šie samprotavimai pateikiami 4.9 paveiksle.

Paklausos elastingumo apibūdinimas		Poveikis pardavimo pajamoms	
		Kainos mažinimas	Kainos didinimas
Santykinai elastinga	<i>Paklausa pasikeičia didesniu mastu negu kainų pokytis</i>	DIDINA	MAŽINA
Santykinai neelastinga	<i>Paklausa pasikeičia mažesniu mastu negu kainų pokytis</i>	MAŽINA	DIDINA

4.9 pav. Pardavimo kainų poveikis pardavimo pajamoms

Vienetinio elastingumo atveju pardavimo kainų pokyčiai teoriškai neturi įtakos pardavimo pajamų dydžiui, todėl valdymo sprendimai šiuo atveju galėtų būti susiję su pardavimo kainų didinimo sritimi. Toks prioritetas galėtų būti paaiškintas tuo, kad tai pačiai pardavimo pajamų sumai uždirbti reikės mažiau išteklių (pirktų ar pasigamintų prekių, darbuotojų ir pan.). Tai savo ruožtu išlaisvina iš apyvartos kartais nemenkas pinigų sumas.

Praktikoje gana dažnai kyla klausimas, kaip be specialių rinkos tyrimų nustatyti įmonės parduodamų prekių paklausos elastingumo rūšį?

Tokiu atveju pravartu žinoti, kokie veiksniai turi įtakos paklausos elastingumui ir pagal tai bent apytiksliai nustatyti, ar įmonės prekių paklausa yra santykinai elastinga, ar neelastinga. Prie pagrindinių veiksnių, turinčių įtakos paklausos elastingumui, priskiriamas *pakaitalų buvimas* rinkoje. Jei prekių, kuriomis prekiauja įmonė, kokybiškų pakaitalų yra užtektingai ir jiems surasti rinkoje daug laiko nereikia, paklausa bus greičiau elastinga. Jei pakaitalų nėra, vadinasi, egzistuoja rinkos monopolis ir vartotojas tiesiog neturi kitos išeities kaip tik vartoti pabrangusią prekę ir toliau. Vienintelis vartotojo pasirinkimas gali būti tik sumažinti fizinę vartojimo apimtį. Tačiau jei vartotojas neturi galimybės net ir sumažinti vartojimo apimtį, susiklosto gana reta, bet vartotojui ypač nepalanki situacija – absoliutus neelastingumas. Tai reiškia, kad nors ir kiek būtų keliamos kainos, vartotojas neturi kito pasirinkimo kaip tik vartoti tą patį kiekį už bet kokią kainą. Tokios padėties pavyzdys Lietuvoje – šilumos ūkis, kuris daugiausia suvartoja gamtinių dujų. Kadangi vartotojai iš esmės neturi kito pasirinkimo, jie turi mokėti tiek, kokia yra nustatyta monopolinė kaina.

Kitas požymis, galintis nustatyti paklausos elastingumą, – ar įmonė prekiauja pirmo būtinumo, ar prabangos prekėmis. Jei prekiaujama pir-

mo būtinumo prekėmis, laikoma, kad paklausa yra mažiau elastinga, nes šiaip ar taip vartotojui šios prekės yra reikalingos. Jei prekiaujama prabangos prekėmis, laikoma, kad paklausa yra elastingesnė, nes vartotojas gali greitai atsisakyti ne tokių būtinų prekių arba atidėti jų įsigijimą vėlesniam laikotarpiui.

Kita vertus, viskas, kas pasakyta, negalioja *kainų burbulų formavimosi laikotarpiu*. Tai patvirtina ne taip seniai pasaulyje išpūstas ir vėliau sprogęs nekilnojamojo turto kainų burbulas. Burbului didėjant kylančios kainos ne tik kad neturėjo neigiamos įtakos paklausai, bet netgi tam tikra prasme ją skatino. Tai buvo susiję su spekuliaciniais pirkėjų lūkesčiais, kad kainos dar labiau pakils. Tokį paklausos elastingumą būtų galima pavadinti *atvirkštinu elastingumu*. Šiuo atveju, jei įmonė prekiauja tokio pobūdžio prekėmis, labai svarbu nustatyti momentą, kada kainų burbulas sprogs. Lietuvoje, pavyzdžiui, įmonės turėjo dviejų trijų mėnesių laikotarpį reaguoti į nekilnojamojo turto kainų pokyčius, kai kainos ėmė drastiškai kristi kaimyninėje Latvijoje. Vėliau, kainų burbului sprogus, paklausa kurį laiką nustojo apskritai reaguoti į kainų pokyčius, nes nekilnojamojo turto pardavimas iš esmės sustojo.

Iš to, kas pasakyta, darytina išvada, kad valdant pardavimo pajamas pirmiausia reikia atsižvelgti į išorines sąlygas, kurios turi įtakos uždirbamų pajamų dydžiui, taip pat ir į šių sąlygų kitimo tendencijas.

Parduotų prekių savikainos valdymas

Kitas veiksnys, turintis įtakos pelno dydžiui, yra *parduotų prekių savikaina*. Šis rodiklis, kalbant įmonės finansų modelio kategorijomis, atsiranda tuo momentu, kai prekės yra parduodamos. Neparduotos prekės fiziškai guli sandėlyje ir finansų sistemoje jos yra užregistruotos kaip turtas, t. y. būsimoji ekonominė nauda. Šias prekes pardavus įvyksta du dalykai. Pirmiausia uždirbamos prekių pardavimo pajamos, kurios padidina ekonominę naudą. Kita vertus, įvyksta tam tikras virsmas – prekių įsigijimo ar pasigaminimo savikaina virsta sąnaudomis ir taip sumažina ekonominę naudą. Visi veiksniai, nulėmę įsigijimo (pasigaminimo) savikainą iki parduodant prekes, jau yra žinomi ir buvo aptarti nagrinėjant pirminiam pelningumui įtakos turinčius veiksnius. Matėme, kad prekių savikaina, atsižvelgiant į vi-

sus veiksniais, kinta netgi tada, kai prekės jau yra paruoštos parduoti ir guli sandėlyje. Tuomet kyla pagrįstas klausimas – ar parduotų prekių savikaina pardavus prekes yra nekintamas dydis ir kaip ši savikaina valdoma, jei valdoma apskritai.

Šiuo atveju susiduriame su savikainos sampratomis, vartojamomis įmonės finansinio modelio buhalterinėje apskaitoje, ir taip pat pavadinimu rodikliu, naudotinu valdant įmonės pelną. Kaip jau matėme, įsigijimo (pasigaminimo) savikainos atveju galimos situacijos, kai tas pats rodiklis išorinio informavimo ir valdymo tikslams yra apskaičiuojamas skirtingai. Tačiau šiuo atveju dar nesusiduriame su kitomis savikainos rūšimis. Prekių savikaina, kai prekės yra parduotos ir jų įsigijimo (pasigaminimo) savikaina tampa parduotų prekių savikaina, įmonės finansų sistemoje nebesikeičia. Kitaip sakant, prekių savikainą, kol prekės laikomos sandėlyje, bent teoriškai įmanoma tikslinti atsižvelgiant į jos kitimą, šiuos pokyčius registruoti sistemoje ir tai atspindėti finansinėse ataskaitose, o pardavus prekes finansų sistema nebeleidžia perskaičiuoti parduotų prekių savikainos.

Todėl reikia turėti galvoje, kad tai, kas bus toliau kalbama apie skirtingas prekių savikainos rūšis, yra taikytina tik *valdymo*, o ne išorinio informavimo tikslais.

Kad ir kaip atrodytų paradoksalu, tačiau parduotų prekių savikaina automatiškai šokteli į viršų. Taip yra todėl, kad siekiant prekes parduoti patiriamos vienokios ar kitokios *pardavimo* išlaidos. Įmonės finansų sistemoje šios išlaidos pripažįstamos sąnaudomis tą patį laikotarpį, kai yra patiriamos, ir laikomos viena iš *veiklos sąnaudų* sudedamųjų dalių. Šios sąnaudos, kaip žinoma, įmonės finansų sistemoje nėra pridėdamos prie parduotų prekių savikainos tam, kad būtų galima nustatyti vieno parduotos prekės vieneto „tikresnę“ savikainą. Toks požiūris pateisintinas ir pagrįstas, nes pelno (nuostolių) ataskaitoje yra nurodoma *visų parduotų prekių* savikaina, todėl nėra didelio skirtumo, kur bus parodytos sąnaudos, patiriamos per laikotarpį ir susijusios su įmonės veikla, – ar pridėdamos prie savikainos tiesiogiai, ar pateikiamos atskirai ir tiesiog panaudojamos skaičiuojant skirtingus pelno rodiklius.

Tas pats pasakytina ir apie įmonės administravimo išlaidas, kurios, būdamos veiklos sąnaudų dalimi, įmonės finansų sistemoje nėra priskiriamos prekių vieneto savikainai.

Tačiau *valdant* įmonės pelną būtina žinoti, kiek prie įsigijimo (pasigaminimo) savikainos prideda visos išlaidos, susijusios su šios produkcijos pardavimu ir įmonės valdymu. Tam, kad būtų galima geriau suvokti, kaip formuojasi ir vėliau transformuojasi prekių savikaina, visus etapus apibendrintai pateikiame žemiau (žr. 4.10 pav.).

<i>Prekių savikainos formavimosi etapai</i>	<i>Prekių ir žaliavų pirkimas</i>	<i>Produkcijos gamyba</i>	<i>Prekių saugojimas</i>	<i>Prekių pardavimas</i>	<i>Įmonės administravimas</i>
Patiriamos išlaidos	Įsigijimo išlaidos	Gamybos kaštai	Sandėliavimo išlaidos	Pardavimo išlaidos	Administravimo išlaidos ir mokesčiai
Savikainos rūšis	Įsigijimo (pasigaminimo) savikaina		„Išsaugotų“ prekių savikaina	Visa parduotų prekių savikaina	Komercinė parduotų prekių savikaina

4.10 pav. Prekių savikainos formavimosi etapai valdymo požiūriu

Kaip matyti iš paveikslėlio, pardavus prekes jų savikainą dar papildomai padidina pardavimo, administravimo išlaidos ir įmonės mokamas pelno mokestis. Taip prekių savikaina galiausiai įgauna *komercinės savikainos* pavaldą. Tik palyginus komercinę savikainą su pardavimo pajamomis galima tiksliai nustatyti, kiek konkrečiai įmonė uždirbo pelno parduodama prekes. Pelno (nuostolių) ataskaitoje šį dydį geriausiai parodo *grynojo pelno* rodiklis. Tačiau valdymo tikslams šis rodiklis nėra visiškai tinkamas, nes jame yra ir tam tikra dalis *informacinio triukšmo*, susijusio su finansine ir investicine veikla, kuri nėra tiesiogiai susijusi su prekybine įmonės veikla.

Kita problema, su kuria susiduriama operuojant komercinės savikainos sąvoka, yra ta, kad visos išlaidos, patiriamos pardavimo metu ar vėliau, yra santykinai pastovios prekių kiekio atžvilgiu. Jos taip pat yra netiesioginės priskyrimo parduotų prekių vieneto savikainai atžvilgiu. Todėl valdant savikainą susiduriama su tam tikra problema, kurios esmė yra ta, kad viso finansinio laikotarpio metu nėra žinoma tiksli komercinė savikaina. Šios problemos kilmė yra aiškiai matoma iš savikainos apskaičiavimo formulės (žr. 4.19 formulę).

$$\begin{aligned} &\text{Komeracinė prekės savikaina} = \\ &\text{Įsigijimo (pasigaminimo) savikaina} + \\ &\text{Veiklos sąnaudos ir mokesčiai} / \text{Parduotų prekių kiekis.} \end{aligned} \quad (4.19)$$

Šioje formulėje yra du dydžiai, kurių faktinių reikšmių, kol nesibaigia finansiniai metai, nežinome. Tai *veiklos sąnaudų bei mokesčių* ir *parduotų prekių kiekis*. Šie rodikliai yra tiksliai žinomi tik pasibaigus finansiniam laikotarpiui (paprastai metams) ir tik tuomet įmanoma tiksliai *apskaičiuoti* komercinę parduotos prekės savikainą. Todėl siekiant valdyti savikainą finansinį laikotarpį nėra kitos išeities, kaip tik naudotis įvertintos savikainos dydžiu. Įvertinta savikaina apskaičiuojama naudojant prognozuojamus veiklos sąnaudų dydžius ir numatomus parduoti prekių kiekius. Taip apskaičiuojamos vieno parduotų prekių vieneto įvertintos *veiklos sąnaudų*.

Naudojant įvertintą (planinę) savikainą, finansinį laikotarpį valdymas vykdomas atsižvelgiant į šį rodiklį, o metų pabaigoje yra nustatoma *faktinė* savikaina.

Valdymo sprendimai, susiję su savikaina, yra nukreipti dviem kryptimis. Pirmoji – parduoti ne mažiau prekių, negu buvo numatyta prognozėse. Antroji – patirti ne daugiau sąnaudų, negu yra numatyta įmonės planuose. Savikainos valdymo požiūriu abu šie veiksniai yra reikšmingi, nes turi įtaką galutiniam įmonės veiklos rezultatui. Iš formulės labai gerai matyti, kad taip valdant savikainą neužtenka vien tik išlaikyti numatytą išlaidų lygį ar jas sumažinti „taupant“. Akivaizdu, kad privalomas ir būtinas veiksnys – reikiamas parduotų prekių kiekis. Jei parduotų prekių kiekis nepasiekia numatytojo, o finansinio atsparumo rezervas yra mažas, gali įvykti taip, kad neatsižvelgiant į įmonės pastangas mažinti veiklos sąnaudas įmonė vis tiek patirs nuostolį. Tokia padėtis pelno (nuostolių) ataskaitoje pasirodys kaip neigiamas tipinės veiklos rezultatas – tipinės veiklos nuostolis.

Apibendrinti rodikliai, naudojami pelnui ir pelningumui valdyti

Kaip matyti iš to, kas pasakyta, pelningumo ir pelno dydžiams įtakos turi gana daug veiksnių. Vieni jų yra išoriniai įmonės atžvilgiu, kiti – vidiniai. Valdant pelną ir pelningumą pirmiausia reikia atsižvelgti į pirmio pelno dydį ir jam įtakos turinčius veiksnius. Tačiau ši informacija yra

prieinama tik vidaus vartotojui ir beveik visuomet susijusi su komercine paslaptimi. Išoriniam informacijos vartotojui yra pateikiami apibendrinti duomenys apie visą parduotų prekių uždirbamą pelną, veiklos sąnaudas ir nurodomi keletas jau anksčiau aptartų pelno rodiklių.

Tuomet pagrįstai gali kilti klausimas: kiek duomenys, kurie yra pateikti apibendrintoje pelno (nuostolių) ataskaitoje ir kuriais remiantis apskaičiuojami analitiniai rodikliai, gali būti naudojami pelnui ir pelningumui valdyti.

Suprantama, išsamūs duomenys, jei įmanoma juos gauti, ir turėtų būti panaudoti valdant pelną. Tačiau praktikoje neretai įmonės finansų sistema tiesiog nėra pritaikyta reikiamiems duomenims kurti. Kaip jau ne kartą minėta, įmonės finansų modelis iš esmės skirtas duomenims, reikalingiems išorinėms finansinėms ataskaitoms pildyti, bet nėra orientuotas į išsamių valdymo duomenų pateikimą. Įmonėse, kuriose finansinis modelis (kartu ir buhalterinės apskaitos sistema) nėra specialiai pritaikytas valdymui reikalingiems duomenims rinkti, tiesiog nėra kitos galimybės kaip tik naudoti apibendrintus duomenis pelnui ir pelningumui analizuoti bei valdyti.

Bene svarbiausias apibendrintas rodiklis yra *bendrasis pelnas*. Jis rodo, kiek pelno neskaiciuojant veiklos sąnaudų uždirbo įmonė parduodama prekes. Šis rodiklis ekonomiškai yra tapatus bendrojo pelno rodikliui, apskaičiuotam pagal 4.5 formulę. Skaitine reikšme bendrojo pelno rodiklis iš pelno (nuostolių) ataskaitos gali skirtis nuo bendrojo pelno, apskaičiuojamo valdymo tikslams, jeigu dalis veiklos sąnaudų pagal tradicinę sampratą bus įtraukiamos į prekių įsigijimo (pasigaminimo) savikainą, skaičiuojamą valdymo tikslams. Tai jau anksčiau minėtos transportavimo, sandėliavimo ir kitos išlaidos.

Naudojant įmonės finansų sistemos duomenis, skirtus finansinėms ataskaitoms parengti, pirmiausia turėtų būti skaičiuojamas bendrojo pelningumo rodiklis (žr. 4.20 formulę).

$$\text{Bendrasis pelningumas} = \frac{\text{Bendrasis pelnas}}{\text{Prekių pardavimo pajamos}} \quad (4.20)$$

Šis rodiklis rodo, kiek *centų bendrojo pelno uždirba* vienas parduotų prekių pajamų litas. Kadangi duomenys, naudojami šiam rodikliui ap-

skaičiuoti, yra pateikti apibendrintai visų parduotų prekių atžvilgiu, taip apskaičiuotas bendrasis pelningumas rodo visų parduotų prekių *vidutinį* pelningumą. Ekonominė šio rodiklio prasmė lieka nepakitusi, nesvarbu, ar jis bus skaičiuojamas visos pardavimų apimties, ar prekės vieneto, todėl nesant išsamių duomenų ir įmonei uždirbant pakankamai bendrojo pelno (lūžio taško požiūriu saugumo riba yra pakankama) gali būti gana sėkmingai naudojamas tiriant veiksnių įtaką pelno dydžiui ir pagrįstų valdymo sprendimų priėmimui.

Jeigu valdymui naudojamas bendrojo pelningumo rodiklis, apskaičiuotas 4.20 formulėje nurodytu būdu, analizuojant pokyčių priežastis apibendrintas rodiklis detalizuojamas skaidant jį į sudedamąsias dalis (žr. 4.21 formulę) ir nustatant galimas problemines sritis.

$$\begin{aligned} \text{Bendrasis pelningumas} &= \\ &(\text{Pardavimo kaina} - \text{Įsigijimo (pasigaminimo) savikaina)} \times \\ &\text{Parduotų prekių kiekis} / \\ &\text{Pardavimo kaina} \times \text{Parduotų prekių kiekis.} \end{aligned} \quad (4.21)$$

Ši formulė atskleidžia jau anksčiau aptartus veiksnius, turinčius įtakos bendrojo pelno dydžiui. Šiuo atveju turime tik vieną skirtumą. Tai apibendrinimo lygis. Ankstesnėse formulėse pradėjome nuo prekių vieneto ir baigėme parduotų prekių kiekiu, dabar pradėdame nuo parduotų prekių kiekio ir baigiame prekių vienetu. Taigi matyti, kad bendrajam pelningumui, nesvarbu, kaip jis apskaičiuojamas, įtakos turi jau anksčiau aptarti veiksniai. Bendrasis pelningumas valdomas priimant tokius pačius, kaip jau aptarta, valdymo sprendimus, siekiant didinti pardavimo kainas ir kiekius, kartu atsižvelgiant į paklausos elastingumą taip, kad šie sprendimai apskritai padidintų pardavimo pajamas. Analogiškai valdymo sprendimais siekiama mažinti įsigijimo (pasigaminimo) savikainą taip, kaip tai buvo aptarta ankstesniame šio skyriaus poskyryje.

Kitas pelno ir pelningumo rodiklis, kuris gali būti nustatytas iš apibendrintų įmonės finansinio modelio duomenų, – tipinės veiklos pelnas ir pelningumas. Šis rodiklis apskaičiuojamas pagal 4.22 formulę, iš kurios aiškiai matyti, kad bendrojo ir tipinės veiklos pelningumo skirtumą lemia veiklos sąnaudos, patirtos per finansinį laikotarpį.

$$\begin{aligned} & \text{Tipinės veiklos pelningumas} = \\ & (\text{Bendrasis pelnas} - \text{Veiklos sąnaudos}) / \\ & \text{Prekių pardavimo pajamos.} \end{aligned} \quad (4.22)$$

Kadangi tipinės veiklos pelningumo rodiklis rodo, kiek centų tipinės veiklos pelno uždirba vienas pardavimo pajamų litas, tai bendrojo ir tipinės veiklos pelningumo skirtumas rodo, kiek „kainuoja“ įmonės pardavimo ir administracinė veikla skaičiuojant vienam pardavimo litui. Tokio rodiklių palyginimo nauda didžiulė, nes tokio pobūdžio duomenis lengva lyginti su kitų laikotarpių duomenimis arba ir kitų įmonių duomenimis.

Atkreiptinas dėmesys, kad skaičiuojant tipinės veiklos pelno rodiklį taip, kaip tai padaryta pelno (nuostolių) ataskaitoje, t. y. atsižvelgiant į visos parduotos produkcijos apimtį ir tą patį pelningumą skaičiuojant kaip kiekvienos prekės pardavimo kainos ir komercinės parduotos prekės vienetui savikainos (išskyrus pelno mokesčių) skirtumų sandaugą iš parduotų prekių skaičiaus, gaunamas iš esmės tas pats skaičius. Taip yra todėl, kad visos iki šio „taško“ patiriamos sąnaudos yra laikomos tiesiogiai arba netiesiogiai susijusiomis su parduotų prekių įsigijimu, gamyba, pardavimu ir administravimu.

Ir anksčiau aptartais išsamių rodiklių skaičiavimo atvejais, ir rodiklio, apskaičiuoto pagal 4.22 formulę, atveju aiškiai matyti papildomi veiksniai, turintys įtakos šios rūšies pelningumui. Tai parduotų prekių kiekis ir tam kiekiui tenkančios veiklos sąnaudos. Iš čia gerai matyti ir valdymo kryptys. Tai parduotų prekių pajamų didinimas ir veiklos sąnaudų mažinimas. Šiuo atveju efektas gaunamas ir dėl to, kad fiziškai sumažėja veiklos sąnaudos ir šių sąnaudų suma, tenkanti vienam prekės vienetui arba pardavimo litui.

Tačiau toliau pelno (nuostolių) ataskaitoje pateikiami rodikliai (žr. 4.23 formulę) pradeda iš esmės skirtis nuo anksčiau aptartų valdymo tikslais apskaičiuojamų rodiklių. Taip yra todėl, kad įprastinės veiklos pelningumą lemia ir veiksniai, kurie yra iš esmės mažai susiję su prekių pardavimu.

$$\begin{aligned} & \text{Įprastinės veiklos pelningumas} = \\ & (\text{Tipinės veiklos pelnas} \pm \text{Kita veikla} \pm \\ & \text{Finansinė ir investicinė veikla}) / \\ & \text{Prekių pardavimo pajamos.} \end{aligned} \quad (4.23)$$

Iš formulės labai gerai matyti, kad įprastinės veikos pelningumo rodiklis turi ekonominę prasmę tik *visos įmonės mastu*, nes tokio pobūdžio produkcijos vieneto rodiklis valdymo tikslams neturėtų jokios ekonominės prasmės.

Taip yra todėl, kad įmonės mastu apskaičiuotame įprastinės veiklos rodiklyje yra duomenys apie jau minėtus reiškinius, nesusijusius su prekių pardavimu ir įmonės veiklos finansavimu. Prekių pelningumo ir pelno valdymo prasme tai yra informacinis triukšmas, iškreipiantis ekonominę rodiklių prasmę. Tačiau visos įmonės mastu, kaip apibendrinantis visos įmonės veiklos rezultata, šis rodiklis turi gana didelę reikšmę ir yra naudojamas atliekant daugelį išteklių efektyvumo skaičiavimų.

Apibendrinant galima teigti, kad valdant įmonės veiklą tiksliausiai naudoti pelno centro kategorijas, kai siekiama padidinti parduodamų prekių pelną organiškai tarpusavyje derinant pajamų ir sąnaudų centruose priimamus sprendimus taip, kad jie duotų geriausią įmanomą rezultatą. Todėl geriausia, kai įmonėje yra numatytas atsakingas asmuo, kurio funkcija yra derinti sprendimus dėl pajamų už parduotas prekes pardavimo uždirbimo, taip pat ir visuose savikainos formavimo etapuose priimamus sprendimus.

Verta prisiminti

- Pagrindinis įmonės veiklos finansavimo šaltinis ir būdas jos finansiniam tikslui pasiekti yra klientų mokami pinigai už įmonės parduodamas prekes. Jei įmonė nepasiekia tokio finansavimo lygio, kad galėtų išsilaikyti iš savo veiklos ir tenkinti jos savininkų poreikius, ji neatlieka savo pagrindinės funkcijos ir turėtų būti likviduojama.
- Reikiamai finansavimo apimčiai nustatyti naudotina lūžio taško koncepcija, kuri leidžia gana paprastai nustatyti, kiek įmonė turi uždirbti pardavimo pajamų ir atitinkamai pelno, kad sugebėtų savarankiškai veikti be išorinės finansinės pagalbos ir vykdyti visus savo finansinius įsipareigojimus.
- Reikiama finansavimo apimtis pirmiausia priklauso nuo kiekvienos parduodamos prekės indėlio (pirminio pelno), kurių suma sudaro bendrąjį pelną. Šis pelnas turi padengti pastoviąsias įmonės veiklos sąnaudas bei papildomas išlaidas, tokias kaip skolų grąžinimas bei dividendų mokėjimas įmonės savininkams.
- Lūžio taško naudojimas nustatant finansavimo apimtį labai naudingas tuo, kad leidžia nustatyti įmonės finansinio saugumo ribą. Ši riba parodo, kiek realiai galima finansavimo apimtis yra nutolusi nuo kritinio taško, ir apibūdina pelningumo zoną, kurioje gali veikti įmonė. Kuo faktinė pardavimo apimtis toliau nuo kritinio taško, tuo įmonė yra atsparesnė neigiamų veiksnių įtakai.
- Prekės vieneto pirminis pelnas yra ta esminė ekonominė kategorija, kuria turėtų vadovautis įmonės vadovybė, valdydama įmonės veiklos pelningumą ir uždirbamo pelno masę. Šis rodiklis apskaičiuojamas kaip prekės vieneto pardavimo kainos ir tos pačios prekės įsigijimo (pasigaminimo) savikainos skirtumas. Tik tuomet, kai kiekvienos prekės pardavimas kuria pradinį indėlį į bendrojo pelno masę, atsiranda prielaida, kad įmonės veikla galiausiai bus pelninga.
- Pirminio pelno pagrindu susiformavęs bendrasis pelnas pinigų srauto požiūriu yra ta pinigų suma, kuri papildomai gaunama pasibaigus kiekvienam prekių pardavimo ciklui. Ši suma pirmiausia turi padengti visas įmonės veiklos išlaidas, reikalingas normaliam įmonės funkcionavimui palaikyti, mokesčiams ir dividendams mokėti. Bendrojo

pelno sumos turėtų užtekti taip pat ir kitos, finansinės ir investicinės veiklos nuostoliams (jei jų buvo) padengti.

- Kadangi įmonės finansiniame modelyje naudojamas kaupimo principas neatsižvelgia į faktinius pinigų srautus, judančius įmonėje, sprendžiant įmonės finansavimo klausimą reikia atsižvelgti į tai, kad dalis sąnaudų straipsnių (pvz., turto nusidėvėjimas), dalyvaujančių apskaičiuojant pelną, nereikalauja išleisti pinigų. Be to, egzistuoja įmonės finansiniai įsipareigojimai, kuriuos ji turi vykdyti, nesvarbu, kad šie pinigų mokėjimai (pvz., ilgalaikių skolų grąžinimai) niekada netaps sąnaudomis. Todėl valdant įmonės pelną ir pinigus atsiranda skirtumai, į kuriuos reikia atsižvelgti tam, kad įmonė, dirbdama pelningai, nesusidurtų su mokumo problemomis.
- Valdant pirminį pelną susiduriama su antkainio samprata, kuri gana dažnai vartojama praktikoje. Prekės vieneto požiūriu vienos prekės pirminis pelnas ir antkainis yra tapatūs rodikliai. Tačiau ekonominė jų prasmė išsiskiria skaičiuojant santykinius dydžius, kai lyginant naudojami skirtingi rodikliai – pardavimo kaina arba prekės savikaina. Vienas jų rodo, kiek pirminio pelno yra viename pardavimo pajamų lite, kitas – kiek prie prekės savikainos buvo papildomai pridėta antkainio.
- Valdant pardavimo kainą ir pardavimo pajamas vadovaujamosi pajamų centro koncepcija, kai siekiama, kad valdomojo rodiklio reikšmė būtų padidinta. Šis valdymas prasideda nuo reikalingos prekės vieneto kainos nustatymo. Kitas dalykas, į kurį būtina atsižvelgti valdant pardavimo pajamas, – ar vartotojai mokės už įmonės prekes įmonei reikiamą kainą. Šiuo atveju reikia atsižvelgti, kaip prekių paklausa reaguoja į kainų kitimą. Tik žinant paklausos elastingumo rūšį gali būti priimami teisingi valdymo sprendimai. Taigi esant santykinai elastingai paklausai valdant pardavimo pajamas reikia palaikyti arba mažinti esamas kainas. Paklausai esant santykinai neelastingai kainų pokyčių atžvilgiu, sprendimai valdant pardavimo pajamas turėtų būti nukreipti į pardavimų kainų palaikymą ar jų didinimą.
- Parduotų prekių savikainos valdymas prasideda nuo įsigijimo (pasigaminimo) savikainos valdymo. Tam, kad būtų galima tinkamai valdyti įsigijimo (pasigaminimo) savikainą, reikia tiksliai apibrėžti,

kokios sudedamosios savikainos dalys valdymo tikslais bus įtrauktos skaičiuojant šiuos rodiklius ir kaip šios sudedamosios dalys gali būti valdomos. Prekių savikaina bendrąja prasme valdoma taikant sąnaudų centro kategorijas, t. y. siekiant sumažinti šį rodiklį.

- Prekių savikainos rodikliai, naudojami išorinėms finansinėms ataskaitoms rengti ir savikainai valdyti, gali skirtis. Pirmiausia taip yra todėl, kad valdymo tikslams reikalinga kiek galima tikslesnė prekės vieneto savikaina, todėl siekiama šiam rodikliui priskirti kiek galima daugiau išlaidų, susijusių su prekės įsigijimu, gamyba, saugojimu ir pardavimu. O finansinėms ataskaitoms rengti užtenka visos parduo-tų prekių apimties apibendrintų duomenų. Todėl komercinės parduotų prekių savikainos rodiklis valdymo tikslais yra papildomai apskaičiuojamas naudojant finansų modelyje sukauptus duomenis.
- Įmonės veiklos pelnas ir pelningumas turėtų būti valdomi pasitelkus aukščiausio lygio valdymo centro – *pelno centro* – kategorijas ir sąvokas bei tikslus. Tai svarbu todėl, kad atskirai valdant pajamas ir sąnaudas tam tikrais atvejais *pajamų ir sąnaudų* centruose priimami savarankiški valdymo sprendimai gali konfliktuoti tarpusavyje. Kai valdant veiklos rezultatą vartojama pelno centro kategorija, atsiranda siekis didinti pelno rodiklį. Šis požiūris leidžia tarpusavyje suderinti skirtingų centrų (pajamų ir sąnaudų) sprendimus taip, kad būtų siekiama geriausio visos įmonės mastu rezultato.
- Jeigu įmonės informacinė sistema negali pateikti duomenų, reikalingų pirminiam pelnui valdyti, įmonės pelningumas ir pelnas gali būti valdomas naudojant apibendrintus duomenis iš apskaitos sistemos. Tuo tikslu naudotini pelno rodikliai iš pelno (nuostolių) ataskaitos pradedant nuo bendrojo pelno ir baigiant grynuoju pelnu. Valdymo tikslais gali būti apskaičiuojami atitinkami pelningumo rodikliai. Jų analizė gali nurodyti problemines įmonės veiklos sritis, į kurias reikia atkreipti dėmesį. Išaiškinus tokias sritis turėtų būti suformuluoti sprendimai, leidžiantys pasiekti numatytą tikslą.

SAVITIKROS KLAUSIMAI:

1. Nurodykite pagrindinius veiksnius, turinčius įtakos įmonės finansavimo apimčiai.
2. Kokia lūžio taško nustatymo prasmė ir apskaičiavimo metodika? Ką reiškia įmonės finansinio saugumo riba ir kaip ji susijusi su lūžio tašku?
3. Apibūdinkite priminio pelno sampratą ir paaiškinkite, kodėl ši kategorija yra pagrindinė valdant įmonės pelną ir pelningumą.
4. Kokie veiksniai turi įtakos pirminio pelno dydžiui? Kaip (kokiais valdymo sprendimais remiantis) gali būti valdomi šie veiksniai?
5. Apibūdinkite, kuo valdymo tikslų požiūriu skiriasi pajamų, sąnaudų ir pelno centrai.
6. Kokios yra įsigijimo savikainos dalys ir kaip gali būti valdoma prekių įsigijimo savikaina?
7. Kokios yra pasigaminimo savikainos dalys ir kaip gali būti valdoma prekių pasigaminimo savikaina?
8. Paaiškinkite, kodėl prekių savikainos rodikliai, skaičiuojami atskaitomybės parengimo tikslams, skiriasi nuo rodiklių, naudotinių valdymo tikslams. Nurodykite skirtumus ir apibūdinkite skirtingų rodiklių ekonominę prasmę bei jų naudojimą valdymo tikslams.
9. Kaip gali būti valdomos pardavimo pajamos? Kokią įtaką valdymo sprendimams turi paklausos elastingumas kainų pokyčiui?
10. Kaip įmonės veiklos pelningumo ir pelno valdymui gali būti panaudoti apibendrinti pelno rodikliai iš pelno (nuostolių) ataskaitos?

V.

ILGALAIKIŲ ĮMONĖS
IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Penktojo skyriaus tikslas – atskleisti, kaip turėtų būti valdomi pagrindiniai įmonės ištekliai – ilgalaikis turtas.

Ilgalaikių įmonės išteklių valdymo sritis yra vienas svarbesnių vidinių veiksmų, turinčių įtakos įmonės galutiniams finansiniams tikslams pasiekti. Kiekviena įmonė tam, kad pasiektų savo tikslus, naudojasi įvairiais ištekliais. Tai žaliavos, kurios sudaro gaminamos produkcijos pagrindą, darbo jėga, t. y. žmonės, kurie gamina produkciją arba teikia paslaugas, bei gamybos priemonės, kuriomis yra atliekama gamyba arba teikiamos paslaugos. Visi šie ištekliai ir jų panaudojimas yra reikšmingi įmonei funkcionuoti ir galutiniam finansiniam tikslui pasiekti. Jeigu įmonė gamina materialią produkciją, finansiškai labai svarbiu ištekliumi tampa gamybos priemonės, arba *ilgalaikis turtas*. Taip yra todėl, kad ilgalaikiai įmonės ištekliai paprastai reikalauja didžiulių pradinųjų investicijų bei vėliau sudaro didžiulę įmonės funkcionavimo sąnaudų dalį.

Pirmasis poskyris skirtas įmonės išteklių naudojimo tikslui sukonkretinti ir formalizuoti taip, kad būtų galima efektyviausiai naudoti šiuos išteklius siekiant galutinio įmonės finansų valdymo rezultato. Tuo tikslu pirmiausia conceptualiai išnagrinėjama ir apibūdinama išteklių naudojimo efektyvumo samprata siejant ją su galutiniu ištekliaus naudojimo rezultatu. Išsamiai aptariamoms problemoms, su kuriomis susiduriama siekiant praktiškai išmatuoti, kiek kiekvienas įmonės išteklius prisidėjo prie uždirbtų pajamų ir pelno. Šiuo pagrindu suformuluojama ištekliaus naudojimo efektyvumo samprata kaip geriausias rezultatas, pasiektas mažiausia kaina. Nurodoma, kokius santykinius rodiklius naudojant galėtų būti matuojamas ištekliaus naudojimo efektyvumas ir atskleidžiami konkrečių efektyvumo rodiklių ribotumai, susiję su tuo, kad įmonės finansų modelis nėra pajėgus kurti reikiamą kiekvienam konkrečiam ištekliui valdyti informaciją. Taip yra todėl, kad iš esmės įmonės finansų modelis ir juo remiantis sukuriama duomenys nėra tiesiogiai skirti valdymo tikslams, jų funkcija – pateikti kiek galima teisingesnius duomenis apie įmonės finansinę būklę ir jos veiklos rezultatus. Nagrinėjant konkrečius ilgalaikių išteklių panaudojimo aspektus šiame poskyryje pabrėžiami du efektyvumo matavimo aspektai. Vienas jų – fizinis turto naudojimas, kuris gali būti matuojamas naudojant natūrinius rodiklius. Šiuo atveju yra susitelkiama ties vidiniais įmonės išteklių naudojimo efektyvumą lemiančiais veiksniais. Kitas aspektas – to paties

fizinio naudojimo matavimas naudojant vertines išraiškas. Išteklių naudojimo efektyvumo valdymas yra tarsi „išplečiamas“ už įmonės ribų, nes jam pradeda daryti įtaką ir išoriniai, nuo įmonės nepriklausantys veiksniai. Tai leidžia suformuluoti pagrindines išteklių efektyvumo didinimo kryptis.

Antrasis poskyris skirtas nuodugnai ilgalaikio turto rūšių ir jų valdymo specifikos analizei. Kiekviena turto rūšis apibūdinama ir nurodoma, kaip ji prisideda siekiant galutinio įmonės finansų tikslo. Atskleidžiama, kaip turtas gali būti vertinamas išorinės informacijos pateikimo tikslais ir kiek toks įvertinimas tinka valdyti. Nurodoma, kad valdymo tikslams kai kuriais atvejais neužtenka modelio teikiamos informacijos arba ji būna nepakankamai tiksli. Tai pasakytina apie nematerialiojo turto įvertinimą, materialiojo turto skirstymą į aktyviąją ir pasyviąją dalis bei jo vertės tikslinimą, susijusį su tikrosios vertės nustatymu. Šiame poskyryje apibūdinama ilgalaikių investicijų samprata ir jų rūšys bei jų valdymo esmė ir parametrai. Atskleidžiami esminiai kiekvienos investicijų rūšies ekonominės naudos kūrimo aspektai.

Trečiajame poskyryje aptariami ilgalaikio materialiojo turto naudojimo valdymo klausimai. Čia pirmiausia pabrėžiamos pagrindinės conceptualios ilgalaikio materialiojo turto (toliau IMT) naudojimo valdymo kryptys, kurios pateikiamos IMT naudojimo valdymo sprendimų matricoje – joje į vieną organišką visumą sujungiami vidinių ir išorinių veiksnių poveikio rezultatai ir nurodomos rodiklių, kurie gali išmatuoti skirtingus turto naudojimo aspektus, rūšys. Atskleidžiama ir akcentuojama būtinybė derinti skirtingais valdymo lygiais priimamus valdymo sprendimus. Smulkiai aprašomas fizinio IMT naudojimo valdymas atskirai pabrėžiant, kad turto naudojimo fizinis procesas su valdymo sprendimais turėtų būti derinamas pradedant nuo rezultato ir baigiant apsirūpinimu visais reikiama ištekliais. Išsamiai, remiantis konkrečiu pavyzdžiu, aprašomi analitiniai rodikliai, kurie galėtų būti naudojami valdant aktyvųjį ir pasyvųjį turtą. Aiškiai nurodytas valdymo sprendimų, susijusių su fiziniu IMT naudojimu, nuoseklumas. Atskiroje trečiojo poskyrio dalyje vertinamas IMT naudojimo efektyvumas ir valdymas naudojant vertinius rodiklius. Įvardijami santykinų vertinių turto naudojimo rodiklių pranašumai ir trūkumai. Nuosekliai sukuriamas turto pelningumo rodiklis, geriausiai tinkantis IMT valdyti. Atskleidžiami visi svarbūs veiksniai, kurie buvo „nematomi“

naudojant natūrinius efektyvumo rodiklius. Atskirai aptariamas paprastai literatūroje neminimas klausimas, susijęs su IMT disponavimo strategijos įtaka vertinių rodiklių išraiškai. Šis poveikis pasireiškia pirmiausia tuo, kad nuomos pagrindu disponuojamas turtas nėra pateikiamas įmonės finansų modelyje, tačiau realiai yra naudojamas kaip ir nuosavas įmonės turtas.

Ketvirtasis poskyris skirtas išimtinai ilgalaikio finansinio turto valdymui. Sąvoka „naudojimas“ nėra suprantama tiesiogiai, nes finansinis turtas nėra sunaudojamas tiesiogine šio žodžio prasme. Investicijos pagal tai, kaip jos kuria ekonominę naudą, skirstomos į kapitalo, pinigų srauto ir mišrias investicijas ir yra valdomos atitinkamai matuojant valdymui reikšmingus parametrus. Išsamiai aprašomi rodikliai, kuriais remiantis turėtų būti priimami valdymo sprendimai, susiję su skirtingomis investicijų rūšimis. Pabrėžiamos pagrindinės problemos, su kuriomis susiduriama valdant ilgalaikes kapitalo investicijas.

Išnagrinėjęs šį skyrių studijuojantysis gebės:

- Apibrėžti įmonės išteklių naudojimo efektyvumo sąvoką;
- Nurodyti pagrindinius išteklių naudojimo rezultatyvumą matuojančius rodiklius;
- Atskleisti pagrindines problemas, susijusias su skirtingų įmonės išteklių naudojimo efektyvumo matavimu;
- Išmatuoti skirtingų įmonės išteklių naudojimo efektyvumo lygį;
- Sukurti natūrinius rodiklius, geriausiai apibūdinančius konkretaus turto grupės fizinio panaudojimo lygį;
- Nurodyti, kaip ir kokiais rodikliais remiantis turėtų būti valdomas skirtingų ilgalaikio turto rūšių naudojimo efektyvumas;
- Apibūdinti, kokie vidiniai ir išoriniai veiksniai turi įtakos IMT naudojimo efektyvumui;
- Nurodyti, koku nuoseklumu turėtų būti derinamas IMT naudojimo procesas ir su juo susiję valdymo sprendimai;
- Paaiškinti esminius aktyviojo ir pasyviojo IMT naudojimo skirtumus ir nurodyti šių turto rūšių naudojimo efektyvumo valdymo specifiką;
- Apibūdinti, kaip turėtų būti derinami skirtingų valdymo lygių sprendimai, susiję su IMT naudojimo efektyvumo valdymu;

- Nurodyti ir pagrįsti, kokie vertiniai rodikliai geriausiai tinka IMT efektyvumui matuoti ir valdyti;
- Apskaičiuoti, kaip kinta vertiniai santykiniai IMT naudojimo efektyvumo vertinimo rodikliai priklausomai nuo IMT disponavimo strategijos;
- Apibūdinti skirtingas ilgalaikių investicijų rūšis ir jų esminius valdymo ypatumus;
- Išmatuoti kiekvienos investicijų rūšies efektyvumą, palyginti skirtingų investicijų rūšių naudingumą ir su investicijomis susijusią riziką.

V.1. Išteklių naudojimo matavimo rodikliai

Kiekviena įmonė siekia savo finansinių tikslų naudodamasi šiam tikslui pasiekti reikiamais ištekliais. Pirmiausia tai materialusis ir nematerialusis turtas, kuriuo disponuoja įmonė. Kalbant makroekonominėmis kategorijomis, tai žaliavos ir gamybos priemonės. Tam, kad žaliavos gamybos priemonėmis būtų paverčiamas produktu, kuriuo prekiauja įmonė, reikia darbo jėgos, su kurios pagalba šis virsmas įvyksta. Ir nors žmonės bei jų gebėjimai nėra įmonės finansų modelio apskaitos objektas, t. y. jų nėra įmonės balanse, jie turi didelę įtaką įmonės veiklos rezultatui ir savo ruožtu finansinei būklei.

Pasvarstykime:

Kaip valdant įmonės išteklius turėtų būti suformuluotas jų naudojimo tikslas? Kokia šio tikslo ekonominė esmė, taikytina bet kuriam įmonės disponuojamam ištekliui?

Nurodykite, kokie veiksniai (verslo modelio kategorijomis) turi įtakos tikslui pasiekti

Kalbėdami apie bet kokio įmonės išteklių naudojimą, susiduriame su klausimu, kiek ir kaip šis procesas prisideda prie to, kad būtų pasiektas bendrasis įmonės finansinis tikslas

Kadangi įmonės finansų tikslas, išreikštas finansinio rezultato kategorijomis, yra didesnės pelno masės arba įmonės vertės (kuri savo ruožtu

didėja įmonei dirbant pelningai) siekis, galima pagrįstai teigti, kad pradinė siekiamybė naudojant kiekvieną išteklių yra kurti reikiamą pajamų kiekį. Samprotaujant grynai teoriškai tam, kad konkretaus išteklius naudojimas įmonę priartintų prie jos finansinio tikslo, išteklius sukurtos pajamos turėtų būti didesnės negu išlaidos ir sąnaudos, susijusios su to paties išteklius naudojimu. Ši siekiamybė galėtų būti užrašyta taip:

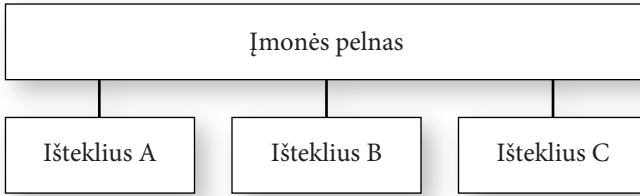
$$\begin{aligned} & \text{Išteklius naudojimo rezultatas} = \\ & \text{Išteklius uždirbtos pajamos} - \text{Išteklius naudojimo sąnaudos.} \quad (5.1) \end{aligned}$$

Siekiant šią formulę pritaikyti praktikoje, susiduriama su problema, kad jokia sistema (ir mūsų aptariamasis modelis) negali atsakyti į klausimą, kiek kiekvienas konkretus įmonės išteklius prisidėjo prie pajamų uždirbimo. Kitaip sakant, sistema nekaupia duomenų apie konkrečią pajamų dalį, atsirandančią dėl kiekvieno išteklius (ilgalaikio turto, atsargų, darbo jėgos) naudojimo. Kaip jau žinome, pajamos sistemoje grupuojamos pagal prekes taip, kad būtų galima nustatyti, kiek yra naudinga įmonei viena ar kita prekė. Savo ruožtu egzistuojanti sistema gana tiksliai surenka informaciją apie tai, kiek kainuoja bet kurio išteklius naudojimas, t. y. gana tiksliai nustato sąnaudas, susijusias su išteklių naudojimu.

Atsižvelgiant į šiuos ribotumus, formuluojant išteklių naudojimo valdymo tikslą kaip siekiamą rezultatą, tenka naudoti labiau apibendrintą – pelno rodiklį, kuris gali būti išreikštas taip:

$$\begin{aligned} & \text{Pelnas (visų išteklių naudojimo rezultatas)} = \\ & \text{Visos uždirbtos pajamos} - \text{Visų išteklių naudojimo sąnaudos.} \quad (5.2) \end{aligned}$$

Valdymui taikant 5.2 formulę matyti, kad beveik neįmanoma nustatyti, kiek konkrečiai pelno uždirbo kiekvienas išteklius. Iš esmės, vadovaujantis šiuo požiūriu, daroma prielaida, kad kiekvieno išteklius indėlis į pelno uždirbimo procesą yra vienodas. Tai toli gražu ne visuomet teisinga. Šis požiūris pavaizduotas 5.1 paveiksle.



5.1 pav. Išteklių naudojimo įtaka pelnui.

Realiaame gyvenime kiekvienas išteklius skirtingai veikia įmonės uždirbamą pelną, tačiau dėl jau minėtų informacinės sistemos ribotumų tenka daryti prielaidą, kad jų įtaka yra vienoda. Todėl, valdant įmonės išteklių naudojimą, kiekvieno išteklių valdymo tikslas yra siekti, kad konkretus išteklius uždirbtų įmonei kiek galima daugiau pelno.

Kitas įmonės išteklių naudojimo valdymo klausimas susijęs su tuo, kiek kainuoja pasiekti rezultatą, nes kiekvieno išteklių naudojimas, kaip žinoma, yra susijęs su vienokia ar kitokia kaina, kurią vienaip ar kitaip sumoka įmonė. Vėlgi akivaizdu, kad kalbant įmonės finansinio tikslo kategorijomis egzistuoja siekiamybė tą patį rezultatą (pelną) pasiekti kiek galima mažiau mokant už tam tikslui naudojamą išteklių. Kalbame apie tai, kad jeigu rezultatas pasiekiamas naudojant mažesnę išteklių kiekį ar mažesnę kainą, laikoma, kad valdoma geriau negu tuo atveju, kai tas pats rezultatas pasiekiamas naudojant didesnę išteklių kiekį ar didesnę kainą.

Atsižvelgiant į tai, kas pasakyta, galima suformuluoti bendrą kiekvieno įmonės išteklių naudojimo valdymo kryptį – pasiekti geriausią rezultatą naudojant mažiausią išteklių kiekį ir mažiausią kainą. Šį siekį apibūdina *efektyvumo*²⁰ (**efektyvus** – veiksmingas, labai paveikus) kategorija ir atitinkami rodikliai. Efektyvumą (kartais dar vadinamą *rezultatyvumu*) apibūdina santykiniai rodikliai, parodantys „veiklos rezultatų ir panaudotų tiems rezultatams pasiekti kompleksinių išteklių, indėlių, kaštų bei kitų resursų santykį“²¹. Šį teiginį galima išreikšti paprasta formule:

$$\text{Efektyvumas} = \text{Rezultatas} / \text{Išteklius}. \quad (5.3)$$

²⁰ Nereikėtų painioti šio termino su kartais buityje aptariamam reiškiniai apibūdinti vartojamu *efektingumo* terminu.

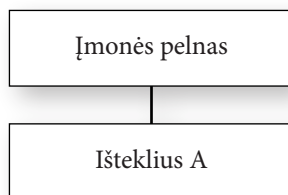
²¹ Puškorius S. *Veiklos auditas*. Monografija. Lietuvos teisės universitetas, 2004, p. 351.

Taigi galima teigti, kad efektyvumas – tai produktyvaus (pageidaujamo) rezultato siekis minimaliomis sąnaudomis, racionaliai naudojant turimus išteklius.

Naudojant vertinius rodiklius 5.3 formulė gali būti sukonkretinta ir ji jau gali būti panaudota valdymo tikslams:

$$\text{Išteklių naudojimo efektyvumas} = \text{Pelnas} \text{ (Visos uždirbtos pajamos – Visų išteklių naudojimo sąnaudos) } / \text{Naudojamo išteklių vertė.} \quad (5.4)$$

Tačiau šiuo atveju atkreiptinas dėmesys, kad 5.4 formulėje skaičiuojant kiekvieno išteklių naudojimo efektyvumą tarytum daroma prielaida, jog visą pelną uždirbo vienas konkretus išteklius. Šis požiūris pavaizduotas 5.2 paveiksle.



5.2 pav. Prielaida skaičiuojant išteklių naudojimo efektyvumą

Kaip matyti iš paveikslo, efektyvumą skaičiuojant pagal 5.4 formulę imamas dėmesys tik vienam konkretus ištekliams – visi kiti yra tiesiog ignoruojami. O nustatant *uždirbto pelno* rodiklį skaičiuojamos ne tik visos pajamos, bet ir sąnaudos, susijusios su *visų* išteklių panaudojimu uždirbant šias pajamas. Ši prielaida yra esminė, smarkiai iškraipanti duomenis, naudojamus ištekliams valdyti.

Idealiu atveju ištekliams valdyti būtų reikalinga informacija apie kiekvieno konkretaus išteklių naudojimo rezultata, kaip tai parodyta 5.1 formulėje. Šiuo atveju išteklių naudojimo efektyvumas būtų apskaičiuojamas pagal 5.5 formulę:

Išteklių naudojimo efektyvumas = Išteklių naudojimo rezultatas (Išteklių uždirbtos pajamos – Išteklių naudojimo sąnaudos) / **Naudojamo išteklių vertė.** (5.5)

Tačiau dėl anksčiau minėtų objektyvių priežasčių praktikoje 5.5 formulė negali būti panaudota, todėl tenka tenkintis duomenimis, apskaičiuotais pagal 5.4 formulę. Valdant išteklių naudojimą visą laiką reikia tai turėti galvoje, nes priešingu atveju gali būti priimami klaidingi sprendimai.

Kita problema naudojant vertinius išteklių naudojimo efektyvumo matavimo rodiklius yra ta, kad vardiklyje naudojamas išteklių vertės rodiklis. Šis rodiklis paimamas iš įmonės finansų modelio, kur jis apskaičiuojamas remiantis įmonėje patvirtintomis tam tikromis prielaidomis, kaip antai ilgalaikio turto – tarnavimo laikas. Šios prielaidos taip pat turi įtakos skaitinei efektyvumo rodiklio reikšmei, todėl jo dydžio pokyčius kartais gali lemti ne geresnio ar blogesnio išteklių panaudojimas, o buhalterinis triukšmas, kai tam tikros išteklių vertės tikslinimo procedūros atliekamos siekiant teisingiau sudaryti finansines ataskaitas. Be to, atsiranda ir manipuliavimo duomenimis rizika, kai siekiant palankesnių įmonei rodiklių reikšmių yra manipuluojama išteklių vertėmis.

Tam, kad būtų išvengta tokių manipuliacijų galimybių ir kitokių vertinių rodiklių iškraipymų dėl apskaitos politikos, kai kuriais atvejais gali būti ir yra naudojami *natūriniai išteklių naudojimo efektyvumo rodikliai*. Tuomet taip pat reikia naudoti 5.3 formulę, nes ji išreiškia efektyvumo esmę. Tačiau ieškant tinkamų natūrinių išteklių naudojimo efektyvumo rodiklių reikia teisingai pasirinkti ir rezultato, ir paties išteklių parametrus bei jų matavimo vienetus. Nuo to, kokie išteklių parametrai bus pabrėžiami ir matuojami, iš esmės ir priklausys valdymas, nes nematuojami parametrai paprasčiausiai taps „nematomi“. Tai svarbus klausimas ir ties juo verta stabtelėti.

Pasvarstykite:

Jei turime patalpas, kokius jų parametrus ir kaip reikėtų matuoti ir valdyti, kad patalpos būtų išnaudojamos efektyviausiai?

Nurodykite, kaip keisis valdymo prioritetai pasirinkus vieną ar kitą parametrą formuluojant valdymo tikslą.

Mūsų aptariamuoju, kaip, beje, ir bet kuriuo kitu, atveju pirmiausia reikia nuspręsti, koks yra bet kurio ištekliaus naudojimo rezultatas. Jei turime patalpas, kyla klausimas, koku tikslu jos yra naudojamos. Teoriškai patalpos gali būti naudojamos gana įvairiai – prekėms sandėliuoti, gamybai, administraciniam tikslams arba, tarkime, jose gali būti įkurtas restoranas. Kiekvienu atveju jos bus naudojamos skirtingam galutiniam rezultatui „gamtinti“, nors viskas galiausiai bus nukreipta į galutinį vertinį rodiklį – pelną. Tarkime, kad patalpos naudojamos kaip restoranas.

Patalpoms būdingi tam tikri fiziniai parametrai (techninės charakteristikos), kurie vienaip arba kitaip dalyvauja kuriant rezultatą. Gali būti vertinami labai įvairūs patalpų parametrai, tokie kaip patalpų plotas, tūris, aukštų skaičius, laiptų skaičius, svoris²² ir be galo daug kitų parametrų bei specifinių rodiklių. Jei patalpos naudojamos kaip restoranas, vargu ar laiptelių skaičius turės įtakos galutiniam rezultatui. Nebent pastate nėra lifto ir pasiekti restoraną pėsčiomis būtų didelis iššūkis, kuris išskirtų jūsų restoraną iš kitų.

Tačiau normaliomis sąlygomis patalpų plotas būtų tas parametras, kuris yra svarbus kuriant galutinį rezultatą. Rezultatas, kurį kuria restorano plotas, yra apsilankusių ir pavalgusių žmonių skaičius. Kuo daugiau žmonių apsilanko ir kuo daugiau jie valgo, tuo rezultatas geresnis. Restorano plotas gali būti išnaudotas dvejopai. Vienas būdas, kai esant pakankamam klientų skaičiui yra didinamas pats plotas. Vasarą tai labai gerai matyti, kai dalis restoranų „išsiplėčia“ už savo ribų ir „okupuoja“ dalį šaligatvių ir skvervų. Tai vadinamasis *ekstensyvus* ištekliaus parametro panaudojimas, tiesiog fiziškai išplečiant ištekliaus apimtį tiek, kiek tai yra įmanoma. Jei, pavyzdžiui, kalbėtume apie laiką, tai šio parametro riba – 24 valandos, nes ilgiau, negu trunka para, jokio ištekliaus panaudoti neįmanoma. Tokiu atveju kalbant apie ekstensyvųjį naudojimą galima skaičiuoti, kiek yra išnaudojamos ekstensyvaus ištekliaus naudojimo galimybės skaičiuojant ekstensyvaus naudojimo koeficientą:

²² Pavyzdžiui, Eifelio bokšte yra 1 665 laipteliai ir jis sveria apie 10 000 tonų (informacija, pateikiama turistams, tačiau kyla klausimas, kiek ji naudinga ir kas ją atsimeną).

$$\text{Ekstensyvaus naudojimo koeficientas} = \frac{\text{Faktinis išteklių parametro naudojimo lygis}}{\text{Maksimaliausias išteklių parametro naudojimo lygis}}. \quad (5.6)$$

Kaip matyti iš formulės, kuo šis koeficientas artimesnis vienetui, tuo labiau yra išnaudojamas konkretus išteklių parametras. Jei, tarkime, tai kokio nors įrenginio naudojimo laikas ir jis yra lygus vienetui, tai reiškia, kad įrenginys dirba ištisą parą be pertraukų ir prastovų. Jei tai mūsų aptariamas restoranas ir mes tiriamo, kiek iš viso įmanomo ploto yra užimta, – kuo koeficiento reikšmė arčiau vieneto, tuo didesnė įmanomo ploto dalis yra užimta.

Kitas dalykas kalbant apie bet kurio išteklių panaudojimo efektyvumą yra tas, kiek intensyviai jis yra išnaudojamas. Tarkime, plaktuku galima naudotis valandą ir per tą valandą įkalti 10 vinių, o galima ir 100. Akivaizdu, kad antrasis atvejis yra labiau pageidautinas, nes tas pats išteklius, jį naudojant tą patį laiko tarpą, duoda geresnį rezultatą. Todėl šiam aspektui išmatuoti yra naudojamas *intensyvaus* išteklių naudojimo koeficientas:

$$\text{Intensyvaus naudojimo koeficientas} = \frac{\text{Faktinis rezultatas (produkcijos kiekis)}}{\text{Geriausias rezultatas (produkcijos kiekis)}}. \quad (5.7)$$

Taikant intensyvaus naudojimo koeficientą praktikoje labai svarbu teisingai nustatyti, kas konkrečiai bus laikoma išteklių naudojimo rezultatu. Plaktuko atveju – tai įkalti vynys. Grąžto atveju – išgręžtos skylės. Staklių atveju – pagamintos šiomis staklėmis detalės. Koks rezultatas („produkcija“) yra „gaminamas“ restorane, kuris įmonės finansų sistemoje virsta pardavimo pajamomis ir galiausiai – pelno rodikliu?

Žmonės moka už gerai praleistą laiką ir valgių bei gėrimą. Taigi siekiant geresnio rezultato pageidautina, kad restorane apsilankytų kiek galima daugiau žmonių per tą patį laiko tarpą. Tai galima pasiekti klientą labai greitai aptarnaujant ir pamaitinus jį greitai „išprašant“. Panašų rezultatą galima pasiekti ir kitu būdu – susodinant lankytojus kiek galima tankiau ir taip geriausiai išnaudojant esamą plotą. Mėgstantiems kalnų slidinėjimą

galbūt teko būti populiariuose *Après-ski* baruose, kuriuose ne tik atsisėsti, bet ir obuoliui nukristi nėra kur.

Kyla pagrįstas klausimas, kaip išmatuoti intensyvaus konkretaus išteklių naudojimo koeficientą. Atsakymas vienas – kas kartą turi būti kuriamas specifinis rodiklis, kiek galima tiksliau apibūdinantis išteklių naudojimo esmę ir atskleidžiantis tą aspektą, kuriam valdyti turi būti skiriama daugiausia dėmesio. Restorano atveju tai galėtų būti sėdimų vietų skaičius kvadratiniam metre, vidutiniškai aptarnautų lankytojų skaičius per vieną darbo valandą ar kitokie panašaus pobūdžio rodikliai, kurie rodo, kas tiesiogiai turėtų būti valdoma ir ko turėtų būti siekiama.

Išvardyti natūriniai rodikliai neturi anksčiau minėtų vertinių išteklių naudojimo efektyvumo rodiklių trūkumų, tačiau jų pritaikymas dažnai apsiriboja viena įmone ir jie, būdami pakankamai specifiniai, ne visais atvejais gali būti palyginami su kitų įmonių rodikliais. Gana dažnai šie rodikliai yra susiję ir su komercinėmis paslaptimis. Tačiau, pavyzdžiui, viešbučiai naudoja viešinamą vidutinio užimtumo rodiklį, apibūdinantį, kiek intensyviai išnaudojami jų turimi išteklių. Pagal šį rodiklį galima spręsti, kiek sėkmingai vienas ar kitas viešbutis sugeba pritraukti klientus.

Sujungiant ekstensyvaus ir intensyvaus naudojimo rodiklius galima gauti apibendrintą vaizdą, koku mastu yra išnaudojamos konkretaus išteklių galimybės. Tai galima padaryti apskaičiuojant *integralaus* naudojimo koeficientą, kuris apskaičiuojamas sudauginant ekstensyvaus ir intensyvaus naudojimo koeficientus:

$$\text{Integralaus naudojimo koeficientas} = \text{Ekstensyvaus naudojimo koeficientas} \times \text{Intensyvaus naudojimo koeficientas.} \quad (5.8)$$

Šio rodiklio ekonominė prasmė yra gana gerai suvokiama. Tarkime, jei darbininkas per visą darbo dieną dirba 6 valandas (ekstensyvaus naudojimo koeficientas yra 0,75) ir dėl kokių nors priežasčių – tik puse įmanomo pajėgumo (intensyvaus panaudojimo koeficientas – 0,5), išnaudojama tik 37,5 (0,75*0,5) proc. viso savo įmanomo pajėgumo. Suprantama, jog valdant išteklių naudojimą siekiama, kad integralusis naudojimo koeficientas būtų kiek galima artimesnis vienetui. Todėl naudojant 5.8 formulėje nurodytą koeficientą galima aiškiai nustatyti, kiek kurios priežastys turėjo įtakos

ekstensyviai ir kiek intensyviai naudojimui. Tai savo ruožtu įgalina gana efektyviai valdyti išteklių panaudojimą siekiant galutinio įmonės finansų tikslo.

Praktikoje ne visuomet paprasta nustatyti natūrinius kai kurių išteklių naudojimo parametrus, todėl tenka naudoti mišrius rodiklius, kurie yra apskaičiuojami vietoje natūrinio rezultato mato naudojant jo vertinę išraišką. Pavyzdžiui, patalpų (mūsų atveju restorano) naudojimo efektyvumas galėtų būti matuojamas pardavimo pajamomis, tenkančiomis vienam kvadratiniam restorano ploto metrui. Šis rodiklis savo ekonomine prasme yra integraliojo panaudojimo koeficientas, apimantis ir ekstensyvaus (*restorano ploto didinimo*), ir intensyvaus (*esamo ploto geriausio panaudojimo*) naudojimo aspektus.

Suvokiant visiems anksčiau aptartiems ištekliams valdyti naudojamų rodiklių ekonominę prasmę ir sugebant per rodiklius „matyti“ giluminius veiksnius, turinčius įtakos išteklių panaudojimo efektyvumui, teisingai derinant tarpusavyje tinkamus rodiklius gali būti pasiekti gana geri rezultatai valdant kiekvieną konkretų išteklių. Tai savo ruožtu teigiamai veikia galutinį įmonės finansinį rezultatą.

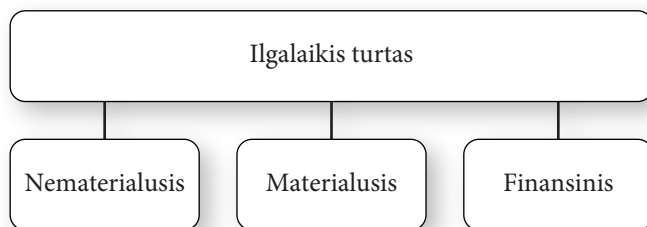
Visa tai, kas pasakyta anksčiau, atskleidžia įmonės išteklių naudojimo efektyvumo didinimo galimybes ir kryptis. Matyti, kad išteklių efektyvumas gali būti didinamas trimis kryptimis:

- kai sugebama naudojant tokios pat apimties išteklių didinti rezultatą;
- kai sugebama tą patį rezultatą gauti mažinant išteklių kiekį arba kuriamas sąnaudas;
- kai sugebama didinti gaunamą rezultatą ir tuo pat metu mažinti išteklių kiekį arba kuriamas sąnaudas.

Siekiant apibūdinti ir valdyti išteklių panaudojimo efektyvumą visomis kryptimis, kaip matėme, galima pasitelkti gana daug ir įvairių rodiklių. Visi jie teisingi ir vienu arba kitu požiūriu rodo valdymui svarbius aspektus. Kokius rodiklius konkrečiai ir kokiais atvejais taikyti, aptarsime nagrinėdami pagrindinių įmonės išteklių efektyvumo valdymą.

V.2. Ilgalaikio turto rūšys ir jų valdymo specifika

Bet koks prekybos, o juo labiau gamybos procesas neįmanomas be vadinamųjų gamybos priemonių. Kalbant įmonės finansų modelio kategorijomis šios priemonės įvardijamos kaip ilgalaikis turtas. Šio turto esminis bruožas yra tas, kad jis ekonominę naudą įmonei teikia ilgiau negu vienus finansinius metus. Įmonės finansų modelyje ilgalaikį turtą sudaro trijų skirtingų rūšių turtas, kurio funkcijos, teikiama ekonominė nauda ir valdymo principai labai skiriasi. Jau žinome, kad bendru susitarimu ilgalaikis turtas skirstomas į *nematerialųjį*, *materialųjį* ir *finansinį* ilgalaikį turtą, kaip tai parodyta 5.3 paveiksle.



5.3 pav. Ilgalaikio turto rūšys

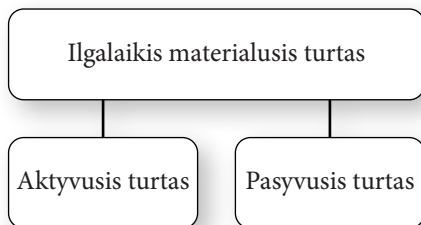
Nematerialusis turtas ekonominę naudą teikia ne savo fizine substancija, o tuo, kad suteikia įmonei tam tikras teises ir galimybes funkcionuoti kokioje nors konkrečioje veiklos nišoje (licencijos, franšizė, autorių ir gretutinės teisės, plėtros darbai), gauti tiesioginės naudos dėl to, kad disponuoja specifinėmis žiniomis konkrečių produktų gamybos srityje (patentai, *know-how*), kurti ir palaikyti paklausą (prekių ir paslaugų ženklai). Nematerialiajam turtui taip pat priskiriamos ir įmonės įsigytos kompiuterių programos (apskaitos, gamybos procesų valdymo ir t. t.) bei duomenų bazės, kurių naudojimas gali teikti tiesioginės arba netiesioginės ekonominės naudos.

Nauda, kurią teikia nematerialusis turtas, gali būti gana didelė, todėl tokio pobūdžio turtas turėtų būti valdomas atskirai nuo viso kito turto ir atsižvelgiant į kiekvieną nematerialaus turto vienetą bei jo naudojimo specifiką. Atkreiptinas dėmesys, kad finansinio įmonės modelio ir valdymo požiūriai į nematerialųjį turtą (tiksliau į šio turto įvertinimą) šiek tiek skiriasi.

Pagal bendrai priimtus susitarimus nematerialusis turtas gana dažnai nėra įvertinamas vertine išraiška, kuri pateikiama įmonės balanse. Kitaip sakant, finansų modelio prasme kai kurių realiai egzistuojančio nematerialiojo turto vienetų vertė yra prilyginama nuliui. Taip šie objektai tarytum dingsta iš finansinio modelio, nors egzistuoja realiaame pasaulyje ir turėtų būti valdomi bei valdoma jų teikiama ekonominė nauda. Šį specifinį bruožą reikia turėti galvoje, kai valdant turto panaudojimo efektyvumą siekiama jį įvertinti naudojant vertinius rezultatyvumo rodiklius, kaip parodyta 5.4 formulėje. Jei tokiais atvejais bus naudojamas modelio įvertinimas (vertė lygi nuliui), minėta formulė neteks ekonominės prasmės. Todėl, kad ir kaip nematerialusis turtas yra įvertintas išorinio informavimo tikslais, valdymo tikslams tikslinga turėti savo įvertinimą, kuris gali visiškai nesutapti su apskaitiniu įvertinimu. Kitaip sakant, norint apskaičiuoti nematerialiojo turto naudojimo efektyvumo rodiklius valdymo tikslams, reikia atskirai įvertinti kiekvieną reikšmingą nematerialiojo turto vienetą, ypač jeigu pagal apskaitos politiką šio turto vertė įmonės finansų modelyje prilyginama nuliui.

Materialusis turtas ekonominę naudą įmonei teikia „gyvai“ dalyvaudamas pajamų uždirbimo procese. Tai fizinę substanciją turintis turtas, kuris savo fizinėmis savybėmis tiesiogiai arba netiesiogiai dalyvauja produkcijos gamybos ir / arba prekių pardavimo procese. Kaip tik kalbant apie ilgalaikį materialųjį turtą ir yra vartojama sąvoka „gamybos priemonės“, taip pabrėžiant šio turto esminę savybę.

Dalis IMT tiesiogiai dalyvauja kuriant ekonominę naudą. Kita šio turto dalis, tiesiogiai nedalyvaudama gamybos ar pardavimo procese, sukuria sąlygas, reikalingas pajamas uždirbantiems procesams vykti. Todėl ilgalaikio turto valdymo požiūriu atsiranda vienas labai svarbus tokio turto požymis – jo dalyvavimo ekonominės naudos kūrimo procese laipsnis. IMT pagal tai kaip – tiesiogiai ar netiesiogiai – jis dalyvauja kuriant ekonominę naudą, skirstomas į *aktyvųjį* ir *pasyvųjį*. Šis skirstymas yra ypač svarbus valdymui (žr. 5.4 pav.).



5.4 pav. IMT klasifikavimas pagal jo dalyvavimą kuriant naudą

Atkreiptinas dėmesys, kad išorinio informavimo prasme tokio pobūdžio informacija apie ilgalaikį turtą nėra kaupiama ir pateikiama. Modelyje IMT skirstomas (ir atitinkamai informacija pateikiama balanse) atsižvelgiant į jo formą, o ne į dalyvavimo kuriant naudą reikšmingumą. Todėl modelyje yra išskiriamos tokios grupės kaip „žemė“, „pastatai ir statiniai“, „mašinos ir įrenginiai“, „transporto priemonės“ ir pan. Suprantama, kad šiose grupėse yra apibendrintai parodytas turtas, galintis skirtingai dalyvauti kuriant naudą. Todėl siekiant tinkamai valdyti IMT panaudojimą visą įmonės turimą turtą reikia papildomai suskirstyti į aktyvųjį ir pasyvųjį, nes kiekvienai šių turto grupių yra keliami skirtingi tikslai, kurie savo ruožtu pasiekiami priimant skirtingus valdymo sprendimus.

Taigi aktyviajam turtui turėtų būti keliami reikalavimai, susiję su veiksmingiausiu ir intensyviu, ir ekstensyviu jo panaudojimu. Galima teigti, kad šiuo atveju valdymo tikslas geriausiai atsispindėtų integralaus naudojimo koeficiente (žr. 5.8 formulę). Valdymo požiūriu (jei egzistuoja pakankama paklausa) įmonės finansiniam tikslui pasiekti reikia, kad aktyvusis turtas dirbtų ištisą parą ir jo našumas būtų geriausiai išnaudojamas. Tokiu atveju šitokio turto integralaus išnaudojimo koeficientas bus artimas vienetui. Tai rodo, kad fiziškai turtas išnaudojamas gerai.

Kita vertus, jei aktyvusis turtas vertinamas naudojant vertinius rodiklius, kai kuriais atvejais, nesvarbu, ar fiziškai turtas yra išnaudojamas efektyviai, vertiniai rodikliai (žr. 5.4 formulę) gali rodyti visiškai kitokį vaizdą. Tai paaiškinama gana paprastai. Jei dvejų vienodų staklių integralaus naudojimo koeficientai yra vienodi ir jos „pagamina“ po 100 tūkst. Lt pelno per metus, tačiau vienos kainuoja 1 mln. Lt, o kitos – 0,8 mln. Lt, tai akivaizdu, kad vertinis efektyvumo rodiklis rodytų, jog antrosios staklės išnaudojamos

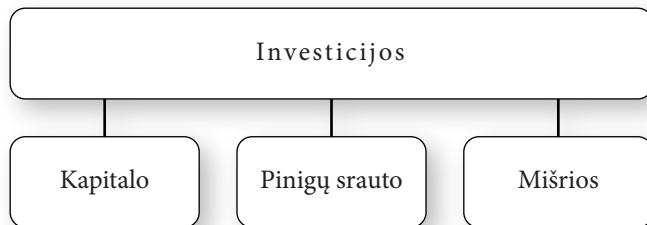
efektyviau. Nesuvokiant, kad toks efektyvumo skirtumas atsiranda ne dėl pačių staklių naudojimo, o dėl skirtingos tų pačių staklių vertės, naudojamos atliekant skaičiavimus, galima priimti neteisingus valdymo sprendimus ir reikalauti iš techninio personalo, kad pirmosios staklės būtų išnaudojamos efektyviau, o tikrieji pirmųjų staklių neefektyvaus naudojimo kaltininkai yra tiekėjai, kurie sumokėjo už pirmas stakles daugiau negu už antras.

Savo ruožtu tokio vertinio efektyvumo rodiklio iškraipymo kaltininkų gali būti ir daugiau. Bet kokie apskaitiniai vertinimai, apskaitos politikos pakitimai ir verslo apskaitos standartų reikalavimai, kurie pakeičia ilgalaikio turto vertę, turi įtakos vertinei efektyvumo rodiklio reikšmei, nors fiziškai turto naudojimas gali išlikti nepakitęs. Tai parodytų integralaus naudojimo koeficientas.

Todėl valdant aktyviosios turto dalies panaudojimą prasminga naudoti ne tik vertinius, bet ir fizinių parametrų išnaudojimo laipsnį matuojančius rodiklius. Tokiu atveju gali būti pasiektas optimalus turto naudojimo rezultatas.

Valdant pasyvųjų ilgalaikį turtą fizinio naudojimo rodiklius nustatyti ne visuomet įmanoma. Kai kuriais atvejais tai padaryti galima, tačiau čia susiduriame su rezultato nustatymu, kai kalbame apie intensyvaus ir ekstensyvaus naudojimo koeficientus. Kaip, pavyzdžiui, išmatuoti buhalterijos patalpų fizinių parametrų naudojimo efektyvumą? Padidinus patalpų plotą (ekstensyvus naudojimas) rezultatas vargu ar pasikeis (ataskaitos šiaip ar taip bus parengtos). Į tą patį plotą susodinus daugiau buhalterijų (intensyvus naudojimas) ataskaitos bus parengtos santykinai pigiau, nes vienai ataskaitai teks mažiau buhalterijos ploto. Suprantama, sveiko proto vadybininkai tokių rodiklių neskaičiuoja. Jei ir yra skaičiuojami kokie nors rodikliai, tai apsiribojama tik vertiniais rodikliais, kurie parodo, kiek kainuoja atlikti vieną ar kitą pagalbinę funkciją. Atskirai pasyviojo turto (sudarančio dalį funkcijos atlikimo kainos) efektyvumas nėra skaičiuojamas, nes toks rodiklis neturi ekonominės prasmės. Todėl valdant pasyvųjų ilgalaikį turtą paprastai pabrėžiamas ne tiek siekis kelti jo efektyvumą (kaip sunkiai išmatuojamą parametras), kiek sąnaudos, susijusios su šiuo turtu, ir siekis mažinti sąnaudas, reikalingas konkrečiai funkcijai atlikti.

Ilgalaikis finansinis turtas ekonominę naudą teikia įmonei praktiškai įgyvendindamas frazę „pinigai uždirba pinigus“. Tai investicijos, kurios vienais ar kitais būdais įmonei uždirba pinigus. Įmonė laisvus pinigus gali investuoti į gana daug „vietų“ ir tikėtis ateityje gauti iš to naudos. Pagal ekonominės naudos gavimo būdą investicijos gali būti skirstomos į kapitalo, pinigų srautų ir mišrias, kaip parodyta 5.5 paveiksle.



5.5 pav. Investicijų skirstymas pagal ekonominės naudos raiškos būdą

Kapitalo investicijos ekonominę naudą teikia tuo atveju, kai investicijos vertė padidėja ir po kurio laiko pardavus šią investiciją yra gaunama daugiau pinigų, negu buvo investuota. Formalizuotai kapitalo investicijų valdymo tikslą galima užrašyti taip:

$$\text{Investicijos pardavimo kaina} - \text{Pradinė investicijos kaina} = \text{Rezultatas} > 0. \quad (5.9)$$

Tai reiškia, kad kapitalo investicija savo funkciją atlieka tik tuomet, kai yra gaunamas teigiamas rezultatas – pelnas. Tokia investicija yra valdoma stebint ir prognozuojant rinkos kainas, o sprendimai apsiriboja sprendimu parduoti arba toliau laikyti investiciją tikintis, kad jos kaina dar labiau padidės. Kainai krintant taip pat sprendžiama, ar parduoti investiciją siekiant sumažinti nuostolius (kai rinkos kaina nukrinta žemiau pradinės jos vertės), ar laikyti toliau tikintis, kad vėliau kaina vėl pakils.

Pinigų srauto investicijos ekonominę naudą duoda kurdamos nuolatinį pinigų srautą. Šiuo atveju ekonominė nauda pasireiškia tuo, kad investicijos kuriamas pinigų srautas padengia pradinę investicijos sumą ir po kurio laiko įmonė pradeda gauti pinigus, kurie jau viršija investuotą sumą. Formalizuotai pinigų srauto investicijų valdymo tikslą galima užrašyti taip:

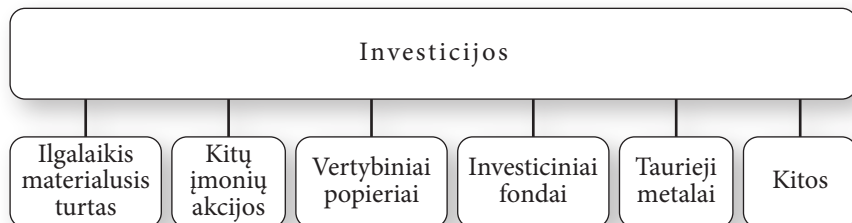
$$\text{Pinigų srautas} - \text{Pradinė investicijos kaina} = \text{Rezultatas} > 0. \quad (5.10)$$

Iš formulės labai aiškiai matyti, kad valdant pinigų srauto investicijas valdymo sprendimai sutelkiami į pinigų srauto valdymą ilguoju laikotarpiu. Taip yra todėl, kad pirmaisiais investicijos egzistavimo metais, vertinant formaliai, pinigų srauto investicijos tikslas yra nepasiekiamas, nes nespėja susikaupti toks pinigų srautas, kuris padengtų pradinę investicijos kainą. Todėl pinigų srauto investicijos egzistavimo pradžioje reikia turėti pakankamą ir pagrįstą įrodymų, kad per keletą metų bus sukauptas reikiamas pinigų kiekis. Vėliau, kai ši riba yra pasiekama, įmonė pradeda gauti grynąjį pelną iš pinigų srauto investicijos ir tuomet ilgalaikių pagrįstų prognozių poreikis tampa nebe toks aktualus.

Mišriosios investicijos ekonominę naudą duoda dvejopai. Jos gali kurti pinigų srautą kaip pinigų srauto investicijos ir jų vertė gali kilti kaip kapitalo investicijų. Todėl tokio pobūdžio investicijos turi būti valdomos atsižvelgiant į anksčiau nurodytus kriterijus ir į įmonės pasirinktus ekonomines naudos gavimo prioritetus. Konkrečiai – mišrioji investicija, jei įmonė yra pasirinkusi naudą gauti pinigų srauto pavidalu, turėtų būti valdoma pagal pinigų srauto investicijai taikomus kriterijus. Į kapitalo investicijos valdymo kriterijus atsižvelgiama tiek, kiek tai būtina, jeigu investicijos rinkos kaina pakinta taip, kad reikia spręsti, ar investiciją naudingiau parduoti, ar toliau laikyti kaip pinigų srauto kūrimo priemonę. Pavyzdžiui, jei investicijos rinkos kaina padidėja tiek, kad pradinės investicijos vertės ir rinkos kainos skirtumas yra toks didelis, jog numatomas gauti pinigų srautas per investicijos egzistavimo laikotarpį bus mažesnis negu šis skirtumas, tokią investiciją tikslinga nedelsiant parduoti, nes taip bus uždirbta didžiausia ekonominė nauda. Jei, tarkime, investicijos rinkos kaina smarkiai nukrinta, o pinigų srautas lieka nepakitęs, suprantama, kad investicija laikoma toliau ir sprendimai priimami tik padidėjus šios investicijos rinkos kainai.

Savo ruožtu sprendimai, ar investiciją reikia parduoti, turėtų būti svarstomi ir tuomet, kai sumažėja investicijos kuriamas pinigų srautas. Tokiu atveju atsižvelgiant į tuo metu egzistuojančią rinkos kainą ir ateities prognozes sprendžiama, ar investicija turi būti parduota, ar laikoma toliau tikintis, kad ateityje sukauptas pinigų srautas bus didesnis, negu būtų gautas pardavus ją nedelsiant.

Nagrinėdami, kokia forma gali būti atliekamos įmonės investicijos (žr. 5.6 pav.), matome iš pirmo žvilgsnio šiek tiek kitokį vaizdą, nei jis yra įmonės finansų modelyje pateikiamame balanse.



5.6 pav. Investicijų skirstymas pagal formas

Atkreiptinas dėmesys, kad valdymo prasme prie investicijų gali būti priskiriamas ir IMT, kuris modelyje yra pateikiamas prie ilgalaikio, o ne prie finansinio turto. Taip yra todėl, kad įmonės finansų modelyje turtas skirstomas atsižvelgiant į kitus kriterijus, ne į tai, kaip įmonė numato gauti ekonominę naudą. Todėl pastatas, jei jis įsigyjamas spekuliaciniais tikslais ir jį ketinama greitai parduoti, arba įmonė, jei ji prekiauja pastatais, įmonės finansų modelyje bus nurodomi kaip trumpalaikis turtas, tiksliau – kaip prekė. Jei tą patį pastatą numatoma naudoti įmonės veikloje, jis modelyje bus nurodomas kaip IMT. Jei įmonė numato pastatą laikyti ilgą laiką nenaudodama tiesioginėje savo veikloje, bet ekonominę naudą gauti dėl vėlesnio jo pabrangimo (kapitalo investicija) arba jį nuomoti ir gauti nuompinigių (pinigų srauto investicija), tada šis turtas bus nurodytas IMT grupėje kaip investicinis turtas.

Tą patį galima pasakyti ir apie kitų įmonių akcijas. Jei akcijos įsigyjamos spekuliaciniais tikslais, jos modelyje pateikiamos trumpalaikio turto grupėje, jei įsigyjama siekiant gauti iš kitų įmonių dividendus (pinigų srauto investicija) arba gauti naudą pardavus šias akcijas jų vertei padidėjus (kapitalo investicija), tuomet šios akcijos pateikiamos finansinio turto grupėje. Toje pačioje finansinio turto grupėje nurodomos ir asocijuotų bei dukterinių įmonių akcijos. Tokio pobūdžio investicija nuo anksčiau minėtų investicijų į kitų įmonių akcijas skiriasi tuo, kad investuotojas įgyja galimybę daryti įtaką arba kontroliuoti kitos įmonės valdymo sprendimus taip gaudamas ir tiesioginę (dividendus), ir netiesioginę naudą (mokesčių planavimas, rinkos plėtra, sąnaudų perskirstymas ir pan.).

Iš to, kas pasakyta, aiškiai matyti, kad prie finansinio turto jo valdymo specifikos požiūriu turi būti priskirta ne tik įmonės finansų modelyje pateiktas finansinis turtas, bet ir kitos investicijos, kurios yra pateiktos kitose turto grupėse. Tokio papildomo perskirstymo reikia tam, kad valdant investicinį turtą būtų teisingai suformuluojami valdymo tikslai, taikomi adekvatūs matavimo rodikliai ir priimami reikiami valdymo sprendimai. Sutikite, kad būtų padaryta didelė klaida, jei finansinės investicijos į materialųjį turtą būtų valdomos pagal tuos pačius principus kaip ir turtas, kuris naudojamas tiesiogiai ar netiesiogiai gaminant ir / ar parduodant prekes.

Todėl, nagrinėdami įmonės išteklių valdymo klausimus, turtą, kai to reikės, klasifikuosime remdamiesi ne įmonės finansų modelyje naudojama, o valdymui tinkama klasifikacija, taip sujungdami vienarūšį valdymo sprendimų prasme turtą į vieną grupę.

V.3. Ilgalaikio materialiojo turto naudojimo valdymas

IMT yra tas išteklius, kuris „gyvai“ naudojamas įmonės veikloje ir kuris yra vadinamoji „gamybos priemonė“. Kaip tik šiam turtui labiausiai tinka sąvoka „naudojimas“, nes teikdamas ekonominę naudą įmonei jis laipsniškai praranda savo savybes ir sensta. Todėl labai svarbu iš tokio turto per tą laikotarpį, kurį jis gali kurti ekonominę naudą, išspausti jos kiek galima daugiau.

Kaip tai galima padaryti? Kitaip sakant, į ką reikia atkreipti dėmesį ir kokius turto naudojimo momentus reikia pabrėžti ir valdyti tam, kad būtų pasiektas norimas tikslas. Apibendrintai IMT naudojimo valdymo sprendimų matrica yra pateikta 5.7 paveiksle. Kaip matyti, matricioje išskirti du valdymo sprendimų blokai.

Vienas iš jų turi įtakos vidiniams įmonės veiksniams, nuo kurių priklauso IMT naudojimo efektyvumas. Šioje zonoje aiškiai matyti dvi conceptualios IMT naudojimo valdymo kryptys. Pirmoji – siekis *mažinti IMT kiekį*, kurį naudojant yra pasiekiamas numatytas rezultatas. Šių sprendimų įtaka įmonės finansiniame modelyje pasireiškia sumažėjusiomis sąnaudomis – tai savo ruožtu padidina įmonės pelną. Antroji valdymo kryptis – *padidinti rezultato* (pagaminamos produkcijos ar suteiktų paslaugų) *kiekį*, pasiekiamą naudojant esamą IMT kiekį. Šių sprendimų įtaka įmonės finan-

siniame modelyje pasireiškia padidėjusiomis pajamomis, o tai padidina įmonės pelną.

Kitas valdymo sprendimų blokas susijęs su išoriniais įmonės požiūriu veiksniais. Matricoje juos įvardijome kaip rinkos veiksnius, kurie turi įtakos bet kuriam ištekliui, taip pat ir IMT kainai. Savo ruožtu rinkos veiksniai turi įtakos ir įmonės gaminamų prekių ir teikiamų paslaugų pardavimo kainoms. Šioje zonoje taip pat galima išskirti dvi esmines IMT naudojimo valdymo kryptis, susijusias su šio turto panaudojimo vertiniu požiūriu. Pirmoji – *IMT kainos mažinimas*, kai siekiama tą patį IMT įsigyti kiek galima mažesne kaina. Tokių sprendimų įtaka įmonės finansiniame modelyje pasireiškia sumažėjusiomis sąnaudomis ir padidėjusiu įmonės pelnu. Antroji valdymo kryptis – *padidinti rezultato (prekių) pardavimo kainas*. Šie sprendimai įmonės finansiniame modelyje didina pajamas ir įmonės uždirbamą pelną.

<i>Įmonės vidiniai veiksniai</i>	<i>Išoriniai rinkos veiksniai</i>		
DIDŽIAUSIAS REZULTATO (produkcijos) KIEKIS	DIDŽIAUSIA REZULTATO (produkcijos) KAINA	PAJAMOS	PELNAS
MAŽIAUSIAS IMT KIEKIS	MAŽIAUSIA IMT KAINA	SĄNAUDOS	
➔			
Natūriniai IMT naudojimo rodikliai	Vertiniai IMT naudojimo rodikliai		
Mišrūs IMT naudojimo rodikliai			

5.7 pav. IMT naudojimo valdymo sprendimų matrica

Matricoje pateikti sprendimai yra tam tikra prasme akivaizdūs ir tarytum savaime suprantami. Tačiau pagrindinė problema, susijusi su praktinių jų įgyvendinimu, yra ta, kad minėtus valdymo sprendimus priima skirtingi asmenys ir ne visais atvejais veiksmai būna suderinami taip, kad būtų pasiektas kiek įmanoma geriausias rezultatas, kuris galiausiai leistų įmonei uždirbti daugiausia pelno.

Taigi sprendimus, susijusius su fiziniu IMT naudojimu, priima aukščiausio lygio vadovybė, sprendžianti IMT, reikiamo įmonei funkcionuoti, įsigijimo ar nuomos klausimus, bei technologai, priimančys sprendimus,

susijusius su didžiausiu turimo turto panaudojimu. Šie IMT naudojimo aspektai yra matuojami, o kartu valdomi naudojant jau anksčiau aptartus natūrinius IMT rodiklius.

Sprendimus, susijusius su IMT įsigijimo kainos mažinimu, taip pat priima (ar bent turėtų priimti) aukščiausio lygio vadovybė, sprendžiant įmonės aprūpinimo visais reikiamais ištekliais klausimus. Savo ruožtu sprendimus, susijusius su prekių ar paslaugų kainos nustatymu, priima pardavimo vadybininkai arba kiti turintys įgaliojimus tai daryti asmenys. Šie IMT naudojimo aspektai yra matuojami bei valdomi naudojant jau anksčiau aptartus vertinius IMT naudojimo efektyvumo rodiklius.

Čia pašmaikštauojant galima prisiminti patarėlę: „Devynios auklės – vaikas be galvos.“ Jeigu su IMT naudojimo valdymu yra susiję keletas vadovų, kurie tarpusavyje nederina veiksmų, galima tokia situacija, kai bendras naudojimo efektyvumas nebus toks didelis, kaip tuo atveju, jei įmonėje būtų vienas atsakingas vadovas, kuris į aptartus procesus žiūrėtų tarsi „iš viršaus“, aprėpdamas visą sistemą ir derindamas visų kitų vadovų veiksmus taip, kad būtų pasiektas geriausias rezultatas. Tuo tikslu galėtų būti panaudoti ne tik natūriniai ir vertiniai, bet ir specialiai pritaikyti konkrečios įmonės specifikai bei naudojamam IMT mišrūs rodikliai. Naudojant šiuos rodiklius gali būti atskleisti ir „apčiuopti“ tik konkrečiai įmonei būdingi ir svarbūs IMT naudojimo valdymo aspektai.

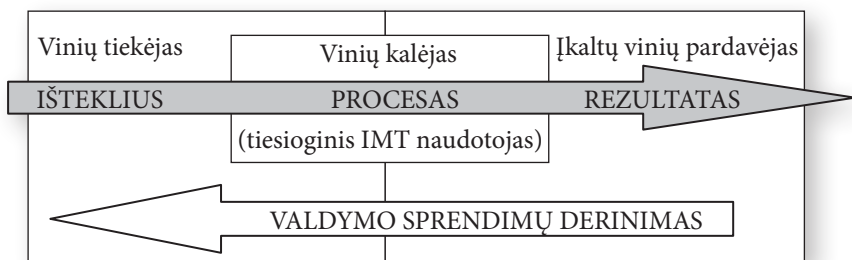
IMT fizinio naudojimo valdymas

Kaip jau buvo kalbėta apie rodiklius, apibūdinančius įmonės išteklių naudojimą, svarbiausias momentas, siekiant veiksmingai naudoti įmonės turtą, yra jo fizinis naudojimas. Tai reiškia, kad esminis dalykas, į kurį reikia susitelkti valdant turtą, yra tas, kad fizinė substancija – turtas – gamintų kitą fizinę substanciją – produkciją arba paslaugas. Vertinis aspektas, nors ir būdamas svarbus, turėtų tapti antraeilis priimant valdymo sprendimus, susijusius su turto panaudojimu. Kitaip sakant, jei įmonė turi plaktuką, kurį naudoja vinims kalti, pirmiausia reikia rūpintis, kad tuo plaktuku būtų įkalta kiek galima daugiau vinių ir už tų vinių kalimą būtų gaunami pinigai. Kiek plaktukas kainavo, kaip jis nudėvimas, kokia jo vertė nustatoma, ar jam atliekamas vertės sumažėjimo testas ir pan., valdymo požiūriu nėra

kritiškai dalykai. Sutikite, jei plaktukas ir bus idealiai įvertintas, o finansiniame įmonės modelyje ir atitinkamai balanse bus pateikta teisingiausia jo vertė, tačiau gulės nenaudojamas, – iš jo jokios naudos nebus.

Savo ruožtu negalima suabsoliutinti teiginio, kad reikalingas didžiausias rezultato kiekis, kuris gali būti pasiektas naudojant konkretų išteklių. Ekonominės naudos kūrimo požiūriu yra reikalingas tik toks rezultato (produkcijos ar paslaugų) kiekis, kuris gali būti parduotas. Ir parduotas ne už bet kokią kainą, o už tokią, kad būtų gautas pelnas. Savo ruožtu IMT naudojimo efektyvumas priklauso ir nuo to, kiek tinkamai konkretus IMT yra aprūpinamas kitais reikiama jam funkcionuoti ištekliais.

Šiuos teiginius galima pailiustruoti jau minėto plaktuko, kurio pagrindinė funkcija – kalti vinis – turėtų būti valdoma taip, kad įmonei teiktų didžiausią ekonominę naudą, panaudojimu (žr. 5.8 pav.).



5.8 pav. IMT naudojimo procesas ir valdymo sprendimų derinimo grandinė

Kaip matyti iš paveikslo, veiksmai, susiję su IMT naudojimu, turėtų būti suderinti ir dar vienu požiūriu – turėtų sudaryti vienodo pralaidumo grandinę (rodyklė *ištekliai – procesas – rezultatas*). „Siaura vieta“, atsiradusi bet kurioje proceso grandinės vietoje, neišvengiamai bus susijusi arba su nepakankamai efektyviu išteklių (IMT) panaudojimu, arba netgi su patiriamais nuostoliais. Todėl derinant valdymo sprendimus grandinės požiūriu tikslinga pradėti nuo grandinės pabaigos, t. y. nuo rezultato. Ir tik tiksliai žinant rezultato parametrus – galimų parduoti prekių kiekius ir kainas – galima planuoti IMT naudojimą ir jo aprūpinimą reikiama ištekliais. Jeigu įmonė neatsižvelgia į rezultato ribojimus, ji gali prigaminti daug nereikalingų prekių, kurios gulės sandėlyje neparduotos. Ir nors IMT

šiuo atveju bus išnaudotas galbūt veiksmingiausiai, tačiau įmonei iš to nebus jokios naudos ir dar papildomai bus patirtas nuostolis.

Į anksčiau nurodytus aspektus valdant IMT būtina atsižvelgti kiekvienoje įmonėje, nesvarbu, kokių turto disponuoja įmonė ir kokia yra jos veiklos specifika.

Grįžkime tiesiogiai prie IMT naudojimo valdymo. Prisimename, kad įmonės turimas turtas pagal savo dalyvavimo pobūdį ekonominės naudos kūrimo procese skirstomas į *aktyvųjį* (tiesiogiai dalyvauja uždirbant pajamas) ir *pasyvųjį* (sudaro sąlygas pajamoms uždirbti). Todėl pirmiausia įmonė privalo suskirstyti IMT į aktyvųjį ir pasyvųjį, nes be to negalima pradėti valdyti. Taip yra todėl, kad skirtingų rūšių turto valdymas skiriasi. Skirtingų rūšių IMT valdymas skiriasi ne tiek dėl skirtingų valdymo principų, tiek dėl to, kad įmonės finansinis modelis nepateikia (nes yra orientuotas į kitą tikslą) tinkamos informacijos, kuri galėtų būti panaudota deramai valdyti ilgalaikio turto naudojimą. O jeigu valdymo sistema (kartu ir valdytojai) neturi informacijos apie kokius nors procesus, šie procesai valdymui tampa „nematomi“. Pavyzdžiui, kiek administracinės patalpos prisideda prie pajamų uždirbimo, tiksliai apskaičiuoti neįmanoma.

Aktyviojo IMT naudojimo valdymas

Todėl, turint reikiamą informaciją apie IMT natūrinius parametrus (plotą, tūrį, galią ir pan.) ir apie šio turto kuriamą rezultatą natūriniais vienetais (litrais, kilogramais, kvadratiniais metrais, produkcijos vienetais), valdant šį turtą (paprastai tai būna aktyvusis turtas) pirmiausia reikia susitelkti ties jo *naudojimo intensyviniu*. Kitais žodžiais tariant, pirmiausia būtų tikslinga formuluoti šiuos valdymo klausimus:

- 1) Ar naudojant turimą IMT galima pagaminti didesnę rezultato (matuojant fiziniais vienetais) kiekį;
- 2) Jei didesnio rezultato kiekio rinka nepriima – ar tą patį rezultato kiekį galima pagaminti naudojant mažesnę turimo IMT kiekį.

Kodėl pirmiausia ši kryptis? Atsakymas akivaizdus. Jei įmonės turimas turtas nėra išnaudotas veiksmingiausiai, nėra prasmės net ir svarstyti klausimo dėl jo ekstensyviojo naudojimo, t. y. įmonės pajėgumų plėtimo. Ir

svarbiausia, kad IMT naudojimo intensyvinimas nėra labai glaudžiai susijęs su rinka. Tai reiškia, kad net ir tuomet, jei įmonės gaminamų prekių ar teikiamų paslaugų paklausa yra neribota, pirmiausia reikia padaryti viską, kad turimas turtas būtų išnaudotas veiksmingai. Suprantama, jei įmonės gaminamų prekių ar teikiamų paslaugų paklausa yra ribota, ši kryptis yra gyvybiškai svarbi, nes tuomet yra pasiekiami geresni galutiniai įmonės rezultatai, o tai leidžia paslinkti lūžio tašką į kairę, arba kitais žodžiais tariant pelningumo sritį įmonė gali pasiekti pardavusi mažiau prekių.

Pasvarstykite:

Jei turime krovinių automobilį, kokie jo parametrai ir kaip intensyviai turėtų būti naudojami, kad automobilis teiktų didžiausią naudą?

Kokie parametrai ir kaip turėtų būti matuojami bei valdomi?

Krovinio automobilio fiziniai parametrai (techninės charakteristikos) vienaip ar kitaip dalyvauja kuriant rezultatą (pervežtų prekių kiekį ir / ar svorį). Gali būti matuojami labai įvairūs automobilio parametrai, tokie kaip automobilio svoris, variklio tūris ar galingumas, priekabos tūris arba plotas, keliamoji galia, didžiausias greitis, suvartojamo kuro kiekis, vienos ašies apkrova ir daug kitų specifinių rodiklių.

Siekiant deramai valdyti tokio automobilio panaudojimo efektyvumą pirmiausiai turi būti nustatyta, kuris parametras turi didžiausią įtaką galutiniam rezultatui. Kadangi klientai moka už krovinių nugabenimą iš vieno taško į kitą, tikėtina, kad tie parametrai, kurie parodo automobilio galimybę šį darbą atlikti, ir yra vieni svarbiausių. Kokie tai parametrai? Pirmiausia tai parametras, rodantis galimybę pervežti tam tikrą krovinių kiekį. Šią savybę apibūdina automobilio keliamoji galia, priekabos tūris arba plotas. Kuo daugiau į sunkvežimį galima „prikimšti“ krovinių, tuo potencialiai jis gali „pagaminti“ didesnį fizinio rezultato kiekį ir atitinkamai daugiau uždirbti pajamų. Savo ruožtu klientai moka ne už tai, kad jų krovinyms telpa į automobilį, o už tai, kad jis yra nuvežamas ten, kur turi būti nuvežtas, kitaip sakant už tam tikrą nuvežtą atstumą. Atstumas paprastai matuojamas kilometrais. Taigi kita gana svarbi automobilio savybė – gebėjimas vežti krovinius. Galutinio rezultato „gamybos“ požiūriu krovininis automobilis

važiuoja naudingai tik tuo atveju, kai jis veža krovinį. Tokio vežimo intensyvumas gali būti matuojamas priekabos pakrovimo laipsniu. Jei priekaba prikimšta kroviniais – tuomet jos plotas ar tūris yra išnaudoti veiksmingiausiai. Šis rodiklis galėtų būti apskaičiuojamas kaip užpildyto tūrio ar ploto santykis, su visu priekabos tūriu ir plotu. Kuo šis rodiklis arčiau vieneto, tuo automobilio tūris išnaudotas veiksmingiau. Tačiau šiuo atveju kyla klausimas. Ar šis vienas rodiklis pakankamai tiksliai ir svarbiausia visapusiškai parodo visą automobilio panaudojimo intensyvumą?

Matyt, kad nevisiškai, nes mus domina dar ir tai, kad pakrautas automobilis nuvažiuotų kiek galima toliau. Todėl kitas svarbus parametras – atstumas, kurį automobilis nuveža krovinį, nes klientas moka daugiau už toliau nuvežtą krovinį nei už arčiau. Todėl valdant krovininio automobilio intensyvų naudojimą reikia siekti, kad visiškai pakrautas automobilis nuvažiuotų kiek galima toliau. Suprantama, kad nuvažiuotas atstumas pats savaime nėra tikslas, nes taip suformulavus užduotį vairuotojas gali važiuoti ilgiausiu keliu, o tai įmonei visiškai nenaudinga. Todėl nuvažiuoto atstumo parametras virsta greičio parametru, kurį naudojant užduotis būtų formuluojama taip: „*Pervežti kiek galima daugiau krovinių, kiek galima didesniu greičiu.*“ Šis tikslas turėtų būti papildytas fraze „*atsižvelgiant į visus egzistuojančius apribojimus*“. Tai labai svarbus apribojimas, nes vairuotojų atlygis priklauso nuo pirmosios tikslo dalies. Kaip žinoma, kartais jie linkę ignoruoti apribojimus ir važiuoti didesniu, nei leistina, greičiu, važiuoti ilgiau, nei leistina, o kartais pakrauti automobilį daugiau, negu numatyta.

Siekiant išmatuoti mūsų krovininio automobilio intensyvaus išnaudojimo laipsnį galima būtų sukurti šį laipsnį, leidžiantį išmatuoti intensyvaus naudojimo koeficientą:

$$\begin{aligned} \text{Intensyvaus naudojimo koeficientas} = \\ \text{Tūrio koeficientas} \times \text{Greičio koeficientas;} \end{aligned} \quad (5.11)$$

čia: Tūrio koeficientas = Išnaudotas tūris / didžiausias tūris;
Greičio koeficientas = faktinis vidutinis greitis / didžiausias vidutinis greitis.

Kaip matyti iš aptarto pavyzdžio, tarsi ir paprastas procesas – krovinių vežimas, siekiant veiksmingiausiai išnaudoti IMT krovininį automobilį, tampa gana sunkia užduotimi, kurią išspręsti gali tik kvalifikuotas transporto logistikos specialistas. IMT naudojimo valdymo požiūriu mus domina du dalykai. Pirmiausia tai, kad intensyvų krovininio automobilio panaudojimą apibūdina trys tarpusavyje glaudžiai susiję parametrai – pakrovimo laipsnis ir vidutinis važiavimo greitis. Ir kitas svarbus dalykas, kad šiame procese dalyvauja mažiausiai du žmonės: vairuotojas – kaip vykdytojas – ir logistikos specialistas – kaip automobilio intensyvaus naudojimo proceso valdytojas. Kiekvienas jų pagal savo kompetenciją yra atsakingas už tai, jog IMT būtų išnaudotas taip, kad sukurtų produktą – pervežtų krovinių kiekį, už kurį įmonei klientas mokės pinigų.

Apibendrinant samprotavimus apie intensyvų IMT naudojimą, galima daryti išvadą, kad turi būti nustatyti kiekvienos IMT rūšies parametrai (ar jų sistema), kurie aiškiai parodo, kiek intensyviai yra naudojamas turtas. Taip pat būtina numatyti konkrečius asmenis, atsakingus už šio turto intensyvų naudojimą, ir jų kompetencijos ribas. Tik tuomet galima tikėtis, kad įmonės disponuojamas IMT bus naudojamas *intensyviausiai*.

Kitas IMT naudojimo efektyvumo valdymo žingsnis – valdymo sprendimai, susiję su turto *ekstensyviu naudojimu*.

Šiuo atveju tikrinamas ir valdomas kitų IMT naudojimo parametrų naudojimas. Tai tokie parametrai kaip plotas, tūris (jeigu jų didinimas kaip nors apribotas). Prie ekstensyvaus naudojimo parametrų galėtų būti priskirtas ir laiko parametras – kai valdant IMT naudojimo laiką siekiama IMT naudoti kiek galima ilgiau. Grįžtant prie mūsų aptariamo pavyzdžio – krovininio automobilio naudojimo – galima sau užduoti klausimą, ar intensyvaus naudojimo rodiklis (žr. 5.11 formulę) pakankamai tiksliai ir, svarbiausia, visapusiškai parodo visą automobilio panaudojimą? Matyt, kad nevisiškai, nes mus domina dar ir tai, kad iki viršaus pakrautas automobilis, važiuodamas didžiausiu įmanomu vidutiniu greičiu, nuvažiuotų kiek galima toliau. Tai pasiekti galima važiuojant kiek galima ilgiau.

Todėl kitas parametras, parodantis ekstensyvų krovininio automobilio naudojimą, yra laiko naudingas panaudojimas. Šis rodiklis apskaičiuojamas kaip laiko, kurį automobilis veža krovinį, ir paros trukmės, t. y. 24 valandų, santykis. Šio rodiklio logika labai paprasta. Kadangi para trunka 24

valandas, o automobilis per tą laiką gali vežti krovinį, važiuoti tuščias arba stovėti, siekiamybė yra kiek įmanoma pailginti laiką, kurį vežamas krovinius (kuo daugiau pakrovus automobilį). Iš čia aiškiai matyti, kad krovininiai automobiliai, stovėdami eilėse prie valstybių sienų, įmonei yra nuostolingi. Ir ne tik dėl to, kad atsiranda papildomų išlaidų (deginamas kuras, mokamas atlyginimas vairuotojams), bet ir dėl to, kad prarandamos galimos pajamos, kurias būtų galima uždirbti vežant kitus krovinius. Laiko panaudojimo laipsnis gali būti nustatytas skaičiuojant ekstensyvaus parametro (šiuo atveju laiko) panaudojimo koeficientą:

$$\text{Ekstensyvaus naudojimo koeficientas (laiko)} = \text{Faktiškai} \\ \text{važiuotos su kroviniu valandos per laikotarpį} / (24 \times 365). \quad (5.12)$$

Iš pateiktos formulės aiškiai matyti du dalykai. Pirmiausia tai, kad skaičiuojamas konkretaus laikotarpio ekstensyvaus laiko panaudojimo koeficientas. Mūsų nagrinėjamoju atveju formulėje panaudotas terminas yra metai. Atsižvelgiant į valdymo poreikį ir IMT naudojimo specifiką gali būti naudojami skirtingi laikotarpiai – pusmetis, ketvirtis arba mėnuo. Sutikite, kad derliaus nuėmimo kombainas dirba palyginti trumpą laiką. Visą kitą laiką jis stovi, todėl laiko panaudojimo koeficientas, jei jis tuo metu bus skaičiuojamas, bus lygus nuliui. Atitinkamai bus lygus nuliui ir kombaino panaudojimo efektyvumas. Tačiau tai nereiškia, kad kombainai nereikalingi, nes jei jų nebus tuo metu, kai reikia nuimti derlių, nuostoliai bus nepalyginti didesni, negu tariama nauda „sutaupant“, jei kombainų būtų atsisakyta. Taigi tam tikrais atvejais teisingai parinkti laikotarpį, per kurį skaičiuojamas ekstensyvaus laiko panaudojimo koeficientas, yra ganėtinai svarbu. Galima daryti išvadą, kad tuomet, kai įmonės veikla priklauso nuo sezoniškumo, laikotarpis turėtų apimti visą veiklos ciklą nuo jo pradžios iki pabaigos. Paprastai tai 12 mėnesių (metų) ciklas. Atkreiptinas dėmesys, kad taip skaičiuojamų metų ciklo pradžia ir pabaiga nebūtinai turi sutapti su kalendorinių metų pradžia ir pabaiga.

Tačiau jeigu įmonės veikla nesusijusi su sezoniškumu, IMT laiko išnaudojimo koeficientas gali būti skaičiuojamas ir trumpesnio nei metai laikotarpio. Tai gali būti ketvirtis arba mėnuo. Tokiu atveju 5.12 formulėje vietoje 365 dienų bus įrašytas *faktinis konkretaus laikotarpio* (pvz., mėne-

sio) dienų skaičius. Faktinis laikotarpio (mėnesio) dienų skaičius turi būti naudojamas tam, kad formulės vardiklio duomenys neturėtų įtakos koeficiento dydžiui dėl skirtingo dienų skaitiklyje ir vardiklyje skaičiaus.

Kitas dalykas, labai aiškiai matomas iš formulės, yra tas, kad IMT (mūsų atveju automobilio) laikas bus naudingiausiai panaudojamas tuomet, kai automobilis važinės visiškai pakrautas kiekvieną dieną, ištikus metus, sustodamas tik iškrauti vieno ir pasikrauti kito krovinio. Tokiu atveju laiko panaudojimo koeficientas būtų artimas vienetui. Taigi kiekvieną kartą, kalbant apie IMT panaudojimo efektyvumą, keliamas uždavinys, kad šis turtas būtų naudojamas nuolat. Šis turto panaudojimo momentas matuojamas naudojant ekstensyvaus naudojimo koeficientą ir kuo šio koeficiento skaitinė reikšmė yra arčiau vieneto, tuo geriau (laiko prasme) yra panaudojamas turtas.

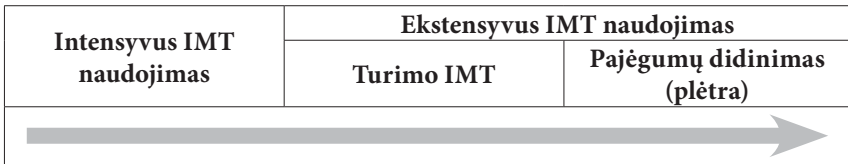
Išnagrinėjome intensyvaus ir ekstensyvaus įmonės turimo turto panaudojimo aspektus. Dabar jau galima svarstyti bendrą IMT išnaudojimo laipsnį. Apibendrintą turto panaudojimą išmatuoti leidžia integraliojo panaudojimo koeficientas (žr. 5.8 formulę). Pritaikę šią formulę krovininio automobilio atveju gauname konkrečią integralaus naudojimo koeficiento išraišką:

$$\text{Integralaus naudojimo koeficientas} = \text{Tūrio koeficientas} \times \text{Greičio koeficientas} \times \text{Laiko koeficientas.} \quad (5.13)$$

Iš 5.13 formulės aiškiai matyti, kad fizinį automobilio išnaudojimo laipsnį lemia trys dedamosios. Tai automobilio tūrio panaudojimo laipsnis (reikia parkrauti kiek galima daugiau), greičio koeficientas (reikia važiuoti kiek galima greičiau) ir laiko koeficientas (reikia važiuoti kiek galima ilgiau). Šie dalykai apibendrinti naudojant integralųjį koeficientą sudaro darnią visumą, kuri leidžia suvokti, į ką turi būti atkreiptas dėmesys valdant konkretaus turto rūšį (mūsų atveju krovininį automobilį). Skaitinė integraliojo koeficiento reikšmė rodo, kiek veiksmingai turtas yra išnaudojamas fiziškai. Kuo šio koeficiento skaitinė reikšmė yra artimesnė vienetui, tuo efektyviau išnaudotas IMT.

Tačiau IMT naudojimo valdymas neapsiriboja vien tik turto, kuriuo disponuojama, naudojimo efektyvumo didinimu. Galimi atvejai, kad įmo-

nės turimi pajėgumai netenkina egzistuojančios paklausos. Tuomet reikalingi sprendimai neapsiribojant jau anksčiau aptartų valdymo požiūrių sritimi. Tai sprendimai, susiję su kitu ekstensyvaus IMT naudojimo momentu, – papildomų pajėgumų pritraukimu į įmonę. Toks turto valdymas yra glaudžiai susijęs su įmonės plėtra. Valdymo sprendimų, susijusių su IMT naudojimu, grandinės schema parodyta 5.9 paveiksle. Šiame paveiksle matyti, kad pirmiausia turi būti siekiama intensyviausiai išnaudoti turimą turtą. Toks turto naudojimo intensyvinimas vykdomas dviem kryptimis. Pirmia, jei įmonės gaminamų prekių paklausa yra pakankama, naudojant turimus išteklius siekiama pagaminti kiek galima daugiau prekių. Antra, jei paklausa stabili arba nepakankama, turėtų būti siekiama pagaminti tą patį prekių kiekį naudojant mažiau išteklių. Šiuo atveju dalis IMT galėtų būti parduota, o likęs turtas turėtų būti naudojamas intensyviau.



5.9 pav. Valdymo sprendimų, susijusių su fiziniu IMT panaudojimu, seka

Tik tuo atveju, kai turtas išnaudojamas intensyviausiai, sprendžiamas ekstensyvaus turimo turto panaudojimo klausimas. Matyt, akivaizdu, kad jeigu, tarkime, staklių pajėgumai išnaudojami 50 proc. per 8 darbo valandas, jas pradėti išnaudoti ekstensyviau įvedant papildomą pamainą yra beprasmiška, nebent tai būtų susiję su technologiniais procesais. Daug geriau gamybą suorganizuoti taip, kad staklės būtų išnaudojamos našiau per esamą darbo laiką. Ir tik tuo atveju, kai turimas turtas yra veiksmingiausiai išnaudojamas ir intensyviai, ir ekstensyviai, įmonės vadovybė turi spręsti naujų pajėgumų įsigijimo klausimą. Tokio pobūdžio sprendimai taip pat gali būti priskirti prie ekstensyvaus IMT naudojimo. Skirtumas tik tas, kad išnaudojus visas turimas galimybes naudojant jau turimą turtą tarytum peržengiamos esamos ribos ir įmonė tam tikra prasme išsiplečia.

Valdymo sprendimai, susiję su IMT plėtra, yra visiškai kito lygio, negu iki šiol aptartieji. Pirmiausia tai aukščiausio lygio įmonės vadovybės kompetencijos sprendimai. Tik šio lygio vadovai, matydami, kad esami įmonės

pajėgumai, juos išnaudojant efektyviausiai, nebegali patenkinti egzistuojančio prekės ar paslaugų poreikio, gali priimti sprendimą padidinti pajėgumus, t. y. pradėti ekstensyvią plėtrą. Atkreiptinas dėmesys, kad prieš priimant sprendimus, susijusius su ekstensyvia plėtra (naujų pajėgumų pritraukimu), **būtina** įsitikinti, kad esami pajėgumai yra išnaudojami gana efektyviai. Priešingu atveju bus neproduktyviai švaistomi kiti įmonės ištekliai – pinigai, kuriuos reikiamai „įdarbinus“ būtų galima gauti daugiau naudos.

Mūsų aptariamuoju krovinio automobilio atveju naujo automobilio įsigijimas gali būti pateisinamas tik tuo atveju, kai turimi pakrauti automobiliai didžiausiu įmanomu greičiu važinėja beveik ištisą parą ir už įmonės durų stovi mokių, lojalių klientų eilė ☺.

Labai akivaizdus ekstensyvios pajėgumų plėtros pavyzdys yra restoranų ploto plėtra vasarą. Pašmaikštaujant čia būtų galima prisiminti fizikos dėsnį, kad šylant kūnai plečiasi. Tačiau tokios plėtros priežastis yra akivaizdi – vasarą padidėja restoranų ir kavinių paslaugų poreikis, nes vietiniai žmonės mažiau sėdi namuose, o ir atvykstančių srautas taip pat smarkiai padidėja.

Atkreiptinas dėmesys, kad ekstensyvus įmonės IMT naudojimas (plėtra) nėra siejamas su turto vieneto naudojimo efektyvumo didinimu. Tiksliau ekstensyvus naudojimas (numatant sąlygą, kad pasiektas didžiausias intensyvaus naudojimo lygis) susijęs su visiškai kitokiais turto naudojimo efektyvumo didinimo dalykais. Pirmiausia sąlyga yra ta, kad turi būti išlaikomas tas pats intensyvumo lygis. Vykstant ekstensyviai plėtrai, kalbant įmonės finansų modelio kategorijomis, didėja *bendrojo pelno masė* bendrajam pelningumui išliekant nepakitusiam. Kadangi esant šioms sąlygoms veiklos sąnaudos lieka nepakitusios, atitinkamai padidėja ir veiklos pelnas. Tai savo ruožtu paslenka lūžio tašką į kairę, taigi įmonės finansinis atsparumas bei tvarumas atitinkamai padidėja taip pat.

Pasyviojo IMT naudojimo valdymas

Jeigu valdomas pasyvusis IMT (tas turtas, kuris prie rezultato kūrimo prisideda netiesiogiai), tikslas lieka tas pats. Kaip ir aktyvusis, pasyvusis turtas turi duoti geriausią įmanomą rezultatą esant kiek galima mažesniai

ištekliams (turto) kiekiui. Efektyviau pasyvusis turtas naudojamas tada, kai duoda geresnį rezultatą esant tam pačiam ar mažesniai turto kiekiui.

Tačiau valdant pasyviojo turto naudojimą susiduriama su efektyvumo matavimo problema. Pirmiausia ši problema pasireiškia tuo, kad beveik neįmanoma patikimai išmatuoti pasyviojo turto indėlio į rezultatą, arba kitaip sakant nustatyti, kiek toks turtas „pagamino“ konkretaus rezultato. Kad transporto įmonės administracinis pastatas prisideda prie krovinų pervežimo abejonių nekyla, tačiau kiek konkrečiai padidina pervežtų krovinų kiekį, vargu ar kas gali bent apytiksliai pasakyti. Kita vertus, gana sunku nustatyti, kuri pasyviojo turto dalis dalyvauja kuriant rezultatą, ypač jeigu įmonė užsiima keletu skirtingų veiklos rūšių.

Taigi fizinio pasyviojo IMT naudojimo rodiklius nustatyti sunku, o kartais ir neįmanoma. Tai, žinoma, nereiškia, kad pasyvusis IMT nėra naudojamas fiziškai. Tiesiog tai išmatuoti yra sunku arba pernelyg brangu, kad toks matavimas turėtų ekonominę prasmę.

Todėl naudojant pasyvųjį turtą naudojimo valdymo tikslais yra naudojami ne natūriniai, o mišrūs arba vertiniai naudojimo efektyvumo rodikliai.

IMT naudojimo efektyvumo vertinimas ir valdymas naudojant vertinius rodiklius

Tradiciskai vertinant IMT naudojimo efektyvumą yra naudojami vertiniai rodikliai, atskleidžiantys išorinių, o ne vidinių įmonės veiksmų įtaką. Išorinių veiksmų įtaka pasireiškia ta prasme, kad turto, kaip įmonės naudojamo ištekliams, kaina daugiausia priklauso nuo išorinių rinkos sąlygų. Tą patį galima pasakyti ir apie rezultato (produkcijos) kainą, kurią lemia ne įmonės pageidavimai, o pirkėjai. Prie vertinių rodiklių priskirtini tokie rodikliai, kuriuos apskaičiuojant dalyvauja tik pinigais išreikšiami įmonės finansinio modelio elementai. Tai pirmiausia pelnas, kaip rezultatą išreiškiantis rodiklis, ir IMT vertė, kaip dydis, apibūdinantis ištekliams, kurį naudojant buvo pasiektas konkretus rezultatas, kiekį vertine išraiška.

Ūkiškai mąstant IMT veiksmingai bus panaudotas tik tuomet, kai per to turto naudojimo laikotarpį bus uždirbta daugiau pinigų, negu buvo išleista perkant šį turtą. Tokiu atveju gali būti sukurtas santykinis analitinis rodiklis, kurio ekonominė prasmė labai aiški. Tai turto uždirbto pelno per

to turto naudojimo laikotarpį rodiklis, kuris parodo, ar pinigai, investuoti į IMT, sugrįžo atgal pirmiausia iš pelno, o vėliau ir pinigų pavidalu. Šis rodiklis apskaičiuojamas naudojant paprastą formulę:

$$\text{Turto uždirbtas pelnas per jo naudojimo laikotarpį} = \frac{\sum \text{Pelnas}}{\text{IMT pradinė vertė}}. \quad (5.14)$$

Skaitinė šio rodiklio reikšmė, savaime suprantama, turi būti daugiau negu vienetą. Priešingu atveju galima teigti, kad turtas, kol jis buvo naudojamas, neatnešė jokios ekonominės naudos, vadinasi, ir investicija į šį turtą buvo beprasmė arba netgi ir nuostolinga. Suprantama, kad siekiant valdyti IMT naudojimo efektyvumą niekas nesirengia laukti, kol turtas nustos egzistuoti įmonėje, ir tik tada skaičiuoti rezultatą. Tačiau pagrindinė ir pradinė turto naudojimo efektyvumo idėja yra būtent ši – kiekvienas turtas turi uždirbti daugiau pelno, negu buvo į šį turtą investuota.

Kadangi einamajam valdymui reikia dažniau matuojamo parametro, praktikoje pasirenkamas savo logika panašus, tačiau naudojamas per finansinių metų laikotarpį rodiklis. Tai vadinamasis IMT pelningumo²³ rodiklis, kuris parodo, kiek pelno tenka vienam IMT litui, ir yra apskaičiuojamas pagal formulę:

$$\text{Turto metinis pelningumas} = \frac{\text{Pelnas}}{\text{IMT vertė}}. \quad (5.15)$$

Iš esmės toks IMT efektyvumo skaičiavimas atitinka jau anksčiau aptartą ir 5.4 formulėje pateiktą rodiklį, visus jo pranašumus ir trūkumus, būdingus visiems taip apskaičiuojamiems santykiniams rodikliams. Vienas iš klausimų, kylančių naudojant turto pelningumo rodiklį, kuri pelno rodiklį reikia naudoti skaičiavimams. Atrodo, atsakymas labai paprastas ir aiškus. Galutinį įmonės veiklos rezultatą tiksliausiai apibūdina *grynojo pelno* rodiklis, todėl atrodytų, kad jis ir yra tinkamiausias. Tačiau grynojo pelno rodikliui įtakos turi pelno mokestis ir finansinės bei investicinės veiklos rezultatas. Šiuos dalykus valdo aukštesnio lygio įmonės vadovai nei tie, kurie yra atsakingi už efektyvų ilgalaikio turto panaudojimą. Todėl vertinant IMT

²³ Literatūroje šis rodiklis kartais vadinamas turto grąžos rodikliu. Tai vertimas iš anglų kalbos – *Return on assets* (ROA).

naudojimo efektyvumą tikslingiau naudoti *tipinės veiklos pelno* rodiklį, nes taip išvengiama nepageidaujamų veiksnių įtakos aptariamajam rodikliui.

Kitas klausimas, susijęs su turto metinio pelningumo apskaičiavimu, yra IMT vertės klausimas. Kadangi naudojamo turto pradinė vertė nuolat mažėja, paprastai turto pelningumo rodikliui apskaičiuoti imama vidutinė turto vertė. Ji apskaičiuojama kaip aritmetinis IMT vertės metų pradžioje ir pabaigoje vidurkis. Šiuo atveju 5.15 formulė tampa tokia:

$$\text{Turto pelningumas} = \frac{\text{Tipinės veiklos pelnas}}{\text{IMT vidutinė vertė}}. \quad (5. 16)$$

Tačiau ir *tipinės veiklos pelnas* nėra idealiai tinkantis rodiklis. Kadangi šis pelnas apskaičiuojamas kaip pajamų ir visų naudojamų išteklių sąnaudų skirtumas, jis apima ir *ilgalaikio turto nusidėvėjimą*, kurio dydis labai priklauso nuo to, kiek teisingai nustatytas turto naudingo tarnavimo laikotarpis.

Todėl siekiant apsisaugoti nuo galimos manipuliavimo rizikos, skaičiuojant turto pelningumą, iš *tipinės veiklos pelno* rodiklio dažnai yra eliminuojamos visos ilgalaikio turto nusidėvėjimo sąnaudos. Tada turto pelningumo formulė tampa tokia:

$$\text{Turto pelningumas} = \frac{\text{Tipinės veiklos pelnas be nusidėvėjimo sąnaudų}}{\text{IMT vidutinė vertė}}. \quad (5. 17)$$

Taikant šią formulę paaiškėja dar vienas svarbus veiksnys, kurio negalėjo „apčiuopti“ fizinio turto naudojimo rodikliai, o iki šiol aptartuose vertiniuose rodikliuose šis veiksnys tiesiog pradingdavo bendrame sąnaudų sraute. Tai *IMT eksploatacijos ir remonto sąnaudos*. Šis veiksnys yra reikšmingas todėl, kad tiesiogiai veikia galutinio rezultato reikšmę per sąnaudų dydį. Kuo IMT yra brangiau išlaikomas arba dėl įvairių priežasčių dažniau remontuojamas, tuo mažesnis rezultatas (pelnas) ir atitinkamai mažėja vertinė turto naudojimo efektyvumo išraiška. Tai galima pailiustruoti buitiniu pavyzdžiu, kai perkant automobilį galvojama ne tik apie jo kainą, bet ir kuro sąnaudas bei automobilio techninę būklę, jei automobilis nenaujas. Tam tikrais atvejais labiau apsimoka pirkti šiek tiek brangesnį, tačiau eko-

nomiškesnį automobilį siekiant išvengti nepagrįstai didelių jo eksploataavimo išlaidų.

Iš to, kas pasakyta, darytina išvada, kad valdant IMT naudojimo efektyvumą ir atsižvelgiant į vertinius rodiklius tikslinga formuluoti papildomą jau žinomo tikslo – mažinti sąnaudas – požiūrį – *optimizuoti* šio turto eksploataavimo ir remonto sąnaudas. Sąvoka „optimizuoti“ čia vartojama tam, kad mažinimo funkcija yra tiesiogiai susijusi su sąnaudų mažinimu ir tikslas pasiekiamas, kai sąnaudos tampa lygios nuliui. Taip formuluoti tikslą IMT naudojimo atveju netinka, nes vieną kartą „sutaupius“ eksploataavimo išlaidas (buitiškai – laiku nepakeitus tepalų automobilyje) galima patirti papildomas dideles remonto išlaidas. Todėl šioje srityje taupyti ir mažinti sąnaudas galima tik tiek, kiek tai leidžia techninės turto priežiūros arba jo saugaus naudojimo sąlygos.

Visa, kas pasakyta, tampa neaktualu, jei įmanoma iš įmonės finansų modelio gauti informaciją taip, kad būtų galima apskaičiuoti konkrečios IMT rūšies ar net konkretaus turto vieneto efektyvumą pagal 5.5 formulę. Taip būtų galima išvengti daugumos įprastai naudojamų vertinių santykinių rodiklių trūkumų. Pavyzdžiui, jei įmonė, gamindama kokias nors prekes, naudoja ir unikalias, brangias stakles, skirtas kitos rūšies prekių ar paslaugų gamybai, prasminga įmonės finansų modelyje atskirai išskirti šių staklių uždirbamas pajamas (o prireikus ir sąnaudas) tam, kad būtų galima valdyti tokių staklių panaudojimą atskirai. Tuomet turto gražos formulė tampa tokia:

$$\text{Konkreto turto pelningumas} = \frac{\text{Turto uždirbtos pajamos} - \text{Sąnaudos, susijusios su šiuo turto}}{\text{Turto vidutinė vertė}} \quad (5.18)$$

Šiuo atveju gaunama labai tiksli turto pelningumo išraiška, kuri savo ekonomine logika tampa labai artima 5.14 formulės esmei. Jeigu valdymui naudojamas 5.18 formulėje nurodytas rodiklis, gaunama labai tiksli informacija apie turto naudojimo rezultatą. Dėl to galima tiksliai išmatuoti kiekvieno konkretaus valdymo sprendimo įtaką turto gražai, o kartu ir IMT efektyvumo lygiui.

Tačiau jeigu nėra galimybės iš įmonės finansų modelio gauti informacijos anksčiau aptartiems rodikliams apskaičiuoti, gali būti naudojamas ir

kitoks vertinis IMT naudojimo efektyvumo santykinis rodiklis – vadinamasis turto apyvartumas. Šiuo atveju IMT naudojimo rezultatu laikomas ne pelnas, o *uždirbtos pajamos*.

Ekonominė tokio rodiklio prasmė yra ta, kad apyvartumo rodiklis rodo, kiek pardavimo pajamų tenka vienam IMT litui. Matyt, šio rodiklio pavadinimas ir kilęs iš ankstesnių laikų, kai pajamos buvo vadinamos „apyvarta“.

$$\text{Turto apyvartumas kartais} = \frac{\text{Pajamos}}{\text{IMT vidutinė vertė}}. \quad (5.19)$$

Pagal šią logiką anksčiau pateiktoje formulėje apskaičiuotas turto apyvartumas rodo, kiek *kartų* per laikotarpį (paprastai per metus) „apsiverčia“ įmonės ilgalaikis turtas. Kitais žodžiais tariant, kiek turto vertė pagamina pardavimo pajamų. Laikoma, kad kuo didesnė šio rodiklio reikšmė, tuo geresnis rezultatas.

Kitas turto apyvartumo rodiklio skaičiavimo būdas – nustatyti, per kiek dienų IMT padaro „apyvartą“. Šis rodiklis apskaičiuojamas pagal formulę:

$$\text{Turto apyvartumas (dienomis)} = \frac{365}{\text{Turto apyvartumas kartais}}. \quad (5.20)$$

Taip apskaičiuoto turto apyvartumo rodiklio prasmė galbūt šiek tiek aiškesnė, nes aiškiai matyti, kad siekiamybė yra ta, jog turtas padarytų apyvartą per kuo mažiau dienų. O tai pasiekama didinant pardavimo apimtį (intensyviausiai panaudojant esamą turtą) ir / arba mažinant turto kiekį bei jo kainą.

Turto apyvartumo kartais rodiklis prirėkus gali būti lengvai perskaičiuotas į turto pelningumo rodiklį pagal formulę:

$$\text{Turto pelningumas} = \text{Turto apyvartumas kartais} \times \text{Pardavimų pelningumas}. \quad (5.21)$$

Taip gaunamas analogiškas 5.15 formulėje apskaičiuotas rezultatas turint galvoje visus jau aptartus niuansus ir iš to išplaukiančius valdymo sprendimus.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad vertiniai IMT naudojimo rodikliai apima visą ciklą nuo turto natūrinio naudojimo iki produkcijos pardavimo, t. y. tam tikra prasme lyg ir peržengia įmonės ribas (žr. 5.7 pav.). Tačiau vertinių rodiklių naudojimas valdant įmonės IMT naudojimą, esant galimybei, turėtų būti derinamas su natūriniais rodikliais arba tokios galimybės nesant kuriami įvairūs mišrūs specifiniai rodikliai. Taip būtų atsverti vertinių rodiklių ribotumai, kai dėl veiksnių, turinčių įtakos šių rodiklių reikšmėms, gausos dalis valdymui reikalingos informacijos tiesiog pradingsta duomenų sraute.

Tačiau kad ir kokiais rodikliais būtų išreiškiamas įmonės IMT naudojimo efektyvumas, konceptualiai tokio turto valdymo tikslas lieka tas pats – naudojant mažiausią IMT kiekį, mažiausia įsigijimo kaina, mažiausiomis eksploatavimo ir remonto sąnaudomis pagaminti kiek įmanoma kokybiškos produkcijos kiekį, kurį priims rinka ir už kurį pirkėjai sumokės pinigus.

Disponavimo IMT strategijos ir jų įtaka vertiniams rodikliams

Valdant IMT naudojimą būtina aptarti ir klausimą, kiek vertinių rodiklių reikšmėms įtakos turi tai, koku pagrindu įmonė disponuoja turtu. Suprantama, kad fizinio turto naudojimo požiūriu neturi jokios reikšmės tai, kaip turtas įgytas. Sutikite, kad ant kėdės taip pat sėkmingai galima sėdėti, nesvarbu, ar ta kėdė priklauso įmonei, ar užstatyta bankui, ar nuomojama. Tačiau veiksniai, turintys įtakos turto vertei, kuri yra registruojama arba neregistruojama įmonės finansų modelyje, turi labai didelę įtaką vertinių rodiklių dydžiui ir kartais gali klaidinti vadovus, priimančius su disponavimo IMT strategija ir jo naudojimo valdymu susijusius sprendimus.

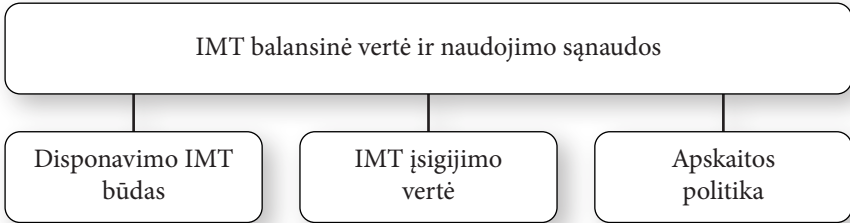
Pasvarstykime:

Kokie yra įmonės disponavimo IMT būdai?

Kuo jie skiriasi ir kokie šių būdų pranašumai bei trūkumai?

Tam, kad įmonė galėtų naudotis IMT, pirmiausia ji turi įgyti teisę juo disponuoti. Teisę disponuoti IMT įmonė gali įgyti keletu būdų, kurie atspindi įmonės vadovybės turto naudojimo strategijas, o tam tikrais atvejais

ir visą įmonės valdymo bei verslo finansavimo filosofiją. Konkrečiai kalbant, disponavimo IMT teisės įsigijimo klausimas yra labiau susijęs su verslo finansavimu, o ne su turto naudojimu. Tačiau jeigu turto naudojimui valdyti pradedami naudoti ne natūriniai, o vertiniai efektyvumo rodikliai, jų skaitines reikšmes daugiausia nulemia IMT balansinė vertė ir jo naudojimo sąnaudos, kurios savo ruožtu priklauso nuo keletu veiksnių (žr. 5.10 pav.).



5.10 pav. IMT balansinės vertės ir naudojimo sąnaudoms įtakos turintys veiksniai

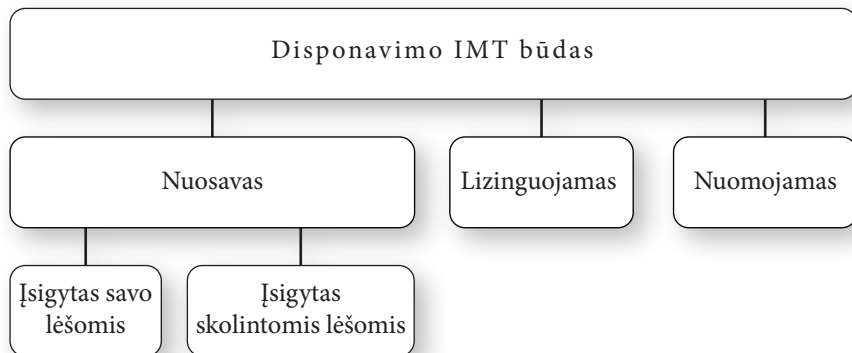
Todėl prieš tiriant indikatorius ir jų panaudojimą valdant IMT naudojimo efektyvumą būtina išsiaiškinti, kas iš įmonės vadovybės ir kaip veikia vertinius dydžius, susijusius su IMT verte ir naudojimo sąnaudomis. IMT įsigijimo vertė priklauso nuo to, už kokią kainą įmonė įsigyja turtą. Šiuos sprendimus priima aukščiausio lygio įmonės vadovybė, susijusi su IMT pirkimu. Tas pats turtas gali būti nupirkta brangiau arba pigiau ir tai lemia efektyvumo rodiklio dydį, nors naudojamas jis gali būti lygiai taip pat.

Apskaitos politika (IMT naudingo tarnavimo laiko nustatymas, nusidėvėjimo metodo parinkimas, apskaitos metodo parinkimas ir kt.) turi įtakos ir IMT balansinei vertei, ir šio turto naudojimo sąnaudoms. Tai savo ruožtu lemia ne tik efektyvumo rodiklio vardiklio, bet kartu ir skaitiklio (per sąnaudas) skaitinę reikšmę. Šiuos sprendimus, suderinusi su aukščiausia įmonės vadovybe, priima su apskaitos tvarkymu ir išorinių ataskaitų pateikimu susiję vadovai – paprastai vyriausieji buhalteriai ar finansininkai.

Tačiau vienas iš didžiausių įtaką vertinių efektyvumo rodiklio skaitinei reikšmei (bet ne pačiam efektyvumui) turinčių strateginių sprendimų, susijusių su IMT, yra disponavimo turtu būdo pasirinkimas. Būdų, kaip įmonė gali disponuoti turtu savo veikloje, yra keletas (žr. 5.11 pav.). Tokio lygio sprendimai yra susiję su įmonės pasirinkta verslo finansavimo strategija ir gali būti priimami tik aukščiausiu vadovybės lygiu šiuos sprendimus būti-

nai derinant su įmonės savininkais. Priklausomai nuo pasirinkto IMT disponavimo būdo, iš esmės keičiasi vertinės turto naudojimo efektyvumo rodiklių reikšmės, taip pat ir rizikos, susijusios su įmonės veikla ir jos ateitimi.

Pirmiausia į galvą ateinantis ir anksčiau praktikoje plačiausiai paplitęs būdas disponuoti IMT buvo jį įsigyti. Įmonės įsigytas IMT jai atitenka *nuosavybės teise* ir ji šiuo turtu gali disponuoti išimtinai savo nuožiūra – naudoti, užstatyti imant paskolą, parduoti, sunaikinti ir pan. be jokių apribojimų. Įsigyti IMT įmonė gali savais pinigais, o jei jų neužtenka – trūkstamą sumą pasiskolinti. IMT įsigijimo skolintais pinigais atveju turtas tampa įmonės nuosavybe ir juo disponuojama be apribojimų, išskyrus tuos atvejus, kai kreditorius numato kokius nors apribojimus dėl veiksmų su šiuo turtu. Pavyzdžiui, kreditorius gali pareikalauti užstatyti jo naudai skolon įsigijamą turtą, kad šis nebūtų užstatytas kitam kreditoriui už jo suteikiamą kitą paskolą.



5.11 pav. Disponavimo IMT būdai

Kitas būdas turėti teisę disponuoti IMT – įsigyti IMT finansinės nuomos (lizingo) būdu. Šis įsigijimo būdas numato, kad turtas, kuriuo disponuoja įmonė, nepereina jos nuosavybėn tol, kol už jį galutinai neatsiskaitoma su lizingo bendrove. Tačiau toks turtas, nors įmonei jis nepriklauso, finansinio modelio prasme yra prilyginamas nuosavam ir traukiamas į IMT grupę, kaip ir nuosavas įmonės turtas. Turtas, kuriuo disponuojama finansinės nuomos (lizingo) būdu, kaip ir nuosavas, įmonės finansų modelyje pateikiamas nurodant įsigijimo savikainą. Įsigijimo savikaina apima sumokėtas arba mokėtinas sumas, kurias įmonė įsipareigoja sumokėti turto

pardavėjui. Ilgalaikio turto įsigijimo savikaina, kai perkant turtą sumokama savais pinigais ir skolinantis iš banko arba lizingo būdu įsigyjant turtą, finansinio modelio prasme iš esmės nesiskiria. Tačiau už paskolą, taip pat ir lizingo bendrovei yra mokamos palūkanos. Finansų modelyje jos yra pripažįstamos laikotarpio veiklos sąnaudomis ir nėra pridedamos prie turto pradinės vertės. Toks požiūris yra teisingas įmonės finansavimo prasme, bet kai kuriais atvejais IMT valdymo prasme gali šiek tiek klaidinti priimančią valdymo sprendimus.

Jei vertintume IMT efektyvumo skaičiavimo prasme, teisingiau būtų, kad visos palūkanos, kurias numatoma sumokėti už skolon įsigyjamą arba lizinguojamą IMT, būtų laikomos sudedamąja tokio turto įsigijimo savikainos dalimi. Toks požiūris galėtų būti ypač naudingas svarstant konkretaus turto įsigijimo skolon ar lizingo būdu alternatyvą ir į pradinius efektyvumo skaičiavimus turėtų būti įtraukiamos ir būsimosios palūkanos. Praktiškai tai padaryti kartais ganėtinai sunku, ypač jeigu lizingo sutartyje numatytos kintamosios palūkanos. Šiuo atveju tenka apsiriboti ne tiksliais skaičiais, o įvertinimais, atsižvelgiant į sutarties sąlygas ir numatomą padėtį ateityje.

Pailiustruokime šiuos samprotavimus pavyzdžiu. Tarkime, įmonė tą patį turtą gali įsigyti ir savo pinigais, ir skolindamasi arba lizingo būdu. IMT kaina – 100 000 Lt. Perkant šį turtą skolon per paskolos laikotarpį įmonė sumokėtų 15 000 Lt palūkanų. Darydami prielaidą, kad šis turtas duoda 20 000 Lt pelno per metus, matome, kad skaičiuojant, per kiek laiko toks turtas atsipirks, gaunami skirtingi rezultatai, jeigu į skolon įgyjamo turto savikainą yra įskaičiuotos palūkanos arba, kaip to reikalauja šiuo metu galiojanti apskaitos praktika, palūkanos pripažintos veiklos sąnaudomis ir į IMT savikainą neįskaičiuotos. Taigi atsipirkimo laikotarpis ir įsigyjant turtą savo pinigais, ir skolon būtų apskaičiuojamas vienodas – 5 metai²⁴. Tačiau valdymo požiūriu būsimąsias palūkanas taip pat turi „uždirbti“ tas turtas, kuriam įsigyti imama paskola. Skolon įgyjamo turto atveju atsipirkimo laikotarpis sudarytų 5,75 metų²⁵, t. y. pailgėtų 9 mėnesiais. Šie skaičiavimai ypač svarbūs tuomet, kai lyginami panašūs investiciniai projektai ir sprendimui priimti yra naudojamas atsipirkimo laiko kriterijus.

²⁴ $100\,000 / 20\,000 = 5$ metai.

²⁵ $115\,000 / 20\,000 = 5,75$ metų.

Savo ruožtu palūkanų įtraukimo įsigijimo savikainą klausimas svarbus ir sprendžiant, kaip geriau panaudoti turimus pinigus siekiant didžiausios investicinės naudos. Šiuo atveju naudotinas metinis efektyvumo rodiklis, rodantis, kiek pelno uždirba vienas litas, investuotas į konkretų ilgalaikį materialųjį turtą. Mūsų atveju tai 20 centų²⁶ įsigyjant turtą savais pinigais ir 17,4 cento²⁷ įsigyjant skolintais pinigais. Tai reiškia, kad skolintais pinigais įsigyjamo turto naudingumas sumažėja 15 procentų. Taip vertinant galima teigti, kad jei skolintis kainuoja pigiau, nei turimus pinigus „įdarbinti“ kitame projekte, kuris duos didesnę naudą, tada skolintis apsimoka. Tačiau jei įmonė turi užtekinai nenaudojamų pinigų ir jai nereikia plėstis, skolintis ir dirbti bankui užuot dirbus įmonės savininkams yra beprasmiška. Šiuo atveju atkreiptinas dėmesys, kad teiginys „verslą reikia daryti svetimais pinigais“ nėra aksioma. Ši taisyklė galioja tik esant tam tikrai situacijai ir labai gerai apskaičiuavus.

Dar viena įmonės disponavimo IMT alternatyva – šio *turto nuoma*. Reikiamą turtą įmonės gali nuomotis tada, kai neturi nuosavų lėšų jam įsigyti ir negali gauti paskolos arba įsigyti šio turto lizingo būdu. Kitas atvejis, kai įmonei turtas reikalingas ribotą laikotarpį ir neapsimoka tokio turto įsigyti nuosavybės teise. Nors įmonė išsinuomotu turtu disponuoja savo nuožiūra, jis netampa įmonės nuosavybe. Todėl šis turtas nėra pateikiamas įmonės finansų modelyje, nors nuomojamas turtas, kaip ir nuosavas turtas, dalyvauja uždirbant pelną ir prisideda prie įmonės finansinio tikslo pasiekimo.

Vertinant nuomojamo turto naudojimo efektyvumą taikytini jau anksčiau minėti natūriniai efektyvumo rodikliai. Tačiau jeigu siekiama panaudoti vertinius nuomojamo turto efektyvumo rodiklius, susiduriama su tam tikra problema. Ji yra susijusi su tuo, kad įmonės finansų modelyje nėra nurodyta nuomojamo turto vertė, kuri esant kitiems disponavimo būdams jame registruojama. Todėl nuomos atveju pasinaudoti apskaitos duomenimis nėra galimybės. Šiuo atveju tenka ieškoti duomenų apie turto vertę ne sistemoje. Turto nuomos atveju toks šaltinis gali būti nuomos sutartis, kurioje yra numatyta nuomos trukmė ir nuomos kaina. Tuomet turto įsigijimo savikainai gali būti prilyginta pinigų suma, kurią įmonė sumokės už

²⁶ $20\,000 / 100\,000 = 0,2$ Lt.

²⁷ $20\,000 / 115\,000 = 0,1739$ Lt.

teisę disponuoti turtu per visą jo nuomos laikotarpį. Logiška būtų manyti, kad nuomojamas IMT efektyviai bus panaudotas tik tuo atveju, kai per to turto nuomos laikotarpį bus uždirbta daugiau pinigų, negu buvo išleista nuomojant šį turtą. Tuomet galima kalbėti ir apie kitų vertinių IMT naudojimo efektyvumo rodiklių taikymą, kaip tai daroma nuosavam ar jam prilygintam turtui.

Taigi pasidaro įmanoma palyginti IMT, kuriuo disponuojama skirtingais būdais, naudojimo efektyvumą ir pasirinkti tą alternatyvą, kuri yra priimtiniausia įmonei ir labiausiai priartina įmonę prie jos galutinio finansų tikslo.

V.4. Ilgalaikio finansinio turto (investicijų) valdymas

Kai įmonė turi pakankamai daug pinigų, kurių ji nenumato naudoti veikloje²⁸ keletą metų, ir savininkai šių pinigų nepasiima į savo asmeninių finansų sistemą, įmonei (o kartu ir savininkams) reikia spręsti, kur tuos pinigus padėti, kad jie duotų naudos. Tuomet pinigai tampa ilgalaikiu ištekliumi, kuris, kaip ir bet kuris kitas išteklius, turi būti ekonomiškai naudingas.

Kaip jau minėta, investicijos pagal tai, kaip jos kuria ekonominę naudą, skirstomos į kapitalo, pinigų srauto ir mišrias investicijas (žr. 5.5 pav.) ir yra valdomos atitinkamai matuojant reikšmingus valdymui parametrus.

Jei įmonė nusprendžia investuoti į kokį nors turtą, tikėdamasi vėliau uždirbti iš jo vertės padidėjimo, turime kapitalo investiciją, valdomą atsižvelgiant į 5.9 formulėje nurodytą tikslą, kuris numato, kad kapitalo investicija turi būti ilgainiui parduota ir iš to turi būti uždirbtas pelnas.

Kapitalo investicija gali būti valdoma tik stebint ir prognozuojant jos vertės kitimą. Valdymo tikslas yra stebėti, ar investicijos vertė nuolat didėja, ir numatyti galimus tokios investicijos vertės kitimus ateityje. Tokį tikslą galima užrašyti formule:

$$\text{Investicijos vertė laikotarpio pradžioje} < \text{Investicijos vertė laikotarpio pabaigoje.} \quad (5.22)$$

²⁸ Pinigų, tiesiogiai naudojamų įmonės veikloje, valdymui aptarti skirtas VI.2 poskyris.

Valdant tokio pobūdžio investiciją pirmiausia reikėtų numatyti apytikrą jos likvidavimo terminą. Pavyzdžiui, tai galėtų būti data, kai įmonė numato, kad jai prireiks investuotų pinigų veiklai vykdyti. Tačiau neužtenka vien nustatyti investicijos likvidavimo datą.

Juk labai keistai atrodytų įmonė, nieko nedaranti pradėjus mažėti kapitalo investicijos vertei todėl, kad ji nusprendė ją po dvejų metų likviduoti. Todėl dar svarbiau atsižvelgti ir į konkrečius įvykius, kuriems įvykus reikia reaguoti nedelsiant. Įvykiai, dėl kurių neatidėliojant derėtų priimti sprendimus, kapitalo investicijų atveju gali būti krintanti akcijų vertė, tauriųjų metalų, nekilnojamojo turto kaina. Kai investicijos kaina pradeda kristi, turi būti priimamas vienas iš galimų sprendimų: ar a) investicija likviduojama nedelsiant, siekiant sumažinti nuostolius, ar b) investicija paliekama rizikuojant prarasti investuotus pinigus ir tikintis, kad investicijos vertė grįš į pradinį lygį.

Kaip matyti, kapitalo investicijų valdymo sprendimai priimami remiantis ne tik jau įvykusiais faktais, bet ir ateities prognozėmis. Pati kapitalo investicijų idėja yra nesudėtinga ir išreikšta 5.22 formule. Ji rodo, kad kapitalo investicija laikoma sėkminga tada, kai jos vertė, palyginti su investuota pinigų suma, didėja. Tačiau valdant šias investicijas ypač svarbu suvokti, kad didėjanti investicijų vertė nėra galutinis tikslas. Tikrasis tikslas yra *padidėjus kapitalo investicijos vertei šią investiciją vėl paversti pinigais* (žr. 5.9 formulę). Priešingu atveju kapitalo investicija būtų beprasme.

Valdant kapitalo investicijas nuolatos kyla klausimas, ar investicija pasiteisina. Suprantama, tikrai sužinoti, ar kapitalo investicija pasiteisino, galima tik ją pardavus ir palyginus įdėtus pinigus su gautais pinigais. Tačiau vien siekiant tai sužinoti investicijos nepardavinėjamos. Todėl tenka pasitenkinti vertinimu, kai investuota pinigų suma yra lyginama su *hipotetine* suma, kurią galbūt būtų galima gauti, jei investicija būtų parduota. Todėl 5.22 formulę, atskleidžiančią esminę kapitalo investicijos idėją, iš tiesų reikėtų parašyti taip:

$$\text{Investuota pinigų suma} < \text{Investicijos rinkos vertė vertinimo momentu.} \quad (5.23)$$

Kalbant apie kapitalo investicijas, ypač svarbu suvokti, kad investicijos rinkos vertė nėra ta pinigų suma, kurią įmonė realiai turi. Tai yra pinigų suma, kurią ji gali gauti, jei investiciją parduotų.

Antras dalykas, į kurį būtina atsižvelgti, yra tas, kad dažniausiai kapitalo investicijų palaikymas kainuoja pinigus. Investicijų palaikymo išlaidų pavyzdžiai yra turto eksploatavimo išlaidos, įvairūs komisiniai, aptarnavimo, turto mokesčiai ir kt. Į šias išlaidas taip pat reikia atsižvelgti vertinant, ar investicija atitinka iškeltą tikslą. Anksčiau pateikta kapitalo investicijų, kurioms palaikyti reikalingos išlaidos, formulė turėtų būti patikslinta:

$$\begin{aligned} \text{Investuota pinigų suma} < \text{Investicijos rinkos vertė} - \\ \text{Investicijos palaikymo išlaidos.} \end{aligned} \quad (5.24)$$

Praktikoje šis komponentas (investicijos palaikymo išlaidos) dažnai ignoruojamas, nes jis paprastai įmonės finansų modelyje yra pateikiamas kaip veiklos sąnaudos. Todėl dažnai kapitalo investicijų naudingumas vertinamas pernelyg optimistiškai.

Kapitalo investicijos gali būti kuriamos naudojant savus arba skolintus pinigus. Jeigu investicijai naudojami skolinti pinigai, vertinant kapitalo investicijos vertės kitimą būtina atsižvelgti ir į išlaidas, susijusias su paskola, t. y. į sumokėtas palūkanas. Tuomet ankstesnė formulė turėtų būti tokia:

$$\begin{aligned} \text{Investuota pinigų suma} < \text{Investicijos rinkos vertė} - \\ \text{Investicijos palaikymo išlaidos} - \text{Sumokėtos palūkanos.} \end{aligned} \quad (5.25)$$

Labai svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad skaičiuojant gaunamą ar gautiną iš investicijų sumą būtina atsižvelgti dar ir į mokesčius, kuriuos privalo sumokėti. Tik tada, kai gauta pinigų suma atėmus mokesčius yra didesnė negu pradinė investuota suma, galima teigti, kad investicija buvo pelninga. Todėl galima papildyti jau aptartas formules ir galutinį kapitalo investicijų tikslą išreikšti taip:

$$\begin{aligned} \text{Investuota pinigų suma} < \text{Investicijos rinkos vertė} - \\ \text{Išlaidos investicijoms palaikyti per visą investavimo laikotarpį} - \\ \text{Sumokėti mokesčiai.} \end{aligned} \quad (5.26)$$

Tik tuomet, kai kuriant kapitalo investiciją atsižvelgiama į visus veiksnius (ypač mokesčius), galima teigti, kad investicijos vertė nustatoma teisingai ir priimami teisingi sprendimai. Jei numatoma kapitalo investicijos nauda yra teigiamas dydis, vadinasi, pardavus investiciją po to, kai bus sumokėti visi priklausantys mokesčiai, būtų gauta didesnė pinigų suma, negu buvo investuota. Jei gaunama neigiama rezultato reikšmė, vadinasi, investicija yra nuostolinga, todėl reikia spręsti, ar tokią investiciją verta laikyti toliau, ar ją geriau parduoti taip apsidraudžiant nuo galimų didesnių nuostolių.

Anksčiau pateikti skaičiavimai yra gana sudėtingi ir reikalaujantys nemažai kruopštumo, laiko ir pastangų. Todėl juos rekomenduotina atlikti kas pusmetį arba kas metus. Nuolatiniam kapitalo investicijų vertės kitimui stebėti galima rekomenduoti *kiekvienos atskirai kapitalo investicijos* vertės kitimą per pasirinktą santykinai trumpą (mėnesį, ketvirtį, pusmetį) laikotarpį.

Pastebėjus, kad per laikotarpį investicijos rinkos vertė nukrito, reikėtų atlikti papildomus išsamesnius skaičiavimus. Jei papildomi skaičiavimai rodo, kad kapitalo investicija, nors jos vertė ir krito, yra vis dar potencialiai naudinga, užtenka tik atidžiau stebėti, kaip padėtis keičiasi. Tačiau jei kapitalo investicijos rinkos vertė krinta keletą laikotarpių iš eilės, tai gali būti ženklas, kad pasikeitė ekonomikos tendencijos ir šias investicijas reikia parduoti. Labai svarbus dalykas, į kurį būtina atsižvelgti valdant kapitalo investicijas, yra tas, kad visi *kiekvienos kapitalo investicijų rūšies*, o kartais net ir kiekvienos investicijos anksčiau nurodyti skaičiavimai turi būti atliekami ir su jais susiję sprendimai priimami atskirai. Tik taip galima nustatyti ateities tendencijas ir sugebėti naudingai investuoti bei gauti siekiamo pelno.

P pinigų srauto investicija yra valdoma stebint jos kuriamą pinigų srautą. Šios investavimo strategijos tikslas yra siekti, kad a) iš investicijos gautos įplaukos būtų didesnės negu su investicijos palaikymu susijusios išlaidos ir b) per tam tikrą laiką viršytų pradinę investicijos sumą, kaip tai parodyta 5.10 formulėje.

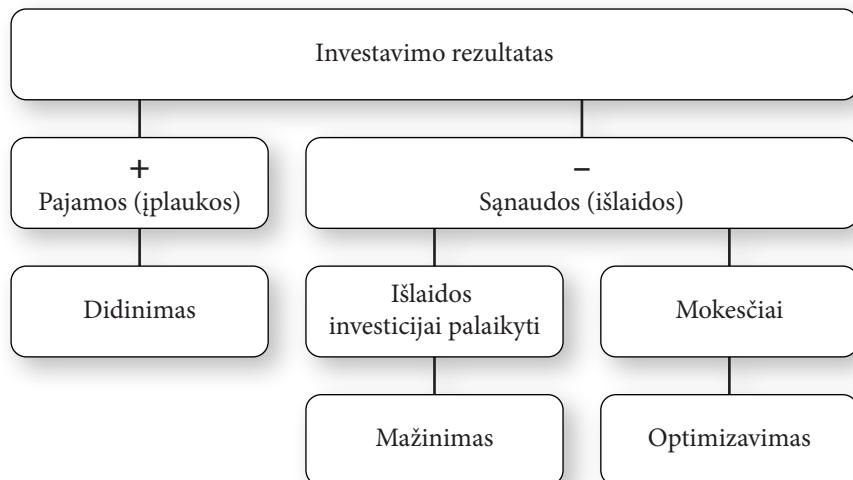
Taigi pinigų srautų investicijos atveju turime tarsi du tikslus. Vienas jų – faktiškai stebėti ir valdyti gaunamą pinigų srautą. Kitas – prognozuoti ateitį numatant, per kiek laiko investicija atsipirks gaunant ir išlaikant esamą pinigų srautą.

Siekiant pirminio tikslo lyginamos investicijos teikiamos įplaukos ir jai palaikyti reikiamos išlaidos. Prie išlaidų, susijusių su pinigų srauto investicija, būtina priskirti ne tik tiesiogines ir netiesiogines konkrečios investicijos išlaikymo išlaidas (jei tokių yra), bet ir įmonės mokamus mokesčius, susijusius su šia investicija bei gaunamomis įplaukomis. Pinigų srauto investicijos pirminį valdymo tikslą galima užrašyti formule:

$$\begin{aligned} & \text{Investicijos įplaukos} - \text{Išlaidos investicijai palaikyti} - \\ & \text{Mokesčiai} = \text{Rezultatas} > 0. \end{aligned} \quad (5.27)$$

Priklausomai nuo investicijos rūšies skiriasi ir investicijos kuriamos įplaukos, ir su jos išlaikymu susijusios išlaidos bei mokesčiai. Jei, tarkime, įmonė investuoja į kitų įmonių akcijas, jų kuriamas pinigų srautas taps dividendais. Išlaidų tokiai investicijai išlaikyti įmonė neturi, tačiau tam tikrais atvejais turi mokėti gautų dividendų mokesčius. Jei įmonė investuoja pinigus į materialųjį turtą, šio turto įplaukos dažniausiai pasireiškia kaip nuompinigiai. Savo ruožtu tam, kad materialusis turtas, kaip investicija, uždirbtų pinigų, jį reikia išlaikyti. Prie pinigų išlaidų, susijusių su investicijos išlaikymu, priskirtinos komunalinės ir eksploatavimo išlaidos, turto mokesčiai bei mokesčiai, susiję su šios investicijos uždirbamomis pajamomis.

Iš formulės 5.27 aiškiai matoma siekiamybė, kad investicijos kuriamas pinigų srautas būtų teigiamas. Be to, iš šios formulės aiškiai matyti, kokie veiksniai veikia konkrečios investicijos pinigų srautą. Galima apsvarstyti kiekvieną veiksnių ir kvalifikuotai spręsti, kaip, pavyzdžiui, padidinti įplaukas, sumažinti išlaidas bei optimizuoti mokesčius. Šio tikslo valdymo sprendimų sistema yra pateikta 5.12 paveiksle, kuriame nurodyta ir rezultatui įtakos turinčių veiksnių valdymo kryptis.



5.12 pav. Pinigų srauto investicijos rezultato valdymas

Atkreiptinas dėmesys, kad valdant pinigų srauto investicijas pajamos, kurias uždirba investicija, yra prilyginamos įplaukoms, t. y. neatsižvelgiama į galimas skolas. Taip yra todėl, kad skolų atgavimo iš klientų funkcija tiesiogiai susijusi su pinigų, o ne investicijų valdymu, todėl vertinant investicijos efektyvumą pajamos ir yra prilyginamos įplaukoms. Savo ruožtu valdant išlaidas, susijusias su investicijos išlaikymu, taip pat neatsižvelgiama į skolų susidarymą. Kitas labai svarbus dalykas valdant pinigų srauto investicijos išlaidas yra tas, kad čia neįskaičiuojama investicijos amortizacija (nematerialiojo turto atveju) ir nusidėvėjimas (materialiojo turto atveju). Taip yra todėl, kad įsigyjant investiciją pinigai jau buvo išleisti, o ją valdant atsižvelgiama tik į faktiškai gautus ir išleistus pinigus.

Labai svarbu, kad tokie kiekvienos pinigų srauto investicijos skaičiavimai būtų atliekami ir sprendimai priimami *atskirai*, nes skirtingam turtui, naudojamam pinigų srauto investicijoms, reikalingos skirtingos išlaikymo išlaidos. Skirtingoms pinigų įplaukoms taip pat taikomi skirtingi mokesčiai.

Pinigų srauto, kaip ir bet kurios kitos, investicijos gali būti kuriamos savo arba skolintais pinigais. Jei pinigų srauto investicijai naudojami skolinti pinigai, į tai būtina atsižvelgti skaičiuojant investicijos naudingumą. Tai atliekama prie pinigų išlaidų, susijusių su investicijos aptarnavimu ir

mokesčiais, papildomai pridedant skolos grąžinimo ir palūkanų išlaidas. Tada investicijų suminio pinigų srauto formulė tampa tokia:

$$\text{Investicijos įplaukos} - \text{Išlaidos investicijai palaikyti} - \text{Mokesčiai} - \\ \text{Skolos grąžinimo sumos} - \text{Mokamos palūkanos} = \text{Rezultatas} > 0. \quad (5.28)$$

Tokie kiekvienos investicijos, dėl kurios yra paimta paskola, skaičiavimai turi būti atliekami atskirai. Formulėje į atskirus veiksnius išskirtas skolos grąžinimas ir palūkanų mokėjimas. Taip padaryta todėl, kad šie dydžiai yra valdomi skirtingai ir priklauso nuo skirtingų veiksnių. Skolą galima grąžinti greičiau arba kiek lėčiau. Tai lemia skolos sutarties terminas. Jei veikla sėkminga, skolą galima grąžinti ir greičiau, taip padidinant vėlesnį suminį pinigų srautą. Palūkanų sumos tiesiogiai nėra valdomos, nes jos priklauso nuo sutarties sąlygų ir, jei skola paimta su kintamomis palūkanomis, – ir nuo ekonominės padėties.

Kai kalbama apie pinigų srauto investicijų valdymą, jų vertės klausimas tarytum tampa antraeilis, o visas dėmesys sutelkiamas į tai, kad pinigų įplaukos viršytų išlaidas. Jei skirtumas teigiamas, laikoma, kad investicija yra naudinga. Tai teisinga tuomet, kai investicijos nesirengiama parduoti ir ją numatoma visą laiką naudoti. Tačiau ir šiuo atveju valdant tokio pobūdžio investicijas prasminga pakontroliuoti pagrindinį tikslą, kuris numato, kad tikrasis pinigų srauto investicijos tikslas yra tas, kad pinigų srautas per keletą metų padengtų pradinę investicijos sumą (žr. 5.10 formulę) ir ši pradėtų kurti grynąjį pelną. Todėl pinigų srauto investicijos efektyvumas gali būti vertinamas vadinamuoju *atsipirkimo laiku*. Jis nustatomas kaip investicijos vertės ir investicijos suminio metinio pinigų srauto santykis. Atsipirkimo laikas rodo, per kiek metų, jei padėtis nepasikeis, investicija sukurs pinigų įplaukų suminį srautą, lygų investuotų pinigų sumai. Kitais žodžiais tariant, šis rodiklis parodo, per kiek laiko įdėti pinigai uždirbs įmonei tiek, kiek jų buvo investuota. Nuo to laiko investicija tarytum jau nieko nebe kainuoja. Tarkime, jei viena investicija atsipirks per 3 metus, o kita – per 5 metus, tai pirmoji investicija bus laikoma efektyvesne. Atsipirkimo laikas, žinoma, nereiškia, kad investuotus pinigus po tiek laiko būtina reikia atsiimti ir investiciją likviduoti. Jei investicija sėkminga, ji ir toliau uždirba pinigus.

Mišriosios investicijos – tokios investicijos, kurios kuria pinigų įplaukas ir tuo pat metu jų vertė didėja. Šios investicijos yra pačios naudingiausios, nes jos kuria ir pinigų įplaukas, ir didėja jų vertė. Tokios investicijos pavyzdys gali būti nekilnojamas turtas, kuris yra nuomojamas (pinigų įplaukos), o ekonominio pakilimo laikotarpiu didėja jo vertė. Šitokio pobūdžio investicijoms valdyti reikia skirti daugiau dėmesio. Pirmiausia tokią investiciją reikia stebėti kaip kapitalo investiciją, nes jos vertė gali ne tik didėti, bet ir mažėti. Tikslinga apsispręsti, ar šią investiciją parduoti. Jei taip, kada ir kokiomis sąlygomis tai padaryti. Reikia atsižvelgti ir į visas išlaidas bei būsimus mokesčius, kuriuos reikės sumokėti investiciją pardavus.

Mišrioji investicija, kaip pinigų įplaukas kuriantis turtas, valdoma pagal tuos pat principus, kaip ir pinigų srauto investicija. Reikia lyginti pasirinkto laikotarpio (paprastai mėnesio) pinigų išlaidas ir pinigų įplaukas, susijusias būtent su šia investicija. Vienas iš mišriosios investicijos grėsmingų ženklų, rodančių, kad investicijos efektyvumas krinta, gali būti mažėjančios pinigų įplaukos. Todėl mišrioji investicija turi tarytum papildomą saugiklį, rodantį, kad investiciją reikia likviduoti. Sėkmingas mišriųjų investicijų valdymo pavyzdys buvo turimo nuomojamo nekilnojamojo turto pardavimas didžiausios jo kainos laikotarpiu ir tokio pobūdžio turto įsigijimas, kai kainos rinkoje nukrito.

Vienas pagrindinių klausimų, kuriuos prieš investuojant (taip pat ir investavus) visuomet reikia spręsti, – kaip išsirinkti iš visų investicijų pačią geriausią, duosiančią didžiausią galimą naudą.

Teoriškai geriausia yra saugi ir didžiausią ekonominę naudą duodanti investicija. Įvertinti *ekonominę investicijos naudą* nėra labai sunku.

Pasvarstykime:

Turite dvi galimybes investuoti. Viena investicija kainuoja 1 000 Lt ir duoda suminį (atsižvelgiant į visas įplaukas ir išlaidas) mėnesio rezultatą +3 Lt. Kita kainuoja 3 000 Lt ir duoda suminį metų rezultatą +60 Lt.

Kurią investiciją ir kodėl pasirinksite?

Suprantama, kad investicijų variantams lyginti reikia pagal vienodas taisykles apskaičiuoto, lengvai suvokiamo rodiklio.

Dėl savo specifikos finansinėms investicijoms palyginti negali būti naudojami natūriniai rodikliai (žr. 5.6–5.8 formules) – tam reikia pagal vieną metodiką apskaičiuoto rodiklio. Todėl natūrinių išteklių parametrų naudojimo rodikliai, nors ir gali (ir turi būti) naudojami valdant investicijas į materialųjį turtą, tačiau negali būti naudojami lyginant tokias investicijas su investicijomis, tarkime, į akcijas. Todėl investicijų naudingumui palyginti gali būti naudojamas anksčiau išsamiai aptartas *efektyvumo* rodiklis (žr. 5.3–5.4 formules). Jis apskaičiuojamas kaip investicijos vertės ir šios investicijos teikiamos naudos santykis:

$$\text{Investicijos efektyvumas} = \frac{\text{Rezultatas (investicijos suminis pinigų srautas per laikotarpį)}}{\text{Pradinė investicijos vertė}} \quad (5.29)$$

Šis rodiklis ekonominiu požiūriu parodo, kiek centų naudos duoda vienas investuotas litas per pasirinktą laikotarpį. Paprastai skaičiuojamas metinis pelningumas. Mūsų atveju pelningesnė yra pirmoji investicija (per metus vienas investuotas litas uždirba 3,6 cento²⁹ – 3,6 proc. metinis pelningumas). Antroji investicija nėra tokia pelninga (per metus vienas investuotas litas uždirba 2 centus³⁰ – 2 proc. metinis pelningumas), nors ir teikia didesnę pinigų įplaukų sumą. Efektyvumo rodiklis rodo, kad geriau pasirinkti tris investicijas po 1 000 Lt negu vieną 3 000 Lt investiciją.

Vertinant kapitalo investicijų naudingumą mažtoma taip pat, kaip ir vertinant pinigų srauto investicijų naudingumą. Apskaičiuojamas kapitalo investicijos pelningumas:

$$\text{Investicijos efektyvumas} = \frac{\text{Rezultatas (galima kapitalo investicijos nauda, kuri būtų gauta pradavus investiciją)}}{\text{Pradinė investicijos vertė}} \quad (5.30)$$

Skaičiuojant kapitalo investicijos efektyvumą, kitaip nei skaičiuojant pinigų srauto investicijos efektyvumą, su pradine investicijos verte lyginamas ne pinigų srautas, o *hipotetinė* ekonominė nauda. Ši nauda yra *tikėtina* suma, kuri bus gauta ateityje, jei kapitalo investiciją pavyks parduoti taip, kaip tikimasi.

²⁹ $(3 \times 12) / 1000$.

³⁰ $60 / 3000$.

Pasvarstykite:

Yra dvi galimybės investuoti į panašų turtą trejiems metams. Pirmoji investicija kainuoja 2 000 Lt ir ją po trejų metų tikimasi parduoti už 2 420 Lt. Antroji investicija kainuoja 1 500 Lt ir ją po trejų metų tikimasi parduoti už 1 770 Lt. Pirmosios investicijos padidėjusi vertė investiciją pardavus apmokestinama 15 proc. pelno mokesčiu.

Kurią investiciją ir kodėl pasirinksite?

Skaičiuojant kapitalo investicijų efektyvumą daroma prielaida, kad investicijos vertė padidės tikrai tiek, kiek planuojama, t. y. investicija bus saugi ir garantuota. Tik esant šioms prielaidoms galima atlikti skaičiavimus. Pirmosios investicijos galima nauda išreiškiama kaip 5,95 cento³¹ vienam investicijos litui per metus (5,95 proc. metinis pelningumas), o antrosios nauda – 6 centai³² per metus (6 proc. metinis pelningumas).

Mišriųjų investicijų efektyvumas galėtų būti apskaičiuojamas pagal formulę:

$$\text{Investicijos efektyvumas} = \text{Rezultatas (investicijos bendrasis pinigų srautas per visą investicijos egzistavimo laikotarpį + potenciali investicijos nauda, kuri būtų gauta pradavus investiciją) / Pradinė investicijos vertė} \times \text{Investicijos trukmės laikas.} \quad (5.31)$$

Vertinant ir valdant kapitalo ir mišriąsias investicijas kyla labai svarbus jų saugumo klausimas. Tai tiesiogiai susiję su planų ir prognozių patikimumu. Gali susidaryti įspūdis, kad pinigų srauto investicijos yra saugesnės negu kapitalo investicijos. Norint išsamiai išnagrinėti investicijų saugumo klausimą reikia atskirti du dalykus.

Pirma, *rizika prarasti investiciją*. Tikėtina, kad pelningiausios investicijos dažnai yra ir rizikingiausios pagal galimybę jas prarasti. Tai vienodai taikytina ir pinigų srautų, ir kapitalo investicijoms.

Kitas dalykas, į kurį reikia atsižvelgti valdant investiciją, – rizika, kad *investicija bus mažiau pelninga*, negu buvo planuota. Pinigų srauto inves-

³¹ $\{[(2420 - 2000) - ((2420 - 2000) \times 0,15)]/2000\}/3$.

³² $[(1770 - 1500)/1500]/3$.

ticijos atveju tai reikštų, kad investicijos teikiamas suminis pinigų srautas nėra toks, koks buvo planuotas. Taip gali atsitikti dėl dviejų priežasčių: mažesnių, nei tikėtasi, pinigų įplaukų arba didesnių, negu numatyta, pinigų išlaidų. Susiklosčius nepalankiai situacijai, gali atsitikti taip, kad pinigų srauto investicija, užuot kūrusi įmonei naudą, gali tapti nuostolinga. Nuostoliai gali pasireikšti ir papildomomis pinigų išlaidomis. Ypač tai pasakytina apie investicijas, kurioms įsigyti pasiimtos paskolos su kintamosiomis palūkanomis. Valdant kapitalo investicijas, skaičiuojamas galimas pelningumas. Net jei prognozės pasitvirtina, lieka rizika, kad vėliau padėtis gali pasikeisti ir kapitalo arba mišrioji investicija galiausiai bus nuostolinga. Vargu ar įmonė gali numatyti ateitį investuodama ilgam laikui (10–20 metų). Šiuo metu nėra patikimų metodų, leidžiančių prognozuoti tokio ilgo laikotarpio ekonomikos tendencijas.

Verta prisiminti

- Kiekviena įmonė siekia finansinių tikslų naudodamasi šiam tikslui pasiekti reikiamaisiais ištekliais.
- Kadangi įmonės finansų tikslas, kalbant finansinio rezultato kategorijomis, yra siekti didesnės pelno masės arba įmonės vertės (kuri savo ruožtu didėja įmonei dirbant pelningai), galima pagrįstai teigti, kad pradinė kiekvieno išteklių panaudojimo siekiamybė yra kurti didžiausią pajamų kiekį.
- Bendra kiekvieno įmonės išteklių naudojimo valdymo kryptis yra pasiekti geriausią rezultatą mažiausiu išteklių kiekiu ir kaina. Šį siekį apibūdina *efektyvumo* kategorija ir atitinkami rodikliai.
- *Vertiniai* santykiniai ilgalaikio turto *naudojimo efektyvumo rodikliai* apskaičiuojami kaip rezultato (pelno arba pajamų) ir išteklių (ilgalaikio turto) vertės santykis.
- Skaičiuojami vertiniai rodikliai susiję su tam tikrais trūkumais, pavyzdžiui: nustatant *uždirbto pelno* rodiklį į skaičiavimus įtraukiamos ne tik visos pajamos, bet ir sąnaudos, susijusios su *visų* išteklių panaudojimu uždirbant šias pajamas. Formulės vardiklyje naudojamas išteklių vertės rodiklis. Šis rodikis paimamas iš įmonės finansų modelio, kur jis apskaičiuojamas remiantis įmonėje patvirtintomis tam

tikromis prielaidomis. Tai turi didelę įtaką skaitinei rodiklio reikšmei ir sudaro galimybę manipuliuoti.

- Siekiant išvengti manipuliacijų ir kitokių vertinių rodiklių iškraipymų dėl apskaitos politikos, tam tikrais atvejais gali būti naudojami *natūriniai išteklių naudojimo efektyvumo rodikliai*. Tai intensyvaus, ekstensyvaus ir integralaus konkretaus turto tam tikrų fizinių parametrų naudojimo koeficientai. Tokie rodikliai turėtų būti skaičiuojami tik aktyviojo turto atveju. Kiekvienai aktyviojo turto rūšiai turėtų būti sukurti specifiniai konkretaus turto fizinių parametrų (ploto, tūrio, greičio ir pan.) naudojimo efektyvumą apibūdinantys rodikliai.
- Įmonės ilgalaikį turtą sudaro trijų skirtingų rūšių turtas, kurio funkcijos, teikiama ekonominė nauda ir valdymo principai labai skiriasi. Todėl ilgalaikis turtas skirstomas į *nematerialųjį, materialųjį ir finansinį* ilgalaikį turtą.
- *Nematerialusis turtas* ekonominę naudą teikia ne savo fizine substancija, o tuo, kad suteikia įmonei tam tikras teises ir galimybes funkcionuoti kokioje nors konkrečioje veiklos nišoje (licencijos, franšizė, autorių ir gretutinės teisės, plėtros darbai), gauti tiesioginės naudos dėl to, kad disponuoja specifinėmis žiniomis konkrečių produktų gamybos srityje (patentai, *know-how*), kurti ir palaikyti paklausą (prekių ir paslaugų ženklai).
- *Materialusis turtas* ekonominę naudą teikia įmonei tiesiogiai dalyvaudamas uždirbant pajamas. Tai fizinę substanciją turintis turtas, kuris savo fizinėmis savybėmis tiesiogiai arba netiesiogiai dalyvauja gaminant produkciją ir / arba parduodant prekes. Kaip tik kalbant apie IMT ir yra vartojama sąvoka *gamybos priemonės*, taip pabrėžiant esminę šio turto savybę.
- *Ilgalaikis finansinis turtas* ekonominę naudą teikia įmonei praktiškai įgyvendindamas posakį „pinigai daro pinigus“. Tai investicijos, kuriomis vienais ar kitais būdais įmonei uždirba pinigus. Įmonė turimus laisvus pinigus gali investuoti tikėdamasi ateityje gauti iš to ekonominės naudos.
- Pagal ekonominės naudos gavimo būdą investicijos gali būti skirstomos į kapitalo, pinigų srautų ir mišriąsias. *Kapitalo investicijos* ekonominę naudą teikia tuomet, kai investicijos vertė padidėja ir po kiek

laiko pardavus šią investiciją yra gaunama daugiau pinigų, negu buvo investuota. *Pinigų srauto investicijos* ekonominę naudą teikia kurdamos nuolatinį pinigų srautą. Ekonominė nauda pasireiškia tuo, kad investicijos kuriamas pinigų srautas padengia pradinę investicijos sumą ir po kurio laiko įmonė pradeda gauti pinigus, kurie jau viršija investuotą sumą.

- Valdant IMT naudojimą reikia atsižvelgti į dvi – *vidinių* ir *išorinių* – veiksmų grupes.
- Valdant vidinius įmonės veiksmus, nuo kurių priklauso IMT naudojimo efektyvumas, pirmiausia stengiamasi *mažinti IMT kiekį*, kurį naudojant yra pasiekiamas numatytas rezultatas. Antroji valdymo kryptis – *didinti rezultato* (pagaminamos produkcijos ar suteiktų paslaugų) *kiekį*, kuris pasiekiamas naudojant esamą IMT kiekį.
- Valdant išorinių (rinkos) veiksmų įtaką pirmiausia siekiama *mažinti IMT kainą*. Tokių sprendimų įtaka įmonės finansiniame modelyje pasireiškia per sumažėjusias sąnaudas ir padidina įmonės pelną. Antroji valdymo kryptis – *didinti rezultato (prekių) pardavimo kainas*. Šie sprendimai įmonės finansiniame modelyje didina pajamas ir įmonės uždirbamą pelną.
- Valdymo sprendimai, susiję su IMT naudojimu, turėtų būti suderinti ir sudaryti vienodo pralaidumo grandinę – pradedant išteklių įsigijimu, jų panaudojimu ir baigiant gautais rezultatais (pajamomis ir pelnu). „Siaura vieta“, atsiradusi bet kurioje proceso grandinės vietoje, neišvengiamai bus susijusi arba su nepakankamai veiksmingu išteklių (IMT) panaudojimu, arba netgi su patiriamais nuostoliais. Todėl derinant valdymo sprendimus grandinės požiūriu tikslinga pradėti nuo rezultato. Ir tik tiksliai žinant galimų parduoti prekių kiekius ir kainas galima planuoti IMT naudojimą ir jo aprūpinimą reikiama ištekliais.
- Vertiniai IMT naudojimo rodikliai apima visą ciklą nuo turto natūrinio naudojimo iki produkcijos pardavimo, t. y. tam tikra prasme lyg ir peržengia įmonės ribas. Tačiau vertiniai rodikliai, valdant įmonės IMT naudojimą, esant galimybei turėtų būti papildyti natūriniais rodikliais arba tokios galimybės nesant kuriami įvairūs mišrūs specifiniai rodikliai. Taip būtų atsverti vertinių rodiklių ribotumai.

- Būdų, kaip įmonė gali disponuoti turtu savo veikloje, yra keletas (nuosavybės ar lizingo pagrindu arba nuomodamasi). Sprendimai dėl disponavimo turtu yra susiję su įmonės pasirinkta verslo finansavimo strategija ir gali būti priimami tik aukščiausiu vadovybės lygiu šiuos sprendimus būtinau derinant su įmonės savininkais. Priklausomai nuo pasirinkto disponavimo IMT būdo, iš esmės keičiasi vertinės turto naudojimo efektyvumo rodiklių reikšmės, taip pat ir rizikos, susijusios su įmonės veikla ir jos ateitimi.

SAVITIKROS KLAUSIMAI:

1. Apibrėžkite įmonės išteklių naudojimo efektyvumo sąvoką. Į kokius esminius dalykus reikia atsižvelgti vertinant išteklių naudojimo efektyvumą? Su kokiomis problemomis susiduriama?
2. Nurodykite ilgalaikių išteklių naudojimo rezultatyvumą matuojančius rodiklius ir apibūdinkite ekonominę jų prasmę.
3. Paašškinkite esminius aktyviojo ir pasyviojo IMT naudojimo skirtumus ir nurodykite šių turto rūšių naudojimo efektyvumą matuojančius rodiklius ir valdymo specifiką.
4. Kokie fiziniai parametrai turėtų būti matuojami ir valdomi siekiant efektyviai išnaudoti tokį aktyvųjį turtą kaip keleivinis autobusas, pramoginis laivas, restoranas?
5. Nurodykite, kokie vertiniai rodikliai apibūdina IMT naudojimo efektyvumą. Kaip apskaičiuojami šie rodikliai ir kaip gali būti naudojami valdant išteklių efektyvumą?
6. Nurodykite, koku nuoseklumu turėtų būti derinamas IMT naudojimo procesas ir su juo susiję valdymo sprendimai.
7. Nurodykite, kokiais būdais įmonė gali disponuoti ilgalaikiu turtu. Apibūdinkite šių būdų skirtumus, pranašumus ir trūkumus. Kaip įmonės turto disponavimo būdas veikia vertinių turto naudojimo efektyvumo rodiklių reikšmes?
8. Išvardykite skirtingas ilgalaikių investicijų rūšis, specifinius jų bruožus ir esminius kiekvienos investicijų rūšies valdymo ypatumus.

9. Nurodykite, kokie rodikliai atspindi kiekvienos investicijų rūšies pelningumą. Apibūdinkite ekonominę jų esmę ir naudojimo valdant investicijas specifiką.
10. Su kokiomis problemomis susiduriama vertinant ilgalaikes kapitalo investicijas?

VI.

TRUMPALAIKIŲ ĮMONĖS IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Šeštojo skyriaus tikslas – išnagrinėti trumpalaikių įmonės išteklių valdymo ypatumus. Jame pirmiausia nagrinėjama trumpalaikių įmonės išteklių sąvoka ir struktūra. Atskleidžiamas esminis trumpalaikių išteklių valdymo aspektas – tai, kad šie ištekliai turi būti valdomi priimant teisingus operatyvius sprendimus. Tuo pat metu pabrėžiama, kad trumpalaikių išteklių valdymo pagrindas yra strateginiai sprendimai, priimami aukščiausioje įmonės valdymo grandyje. Atskleidžiama pagrindinė trumpalaikių išteklių funkcija – dalyvaujant įmonės kasdienėje veikloje uždirbti ekonominę naudą jos savininkams. Išsamiai aptariamos trumpalaikių išteklių, kuriais disponuodama įmonė uždirba pelną, rūšys. Pabrėžiami skirtingų rūšių trumpalaikių išteklių, tokių kaip atsargos ir finansinis turtas, valdymo ypatumai ir skirtumai.

Pirmajame poskyryje nagrinėjama atsargų valdymo specifika ir principai. Nurodomas atsargų likučių ir atsargų naudojimo valdymo skirtumas. Išskiriami atsargų valdymo aspektai skirtingo pobūdžio įmonėse ir atsargų valdymo organizavimas nurodant skirtingo lygio valdymo centrus, tokius kaip pelno, pajamų ir sąnaudų centras. Pabrėžiamas kiekvieno centro atsargų valdymo tikslas. Smulkiai nagrinėjami atsargų judėjimo etapai, nurodant kiekvieno etapo valdymo centrą, siekiamą konkrečiame etape tikslą ir šio tikslo matavimo rodiklius. Apibūdinus kiekvieną etapą išsamiai aptariami visi įmanomi valdymo veiksmai, kurie gali padėti pasiekti galutinį atsargų valdymo tikslą.

Atskiroje poskyrio dalyje smulkiai aptariami atsargų valdymo rodikliai. Nurodomi konkretūs rodikliai, pagal kuriuos galima įvertinti, kaip efektyviai įmonėje valdomos atsargos. Atskirai išskirti ir išnagrinėti kiekvieno etapo atsargų valdymo efektyvumą apibūdinantys rodikliai. Kartu aptariamas integralinis rodiklis, galintis gana veiksmingai, apibendrintai apibūdinti viso atsargų naudojimo įmonėje ciklo efektyvumą ir išskirti esmines sudedamąsias dalis, turinčias įtakos galutiniams rezultatams. Remiantis paprastu pavyzdžiu parodoma, kaip veikia visi poskyryje aptarti rodikliai ir kokios galimybės šiuos rodiklius panaudoti atsargų naudojimo efektyvumo analizei bei valdymui.

Antrasis poskyris skirtas įmonės finansinio turto, kaip trumpalaikio įmonės išteklių, valdymui apibūdinti. Išskiriami du skirtingi šio turto objektai – pinigai ir gautinos skolos, kurie yra nagrinėjami atskirai, nes at-

lieka skirtingas funkcijas ir yra valdomi taikant skirtingas priemones. Aptariant pinigų valdymo specifiką pabrėžiama, kad pinigų, kaip trumpalaikio išteklių, valdymas apsiriboja paprastu pinigų išlaidų ir įplaukų subalansavimo uždaviniu. Smulkiai išnagrinėti pinigų valdymo žingsniai ir priemonės, leidžiančios pasiekti pinigų valdymo tikslą – kad pinigų būtų tiek, kiek jų reikia konkrečiu momentu. Atskirai išnagrinėti ir aptarti analitiniai rodikliai, atspindintys įmonės pinigų, kaip trumpalaikio išteklių, valdymo efektyvumą. Atskleidžiamas mokumo ir likvidumo sampratų skirtumas. Nurodomi pagrindiniai įmonės pinigų gavimo šaltiniai ir aptariama įmonės galimybė trumpu laikotarpiu finansuojant įmonės veiklą manipuluoti skolomis bei atsiskaitymo terminais. Taip pat pabrėžiama įmonės strateginių sprendimų, susijusių su pinigų valdymu, svarba.

Aptariant pirkėjų skolų valdymą nurodomos visos įmonės finansinės veiklos ciklą sudarančios sudedamosios dalys, kurių viena yra pirkėjų skolos ciklas. Šiame kontekste yra nagrinėjamas pirkėjų skolų valdymas ir pabrėžiami pagrindiniai šio valdymo aspektai išskiriant pirkėjų skolų trukmės laiką ir pinigų praradimus dėl negražintų pirkėjų skolų. Išsamiai nagrinėjami analitiniai rodikliai, pagal kuriuos galima įvertinti, kaip efektyviai valdomos pirkėjų skolos ir veiksniai, lemiantys šį efektyvumą. Nuosekliai aptarta valdymo veiksmų visuma, leidžianti valdyti pirkėjų skolas taip, kad būtų pasiekiamas geriausias įmanomas rezultatas.

Išnagrinėjęs šį skyrių studijuojantysis gebės:

- Apibūdinti įmonės trumpalaikių išteklių esmę, skirti skirtingų trumpalaikių išteklių rūšių valdymo specifiką, nurodyti esmines šių išteklių funkcijas bendrame įmonės finansų valdymo diskurse;
- Apibūdinti skirtingus valdymo centrus ir kiekvieno centro požiūriu keliamus tikslus atsargų valdymo sistemoje;
- Suvokti ir išskirti atsargų judėjimo etapus, nurodyti kiekvieno etapo valdymo tikslus ir šių tikslų pasiekimo matavimo rodiklius;
- Pritaikyti atsargų apyvartumo rodiklius atsižvelgiant į įmonės ir valdymo centrų specifiką;

- Analizuoti atsargų naudojimo efektyvumo rodiklius išskiriant ir apskaičiuojant kiekvieno veiksnio įtaką. Formuluoti valdymo sprendimus, galinčius pagerinti įmonės atsargų naudojimo efektyvumą;
- Apskaičiuoti integralų atsargų naudojimo efektyvumo indeksą, aiškinti šio ir kitų sistemos rodiklių reikšmes atsižvelgiant į svarbiausių veiksnių pokyčius;
- Nustatyti įmonės trumpalaikio finansinio turto rūšis ir nurodyti kiekvienos rūšies valdymo specifiką;
- Kritiškai įvertinti įmonės mokumo ir turto likvidumo sampratas ir jų ekonominę prasmę bei apskaičiuoti šiuos reiškinius matuojančius rodiklius;
- Išskirti įmonės finansinį ciklą sudarančias dalis, apskaičiuoti šių ciklų trukmę ir galimybes derinant įvairius ciklus pasiekti geriausius finansinius rezultatus;
- Nurodyti ir praktiškai pritaikyti pinigų srauto valdymo etapus, tirti kiekvienos įmonės galimus finansavimo šaltinius, atskleisti kiekvieno šaltinio panaudojimo pranašumus ir trūkumus;
- Apibūdinti pirkėjų skolų valdymo tikslus, nurodyti pagrindinius šių skolų valdymo aspektus, praktiškai apskaičiuoti ir pritaikyti analitinius rodiklius, apibūdinančius pirkėjų skolų valdymo efektyvumą.

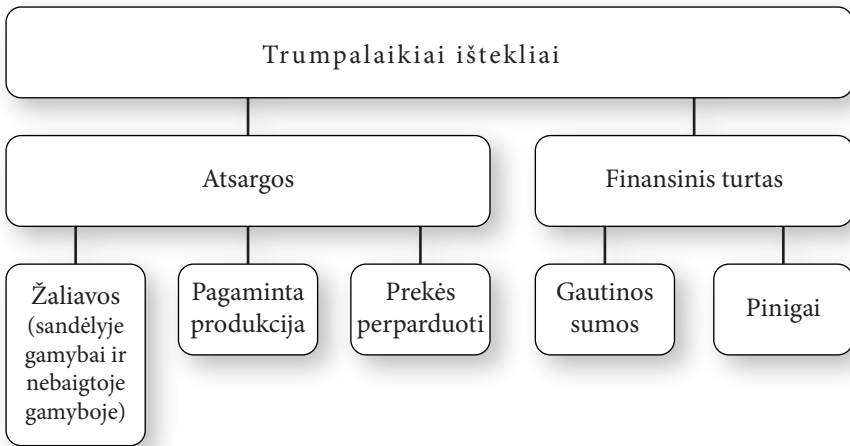
VI.1. Atsargų valdymas

Trumpalaikiai ištekliai, arba kalbant įmonės finansų modelio kategorijomis trumpalaikis turtas, – tai įmonės turimas išteklis, kuris ekonominę naudą įmonei atneša per vieną finansinį laikotarpį arba per vieną savo veiklos ciklą. Kitaip nei ilgalaikių išteklių, kurie naudojami ilgą laiką, trumpalaikio turto ciklas, t. y. laikotarpis nuo trumpalaikių išteklių įsigijimo iki jų pardavimo ar kitokio panaudojimo kuriant galutinį įmonės finansinės veiklos rezultatą – pelną, yra daug trumpesnis. Tokia trumpalaikių išteklių ekonominės esmės specifika lemia ir šių išteklių valdymo specifiką.

Valdant trumpalaikį turtą reaguoti reikia greitai, nes tokio pobūdžio turto daug ir jis yra „greitas ir įsiutęs“. Padarius valdymo klaidą sugrįžti atgal ir ją ištaisyti dažniausiai beveik nebeįmanoma, nes trumpalaikių išteklių veiklos ciklas jau būna pasibaigęs. Valdant ilgalaikius išteklis sprendimų

pasekmės yra ilgai truncančios ir neigiami kai kurių sprendimų padariniai kartais gali būti panaikinti ar bent sušvelninti, o trumpalaikio turto atveju klaidingų sprendimų ištaisyti paprastai nebegalima. Jų galima nebekartoti, tačiau, tarkime, pardavus prekes pigiau nei jų savikaina, sugrižti atgal ir iš naujo susiderėti su pirkėju vargu ar pavyktų.

Ir ilgalaikių, ir trumpalaikių išteklių naudojimo valdymo specifika yra susijusi su jų rūšimi. Todėl pirmiausia tikslinga išskirti esmines valdymo sprendimų požiūriu trumpalaikių išteklių grupes (žr. 6.1 pav.). Tai atsargos ir trumpalaikis finansinis turtas.



6.1 pav. Trumpalaikiai ištekliai, kuriais disponuoja įmonė

Kiekviena trumpalaikių išteklių grupė turi savo valdymo specifiką ir skirtingai veikia galutinio finansinio įmonės tikslo pasiekimą.

Atsargų valdymo principai

Apibūdinant įmonės finansų modelio kategorijomis pasakytina, kad *atsargos* yra trumpalaikis turtas (žaliavos ir komplektuojamieji gaminiai, nebaigta gamyba, pagaminta produkcija bei pirktos prekės, skirtos perparduoti), kuri įmonė sunaudoja pajamoms uždirbti per vienus metus arba per vieną įmonės veiklos ciklą.

Trumpalaikių išteklių grupėje reikšmingas lyginamasis svoris tenka *atsargoms*. Atsižvelgiant į įmonės specifiką atsargoms priskirtinos žaliavos, nebaigta gamyba, pagaminta produkcija ir perparduoti skirtos prekės. Prie šios grupės priskirtinos ir įvairios atsargos, sunaudojamos įmonės funkcionavimui palaikyti, tarp jų ir vadinamosios kanceliarinės prekės.

Šioje turto grupėje gamybos įmonėse žaliavos virsta pagaminta produkcija, kuri vėliau valdoma pagal tuos pačius principus kaip ir perpardavimo tikslais pirktos prekės. Kelias žaliavos–produkcija „kainuoja“ papildomą laiką, kurį ištekliai guli kaip atsargos, kai produkcija yra gaminama. Prie „kainos“ galima priskirti ir „nubyrėjimą“, kai dėl broko ir gamybos atliekų dalis žaliavų patenka į šiukšlyną. Šioje srityje valdymas turėtų susitelkti ties atsargų kiekiu ir laikotarpiu, kol atsargos laikomos įmonėje, t. y. potenciali ekonominė nauda dar nėra įgyvendinta.

Pasvarstykite

Ką ir kaip konkrečiai valdome, kai sakome, kad valdome atsargas arba jų naudojimą.

Skirkite laiko pamąstyti prieš skaitydami toliau

Prieš atsakant į klausimą galbūt pirmiausia reikėtų susitelkti ties paties valdymo objektu ir tikslu. Klausimas, ką reikėtų valdyti – atsargas ir jų buvimą įmonėje, atsargų panaudojimą ar prekių pardavimą, nors iš pirmo žvilgsnio atrodo kiek filosofinis, nėra toks banalus ir beprasmis įmonės siekiamo finansinio tikslo požiūriu. Jei bus nuspręsta, kad valdomos *atsargos* – dėmesys bus sutelktas atsargų likučių, esančių įmonėje valdymui, jei *naudojimas* – atsargų likučiai ir jų valdymas tarytum tampa antraeiliai.

Jei siekiama valdyti atsargas, nemažai dėmesio turėtų būti skiriama atsargų likučiams optimizuoti, siekiant mažinti įšaldytų atsargose pinigų kiekį. Šis požiūris yra gana svarbus, kai kalbama apie įmonės būklę, jos finansavimo mastą bei kainą. Tačiau atsiranda rizika, kad susitelkus ties atsargų kiekiais ir stengiantis juos optimizuoti mažiau dėmesio bus skiriama atsargų naudojimui, t. y. tam procesui, dėl kurio yra tiesiogiai kuriamos pajamos ir tiesiogiai prisidedama prie to, kad įmonės finansinis tikslas būtų pasiektas.

Todėl darytina išvada, kad valdant atsargas daugiausia dėmesio turėtų būti skiriama jų *naudojimo efektyvumui didinti* – kitaip sakant, tikslas formuluotinas taip, kad atsargos duotų kuo didesnę ekonominę naudą įmonei, kartu ir įmonės savininkams. Tačiau būtina atsižvelgti į tai, kad pačių atsargų ar jų naudojimo valdymas yra nevienalytis procesas. Tai susiję su tuo, kad vienoje įmonėje yra tik prekybinės atsargos, kitose yra ir žaliavų, reikalingų produkcijos gamybai, dar kitos teikia vien tik paslaugas.

Todėl kalbant apie atsargų valdymą pirmiausia reikėtų atsižvelgti į įmonės specifiką ir į tai, kokio pobūdžio atsargomis yra disponuojama įmonėje. Paprasčiausias atvejis – *paslaugas teikianti* įmonė. Tokio pobūdžio įmonė paprastai nedisponuoja dideliais, paslaugoms teikti reikalingais atsargų kiekiais. Tik retais atvejais tokiose įmonėse pinigų kiekis, investuotas į atsargų likučių palaikymą, yra gana didelis, kad šių likučių valdymas reikalautų papildomo išskirtinio dėmesio. Jei atsargų likučiai vis dėlto yra gana dideli, jie valdomi taip pat kaip ir prekybos įmonių atsargų likučiai. Dar vienas labai svarbus paslaugas teikiančios įmonės dalykas yra tas, kad joje nėra galutinio produkto – paslaugų likučio. Tik išimtiniais atvejais įmonėse gali būti registruojamas nebaigtų suteikti klientui paslaugų vertė. Tai, kad paslaugas teikiančiose įmonėse atsargų kiekiai yra mažiausi, o nebaigtų paslaugų likučių iš esmės nėra, labai palengvina tokios įmonės atsargų atspindėjimą finansiniame modelyje, taip pat ir jų valdymą.

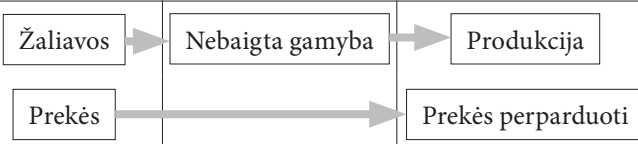
Prekybos įmonėje pagrindinis atsargų valdymo objektas yra perparduoti skirtos prekės. Kadangi šios atsargos turi tiesioginę įtaką siekiant įmonės finansinio tikslo, jos ir turėtų būti valdomos atsižvelgiant į galutinio tikslo kriterijus – kiek pelno šios atsargos uždriba įmonei. Valdymo požiūriu prasminga, kai už prekių pirkimą ir tų pačių prekių pardavimą yra atsakingi tie patys žmonės. Taip yra todėl, kad šiuo atveju jie tiesiogiai kontroliuoja ekonominės naudos gavimo procesą nuo pradžios iki pabaigos. Esant tokiai atsargų valdymo organizavimo formai prekybinė veikla turėtų būti laikoma *pelno centru* ir valdoma siekiant, kad įmonė uždirbtų kiek galima daugiau *pelno*.

Jeigu įmonės yra didelės, prekių pirkimo ir jų pardavimo funkcijos paprastai būna atskirtos viena nuo kitos. Prekes perka tiekėjai, o parduoda – pardavimo vadybininkai. Šiuo atveju įsigijimo savikainos kūrimo funkcija ir atsakomybė už ją tenka tiekėjams, o pardavimo pajamų uždir-

bimo funkcija – pardavėjams. Prekės negali būti valdomos taikant pelno centro kategorijas. Jų pirkimas valdomas kaip *išlaidų centras*, t. y. siekiant mažinti perkamų prekių kainas ir su tuo susijusias *išlaidas*. Pardavimas šiuo atveju valdomas kaip *pajamų centras*, t. y. siekiant didinti pardavimo *pajamas*. Tarpusavio veiksmai derinami aukštesniu valdymo lygiu, kai pirkimo ir pardavimo procesas vertinamas kaip vientisas pelno uždirbimo ciklas.

Gamybos įmonėje atsargų judėjimą, atitinkamai ir valdymą, galima suskirstyti į keturis tam tikra prasme savarankiškus etapus (žr. 6.2 pav.). Visose iki šiol aptartose įmonėse šie etapai (išskyrus gamybą) taip pat egzistuoja. *Pirmasis* etapas – tai gamybinių žaliavų pirkimas, *antrasis* – jų laikymas sandėliuose, iki bus pradėta produkcijos gamyba. *Trečiuoju* etapu galėtų būti laikomas produkcijos gamybos etapas, iki pagaminta produkcija bus atiduota į sandėlį. Ir *ketvirtasis* – pagamintos produkcijos pardavimas pirkėjams.

Pirmieji etapai valdymo požiūriu yra laikytini išlaidų (sąnaudų) centrais, kai siekiama mažinti šiuose centruose patiriamas išlaidas bei sąnaudas. Tai atliekama skirtingais veiksmais, tačiau kiekvienu atveju šiais veiksmais siekiama vieno galutinio tikslo.

Atsargų pirkimas	Atsargų sandėliavimas	Produkcijos gamyba	Prekyba
<i>Valdymo centras: išlaidų</i>	<i>Valdymo centras: išlaidų</i>	<i>Valdymo centras: sąnaudų</i>	<i>Valdymo centras: pajamų (gamybos įmonėje); Pelno (pajamų) (prekybos įmonėje).</i>
			
<i>Tikslas: mažinti įsigijimo savikainą</i>	<i>Tikslas: mažinti atsargų sandėlyje kiekį ir laiką</i>	<i>Tikslas: mažinti gamybos trukmę ir sąnaudas</i>	<i>Tikslas: Gamybinėje įmonėje – didinti pardavimo pajamas. Prekybos įmonėje – didinti bendrąjį pelną</i>

6.2 pav. Atsargų judėjimo etapai ir valdymo tikslai

Atsargų pirkimas. Perkant atsargas siekiama kiek galima sumažinti atsargų įsigijimo savikainą. Šis siekis laikytinas esminiu pradiniu atsargų valdymo momentu, nes vienas išteklius – pinigai paverčiamas kitu ištekliumi – atsargomis. Savo ruožtu atsargos įmonės finansų sistemoje yra parodomos verte, lygia už konkrečias atsargas sumokėtai pinigų sumai. Patikslinti įsigijimo kainos, kitaip sakant pinigų sumos, sumokėtos už atsargas, nebeįmanoma, nors pati atsargų vertė sudarant finansines ataskaitas gali būti mažinama atsargas nukainojant. Tačiau atsargų nukainojimas visuomet susijęs su įmonės nuostoliais, nes tiekėjai nebegražina sumokėtų pinigų ir nukainojimo sumos yra tiesiogiai įmonės pinigų, kurie buvo investuoti į atsargas (žaliavas ar prekes), praradimas.

Pirkimo metu atsargų įsigijimo savikaina gali būti sumažinta derybų metu tiesiogiai suderant mažesnę atsargų pirkimo kainą; gaunant pirkimo apimties nuolaidas, kai pardavėjai skatindami pirkti daugiau, mažinant atsiėžimo išlaidas ir kitais jau anksčiau aprašytais būdais.

Atsargų sandėliavimas. Ir prekybos įmonėje valdant prekes, ir gamybos įmonėje valdant žaliavas, iš kurių yra gaminama produkcija arba kurios naudojamos paslaugoms teikti ar pačios įmonės veiklai užtikrinti, turėtų būti sprendžiami tokie klausimai kaip atsargų kiekiai bei jų laikymo sandėlyje laikas. Kalbant paprastai, valdant atsargas, iki jos bus panaudotos pagal jų tiesioginę paskirtį, siekiamybė yra ta, kad pinigų kiekis, išaldytas atsargose, būtų kuo mažesnis. Todėl vienas pradinių uždavinių, su kuriuo susiduriama valdant atsargas, joms jau patekus į sandėlį, – jų *laikymo sandėlyje*, iki bus pradėtos naudoti, *laiko mažinimas*. Kad ir kaip paradoksiškai tai skambėtų, laiko mažinimas šiame etape yra esminis dalykas. Taip yra todėl, kad tuo atveju, jei, pavyzdžiui, į gamybos įmonę žaliavos atgabenamos tiksliai tuo metu, kai jų reikia gamybai ir kai jos neguli sandėliuose – pinigų suma, investuota į žaliavas iki gamybos, tampa lygi nuliui. Todėl, laiku išsprendus žaliavų tiekimo problemą šiame etape ir šiuo požiūriu, klausimas dėl žaliavų sandėlyje kiekio nebetenka prasmės. Taigi valdant atsargas sandėliuose pagrindinis klausimas, kurį reikia išspręsti, yra atsargų gulėjimo juose laiko mažinimas, arba kitaip sakant jų apyvartumo spartinimas.

Tas pats pasakytina ir apie prekes. Kuo jų mažiau ir kuo jos trumpiau būna sandėlyje – tuo mažiau pinigų reikia šiam ištekliui finansuoti. Kadangi bet kurio ištekliaus efektyvumas laikomas geresniu, kai tas pats rezulta-

tas pasiekiamas naudojant mažesnę išteklių kiekį, prekių atsargų valdymo požiūriu siekiamybė yra kiek galima mažesnis atsargų kiekis sandėlyje. Todėl galima pagrįstai teigti, kad atsargų, taip pat ir žaliavų, valdymo sandėlyje *motu* galėtų būti *kuo trumpiau ir kuo mažiau*.

Žinoma, tai nereiškia, kad žaliavų *kaina* neturi jokios reikšmės, tačiau įsigijimo savikainos³³ (susiformuojančios atsargų pirkimo etape) svarba pasireiškia per visą veiklos ciklą ir daro tiesioginę įtaką galutiniam veiklos rezultatui – pelnui, todėl ji ir turi būti valdoma kompleksiskai, atsižvelgiant į galutinį, o ne į ne tarpinius tikslus.

Produkcijos gamyba. Šis etapas būdingas tik gamybos įmonėms. Gamyba – vieta, kurioje visi įmonės ištekliai sujungiami į vieną visumą ir dėl to iš žaliavų naudojant gamybos priemones ir darbo jėgą yra pagaminama produkcija. Gamyboje svarbiausi yra technologiniai sprendimai, kurių tikslas – kiek galima efektyviau pagaminti produkciją. Efektyvumas pasireiškia tuo, kad siekiama pagaminti reikiamos kokybės produkciją kiek galima mažesnėmis sąnaudomis, t. y. viskas turėtų būti nukreipta į vieną tikslą – kad produkcijos pagaminimo savikaina būtų mažiausia. Toks tikslas formuluojamas todėl, kad gamyba valdymo požiūriu yra išlaidų centras, todėl neturi būti siekiama uždirbti daugiau pajamų ar pelno. Tai ne gamybos vadovų, o kitų įmonės valdytojų prerogatyva. Kitas klausimas, kaip ir kiek tiksliai yra / turi būti apskaičiuojama gamybos savikaina ir kiek ji tinkama naudoti priimant valdymo sprendimus, susijusius su kainodara, o kartu ir su uždirbamomis pajamomis bei pelnu. Nustatyti pagamintos produkcijos savikainą nėra taip paprasta, kaip gali pasirodyti iš pirmo žvilgsnio. Čia svarbu pabrėžti tik tai, kad ir gamyboje reikia atsižvelgti į gamybos procesų greitį, nes kuo lėčiau vyksta gamyba, tuo daugiau pinigų išaldyta joje. Žinoma, yra gamybos procesų, kurie negali būti pagreitinami (vyno fermentacija, sūrių brendimas ir pan.), tačiau ten, kur tai įmanoma, prasminga kiek įmanoma sutrumpinti gamybos laiką. Tai sumažins nebaigtos gamybos apimtį ir savo ruožtu pinigų nebaigtai gamybai finansuoti kiekį.

Prekyba. Prekybos etape atsiranda du valdymo požiūriu skirtingi, su atsargomis susiję procesai, kuriuos reikia valdyti. Pirmiausia tai prekių buvimo sandėlyje laikas. Gamybos įmonėse gamybos procesas užbaigiamas *pagamintos produkcijos* pristatymu į sandėlį. Čia produkcija jau tampa pre-

³³ Įsigijimo savikainos valdymas išnagrinėtas IV skyriaus 2 poskyryje.

ke ir turi būti kuo greičiau parduota. Šių prekių, kitaip nei pirktų prekių, įsigijimo savikaina yra *pasigaminimo* savikaina. Tačiau šiame etape klausimas apie pasigaminimo savikainos optimizavimą jau nebesprendžiamas, nes viskas, kas buvo įmanoma, buvo / turėjo būti padaryta gaminant produkciją. Šuo atveju vėl grįžtama prie atsargų laikymo sandėlyje laiko. Kuo jis trumpesnis, tuo įmonei geriau.

Tas pats pasakytina ir apie prekes, perkamas perparduoti. Kuo jų mažiau ir kuo jos trumpiau guli sandėlyje, tuo mažiau pinigų reikia šiam ištekliui finansuoti. Kadangi bet kurio ištekliaus efektyvumas laikomas geresniu, kai tas pats rezultatas pasiekiamas naudojant mažesnę ištekliaus kiekį, prekių atsargų valdymo požiūriu siekiamybė yra kiek galima mažesnis atsargų kiekis sandėlyje.

Kitas ne mažiau svarbus procesas – prekių *pardavimas* klientams. Jo metu įvyksta pagrindinis veiksmas įmonės finansų kontekste – atsargos paverčiamos finansiniu turtu (pirkėjų skola ir / arba pinigais). Tuomet kaip tik ir yra gaunama ekonominė nauda arba patiriami praradimai.

Pats pardavimas valdymo požiūriu gali būti suprantamas ir valdomas nevienodai – tai priklauso nuo įmonės rūšies ir jos organizavimo. Nėdidesnėse prekybos įmonėse, kai už konkrečių prekių pirkimą ir pardavimą atsakingi tie patys asmenys, prekyba turėtų būti laikoma *pelno centru*, kai valdymo tikslas formuluojamas taip, kad didintų uždirbamą pelną. Didesnėse prekybos įmonėse, kai prekes perka vieni darbuotojai, o parduoda kiti, prekyba turėtų būti laikoma *pajamų centru* ir valdoma siekiant gauti kiek galima daugiau *pardavimo pajamų*. Valdymo požiūriu gamybos įmonių pagamintos produkcijos pardavimas taip pat negali būti laikomas pelno centru, kaip tai būna prekybos įmonėse. Taip yra todėl, kad gamybos įmonėje pardavimo vadybininkai niekuomet negali daryti įtakos pagamintos produkcijos savikainai. Tai visiškai kitų valdytojų – gamybos vadovų – prerogatyva. Todėl valdant pagamintos produkcijos pardavimą įmanoma naudoti tik *pajamų* centro kategorijas, t. y. reikia siekti padidinti pardavimo pajamas, o ne pelną. Tačiau ir šiuo atveju tikslui pasiekti valdant atsargas gali būti taikomi šiek tiek modifikuoti išteklių naudojimo efektyvumo ar panašaus pobūdžio rodikliai.

Iš to, kas pasakyta, darytina išvada, kad valdant atsargas, priklausomai nuo įmonės pobūdžio, egzistuoja skirtingi procesai, kurie valdomi iškeliant į galutinį įmonės finansų valdymo tikslą nukreiptus skirtingus tikslus.

Prekyboje – tai prekių pirkimo, sandėliavimo ir pardavimo procesai. Gamyboje – žaliavų pirkimo, žaliavų sandėliavimo, produkcijos gamybos, produkcijos sandėliavimo ir produkcijos pardavimo procesai. Kaip jau minėta, šie procesai valdomi keliant skirtingus tikslus taip, kad būtų galima pasiekti galutinį įmonės tikslą – pakelti įmonės savininkų gerovę.

Išskaidžius atsargų valdymo procesą į sudedamąsias dalis reikia nustatyti, kokiais rodikliais gali būti matuojami ir valdomi nurodytieji valdymo tikslai.

Atsargų valdymo rodikliai

Tam, kad būtų galima deramai valdyti įmonių atsargas, reikalingi ir atitinkami rodikliai, kurie leistų išmatuoti ir įvertinti, kiek efektyviai valdomos atsargos bendrai visos įmonės mastu ir kiekvieno proceso metu atskirai.

Kadangi bet koks valdymo tikslas turi būti išmatuojamas, atsargoms ir jų naudojimui valdyti taip pat reikalingas specifinis rodiklis ar keletas rodiklių, kurie teisingiausiai atspindėtų valdomą objektą ir leistų nustatyti, kaip rezultatą paveikė jam įtakos turintys veiksniai. Tuomet kyla klausimas – koks rodiklis teisingiausiai parodytų atsargų naudojimo tikslą ir kaip jį naudoti valdant atsargas.

6.3 paveiksle pateikti anksčiau išskirti atsargų valdymo etapai su nurodytais tikslais. Šiame paveiksle taip pat pateikti ir rodikliai, kuriuos naudojant gali būti išmatuoti šie tikslai. Tarkime, atsargų pirkimo metu gali būti skaičiuojamas *rinkos kainos ir atsargų įsigijimo savikainos indeksas*, parodantis, kiek pigiau ar brangiau negu rinkos kaina yra perkamos įmonės atsargos. Jeigu šis indeksas mažesnis už vienetą, atsargos perkamos pigiau nei rinkos kaina. Šis rodiklis parodo einamojo momento pirkimo kainų lygį. Praėjusių laikotarpių pirkimo kainų atitiktį dabartinėms kainoms gana gerai atspindi *atsargų nukainojimo sumos*, kurios privalo būti apskaičiuotos ir užregistruotos įmonės finansų modelyje, jeigu atsargų įsigijimo savikai-

na didesnė nei egzistuojanti rinkos kaina finansinių ataskaitų sudarymo momentu.

Atsargų pirkimas	Atsargų sandėliavimas	Produkcijos gamyba	Prekyba
<i>Tikslas:</i> mažinti įsigijimo savikainą	<i>Tikslas:</i> mažinti atsargų sandėlyje kiekį ir laiką	<i>Tikslas:</i> mažinti gamybos trukmę ir kaštus	<i>Tikslas:</i> Gamybos įmonėje – didinti pardavimo pajamas. Prekybos įmonėje – didinti bendrąjį pelną.
<i>Rodikliai:</i> Rinkos kainos ir savikainos indeksas. Nukainojimo sumos	<i>Rodikliai:</i> Atsargų apyvartumas (dienomis, kartais). Atsargų likutis	<i>Rodikliai:</i> Nebaigtos gamybos likučiai. Gamybos ciklo trukmė. Nuostoliai dėl atliekų ir broko.	<i>Rodikliai:</i> prekių (atsargų) grąža

6.3 pav. Atsargų judėjimo etapai ir valdymo rodikliai

Sandėliuojant atsargas siekiama, kad atsargos kuo trumpiau gulėtų sandėlyje ir jų kiekiai būtų kiek galima mažesni. Gamybos įmonėje šiame etape atsižvelgiant į nurodytus tikslus yra valdomos žaliavos, kurios įsigijamos tam, kad iš jų vėliau būtų pagaminta produkcija. Prekybos įmonėje šiame etape atsižvelgiant į nurodytus tikslus yra valdomos perparduoti nusipirktos *prekės*.

Anksčiau nurodytas tarpinis atsargų valdymo tikslas grindžiamas tuo, kad taip yra mažinamas pinigų kiekis, kuris turi būti investuotas į atsargas. Idealiu atveju atsargų likutis galėtų būti lygus nuliui. Tai gali būti pasiekama, jeigu prekės iš tiekėjų perkamos tik tuomet, kai pirkėjai iš anksto užsako reikiamas prekes. Jeigu atsargų likučių sandėliavimo išvengti nepavyksta, šiame etape yra kontroliuoti du dalykai – prekių likučio dydis ir jų laikymo sandėlyje laikas. Rodiklis, kuriuo jie gali būti išmatuojami ir valdomi, gali būti *atsargų likutis* konkrečiu laiko momentu. Atsargų likutis gali būti matuojamas ir fizine, ir vertine išraiška. Tačiau atsižvelgiant į tai, kad atsargų vertės šiame etape paveikti jau nebeįmanoma (tai buvo / turė-

jo būti padaryta perkant atsargas), prioritetinis yra atsargų likučio rodiklis kiekiu išraiška.

Kitas rodiklis, apibūdinantis atsargų buvimo sandėlyje laiką, yra *atsargų apyvartumo* rodiklis. Prekybos įmonėse tradiciškai šis rodiklis nustatomas kaip parduotų prekių savikainos ir vidutinio atsargų likučio santykis (žr. 6.1 formulę). Šis rodiklis apskaičiuojamas gamybos įmonėje paskutiniame – prekybos etape. Apibendrinant visos įmonės mastu šis apibendrinantis rodiklis parodo, kiek apyvartų per nagrinėjamą laikotarpį vidutiniškai padarė visos atsargos.

$$\text{Atsargų apyvartumas (kartais)} = \frac{\text{Parduotų prekių savikaina}}{\text{Vidutinis prekių likutis}}. \quad (6.1)$$

Šis rodiklis labai gerai tinka nagrinėjant ir vertinant įmonės praėjusio laikotarpio veiklą, tačiau valdymo tikslams beveik negali būti panaudotas. Pirmiausia ir skaitiklio, ir vardiklio rodikliai yra įvertinti pinigine išraiška, t. y. abu jie gali būti išskaidyti į sudedamąsias dalis ir išreikšti kaip kiekio ir kainos sandauga. Šiuo atveju problema yra ta, kad atsargos ir parduotų prekių savikaina, ypač tuomet, kai jų likučiai yra dideli, o kainos sparčiai keičiasi, yra įvertintos skirtingomis kainomis. Taip yra todėl, kad pagal atsargų įvertinimo taisykles, jei pasirenkamas kitas, ne vidutinių kainų, metodas, pavyzdžiui, vadinamasis LIFO (paskutinės pirktos atsargos nurašomos pirmiausia) ar kiti parduotų prekių savikainos nustatymo metodai, parduotų prekių kiekiai yra įvertinami kitomis kainomis negu tų pačių prekių likučių kiekiai, esantys sandėlyje. Todėl abu šie rodikliai tampa nepalyginami. Tai savo ruožtu iškraipo atsargų apyvartumo rodiklio skaitinę reikšmę ir gali būti susiję su klaidingais valdymo sprendimais.

Siekiant išvengti tokio pobūdžio iškraipymo tikslinga apskaičiuoti apyvartumo rodiklį kiekvienai svarbesnei atsargų grupei, naudojant ne vertinius, o *natūrinius vienetus*. Ekonominė šio rodiklio prasmė lieka nepakitusi, tačiau skaitinė išraiška nepalyginti tiksliau apibūdina tokį svarbų atsargų valdymui momentą. Tam, kad būtų galima lengviau suvokti atsargų apyvartumo rodiklį, yra skaičiuojamas kitas rodiklis – atsargų apyvartumas *dienomis*, kuris parodo, kiek vidutiniškai dienų atsargos praguli sandėlyje neparduotos. Šis rodiklis apskaičiuojamas pagal šią formulę:

$$\text{Atsargų apyvartumas} \frac{\text{Laikotarpio trukmė dienomis}}{(\text{dienomis})} = \frac{\text{Atsargų apyvartumas (kartais)}}{\text{Atsargų apyvartumas (kartais)}} \quad (6.2)$$

Atsargų apyvartumas dienomis, kaip matyti iš 6.2 formulės, priklauso nuo to, kaip yra apskaičiuotas apyvartumo kartais rodiklis. Jei jis apskaičiuotas naudojant vertines savikainas ir likučių išraiškas, turime ne visiškai tikslią skaitinę apyvartumo kartais, o kartu ir dienomis išraišką. Jei atskirų atsargų grupių apyvartumo rodiklis apskaičiuojamas naudojant tik kiekinius rodiklius, turime daug tikslesnę skaitinę ir apyvartumo kartais, ir apyvartumo dienomis reikšmę. Šie tikslesni skaičiai leidžia suformuluoti konkretesnius valdymo tikslus. Tai savo ruožtu leidžia veiksmingiau ir operatyviau valdyti atsargų judėjimą sandėliuose. Šiuo atveju galima nustatyti, kiek vidutiniškai dienų kiekvienos prekių grupės prekė gali gulėti sandėlyje.

Kalbant apie *gamybinės įmonės žaliavų*, esančių sandėlyje iki jos bus panaudotos produkcijai gaminti, valdymą, pabrėžtina, kad ir šiuo atveju gali būti naudojamas atsargų apyvartumo rodiklis, kurio ekonominė prasmė yra ta pati, nors jis ir apskaičiuojamas naudojant šiek tiek kitus rodiklius (žr. 6.3 formulę).

$$\text{Žaliavų apyvartumas} \frac{\text{Pagamintos produkcijos savikaina}}{(\text{kartais})} = \frac{\text{Pagamintos produkcijos savikaina}}{\text{Vidutinis žaliavų likutis}} \quad (6.3)$$

Nustačius žaliavų apyvartumo per konkretų laikotarpį (kartais) rodiklį gali būti nustatomas ir apyvartumo dienomis rodiklis (žr. 6.2 formulę). Ekonominė šio rodiklio esmė yra ta, kas jis parodo, kiek vidutiniškai laiko žaliavos guli sandėliuose, iki patenka į gamybą, ir iš jų pagaminama produkcija.

Skaičiuojant žaliavų apyvartumo rodiklius bei juos naudojant žaliavoms valdyti reikia atsižvelgti į keletą specifinių dalykų. Vienas jų yra tas, kad pagamintos produkcijos savikaina apima ne tik žaliavų, bet ir įdėto darbo bei gamybos priemonių vertę. Todėl norint tiksliau nustatyti žaliavų apyvartumą reikėtų *eliminuoti* iš produkcijos savikainos su žaliavomis nesusijusių savikainos sudedamųjų dalių vertę. Arba kitaip sakant žaliavų apyvartumui (kartais) apskaičiuoti vietoje visos produkcijos savikainos reikėtų naudoti tik žaliavų vertę.

Kitas su produkcijos gamyba susijęs dalykas yra tas, kad, kitaip negu prekyboje, kur galima ir prasminga naudoti ne vertinius, o natūrinius rodiklius skaičiuojant apyvartumą (kartais), gamyboje to padaryti tam tikrais atvejais neįmanoma. Taip yra todėl, kad tam tikrose gamybos srityse žaliavos ir pagaminta produkcija skaičiuojama skirtingais natūriniais vienetais. Pavyzdžiui, kilimų gamyboje žaliavos – verpalai – yra matuojamos taikant svorio vienetus, o galutinė produkcija – kilimai – kvadratiniais metrais. Drabužių siuvyklose medžiaga matuojama ploto vienetais, o pagaminta produkcija – tiesiog vienetais. Todėl tam tikrose gamybos srityse skaičiuojant žaliavų apyvartumo kartais rodiklius tenka naudoti vertinę žaliavų likučių sandėlyje bei žaliavų, panaudotų gaminat produkciją, išraišką.

Tačiau bet kuriuo atveju valdant atsargų judėjimą sandėliuose pagrindinis tikslas išlieka tas pats – sandėlyje turėtų būti kiek galima mažiau atsargų, o jei atsargų likučiai sandėlyje neišvengiami – tuomet siekti, kad atsargos jame būtų kuo trumpiau.

Produkcijos gamybos metu valdant atsargas (konkrečiai nebaigtos gamybos likučius) keliamas tikslas, panašus į atsargų judėjimo valdymą sandėliuose. Gamybos metu pirmiausia turėtų būti siekiama, kad nebaigtos gamybos likučių būtų kiek galima mažiau, kad nereikėtų į juos investuoti daug pinigų. Tam tikrose gamybos srityse (pvz., statyboje) šis dalykas yra akivaizdus. Jei įmonė stato keletą namų vienu metu, pinigų, kuriuos ji turės investuoti į jų statybą, reikės daug daugiau negu tuo atveju, jei įmonė statytų vieną namą. Šis nebaigtos gamybos aspektas gali būti matuojamas ir valdomas naudojant *nebaigtos gamybos likučio* rodiklį vertine išraiška.

Nebaigtos gamybos likučiai tiesiogiai susiję su produkcijos gamybos ciklu. Tokiu atveju siekiamybė yra ta, kad produkcija būtų pagaminta kiek galima greičiau. Trumpesnis gamybos ciklo rezultatas tas pats kaip ir mažesnių atsargų likučių – sumažina pinigų kiekį, kuris turi būti investuotas į nebaigtą gamybą. Suprantama, kad kai kuriais atvejais dėl gamybos technologijos ypatumų gamybos ciklas nebloginant kokybės pagreitintas negali būti. Geram vynui ar fermentiniam sūriui subręsti reikia tiek laiko, kiek reikia, kad jis taptų kokybišku produktu. Tačiau, tarkime, kėdės gamybos trukmė priklauso nuo žmogaus bei naudojamų gamybos įrankių ir gali būti reguliuojama. Tai gali būti atliekama optimaliai išdėstant stakles, kad kėdės judėjimo laikas gamyboje būtų mažiausias, optimizuojant kitus gamybos

ir jos aptarnavimo procesus, kad būtų kiek galima sutrumpintas gamybos laikas.

Žinoma, kartais galima išgirsti, kad natūralius gamybos procesus siekiama pagreitinti įvairiais „išradimais“, tokiais kaip, pavyzdžiui, mėsos ar žuvies „rūkymas“ pamerkiant į chemikalus, suteikiančius dūmų kvapą ir skonį, arba 10 metų išlaikyto brendžio „gamyba“ per 10 minučių sumaišant etilo alkoholį su atitinkamo skonio chemikalais. Tai, žinoma, duoda nemenką ekonominę naudą įmonei, tačiau vartotojo atžvilgiu, jei jis nėra informuojamas apie šiuos „gamybos ypatumus“, tokie veiksmai mažų mažiausiai yra neetiški.

Gamybos proceso trukmei matuoti ir valdyti gali būti naudojamas *gamybos ciklo trukmės*, įvertintos dienomis, rodiklis.

Valdant atsargas gamybos proceso metu atsiranda dar vienas labai svarbus, kitiems atsargų naudojimo etapams nebūdingas valdymo dalykas. Tai žaliavų praradimas gamybos proceso metu dėl atsiradusių atliekų ir gamybos broko. Daugelio gamybos procesų metu atliekos yra neišvengiamos. Pavyzdžiui, siuvyklose neįmanoma medžiagų sukirpti taip, kad visiškai neliktų atraižų. Todėl gamyba yra ta vieta, kurioje atsiranda tiesiogiai prarandamos atsargos ir dėl to atsiranda nuostoliai. Atliekų ir su jomis susijusių nuostolių mažinimo uždavinys yra sprendžiamas technologinėmis priemonėmis, pavyzdžiui, optimaliai sukerpant medžiagas.

Gamybos brokas paprastai yra susijęs su žmogaus klaidomis arba technikos gedimais. Žmogaus klaidos gali būti mažinamos keliant darbuotojų kvalifikaciją ir tobulinant jų darbo įgūdžius, technikos gedimai – atliekant profilaktinius ir einamuosius remontus tam, kad būtų palaikoma derama įrenginių techninė būklė. Rodiklis, kuriuo galima matuoti šiuos atsargų panaudojimo gamyboje aspektus, yra *nuostolio* dėl atliekų ir broko rodiklis. Tačiau naudojant šį rodiklį valdymui reikia atsižvelgti į tai, kad tai vertinis, o ne natūrinis rodiklis ir jo dydis nemažai priklauso nuo atliekų bei broko apskaitos politikos įmonėje. Taip pat visuomet reikia turėti omenyje, kad už gamybą atsakingas personalas visuomet yra suinteresuotas šio rodiklio mažiausia reikšme, taigi atsiranda manipuliavimo šio rodiklio skaitine reikšme rizika. Todėl dažnai atliekų ir ypač broko vertė, užuot pripažinus ją nuostoliais, yra priskiriama pagamintos produkcijos savikainai, nesvarbu, kiek realiai žaliavų pateko į atliekas arba buvo sugadinta dėl broko.

Prekybos – paskutiniojo atsargų valdymo etapo – metu yra sprendžiamas iš esmės svarbiausias klausimas – kiek galima brangiau parduoti turimas atsargas (prekes ir / ar produkciją). Tai, kaip valdomas prekių pardavimas ir kaip galima daryti įtaką pardavimo kainai, mes jau aptarėme³⁴ anksčiau, todėl prie šio klausimo nebegrįšime. Dabar mus domina kitas svarbus šio klausimo aspektas – kiek efektyviai yra naudojamos atsargos, kitaip sakant kokią naudą jos duoda įmonei.

Remiantis jau žinoma išteklių naudojimo efektyvumo samprata (žr. V.1 poskyrį) būtų galima teigti, kad kuo mažesnėmis atsargų pasiekiamas norimas rezultatas (uždirbama reikiama pajamų arba pelno masė), tuo efektyviau panaudojami ištekliai. Jei ištekliai ilgalaikiai, nustatyti efektyvumą gana paprasta – ilgalaikio ištekliaus kiekis yra gana aiškiai išmatuojamas ir santykinai apibrėžtas.

Kaip elgtis, kai kalbame apie trumpalaikių išteklių, konkrečiai – atsargų efektyvumą? Tradiciškai kalbant apie atsargoms valdyti naudotinus rodiklius, atsargų naudojimo efektyvumui atspindėti naudojamas *atsargų grąžos rodiklis*, kuris tuo atveju, ***kai atsargos valdomos kaip pelno centras***, apskaičiuojamas kaip bendrojo pelno ir atsargų (kaip panaudoto ištekliaus kiekio) santykis (žr. 6.4 formulę). Dėl bendrojo pelno didesnių problemų nekyla, išskyrus tik tai, kad, kaip jau buvo minėta V.1 poskyryje, pelną uždirba visi įmonės turimi ištekliai, o ne kuris nors vienas iš jų. Todėl skaičiuojant bet kurio ištekliaus grąžą šį dalyką visą laiką reikia turėti galvoje.

$$\text{Atsargų grąža} = \frac{\text{Bendrasis pelnas}}{\text{Atsargos}} \quad (6.4)$$

Ekonominė šio rodiklio prasmė yra ta, kad jis parodo, kiek pelno uždirba vienas atsargų, kaip trumpalaikio ištekliaus, litas. Todėl išteklių valdymo tikslas, jeigu atsargos valdomos kaip pelno centras, turėtų būti formuluojamas kaip didžiausio pelno uždirbimas vienam atsargų litui.

Kalbėdami apie atsargų efektyvumo valdymą susiduriame su dar vienu klausimu. Ką laikyti ištekliaus (konkrečiai atsargų) kiekiu, kuris uždirbo bendrąjį pelną? Ar tai, kas liko įmonėje balanso sudarymo datą, ar tai, kokias atsargas naudojant buvo uždirbtas ataskaitinio laikotarpio pelnas?

³⁴ Žr. IV.3 poskyrį „Pelno valdymas“.

Vienu atveju tai *atsargų likutis*, parodytas balanse kaip trumpalaikis turtas, kitu atveju tai parduotų prekių *savikaina* (prekybos įmonėse) ar jos dalis (gamybos įmonėse), parodyta pelno (nuostolių) ataskaitoje.

Abu požiūriai turi savo ekonominę logiką. Jeigu naudojamas *atsargų likutis* (ar likučio vidurkis), ištekliumi laikomas investuotų į atsargas pinigų kiekis, kuris ir laikomas pelną uždirbusiu ištekliumi (žr. 6.5 formulę).

$$\text{Atsargų likučių grąža} = \frac{\text{Bendrasis pelnas}}{\text{Atsargų likučiai}}. \quad (6.5)$$

Tačiau šiuo atveju atsargų grąžos rodiklis, tiksliau jį būtų vadinti *atsargų likučių grąžos* rodikliu (jis taip pat dar vadinamas *investicijų grąžos (return on investment (ROI) rodikliu*), yra naudotinas tik šiuo požiūriu (kaip pradinės investicijos į atsargas naudingumas), nes neparodo, kiek naudos įmonei duoda vienas *parduoto ištekliaus* litas.

Siekiant nustatyti parduoto ištekliaus indėlį į galutinį rezultatą 6.4 formulės skaitiklyje reikėtų įrašyti *parduotų prekių savikainą* (žr. 6.6 formulę).

$$\text{Parduotų atsargų grąža} = \frac{\text{Bendrasis pelnas}}{\text{Parduotų prekių savikaina}}. \quad (6.6)$$

Šiuo atveju gauname kitą savo ekonomine prasme išteklių efektyvumo rodiklį (tiksliau jį būtų vadinti *parduotų atsargų grąža*), kuris parodo, kiek vienas parduoto ištekliaus, t. y. parduotų prekių, savikainos litas uždirba bendrojo pelno. Šitokio rodiklio panaudojimas ištekliams valdyti tiesiogiai susijęs su įmonės pelningumo valdymu, todėl tam tikrais atvejais gali būti aiškiau suprantamas valdančiajam personalui.

Jeigu atsargos ***valdomos kaip pajamų centras***, atsargų grąžos rodiklis apskaičiuojamas kaip pardavimo pajamų ir atsargų (kaip panaudoto resurso kiekio) santykis (žr. 6.7 formulę).

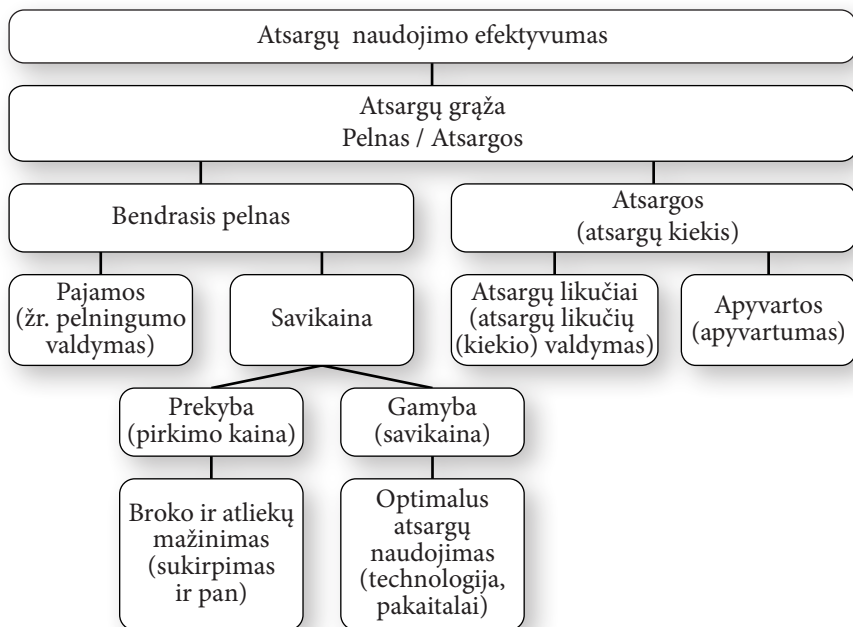
$$\text{Atsargų grąža} = \frac{\text{Pardavimo pajamos}}{\text{Atsargos}}. \quad (6.7)$$

Šiuo atveju atsargų valdymo tikslas turėtų būti formuluojamas ne kaip uždirbtas didžiausias pelnas, o kaip *uždirbtos didžiausios pajamos vienam atsargų litui*. Apskaičiuojant šį rodiklį taip pat galioja anksčiau išsakytos

mintys apie atsargas kaip trumpalaikį išteklių ir tokį rodiklį galima naudoti skaičiuojant atsargų grąžą, išreikštą pajamų, tenkančių vienam atsargų litui, dydžiu.

Praktikoje plačiausiai naudojamas atsargų grąžos rodiklis, apskaičiuotas kaip bendrojo pelno ir vidutinių atsargų likučio santykis (ROI). Šio rodiklio ekonominė prasmė – kiek buvo investuota į atsargas ir kaip ši investicija kuria ekonominę naudą įmonei bei jos savininkams. Kai (jei) atsargų kiekis lieka pastovus, galima teigti, kad tai ta pinigų dalis, kuri sudaro atsargas ir uždirbo pelno masę (su tam tikromis išlygomis, nes kuriant pelną dalyvauja ir kiti ištekliai – apie tai buvo rašyta anksčiau). Tada šį rodiklį naudoti ekonomiškai prasminga, nes per jį galima atskleisti jau anksčiau aptartus atsargų valdymo etapus ir tarpinius uždavinius (žr. 6.4 pav.). Tuo pat metu šis rodiklis labai gerai tinka apibendrinti, kokie veiksniai turi įtakos trumpalaikių išteklių valdymo efektyvumui.

Kaip matyti iš 6.4 paveikslėlio, visi iki šiol aptarti tarpiniai uždaviniai naudojant atsargų grąžos rodiklį sujungiami į vieną organišką visumą.



6.4 pav. Atsargų naudojimo efektyvumo valdymo sistema

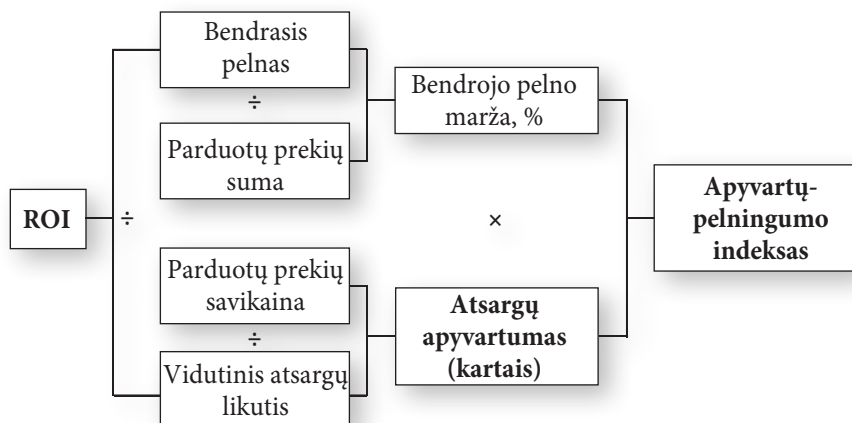
Atsargų likučių valdymas siekiant padidinti atsargų naudojimo efektyvumą iš pirmo žvilgsnio gali pasirodyti nelogiškas. Tačiau šiuo atveju logika yra paprasta. Kaip jau minėta, atsargų likutis – tai pinigų kiekis, įdėtas į trumpalaikį išteklių – atsargas. Tai kiekis, kuris sudaro atsargas, pavyzdžiui, 100 Lt. Kaip pradinė investicija šis pinigų kiekis ir „uždirba“ pajamas arba pelną. Taigi įmonės ir jos savininkų požiūriu kuo mažiau yra likučių (jei patenkinamas klientų poreikis), tuo geriau, nes paprasčiausiai reikia investuoti mažiau pinigų.

Pagal šią logiką valdant atsargas svarbu atsižvelgti į du dalykus. **Pirmas** – jei likučiai per dideli, bet uždirbtas pajamų ar pelno kiekis dėl to nesikeičia. Tuomet, kaip matyti iš 6.4 paveikslėlio, dėl padidėjusios vardiklio reikšmės efektyvumo skaitinė reikšmė *sumažėja*. Ir atsižvelgiant į aptartą išteklių efektyvumo apibūdinimą tai yra teisybė – didesnis išteklių likučio kiekis neduoda geresnio rezultato. **Antras** – jei likučiai per maži (klientų poreikių tenkinimo prasme), vardiklio reikšmė lyg ir didina skaitinę efektyvumo reikšmę, tačiau praradimai galimi dėl kitų veiksnių. Jei klientų poreikis nebus patenkintas, jie tiesiog nepirks, nes nebus ko pirkti. Tuomet sumažės pajamos ir atitinkamai pelnas, nors tiesiogiai tos sąsajos įmonės finansų sistema ir „nematys“. Tada atsargų efektyvumas krinta kita prasme, nes įmonė gali nebeuždirbti reikiamos pelningai veiklai pelno masės. Todėl valdant atsargas, kaip jau buvo aptarta, reikia atsižvelgti ir į apyvartos greitį, nes tik apyvarta „pagamina“ reikiamą pelno masę. Apie tai jau buvo kalbėta anksčiau.

Kaip apibendrinantis rodiklis, organiškai apimantis aptartus veiksnius, atsargoms valdyti gali būti naudojamas vadinamasis *apyvartų ir pelningumo indeksas*, kuris apskaičiuojamas kaip bendrojo pelno ir atsargų apyvartų (kartais) sandauga (žr. 6.8 formulę).

$$\text{Apyvartų ir pelningumo indeksas} = \text{Bendrasis pelningumas} \times \text{Apyvartumas (kartais)} \quad (6.8)$$

Šis rodiklis gana gerai atspindi veiksnius, nuo kurių priklauso atsargų naudojimo efektyvumas, taip pat ir šių veiksnių tarpusavio ryšį. Tai labai gerai matyti 6.5 paveiksle.



6.5 pav. Veiksnių, turinčių įtakos atsargų naudojimo efektyvumui, tarpusavio ryšis

Kad būtų galima geriau suvokti aptartus rodiklius, pateiksime skaitmeninį pavyzdį, kuriame nurodysime, kaip skirtingų veiksnių pokyčiai veikia skaitines analitinių rodiklių reikšmes ir kokius sprendimus, susijusius su atsargų valdymu, galima priimti remiantis tokia informacija (žr. 6.1 lentelę).

6.1 lentelė. Veiksnių pokyčių įtaka skaitinėms analitinių rodiklių reikšmėms

Veiksniai			Rezultatas	Analitiniai rodikliai ir jų apskaičiavimo formulės						
Atsargų likučiai	Pajamos	Parduotų prekių savikaina	Bendrasis pelnas	Apyvartumas kartais	Apyvartumas dienomis	Bendrasis pelningumas	Apyvartų ir pelningumo indeksas	Atsargų likučių grąža	Parduotų atsargų grąža	
				6.1 formulė	6.2 formulė	4.20 formulė	6.8 formulė	6.5 formulė	6.6 formulė	
30	100	80	20	2,67	136,88	20,00	53,33	0,67	0,25	
50	100	80	20	1,60	228,13	20,00	32,00	0,40	0,25	
30	120	80	40	2,67	136,88	33,33	88,89	1,33	0,50	
30	100	90	10	3,00	121,67	10,00	30,00	0,33	0,11	
0,1	100	80	20	800,00	0,46	20,00	16 000,00	200,00	0,25	

Pirmosiose trijose lentelės skiltyse pateikti rodikliai (veiksniai), kurių pokyčiai turi įtakos atsargų naudojimo efektyvumo lygiui ir per kuriuos galima daryti poveikį atsargų efektyvumui įmonėje. Bendrojo pelno rodiklis jau yra apskaičiuojamasis rodiklis, kurį lemia pajamų ir sąnaudų skirtumas. Kitose skiltyse pateikiami visi šiame poskyryje aptarti rodikliai ir pateikiamos nuorodos į formules, pagal kurias šie rodikliai yra apskaičiuoti.

Pirmiausia pateikti skaičiai bus kontroliniai, kad galėtume matyti, kaip skirtingų veiksnių pokyčiai veikia analitinių rodiklių skaitines reikšmes. Antroje eilutėje padidinę atsargų likučius matome, kad pasikeičia keturi analitiniai rodikliai (pažymėti patamsintai), kuriuos apskaičiuojant įtraukiami atsargų likučiai. Kaip matyti, atsargų apyvartumas esant didesniems likučiams pablogėja. Tai reiškia, kad atsargos sandėlyje guli ilgesnį laiką. Taip pat pablogėja ir atsargų likučių grąža (ROI) bei apyvartų ir pelningumo indeksas. Iš čia matyti, kad atsargų likučio pokytis turi įtakos tiems rodikliams, kuriems apskaičiuoti šis dydis naudojamas.

Pelno rodiklio atsargų likučiui pokyčiai, suprantama, įtakos neturi, todėl bendrojo pelningumo rodiklis ir parduotų atsargų grąža lieka nepakitę.

Trečiojoje eilutėje, lyginant su pirmąja, yra nurodomos padidėjusios pardavimo pajamos. Šis pokytis pirmiausia atsiliepia pelno dydžiui, todėl visi rodikliai, susiję su pelnu, atitinkamai pasikeičia (mūsų atveju padidėja). Nepakinta tik apyvartumą atspindintys rodikliai. Apyvartų ir pelningumo indeksas taip pat padidėja. Tai rodo padidėjusį atsargų efektyvumą.

Ketvirtojoje eilutėje, palyginti su pirmąja, nurodyta padidėjusi parduotų prekių savikaina. Gaunamas iš pirmo žvilgsnio paradoksalus rezultatas – pagerėja apyvartumo rodikliai, nors bendrasis pelnas smunka. Taip yra todėl, kad atsargų likučiai realiai padarė daugiau apyvartų (skaičiuojant vertine išraiška), tačiau kadangi pardavimo pajamos liko nepakitusios (vadinasi, vieneto pardavimo kaina sumažėjo – tai mažino bendrąjį pelningumą), bendras atsargų efektyvumas nukrito. Tai rodo smarkiai sumažėjęs apyvartų ir pelningumo indeksas.

Penktojoje eilutėje atsargų likutis yra artimas nuliui. Tai įmanoma tuo atveju, kai įmonė organizuoja atsargų judėjimą taip, kad sandėliuose apskritai nebūna likučių. Šiuo atveju gaunamos ribinės apyvartumo, apyvartų ir pelningumo indekso ir likučių grąžos reikšmės, kurios kalbant matematiškai artėja link begalybės.

Nagrinėdami apyvartų ir pelningumo indeksą matome, kad tai vienintelis rodiklis, kuris reaguoja į visų trijų veiksnių pokyčius, todėl galima teigti, kad šis rodiklis integruotai atspindi atsargų ir jų panaudojimo įmonėje efektyvumą. Pageidautina, kad šio rodiklio reikšmė būtų kiek galima didesnė arba bent jau nemažėtų. Todėl siekiant, kad būtų išlaikomas tas pats indekso lygis, bendras atsargų efektyvumo lygis krentant pelningumui gali būti išlaikomas didinant apyvartą. Ir atvirkščiai, jei randama priemonių, kaip padidinti pirminio pelno dydį (didinant pardavimo pajamas arba mažinant parduotų prekių savikainą), tą patį atsargų efektyvumo lygį galima palaikyti esant mažesnei apyvartai, arba kitaip sakant mažesnei pardavimo apimčiai.

Tačiau tam, kad būtų galima nusipirkti atsargų, įmonė turi disponuoti pakankamu pinigų ar kito trumpalaikio finansinio turto kiekiu, kuris užtikrintų einamąjį įmonės finansavimą.

VI.2. Finansinio turto valdymas

Kita trumpalaikių išteklių grupė (žr. 6.1 pav.) yra gautinos sumos ir pinigai bei jų ekvivalentai, kitaip sakant, *trumpalaikis finansinis turtas*. Šito turto funkcija yra visiškai kitokia negu ilgalaikio finansinio turto. Ilgalaikis finansinis turtas naudojamas ekonominei naudai gauti, o trumpalaikis – įmonės einamajam funkcionavimui palaikyti, tad gauti tiesioginę naudą nėra esminė šio turto funkcija.

Trumpalaikis finansinis turtas, kaip trumpalaikių įmonės išteklių grupė, prie galutinio įmonės finansų tikslo prisideda kitaip negu atsargos, kurios tiesiogiai kuria ekonominę naudą. Iš esmės pats finansinis turtas (tiksliau, jo pagrindinė forma – pinigai) ir yra įmonės galutinis finansinis tikslas, t. y. šio tikslo išraiška. Savo ruožtu patys pinigai yra išteklius, užtikrinantis visos įmonės finansų sistemos stabilų funkcionavimą, be kurio įmonės veikla nebūtų įmanoma. Kaip ir bet kuris išteklius, pinigai turi savo kainą. Tai labai gerai matyti tuomet, kai pinigus tenka skolintis, jei jų trūksta. Tačiau pinigai nėra sunaudojami tiesiogine šia žodžio prasme, kaip, pavyzdžiui, gamybinės žaliavos. Jų funkcija pasireiškia tuo, kad jie užtikrina įmonės veiklos tęstinumą bei tvarumą, taip pat leidžia įgyvendinti pagrindinį įmonės finansų tikslą – įmonės savininkų gerovės kūrimą išmokant priklausan-

čias savininkams sumas dividendų ar kita forma (jeigu investicija į įmonę yra aiškinama kaip pinigų srauto investicija).

Pasvarstykite

Kaip nuspręsti, ar trumpalaikis finansinis turtas (pvz., pinigai) yra valdomi efektyviai?

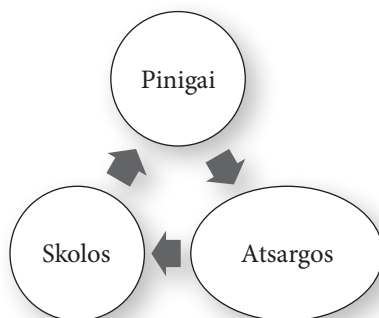
Kaip turėtų būti suformuluotas tikslas?

Kokie rodikliai leistų išmatuoti tikslo pasiekimo laipsnį?

Skirkite laiko pamąstyti prieš skaitydami toliau

Visiems gerai žinomas klasikinis pinigų ir prekių apyvartos ciklas (žr. 6.5 pav.) aiškiai parodo trumpalaikių įmonės išteklių (taip pat ir trumpalaikio finansinio turto) vietą ir reikšmę šiame cikle. Pinigai paverčiami prekėmis (atsargomis), kurios vėliau parduodamos skolon arba už pinigus. Jei prekės parduodamos skolon, dar užtrunkama šiek tiek laiko, kol skolos vėl virsta pinigais.

Kadangi pardavimo metu siekiama uždirbti pelno, tai gaunama pinigų suma turėtų būti didesnė, negu buvo išleista perkant atsargas. Todėl iš pirmo žvilgsnio gali susidaryti įspūdis, kad pinigų valdymo tikslas yra akivaizdus – *pinigų kiekis turi didėti*, nes tai iš esmės atitinka įmonės finansų tikslą. Kuo greičiau pinigų daugėja, tuo geriau. Šio tikslo pasiekimą galima būtų matuoti padidėjusiu pinigų kiekiu per konkretų laikotarpį.



6.6 pav. Trumpalaikių įmonės išteklių apyvartos ciklas

Sutinkant su tuo, kad didėjantis pinigų kiekis yra galutinė įmonės finansų valdymo tikslo išraiška, tenka pasakyti, kad pinigų valdymo požiūriu šis tikslas neturėtų būti laikomas svarbiausiu. Taip yra todėl, kad pinigų kiekis turėtų didėti dėl įmonės pelningos veiklos, o ne dėl to, kad konkrečiam valdytojui yra iškelta užduotis kiekvieną laikotarpį gauti vis daugiau pinigų. Sutikite, kad trumpu laikotarpiu tokį tikslą pasiekti skolinantis gana lengva, tačiau įmonės tvarumo požiūriu toks pinigų kiekio didinimo būdas negali būti laikomas bent kiek tinkamu.

Pinigų valdymas

Kyla pagrįstas klausimas – ko reikia siekti valdant pinigus kaip įmonės trumpalaikį įmonės finansinį turtą. Pinigai, kaip trumpalaikis įmonės išteklius, turėtų būti valdomi taip, kad jų *būtų pakankamai tuo metu, kai jų prireikia* normaliam įmonės funkcionavimui. Kitaip sakant, kai pinigų reikia konkretiems tikslams, jų turi būti tiek, kiek reikia tuo metu išleisti. Todėl šiuo požiūriu būtų galima ir reikėtų kalbėti ne tiek apie pinigų, kiek apie pinigų srauto valdymą. Tai reiškia, kad turėtų būti valdomi ir tarpusavyje derinami du priešingos krypties srautai – pinigų išlaidos ir įplaukos.

Valdant pinigų srautą, kad ir kaip paradoksaliai tai skambėtų, klausimas, iš kur gaunami pinigai, tampa ne toks svarbus. Svarbu, kad jų būtų tuo metu, kai jų reikia. Kiek kainuoja gauti pinigų – šis klausimas turėtų būti sprendžiamas aukščiausio lygio valdymo grandyse, t. y. ten, kur įmonės finansų padėtį galima įvertinti geriausiai.

Taigi valdant pinigus ir jų srautus pirmiausia turėtų būti siekiama, kad įmonė visuomet disponuotų pakankamomis pinigų sumomis, kurios leistų siekti pagrindinio įmonės tikslo. Tai vienintelis išteklius, kurio perteklius yra mažesnė blogybė negu jo trūkumas. Todėl tam tikrais atvejais pinigų valdymo tikslas gali būti suformuluojamas netgi kaip siekis didinti įmonės turimų pinigų kiekį, taip mažinant įmonės nemokumo riziką.

Valdant pinigų srautą iš esmės apsiribojama paprastu subalansavimo uždaviniu. Kadangi tikslas formuluojamas taip, kad pinigų turi būti tiek, kiek reikia, pirmiausia reikia žinoti, kiek reikia pinigų, kad įmonė normaliai funkcionuotų. Todėl valdyti pinigus kaip trumpalaikį finansinį turtą turėtų būti pradama nuo paprasčiausio pinigų poreikio ateinančių laikotarpi

planavimo. Tą laikotarpį pasirenka pati įmonė, jis gali trukti nuo keleto dienų iki keleto mėnesių. Paprastai praktikoje pasitaiko atvejų, kai yra suplanuojamos metų laikotarpio didelės išlaidų sumos, žinomi pastovūs mokėjimai iš anksto suplanuojami keletui mėnesių, o einamieji mokėjimai apima laikotarpį iki mėnesio. Atkreiptinas dėmesys, kad valdant pinigų srautus planuojamas laikotarpis kas dieną yra „pastumiamas“ į ateitį, nes kaip keliaujant neįmanoma pasiekti horizonto, taip ir valdant įmonės pinigus, kol įmonė veikia sėkmingai, neįmanoma pasiekti pinigų valdymo laikotarpio pabaigos.

Taigi valdant pinigus visuomet pradedama nuo jų poreikio nustatymo ir konkrečių datų, kada tų pinigų reikės. Išlaidų, kurias įmonei nuolat tenka patirti, pavyzdžiai galėtų būti atlyginimų išmokos, mokesčiai, atsiskaitymas už atsargas, kanceliarinės, komunalinės, transporto, telekomunikacijos, kompiuterių priežiūros ir kitos su įmonės einamąja veikla susijusios išlaidos. Dalis šių išlaidų yra patiriamos beveik tuo pačiu metu kiekvieną mėnesį. Tai darbo užmokesčio išmokos ir su juo susijusių mokesčių (socialinio draudimo, privalomojo sveikatos draudimo ir pan.) mokėjimai. Kai kurių tokio pobūdžio išlaidų mokėjimo laikas nėra nusistovėjęs, tačiau yra iš anksto žinomas. Tai įvairūs mokėjimai tiekėjams už suteiktas paslaugas ar skolon nusipirktas atsargas.

Retesnėms išlaidoms priskirtinos išlaidos, susijusios su įrangos, transporto priemonių, pastatų ir kito ilgalaikio materialiojo ar nematerialiojo turto įsigijimu, išmokomis įmonės savininkams (dividendais ar kitomis išmokomis, nelygu, kokios formos (rūšies) yra įmonė).

Išlaidos, susijusios su ilgalaikio turto įsigijimu, paprastai būna reikšmingos savo dydžiu ir todėl kiekvienas tokio pobūdžio įsigijimas yra valdomas atskirai. Tokios išlaidos valdomos keletu aspektų. Pirmiausia sprendžiamas klausimas, kiek būtina apskritai patirti šias išlaidas. Kitaip sakant tiesiog aukščiausio lygio vadovybė turi priimti sprendimą, kad konkretų turtą būtina įsigyti ir tai tiesiogiai ar netiesiogiai bus susiję su pagerėjusiais įmonės rezultatais. Jei priimamas sprendimas, kad konkrečios išlaidos yra būtinos, sprendžiamas kitas klausimas – kada ir už kiek, t. y. ieškomi tiekėjai, skelbiami konkursai ir pan. siekiant kiek galima labiau sumažinti pradinę turto įsigijimo kainą. Kai kainą jau žinoma, sprendžiamas kitas klausimas, susijęs su tokio įsigijimo finansavimu. Tai klausimas, ar už pirki-

nį sumokėti savais pinigais (jei įmonė disponuoja reikiama suma), ar tartis su tiekėju dėl dalinių atsiskaitymų, ar turtą, jei įmanoma, įsigyti finansinio lizingo būdu. Šis klausimas yra labai svarbus, nes jeigu priimamas sprendimas ilgalaikį turtą įsigyti lizingo būdu, sukuriama nuolatinių mokėjimų srautas, kai išlaidos tampa privalomos kiekvieną mėnesį per visą lizingo sutarties galiojimo laikotarpį.

Pasirinkimas, ar mokėti už didesnius pirkinius savais pinigais (žinoma, jeigu jų yra pakankamai), ar vis dėlto naudotis mokėjimų atidėjimais, ar įsigyti turtą lizingo būdu, priklauso nuo įmonės finansinės būklės ir išorinių sąlygų. Jei padėtis yra tokia, kad įmonė, susimokėjusi už ilgalaikį turtą, iš karto gauna tam tikrą ekonominę naudą dėl to, kad ji sumoka mažesnę pinigų sumą ir vėliau nesusiduria su jokiais finansinėmis problemomis – tuomet galima laikyti, kad valdant pinigus, kaip trumpalaikį išteklių, buvo gauta nauda, analogiška tai, kuri būtų gauta, jei pinigai būtų kur nors trumpam laikui investuoti. Tačiau, kaip jau minėta, pagrindinis pinigų valdymo tikslas yra siekti ne tiesioginės ekonominės naudos, o kad pinigų užtektų įmonei normaliai funkcionuoti.

Tai labai gerai galima pailiustruoti toliau svarstant ilgalaikio turto apmokėjimo variantų pasirinkimą. Jei įmonė disponuoja pakankama pinigų suma, kurios reikia ilgalaikiam turtui įsigyti, tačiau vėliau susiduria su pinigų stygiaus problema, kaina, kurią tokiu atveju reikia mokėti už papildomų pinigų pritraukimą, jau yra ekonominis nuostolis, kurį įmonė patirtų dėl ankstesnio sprendimo sumokėti už pirkinį visą kainą ir taip nors kiek „sutaupyti“. Tokio sprendimo vertinimo kriterijus yra paprastas – jei nauda gauta sumokėjus visą pinigų sumą yra mažesnė už tą kainą, kurią tenka sumokėti už, pavyzdžiui, pasiskolintus pinigus, – sprendimas ekonomiškai pagrįstas ir naudingas įmonei. Jei nauda mažesnė už sumokamas per visą skolos laikotarpį palūkanas yra mažesnė, – sprendimas sumokėti visą sumą už perkamą turtą nedelsiant yra ekonomiškai nuostolingas įmonei. Todėl ilgalaikio turto apmokėjimo variantų sprendimai turėtų būti apsvarstomi iš anksto atsižvelgiant į įmonės disponuojamų pinigų sumas ir išorines finansavimo sąlygas, nuo kurių priklauso, kaip ir už kokią kainą galima surasti išorinį finansavimą. Ir tik apsvarsčius ir įvertinus visus konkrečiu momentu įmanomus variantus turėtų būti pasirenkamas optimalus variantas, kuris jei ir neduos įmonei ekonominės naudos, tai bent jau bus pigiausias.

Kitos reikšmingos pinigų išmokos įmonėse yra susijusios su išmokomis savininkams. Tokios pinigų išmokos yra svarbios ir turėtų būti planuojamos iš anksto tuo metu, kai įmonės savininkai savo asmeninių finansų sistemoje įmonę traktuoja kaip pinigų srauto investiciją ir reikalauja nuolatinio išmokų srauto. Kadangi kai kurių rūšių įmonių – konkrečiai akcinių bendrovių – išmokos savininkams dividendų forma įstatymiškai yra apribotos jas siejant su turimu pinigų kiekiu ir įmonės mokumu, būtina iš anksto sukaupti reikiamą pinigų sumą, kurią savininkai susirinkime ar kitais įstatymo numatytais būdais galėtų sau pasiskirti. Todėl įmonės vadovybė turėtų iš anksto žinoti savininkų lūkesčius, susijusius su pinigų išmokomis, kad nekiltų nesusipratimų, kai pelningai dirbanti įmonė negali išmokėti dividendų savininkams todėl, kad neturi pakankamai pinigų arba išmokėjusi dividendus taptų nemoki.

Taigi pinigus valdyti pirmiausia pradedama nuo *išlaidų planavimo*, kai sudaromas paprasčiausias grafikas ir jame numatomos konkrečios dienos bei pinigų sumos, kurių reikės tam, kad įmonė galėtų normaliai funkcionuoti. Tokie skaičiavimai gali būti pateikiami paprastos lentelės forma (žr. 6.7 pav.).

Mokėjimų rūšis	Išlaidų pavadinimas	Data							
		1	2	3	4	5	6	7	...
Einamieji mokėjimai	Mokesčiai								
	Atlyginimas								
	Tiekėjams								
	Lizingo								
Vienkartiniai mokėjimai	IT įsigijimas								
	Savininkams								
Iš viso									

6.7 pav. Įmonės išmokų grafikas

Turint išmokų grafiką, kuriame nurodytos konkrečios sumos ir datos, atliekamas antras pinigų srauto valdymo žingsnis – būsimosios pinigų įplaukos ir turimi pinigai derinami prie numatomų išmokų grafiko. Siekiant tai padaryti, pirmiausia yra suplanuojamos tų pačių laikotarpių, kaip ir planuojant pinigų išmokas, pinigines įplaukas.

Kaip jau žinoma iš anksčiau aptartų klausimų, pagrindinis pinigų įplaukų šaltinis yra *pirkėjų mokėjimai* grynaisiais arba skolon už įmonės parduodamas prekes ar / ir suteikiamas paslaugas. Pats geriausias variantas – kai pirkėjai iš anksto susimoka už prekes, kurios jiems bus pristatytos vėliau.

Valdant pinigus, kai siekiama aprūpinti įmonės veiklą reikiamomis pinigų sumomis, pinigų kilmė tampa nebe tokia svarbi. Svarbiau, kad jų būtų tiek, kiek tuo metu reikia, ir jei įmanoma, kad šių pinigų gavimas papildomai nieko nekainuotų.

Planuojant ir išlaidas, ir įplaukas prasminga sudaryti planuojamo laikotarpio *numatomų įplaukų* grafiką (žr. 6.8 pav.).

Įplaukų rūšis	Įplaukų pavadinimas	Data							
		1	2	3	4	5	6	7	...
Įplaukos iš klientų	Pardavimas už pinigus								
	Pirkėjų skolų grąžinimas								
	Avansiniai mokėjimai								
Įplaukos iš klientų iš viso									

6.8 pav. Įmonės įplaukų grafikas

Turint įplaukų ir išlaidų grafikus žengiamas kitas pinigų srauto valdymo žingsnis – būsimos pinigų įplaukos palyginamos su išlaidomis (žr. 6.9 pav.). Jei įplaukų neužtenka, sprendžiamas klausimas, kaip ši problema turi būti išspręsta. Atkreipkite dėmesį, kad taip suorganizuota pinigų valdymo sistema informuoja, kad konkrečiu laikotarpiu (ar konkrečią datą) pinigų įplaukos iš klientų nepadengia išlaidų.

	Data							
	1	2	3	4	5	6	7	...
Įplaukos iš klientų iš viso								
Išlaidos iš viso								
Perteklius								
Trūkumas (reikia papildomų išteklių)								

6.9 pav. Įplaukų ir išlaidų palyginimas

Tai vadinamasis valdymas pagal nukrypimus, kai sistema pati atkreipia valdytojo dėmesį į padėtį, kuri reikalauja priimti tam tikrą valdymo sprendimą, grąžinantį valdomąjį objektą į numatytą būseną. Jeigu numatomas pinigų išlaidoms trūkumas, pirmiausia turėtų būti nustatyta trūkumo atsiradimo priežastis. Jei trūkumas atsiranda dėl to, kad įplaukos ir išlaidos „pasistumia“ per keletą dienų, – tai laikoma normalia padėtimi ir kokių nors ypatingų sprendimų priimti nebūtina. Vienas paprasčiausių tokių sprendimų būdų – atidėti einamuosius mokėjimus keletui dienų. Dažniausiai tai padaroma susitarus su tiekėjais, kad jiems bus sumokėta šiek tiek vėliau. Jei trūkumas yra nuolatinis ir atsiranda dėl to, kad nuolat neužtenka įplaukų iš klientų, – tai jau sisteminė problema, rodanti, kad galbūt įmonės veikla yra nepakankamai pelninga (pvz., nepasiektas pelningumo taškas) ir šios problemos sprendimas turėtų būti perduotas įmonės vadovybei, susijusiai su pardavimo ar visos įmonės pelningumo valdymu. Taip turėtų būti padaryta todėl, kad dėl šios priežasties atsirandančio pinigų trūkumo neįmanoma išspręsti siekiant gauti paskolas ar kitais būdais. Tik pakankamai uždirbanti pelno įmonė gali normaliai funkcionuoti ir grąžinti anksčiau pasiimtas paskolas. Todėl ganėtinai keista buvo girdėti įmonių skundus prasidėjus finansų krizei, kad jos negali dirbti, nes bankai neskolina pinigų. Kartais susidarydavo įspūdis, kad, įmonės vadovų nuomone, ne klientai, o bankai turėjo garantuoti nuolatinį įmonės įplaukų srautą.

Jei didesnių pinigų išlaidų reikia vienkartinėms išlaidoms, natūralu, kad einamasis įplaukų srautas jų padengti dažniausiai negali. Tačiau šiuo atveju susidariusi padėtis nėra traktuotina kaip neigiama ir tam, kad ji pagerėtų, atsakingieji už pinigų srauto valdymą turi priimti sprendimą, kokių papildomų mokėjimo išteklių reikės susidariusiam pinigų trūkumui padengti. Vienas iš tokių sprendimo variantų yra gana banalus – atidėti didesnius pirkinius vėlesniam laikui arba jų atsisakyti, jei šie pirkiniai įmonei nėra būtini tam, kad garantuotų normalią ir pelningą įmonės veiklą. Jei pirkimų išvengti nepavyksta, sprendžiamas klausimas, kur gauti papildomas pinigų sumas.

Pirmiausia ieškoma galimybės pasinaudoti nuosavais ištekliais, t. y. panaudoti turimus įmonėje pinigus (žr. 6.10 pav.). Tokios rezervinės pinigų

sumos turėtų būti iš anksto kaupiamos žinant, kad ateityje bus reikalingos papildomos pinigų sumos, susijusios su vienkartiniais ir reikšmingais mokėjimais. Jei turimų pinigų neužtenka, kitas išteklis, kurį tikslinga panaudoti, – disponuojami įmonės pinigų ekvivalentai. Pinigų ekvivalentams priskiriamos trumpalaikės (iki trijų mėnesių nuo įsigijimo datos) likvidžios investicijos į vertybinius popierius, kelionės čekiai ir kitas finansinis turtas. Jis gali būti greitai iškeičiamas į žinomas pinigų sumas, kurių vertės pokyčio rizika yra nereikšminga. Toks turtas pinigais paverčiamas paprastai per keletą dienų, todėl turėtų būti planuojamas iš anksto. Jeigu ir to neužtenka, tradiciškai žvilgsnis krypsta į mažiau likvidų įmonės trumpalaikį išteklį – atsargas. Teoriškai pinigų galima prasimanyti skubiai už savikainą likvidavus atsargas, kuriomis įmonė disponuoja. Tačiau sisteminio valdymo požiūriu toks variantas vargiai ar įmanomas, nes pirmiausia įmonės atsargų valdymo tikslas yra optimalus atsargų kiekis. Kaip jau minėjome poskyryje apie atsargų valdymą, idealiu atveju įmonė apskritai neturėtų turėti atsargų likučių arba jie turi būti mažiausi ir tik tokie, kad būtų galima vykdyti nenutrūkstamą įmonės veiklą. Tuomet atsargų naudojimas, kaip papildomas pinigų gavimo šaltinis ne per pagrindinę įmonės veiklą, o jas greitai „likviduojant“, akivaizdžiai kertasi su pagrindiniu įmonės finansiniu tikslu – gauti didžiausią ekonominę naudą. Kita vertus, jei įmonė turi papildomų ir jai nereikalingų atsargų, šis klausimas vėl turėtų būti išspręstas valdant ne pinigus, o atsargas. Kitaip sakant, įmonėje esančios nereikalingos ir nenaudojamos atsargos (jos kartais vadinamos „nelikvidais“) neturi gulėti įmonėje ir „laukti“, kada įmonė pritrūks pinigų, ir tik tada būti skubiai parduotos.

Apibendrinant darytina išvada, kad atsargų, kaip papildomo įmonės pinigų gavimo ištekliaus, naudojimas yra gana ribotas ir jo naudingumas įmonės mastu vargu ar naudingas. Kartais išsakoma nuomonė, kad pinigų trūkumui padengti būtų galima pardavus ilgalaikį turtą, vargu ar galėtų būti svarstoma, nes įmonės ilgalaikio turto valdymo tikslas yra sutvarkyti turtą ir jo naudojimą taip, kad įmonėje apskritai nebūtų nereikalingo ilgalaikio turto. Tuomet, jei įmonės ilgalaikis turtas valdomas gerai, bet kokio ilgalaikio turto pardavimas tam, kad būtų prasimanyta pinigų, nedelsiant atsilieptų įmonės veiklai ir veiklos tęstinumui.

Papildomi mokėjimo ištekliai		Data						
		2	3	4	5	6	7	...
Nuosavi resursai	Pinigų likutis įmonėje							
	Pinigų ekvivalentai							
	Atsargos							
Skolinimasis	Sąskaitos likučio perviršis							
	Kredito linijos							
	Banko paskolos							
Savininkų finansavimas	Skolinimas							
	Savininkų įnašai							
Fondai	ES parama							
<i>Iš viso</i>								

6.10 pav. Įmonės papildomų mokėjimo išteklių „pritraukimo“ grafikas

Trūkstant nuosavų įmonės išteklių, galinčių padengti pinigų trūkumą, kitas pinigų valdymo šioje situacijoje žingsnis – išorinių finansavimo šaltinių paieška. Pirmiausia svarstyteni įvairiausi skolinimosi iš banko variantai. Tai ir sąskaitos likučio perviršis (angl. *overdraft*), kai pagal sutartį su banku yra leidžiama neperžengiant tam tikrų ribų mokėti daugiau pinigų, negu jų yra banko sąskaitoje, – trūkstamą sumą „paskolina“ bankas. Vėliau gavus pinigus ši suma yra atkuriamą pirmiausia. Panašai veikia ir kredito linijos, kai bankas finansuoja įmonės konkretų pirkimą už iš anksto numatytą sumą, tačiau pinigų įmonei neduoda. Ir galiausiai, žinoma, tradicinės paskolos, kai bankas tiesiog suteikia įmonei paskolą, kuria įmonė disponuoja sutartyje numatytiems tikslams, arba, jei to nėra numatyta, – savo nuožiūra. Suprantama, kad, kaip ir bet koks išorinis finansavimo šaltinis, pinigų skolinimasis visuomet kainuoja. Todėl šiuo atveju visuomet bus susiduriama su sumažėjusiu įmonės veiklos pelningumu. Į tai turėtų būti atsižvelgta sprendžiant klausimą dėl skolinimosi pasekmių ir skolos ekonominės naudos visos įmonės mastu.

Negaunat papildomo finansavimo iš bankų galimas įmonės finansavimo būdas – savininkų pinigai. Šis piniginių įplaukų srautas neturėtų būti naudojamas, jeigu įmonė susiduria su laikiniais pinigų apyvartos sutrikimais arba pinigų srautas yra neigiamas dėl nuostolingos įmonės veiklos. Savininkų finansavimu vertėtų naudotis išimtiniais atvejais, kai įmonei reikia papildomų lėšų ilgesniam laikotarpiui – reikalingam įmonės veiklai ilgalaikiam turtui įsigyti, arba numatomai įmonės plėtrai. Ir vienu, ir kitu atveju savininkai gali būti suinteresuoti investuoti pinigus į savo įmonę, kad ateityje gautų didesnę ekonominę naudą, nes įmonė uždirbs daugiau pelno, gaus daugiau pinigų ir jos savininkai galės pasiimti pinigus per išmokas.

Įmonės finansavimas savininkų pinigais gali būti įgyvendintas dvejopai. Savininkai gali skolinti savo pinigus įmonei, kaip ir bet kurie kiti kreditoriai. Įmonė mokės savininkams palūkanas, kaip ir kitiems kreditoriams, o atėjus sutartyje numatytam laikui grąžins ir visą skolos sumą. Kitas būdas – savininkai didina kapitalą ir už tai gauna papildomas valdymo teises. Įmonė tarsi gauna „nemokamų“ pinigų injekciją. Tačiau ateityje, jei savininkai yra linkę savo ekonominę naudą iš turimos įmonės gauti išmokų forma (dividendais ar pan.), tuomet pinigų, kuriais buvo padidintas kapitalas, „kaina“ yra savininkų išmokų sumos. Suprantama, kad savininkų išmokų sumos nemažina įmonės uždirbamos ekonominės naudos, tačiau tiesiogiai mažina disponuojamų pinigų kiekį. Todėl prieš priimant sprendimą įmonę finansuoti savininkų įnašais pirmiausia tam turi pritarti savininkai ir turėtų būti pasirinktas, abiem tokio pobūdžio sandorio pusėms ekonomiškai naudingas variantas.

Dar vienas išorinio finansavimo būdas – fondų, skirtų konkreitiems tikslams finansuoti, pinigai. Dažniausiai tai Europos Sąjungos fondų pinigai. Šie pinigai nieko nekainuoja, tačiau įmonė ir numatoma finansuoti veikla turi atitikti tam tikrus reikalavimus ir įmonė prie šių projektų turi prisidėti ir savais pinigais.

Subalansavus ateities pinigų srautą ir suplanavus ateities įplaukas bei išlaidas galima sudaryti operatyvią pinigų srautų ataskaitą (žr. 6.11 pav.), kurioje aiškiai matyti, kada iš klientų gaunamų pinigų užtenka, o kada turės būti panaudoti papildomi ištekliai. Tokia ataskaita gali būti naudojama kitame pinigų valdymo etape – kontroliuojant numatytą įplaukų ir išlaidų planą.

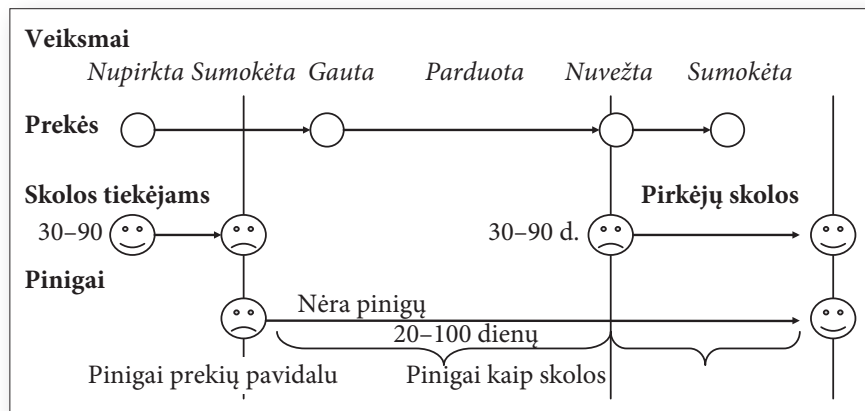
			1	2	3	4	5	...
Pinigų likutis pradžioje								
Įplaukos	Iš klientų							
	Papildomų išteklių panaudojimas	Nuosavi ištekliai						
		Skolinimasis						
		Savininkų įnašai						
Išmokos								
Pinigų likutis pabaigoje								

6.11 pav. Tam tikro laikotarpio įmonės operatyvi pinigų srautų ataskaita

Šio pinigų srautų valdymo etapo metu yra stebima ir valdoma rizika neatgauti numatyto pinigų kiekio pirkėjams grąžinant skolas. Todėl valdant pirkėjų skolas turi būti imamasi priemonių, kad rizika neatgauti skolų būtų mažiausia. Tai plačiau aptarsime kitame poskyryje, nagrinėjančiame gautinų skolų valdymą. Kita rizika, su kuria susiduriama operatyviai valdant pinigus, kad atsiranda nenumatyti mokėjimai, kuriems reikia surasti mokėjimo išteklių. Todėl valdant pinigų srautus visuomet reikia turėti šiek tiek pinigų nenumatytiems atvejams.

Papildomas įrankis operatyviai valdant pinigus yra manipuliavimo skolomis galimybė (žr. 6.12 pav.). Iš pateikto paveikslo matyti, kad prekės, tradiciškai organizuojant atsiskaitymus už jas, pirmiausia yra nuperkamos, padedamos į sandėlį. Vėliau, pabuvusios sandėlyje, parduodamos skolon ir tik po kurio laiko, kai pirkėjai grąžina skolas, įmonė vėl atgauna savo pinigus.

Iš čia gerai matyti, kad vienas iš pinigų valdymo efektyvumo kriterijų galėtų būti *pinigų buvimo ne pinigais laikas*. Gal skamba keistai, tačiau įsisažmoninus tai, jog įmonei neapsimoka, kad pinigai ilgą laiką būtų prekių arba pirkėjų skolų pavidalu, galima pradėti ieškoti būdų, kaip to išvengti. Kuo trumpesnis laiko tarpas tarp pinigų išleidimo sumokant už prekes ir pinigų gavimo pardavus šias prekes, tuo geriau. Šiuo atveju galėtų susidaryti išpūdis, kad jeigu pinigai nė dienos nėra kaip atsargos ir skolos, jau yra pasiektas pinigų valdymo variantas.



6.12 pav. Prekių ir pinigų ciklas

Tokia padėtis galima tuomet, kai data, kai pirkėjas sumoka už nusipirktas prekes, sutampa su data, kai įmonė turi sumokėti tiekėjams už nusipirktas iš jų prekes.

Valdant atsargas siekti, kad pinigai nebūtų atsargų pavidalu nė dienos, būtų teisinga, tačiau valdant pinigus galimas ir dar geresnis variantas. Tai padėtis, kai verslas plėtojamas svetimais pinigais. Kaip tai pasiekti legaliai?

Iš pateiktos schemos matyti, kad vienas iš būdų – mažinti pinigų buvimo atsargų pavidalu laiką. Jei egzistuoja galimybė iš tiekėjo prekes nugarbenti tiesiogiai pirkėjui, šis tikslas būtų pasiektas. Kitas būdas – manipuluoti skolomis tiekėjams. Šioje dalyje tiekėjai, suteikdami atidėjimą, iš esmės finansuoja įmonę savais pinigais. Kuo ilgesnis mokėjimų atidėjimas suteikiamas, tuo ilgiau įmonę finansuoja tiekėjai. Jeigu pirkėjai prekes, už kurias iš tiekėjų gaunamas mokėjimo atidėjimas, perka už pinigus, įmonės veikla arba jos dalis yra *finansuojama tiekėjų pinigais*.

Kitas būdas – išankstiniai pirkėjų atsiskaitymai arba prekių pardavimas sumokant avansu. Šiuo atveju prekės yra parduodamos jų dar net nenusipirkus ir tik gavus pinigus iš pirkėjų jos perkamos iš tiekėjų. Tai variantas, kai įmonės veikla yra *finansuojama pirkėjų pinigais*, kas plačiai paplitę internetinėje prekyboje.

Ir vienu, ir kitu atveju pinigų buvimo ne pinigų pavidalu laikas tampa minusinis. Tokio rodiklio ekonominė prasmė yra ta, kad jis parodo, kiek

dienų įmonė veikia naudodama svetimus pinigus nemokamai, t. y. už šiuos pinigus nemokėdama palūkanų. Idealiu atveju derinant atsiskaitymų tiekėjams atidėjimus ir avansinius pirkėjų atsiskaitymus galima pasiekti, kad įmonė gana ilgą laiką naudotų svetimus pinigus savo veiklai finansuoti.

Toks svetimų pinigų naudojimo įmonės veiklai finansuoti požiūris yra papildantis anksčiau aptartą pinigų srautų planavimą ir susijęs pirmiausia su operatyviniu pinigų valdymu. Tačiau čia būtina pasakyti, kad pirkėjų ir tiekėjų pinigų naudojimas įmonės veiklai finansuoti yra susijęs ir su aukščiausio lygio įmonės vadovybės sprendimais, kitaip sakant, su strateginiais, o gal net ir filosofiniais įmonės finansavimo klausimais. Praktikoje ne kartą teko susidurti su pardavimo vadybininkais, kurie aistringai įrodinėja, kad parduoti jų prekių nesuteikiant pirkėjams didžiausio mokėjimų atidėjimo termino – misija neįmanoma. Apie prekių pardavimą sumokant bent dalį avansu negalėdavo būti net ir kalbos. Absurdiškiausia situacija, su kuria susidūriau per konsultavimo praktiką, buvo ta, kai gana gerai žinoma įmonė laimėjo milijoninį konkursą ir suteikė užsakovui trejų metų mokėjimo atidėjimą. Suprantama, kad šiam projektui įgyvendinti reikėjo skolintis iš banko pinigų už gana dideles palūkanas. Naujojo įmonės vadovo, kuris pakaitė savininkų išvartą „laimėtoją“, išvada apie šį projektą viską apskaičiavus buvo vienareikšmė – „geriau būtume nelaimėję“.

Baigiant nagrinėti pinigų valdymo klausimą būtina aptarti apibendrinančius rodiklius, kurie gali parodyti, kiek sėkmingai valdomi pinigai visos įmonės mastu. Kadangi vienas iš minėtų pinigų valdymo kriterijų yra tas, kad laikoma, jog pinigai valdomi sėkmingai, jeigu jų yra tada ir tiek, kiek reikia sumokėti, tai vienas iš plačiai naudojamų ir gerai žinomų rodiklių yra *mokumas* (žr. 6.9 formulę). Šis rodiklis apskaičiuojamas kaip konkrečiu momentu įmonės turimų mokėjimo išteklių ir tuo pat metu egzistuojančių mokėjimo įsipareigojimų santykis. Mokumo rodiklio ekonominė prasmė yra ta, kad jis parodo, koku mastu įmonė konkrečiu laiko momentu yra pajėgi įvykdyti savo įsipareigojimus.

$$\text{Mokumas} = \frac{\text{Mokėjimo ištekliai}}{\text{Mokėjimo įsipareigojimai}}. \quad (6.9)$$

Tradiciškai, vertinant įmonės mokumą, yra atsižvelgiama į *trumpalaikius įsipareigojimus*, t. y. kalbant įmonės finansų modelio kategorijomis

atsižvelgiama į tuos įsipareigojimus, kurie turės būti įvykdyti per ateinančią laikotarpį. Kadangi įmonės finansiniu laikotarpiu laikomi metai – tai vertinama galimybe įvykdyti ateinančių finansinių metų įsipareigojimus. Čia svarbu atkreipti dėmesį, kad įsipareigojimų samprata apima ne tik skolų padengimą pinigais, bet ir kitus įsipareigojimus, kaip antai tiekti pirkėjams prekes ar teikti paslaugas, už kurias jie yra iš anksto sumokėję. Jei įmonė, valdydama pinigus, laikosi tokios atsiskaitymų politikos, kad pirkėjams prekės parduodamos arba paslaugos suteikiamos tik tuomet, kai jie susimoka iš anksto, – įsipareigojimų dalyje vyrauja įmonės įsipareigojimas pateikti prekes, o ne įsipareigojimas grąžinti esamas skolas. Todėl tokiais atvejais gali būti naudinga atskirai vertinti įmonės gebėjimą grąžinti skolas ir atskirai gebėjimą įvykdyti kitus savo įsipareigojimus.

Savo ruožtu įmonė, kaip jau minėta, disponuoja skirtingais trumpalaikiais mokėjimo ištekliais, tokiais kaip, pavyzdžiui, pinigai litais ir kita valiuta, trumpalaikiai indėliai, vertybiniai popieriai, pirkėjų skolos, išimtiniais atvejais trumpalaikiu turtu – atsargomis. Todėl pačius mokėjimo išteklius ir jų vertę bei dydį galima traktuoti skirtingai. Kaip jau žinoma, skirtingų rūšių mokėjimo išteklių panaudojimo galimybė skiriasi ir priklauso nuo to, kiek laiko trunka išteklius paversti pinigais. Laiko tarpas, per kurį konkretų mokėjimo išteklių trunka paversti pinigais, vadintinas *likvidumu*. Kuo mažesnis likvidumas, tuo geriau. Tai reiškia, kad pinigų, turimų ta valiuta, kuria įmonė privalo atlikti mokėjimus, likvidumas yra lygus nuliui.

Nereikėtų painioti mokumo ir likvidumo rodiklių, nes tai dvi ekonomiškai skirtingos sąvokos. Tačiau literatūroje šie du rodiklių pavadinimai kartais yra painiojami ir mokumas (pajėgumas padengti įsipareigojimus) vadinamas likvidumu. Toks painiojimas (ar painiojimas) buvo akivaizdus ir įvardijant banko „Snoras“ bankroto bylos iškėlimo priežastis. Vienuose pranešimuose buvo nurodoma, kad bankas nemokus, kituose, kad nelikvidus, o tauta galiausia taip ir liko nesupratusi, kokia tikroji šio banko bankroto priežastis.

Kadangi egzistuoja nemažai mokėjimo priemonių, kurios gali būti priskirtos prie mokėjimo išteklių, egzistuoja ir keletas skirtingų mokumo rodiklio modifikacijų. Atsižvelgiant į tai, kokio likvidumo lygio mokėjimo priemonės bus naudojamos skaičiuojant likvidumą, galima nurodyti skirtingą įmonės gebėjimą atsiskaityti už savo finansinius įsipareigojimus. Jei

norima žinoti, ar įmonė gebėtų nedelsdama susimokėti visas esamas trumpalaikes skolas, mokėjimo ištekliumi laikomi tik pinigai ir pinigų ekvivalentai. Tuomet gaunamas vadinamasis *skubaus mokumo* rodiklis, kuris parodo, ar įmonė sugebėtų padengti visas skolas konkrečiu momentu turimais pinigais.

$$\text{Skubus mokumas} = \frac{\text{Pinigai ir jų ekvivalentai}}{\text{Trumpalaikės skolos}} \quad (6.10)$$

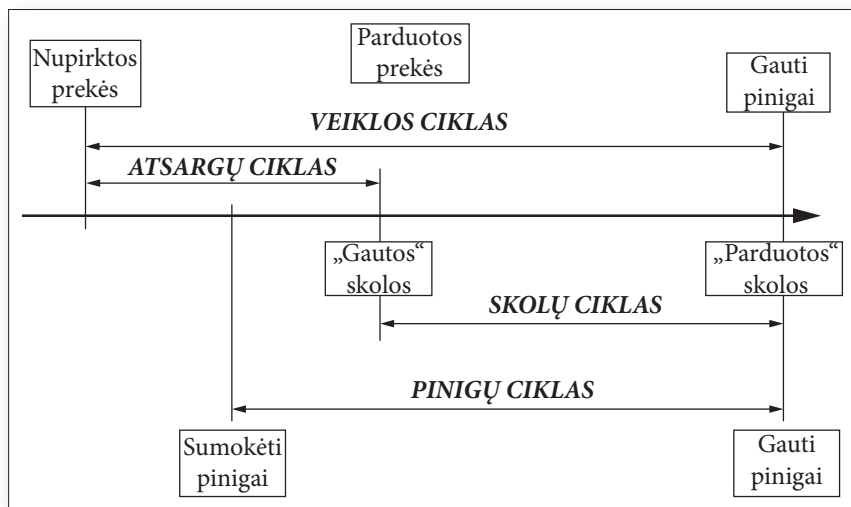
Skaitinė mokumo reikšmė ir jos ekonominė prasmė varijuoja nuo nulio iki plius begalybės, tačiau realiai ekonominė prasmė pasireiškia, kai rodiklio skaitinė reikšmė yra apie vienetą. Jeigu mokumo rodiklio reikšmė lygi vienetui, tai reiškia, kad įmonė konkrečiu momentu disponuoja pakankamu pinigų kiekiu tam, kad kreditoriams pareikalavus grąžinti visas skolas jos būtų nedelsiant grąžintos. Realiame gyvenime to, žinoma, niekados nebūna, nes skolų sumokėjimo terminas, kurį apima mokumo rodiklis, yra keletas mėnesių. Taip yra todėl, kad pirkėjams suteikiami mokėjimo atidėjimai retai kada siekia daugiau negu 90 dienų. Tai reiškia, kad pinigų įplaukų, kuriomis reikės padengti skolas, kai ateis tam laikas, laikotarpis trunka ilgiau. Todėl mokumo rodiklio reikšmė tam, kad įmonė būtų laikoma mokia, nebūtinai turi būti lygi vienetui. Ji gali būti ir šiek tiek mažesnė ir siekti 0,7–0,8. Suprantama, kad skubaus mokumo rodiklio reikšmės dydis, lygus vienetui arba didesnis, rodo labai gerą įmonės galimybę susimokėti visas esamas skolas ir jei šis dydis nuolat palaikomas tokio lygio, gali būti vienu iš įmonės stabilios veiklos rodiklių.

Vienas iš esminių mokumo rodiklio trūkumų yra tas, kad tai momentinis rodiklis, kuris parodo įmonės gebėjimą atsiskaityti už savo įsipareigojimus konkrečią datą. Tačiau šis rodiklis gali pasikeisti jau kitą dieną po to, kai buvo apskaičiuotas, ir turėti visiškai kitą reikšmę. Todėl mokumo rodiklis galėtų būti greičiau naudojamas ne kaip pinigų valdymo įrankis, o kaip sėkmingo pinigų valdymo įvertinimo priemonė, padedanti aukščiausio lygio įmonės vadovybei įvertinti, kaip dirba už pinigų valdymą atsakingi žmonės.

Gautinų sumų valdymas

Kitą trumpalaikio finansinio turto rūšį – sutartinę įmonės teisę gauti pinigus, kuri įmonės finansiniame modelyje pateikiama kaip už parduotą produkciją ar suteiktas paslaugas gautinos sumos, sudaro daugiausia *pirkėjų skolas*. Skolos įmonei – tai tarpinė pinigų būseną, bet dar ne patys pinigai. Disponuodama pirkėjų skolomis įmonė turi teisę gauti pinigus ateityje, kaip tai numatyta prekių pardavimo sutartyse. Jei pirkėjai dėl kokių nors priežasčių nesumoka, įmonė gali pareikšti pretenzijas savo skolininkams ir siekti atgauti sau priklausančius pinigus.

Tai paskutinis iš ciklų, kurie sudaro įmonės veiklos ciklą, apimančių visus trumpalaikių įmonės išteklių – atsargų, pinigų ir skolų – ciklus (žr. 6.13 pav.).



6.13 pav. Įmonės veiklos ciklas ir sudedamosios jo dalys

Suprantama, kad pirkėjų skolų ciklas, arba kitaip laikas, kai pinigai būna kaip skolos, yra tik sudedamoji veiklos ciklo dalis ir turėtų būti nagrinėjama bendrame įmonės finansų valdymo kontekste. Tik sutinkant su tuo galima suvokti skolų valdymo tikslus ir priemones.

Pasvarstykite

Kada galima teigti, kad pirkėjų skolos valdomos efektyviai?
Kaip turėtų būti suformuluotas pirkėjų skolų valdymo tikslas? Kokie rodikliai leistų išmatuoti, kiek tikslas pasiektas?

Skirkite laiko pamąstyti prieš skaitydami toliau

Bendrame įmonės finansų valdymo kontekste būtų galima teigti, kad valdant skolas siekiamybė yra ta, kad skolon pardavus prekes visi paskolinti pinigai būtų atgauti kiek galima greičiau ir kuo mažiau prarandant. Šiuo atveju susiduriama su dviem skolų valdymo momentais.

Pirmasis – tai *laikas*, per kurį skolos, arba teisė į pirkėjų pinigus, pavirsta realiais pinigais. Kuo ilgiau įmonės pinigai būna skolų pavidalu, tuo trumpesnį laiką jais naudotis gali pati įmonė. Įmonė tarytum nemokamai kredituoja savo produkcijos pirkėją, pati rizikuodama susikomplicuoti savo finansinę padėtį, kiek tai susiję su mokumu. Todėl natūralu, kad kiekviena įmonė siekia kiek galima greičiau atgauti savo pinigus, kurie konkrečiu momentu yra kaip skolos.

Kadangi laiko matavimo vienetai yra žinomi, akivaizdu, kad pinigų buvimo skolų pavidalu laiką patogiausia matuoti dienomis. Jeigu valdoma konkreti skola, jos trukmės laiką nustatyti paprasta, nes žinomos paskolinimo ir skolos grąžinimo datos. Tačiau toks rodiklis neparodo apibendrinto skolų trukmės lygio, nes paprastai įmonės turi daug pirkėjų ir jie skolas grąžina skirtingu laiku.

Todėl siekiant apibendrintai parodyti skolų trukmės laikotarpį skaičiuojami vadinamieji skolų apyvartumo rodikliai. Vienas iš jų – pirkėjų skolų apyvartumas kartais (žr. 6.11 formulę), apskaičiuojamas kaip pardavimo apimtys ir pirkėjų skolų likučio santykis. Ekonominė šio rodiklio prasmė yra ta, kad jis parodo, kiek kartų per laikotarpį (kadangi dažniausiai tokiems skaičiavimams naudojami metinių ataskaitų duomenys – tai per metus) „apsiverčia“ pirkėjų skolos. Siekiant tikslesnės apyvartumo rodiklio reikšmės, prasminga vietoje visų pardavimo pajamų rodiklio imti pardavimų skolon dydį. Tuomet skolos apyvartumas kartais, lyginant su jo skaitine reikšme, bus tikslesnis negu tuo atveju, jei būtų naudojamas viso pardavi-

mo, taip pat ir už pinigus rodiklis. Pirkėjų skolos dydis, kuris naudojamas skaičiuojant apyvartumą kartais, taip pat tiksliau atspindės realią padėtį tuo atveju, kai bus paimtas ne skolų dydis laikotarpio (pvz., metų) pabaigoje, o skolų likučių vidurkis per laikotarpį.

$$\text{Pirkėjų skolų apyvartumas kartais} = \frac{\text{Pardavimas}}{\text{Pirkėjų skolų vidurkis}}. \quad (6.11)$$

Apskaičiavus pirkėjų skolų apyvartumą kartais galima apskaičiuoti ir suprantamesnį rodiklį – pirkėjų skolų apyvartumą dienomis (žr. 6.12 pav.). Šio rodiklio ekonominė prasmė yra ta, kad jis parodo, kiek vidutiniškai per nagrinėjamą laikotarpį pinigai buvo paskolinti pirkėjams. Natūralu, kad kuo mažesnis šis rodiklis, tuo yra geriau. Jei šis rodiklis nuolat mažėja, galima teigti, kad pirkėjų skolos yra valdomos gana veiksmingai.

$$\text{Pirkėjų skolų apyvartumas dienomis} = \frac{\text{Laikotarpio trukmė}}{\text{Pirkėjų skolų apyvartumas kartais}}. \quad (6.12)$$

Pirkėjų skolų apyvartumas dienomis dar gali būti apskaičiuojamas tiesiogiai, kai turima duomenų apie kiekvienos skolos trukmę. Tuomet gali būti tiesiog apskaičiuojamas visų skolų trukmės aritmetinis vidurkis. Taip apskaičiuotas apyvartumo dienomis rodiklis bus labai tikslus ir labai tiksliai atspindės pirkėjų skolų valdymo būklę. Tačiau būtina atkreipti dėmesį, kad skola skolai nelygi. Jei daug nedidelių skolų įmonė atgaus greitai, o milžiniška skola užtruks (jos apyvartumas bus lėtas), įmonė dėl to gali turėti mokumo problemų, nors apyvartumo dienomis rodiklis ir bus puikus.

Tačiau jei duomenys apie kiekvienos skolos trukmę neprieinami ar įmonė jų nekaupia, tada lieka naudotis tik finansinių ataskaitų informacija ir 6.11 ir 6.12 formulėmis. Suprantama, kad taip apskaičiuoti rodikliai nėra labai tikslūs ir parodo tik apibendrintą vaizdą, apibūdinantį vieną iš įmonės veiklos aspektų.

Kadangi valdant skolas vienas iš tikslų – sumažinti jų trukmės laiką, siekiama skatinti kiekvieną pirkėją atsiskaityti kuo greičiau.

Vienas iš būdų priversti pirkėjus susimokėti greičiau, negu tai numatyta pirkimo sutartyje, – suteikti jam papildomų nuolaidų už greitesnį atsiskaitymą. Tuomet į pirkimo sutartį gali būti įrašomos sąlygos, kad pirkėjas,

jeigu jis atsiskaito, tarkime, per 10 dienų po pirkimo, gauna papildomą X procentų nuolaidą nuo pirkimo sumos. Nuolaidos suma priklausytų nuo tuo metu egzistuojančios banko palūkanų normos, už kurią gali pasiskolinti įmonė. Suprantama, kad nuolaidos suma turėtų būti mažesnė negu palūkanos, kitaip įmonei būtų beprasmiška ją suteikti, nes ji iš to neturės jokios naudos. Taip pat reikia atkreipti dėmesį, kad bet kokia nuolaida mažina įmonės galutinį rezultatą, todėl tais atvejais, kai įmonės pinigų valdymas yra sutvarkytas taip, jog pinigų netrūksta, suteikti nuolaidas už ankstesnį atsiskaitymą netikslinga.

Savo ruožtu, valdant pirkėjų skolas, įmonėje būtina turėti informaciją apie laiku neatsiskaičiusius pirkėjus, kad būtų galima imtis priemonių susigrąžinti uždelstas skolas. Tam yra naudojamos įvairios priemonės, tokios kaip paslaugų teikimo nutraukimas (išjungiamas telefono ryšys, elektra, atjungiamas vanduo) arba tiesiog šiems pirkėjams prekės skolon daugiau nebeparduodamos tol, kol jie neatsiskaito už anksčiau pirktas prekes.

Dėl visų šių veiksmų skolų trukmės laikas trumpėja. Tai ir parodo anksčiau aptarti apyvartumo rodikliai.

Antrasis ir ne mažiau svarbus skolų valdymo aspektas – *pinigų praradimas nesusigrąžinant pirkėjų skolų* už parduotas prekes arba suteiktas paslaugas. Kaip žinoma, neretai pirkėjai dėl įvairių priežasčių būna nepajėgūs susimokėti už nusipirktas prekes. Priežastys gali būti labai įvairios pradedant nuo objektyvių, susijusių su realiomis mokumo problemomis, ir baigiant subjektyviomis, susijusiomis su pirkėjų nesąžiningumu. Praktikoje buvo ir tokių atvejų, kai pirkėjai net nežinodavo, kad jiems yra „parduota“ produkcija, kol įmonė nepradėdavo reikalauti grąžinti uždelstas skolas. Tokie atvejai būdavo susiję su įmonės darbuotojų nesąžiningumu, paprastai sakant – vagystėmis prisidengiant prekių pardavimu įmonės klientams.

Pagrindinis rodiklis, parodantis praradimų, susijusių su negrąžintomis skolomis, lygį yra vadinamosios *abejotinos skolos*. Abejotinos skolos – tai įmonės skolų dalis, kuri, atsižvelgiant į numatytus kriterijus, potencialiai gali būti negrąžinta įmonei. Šitoks abejotinių skolų įvertinimo mechanizmas yra numatytas tam, kad įmonės finansinio modelio informacija, kuri yra pateikiama finansinių ataskaitų rinkinyje, parodytų tikrą ir teisingą vaizdą apie finansinę įmonės būklę. Todėl abejotinos skolos paprastai nustatomos rengiant metines finansines ataskaitas ir įvertinamos atsižvelgiant

į metų pabaigoje egzistuojančias skolas, kurios turės būti gražintos būsimaisiais finansiniais metais.

Egzistuoja dvi savo esme skirtingos abejotinių skolų nustatymo metodikos. Viena – kai įmonės klientų skaičius nėra labai didelis ir galima nesunkiai bendrauti su kiekvienu klientu. Tokiu atveju nustatant abejotinas skolas yra vertinama *kiekvienu pirkėjo* galimybė gražinti skolas. Tai vadinamasis *tiesioginis* abejotinių skolų nustatymo būdas. Šiuo atveju abejotinos skolos yra pripažįstamos atsižvelgiant į tai, kiek pirkėjo skolos yra uždelstos, tikrinama, ar jam nėra iškelta bankroto byla, kaip klientas atsikaito su kitomis įmonėmis, ir pan. Esant požymiams, kad pirkėjas gali negražinti skolų, visos arba dalis jo skolų pripažįstamos abejotinomis.

Kita abejotinių skolų metodika taikytina tuomet, kai įmonės dėl savo veiklos pobūdžio turi gana daug smulkių klientų. Tai vandens, elektros, komunalinių paslaugų teikimo, telekomunikacijos įmonės. Kadangi su kiekvieno konkretaus pirkėjo skolomis yra per sunku dirbti, naudojamas vadinamasis *netiesioginis* abejotinių skolų nustatymo būdas. Jo esmė yra ta, kad, atsižvelgiant į skolų uždelstumo laipsnį, remiantis patirtimi nustatoma, kokia uždelstų skolų dalis gali būti negražinta ateityje.

Atkreiptinas dėmesys, kad abejotinių skolų suma nustatoma tik finansinio modelio duomenims tikslinti ir nėra susijusi su įmonės pretenzijų atgauti pinigus iš pirkėjo atsisakymu. Greičiau atvirkščiai – ji naudinga kaip papildoma informacija vadybininkams, atsakingiems už pinigų ir / ar skolų valdymą, kad reikia papildomai atkreipti dėmesį į konkrečių klientų skolas. Tačiau kaip rodiklis, apibūdinantis įmonės skolų valdymo efektyvumą, abejotinių skolų dydis ir pripažįstami nuostoliai yra gana iškalbingi. Jei šis rodiklis didėja, tikėtina, kad pirkėjų skolos yra valdomos neveiksmingai. Ir atvirkščiai – jam mažėjant skolų valdymo efektyvumas didėja. Idealiu atveju praradimų dėl abejotinių skolų neturėtų būti.

Priežastys, dėl kurių atsiranda rizika neatgauti pirkėjų skolų (ši rizika pasireiškia abejotinių skolų pripažinimu), yra dvejopo pobūdžio. Galima išskirti išorines ir vidines priežastis. Prie *išorinių priežasčių* priskirtinos pirkėjų mokumo problemos, kurių tiesiogiai įmonė kontroliuoti negali, tačiau gali sumažinti klientų nemokumo pasekmes. Čia susiduriama su *rizikos* neatgauti skolų *valdymu*, apimančiu ir prevencijos priemones, kuriomis

siekiami išvengti pardavimo nepatikimiems klientams, ir skolų išieškojimo iš negražinančių skolų pirkėjų priemonės.

Prie skolų valdymo būtų galima priskirti ir įmonės atsiskaitymo už prekes politiką. Tarkime, jei įmonė pirkėjui pateikia prekes tik tuomet, kai jis už jas susimoka – problemos, susijusios su gautinų sumų valdymu, išnyksta automatiškai, nes nebelieka problemų sukeliančio objekto – pirkėjų skolos. Pastaruoju metu taip organizuota internetinė prekyba. Tai labai svarbi aplinkybė, tačiau strateginius sprendimus dėl pardavimo tik pirkėjui susimokėjus iš anksto paprastai priima aukščiausio lygio įmonės vadovybė, o ne pardavimo vadybininkai. Taigi galima teigti, kad idealiau atveju pirkėjų skolų valdymą reikėtų sutvarkyti taip, kad tokių skolų tiesiog nebūtų. Jeigu skolų išvengti nepavyksta, turėtų būti siekiama pinigų paskolinti kiek galima mažiau ir kuo trumpesniam laikotarpiui.

Prie *vidinių priešasčių* priskirtinos įvairios priežastys, susijusios su įmonės finansų valdymo sistema, kai, pavyzdžiui, pardavimo vadybininkai, motyvuojant juos parduoti kuo daugiau prekių, yra premijuojami už pardavimo apimtį, neatsižvelgiant, kiek realiai atgaunama pinigų už pardavimą skolon. Praktikoje pasitaikė atveju, kai įmonės produkcija ištaisais vagonais būdavo parduodama Rusijos įmonei, kuri jei ir atsiskaitydavo, tai tik po kelerių metų ir tik barteriu pateikdama savo gaminamas prekes. Bendrai įmonė patirdavo didžiulius nuostolius, tačiau trumpuoju laikotarpiu jos rezultatai buvo gana geri, atitinkamai geros ir vadybininkų premijos už gerus pardavimo rezultatus.

Todėl valdant pirkėjų skolą labai svarbu teisingai sukurti įmonės darbuotojų motyvavimo sistemą, taip pat nustatyti teisingą politiką, leidžiančią mažinti neigiamų išorinių veiksnių įtaką. Tik tuomet įmonės veiklos ciklas (žr. 6.12 pav.) bus mažiausias ir pinigai be praradimų „apsuks“ apyvartą, sugrįš atgal į įmonę ir vėl galės būti panaudoti ateinančiuose cikluose, kurių bendras rezultatas galiausiai padės įgyvendinti pagrindinį įmonės finansų valdymo tikslą – kelti įmonės savininkų gerovę.

Verta prisiminti

- Kitaip nei ilgalaikių išteklių, kurie naudojami ilgą laiką, trumpalaikių išteklių ciklas yra daug trumpesnis. Tokia trumpalaikių išteklių eko-

nominės esmės specifika suponuoja ir šių išteklių valdymo specifika, kai valdymo sprendimai turi būti priimami gana operatyviai. Pagrindinės trumpalaikių įmonės išteklių grupės yra atsargos ir trumpalaikis finansinis turtas. Kiekviena trumpalaikių išteklių grupė turi savo valdymo specifika ir skirtingai veikia galutinio finansinio įmonės tikslo pasiekimą.

- Valdant atsargas, kaip įmonės trumpalaikį išteklių, reikia atsižvelgti ir į atsargų *likučių*, ir į atsargų *naudojimo* aspektus. Kai siekiama valdyti atsargas, nemažai dėmesio šiuo atveju turėtų būti skiriama atsargų likučiams optimizuoti, siekiant sumažinti atsargose išaldytų pinigų kiekį. Kai siekiama valdyti atsargų naudojimo efektyvumą, daugiausia dėmesio skiriama tam, kad kiek galima mažesnis atsargų kiekis duotų kiek galima geresnį rezultatą.
- Valdant atsargų likučius vienas iš pradinių uždavinių, kuris sprendžiamas atsargoms jau patekus į sandėlį, – jų *laikymo sandėlyje*, iki bus pradėtos naudoti arba parduotos, *laiko mažinimas*. Likučių mažinimas susijęs su tuo, kad įmonės pinigai, užuot juos išaldžius atsargose, gali būti panaudoti siekiant garantuoti didesnę įmonės savininkų gerovę. Rodikliai, apibūdinantys atsargų likučių ir jų judėjimo įmonėje laiką, yra apyvartumas kartais arba apyvartumas dienomis. Pastarasis rodo, kiek dienų vidutiniškai atsargos laikomos įmonėje.
- Valdant atsargų efektyvumą, atsižvelgiant į įmonės valdymo sistemos organizavimą, gali būti išskiriami pelno, pajamų ir sąnaudų centrai. Valdant atsargas kaip pelno centrą siekiama, kad atsargos uždirbtų kiek galima daugiau pelno. Jeigu atsargos valdomos kaip pajamų centras, atsakingi už pardavimą asmenys siekia uždirbti kiek galima daugiau pajamų, o jeigu atsargos valdomos kaip sąnaudų centras, stengiamasi mažinti sunaudojamų atsargų kiekį. Siekiant išmatuoti atsargų naudojimo efektyvumą naudojamas gražos rodiklis. Šis rodiklis parodo, koks rezultatas yra pasiekiamas naudojant konkretų išteklių – atsargas.
- Atsižvelgiant į valdymo centrą, skaičiuojant atsargų apyvartumą, rezultatu gali būti laikomi pelnas (pelno centras) arba pardavimo pajamos (pajamų centras). Rezultatą uždirbusiu ištekliumi taip pat gali būti laikomi atsargų likučiai (parodo investuotų į atsargas pinigų

naudą) arba parduotų prekių savikaina (parodo, kiek vienas parduoto ištekliaus savikainos litas uždirba rezultato – pelno arba pajamų).

- Jeigu valdomos *prekybos įmonės* atsargos, jų valdymo tikslas turėtų būti formuluojamas dviem aspektais:
- i. turimas atsargas reikia parduoti esant didžiausiai maržai (pirkti pigiau, parduoti brangiau);
- ii. sandėlyje laikyti tik būtiną prekių kiekį ir siekti, kad jos ten būtų kiek galima trumpiau.
- Jeigu valdomos *gamybinės įmonės* atsargos, jų valdymo tikslas turėtų būti formuluojamas atsižvelgiant į šiuos reikalavimus:
 - i. Mažinti gaminamos produkcijos savikainą (ieškant pigesnių medžiagų pakaitalų, optimizuojant gamybą ir pan.) nebloginant kokybės;
 - ii. Mažinti broko ir atliekų kiekį;
 - iii. Gaminti tiek, kiek numatoma parduoti.
- Kaip apibendrinantis rodiklis, organiškai apimantis visus veiksnius (atsargų likučius, pardavimo pajamas ir parduotų prekių savikainą), atsargoms valdyti gali būti naudojamas *apyvartų ir pelningumo indeksas*, kuris apskaičiuojamas kaip bendrojo pelno ir atsargų apyvartų (kartais) sandauga. Pageidautina, kad šio rodiklio reikšmė būtų kiek galima didesnė arba bent jau nemažėtų. Todėl siekiant, kad būtų išlaikomas tas pats indekso lygis, krentant pelningumui bendras atsargų efektyvumo lygis gali būti išlaikomas didinant apyvartų skaičių. Ir atvirkščiai, jei randama priemonių, kaip padidinti pirminio pelno dydį (didinant pardavimo pajamas arba mažinant parduotų prekių savikainą), tuomet tą patį atsargų efektyvumo lygį galima palaikyti esant mažesnei apyvartai, arba kitaip sakant mažesnei pardavimo apimčiai.
- Trumpalaikio finansinio turto funkcija yra visiškai kitokia negu ilgalaikio finansinio turto. Ilgalaikis finansinis turtas naudojamas ekonominei naudai gauti, o trumpalaikis – įmonės einamajam funkcionavimui palaikyti, todėl gauti tiesioginę naudą nėra esminė šio turto funkcija.
- Pinigai (konkrečiai – didėjantis jų kiekis) yra įmonės galutinis finansinis tikslas, o tiksliau – jo raiškos forma. Savo ruožtu patys pinigai

yra išteklius, užtikrinantis visos įmonės finansų sistemos stabilų funkcionavimą, be kurio nebūtų įmanoma įmonės veikla. Pinigų funkcija pasireiškia tuo, kad jie užtikrina įmonės veiklos tęstinumą bei tvarumą, taip pat leidžia įgyvendinti pagrindinį įmonės finansų tikslą – kurti įmonės savininkų gerovę išmokant priklausančias savininkams sumas dividendų ar kita forma.

- Pinigai, kaip trumpalaikis įmonės išteklius, turėtų būti valdomi taip, kad jų *būtų pakankamai tuo metu, kai* jų prireikia įmonei normaliai funkcionuoti. Kitaip sakant, tuo metu, kai reikia išleisti pinigus konkrečioms tikslams, jų turi būti tiek, kiek reikia tuo metu išleisti. Todėl šiuo požiūriu galima būtų ir reikėtų kalbėti ne tiek apie pinigų, kiek apie pinigų srauto valdymą. Tai reiškia, kad turėtų būti valdomi ir tarpusavyje derinami du priešingos krypties srautai – pinigų išlaidos ir įplaukos.
- Operatyvusis pinigų valdymas pradedamas nuo pasirinkto laikotarpio išlaidų planavimo. Žinant būsimąsias išlaidas numatomos būsimosios įplaukos iš klientų, kurias kuria pardavimo pajamų srautas. Kai matome, kad tokio pobūdžio pajamų neužteks, ieškoma papildomų finansavimo išteklių pradedant įmonės nuosavais ištekliais ir baigiant galimybių skolintis iš trečiųjų asmenų paieška.
- Apibendrinantis rodiklis, leidžiantis išmatuoti pinigų valdymo efektyvumą, yra *mokumas*. Šis rodiklis apskaičiuojamas kaip konkrečiu momentu įmonės turimų mokėjimo išteklių ir tuo pat momentu egzistuojančių mokėjimo įsipareigojimų santykis. Mokumo rodiklio ekonominė prasmė yra ta, kad jis parodo, koku mastu įmonė konkrečiu momentu yra pajėgi įvykdyti savo įsipareigojimus.
- Skirtingų rūšių mokėjimo išteklių panaudojimo galimybė skiriasi ir priklauso nuo to, kiek laiko trunka išteklius paversti pinigais. Laiko tarpas, per kurį konkretų mokėjimo išteklių trunka paversti pinigais, vadintinas *likvidumu*. Kuo mažesnis likvidumas, tuo geriau. Tai reiškia, kad pinigų, turimų ta valiuta, kuria įmonė privalo atlikti mokėjimus, likvidumas yra lygus nuliui.
- Skolos įmonei – tai tarpinė pinigų būseną, bet dar ne patys pinigai. Disponuodama pirkėjų skolomis įmonė turi teisę gauti pinigus ateityje, kaip tai numatyta prekių pardavimo sutartyse. Jei pirkėjai dėl

kokių nors priežasčių nesumoka, įmonė gali pareikšti pretenzijas savo skolininkams ir siekti atgauti jai priklausančius pinigus.

- Valdant skolas turėtų būti siekiama, kad skolon pardavus prekes visi paskolinti pinigai būtų atgauti kiek galima greičiau ir kuo mažiau prarandant. Šiuo atveju susiduriama su dviem skolų valdymo aspektais:
 - a. *laikas*, per kurį skolos (teisė į pirkėjų pinigus) virsta realiais pinigais;
 - b. *pinigų praradimas nesusigrąžinant pirkėjų skolų* už parduotas prekes ar suteiktas paslaugas.
- Siekiant apibendrintai parodyti skolų trukmės laikotarpį skaičiuojami skolų apyvartumo rodikliai. Tai pirkėjų skolų apyvartumas kartais. Ekonominė jo prasmė yra ta, kad jis parodo, kiek kartų per laikotarpį „apsiverčia“ pirkėjų skolas. Kitas skaičiuojamasis rodiklis – pirkėjų skolų apyvartumas dienomis. Šio rodiklio ekonominė prasmė yra ta, kad jis parodo, kiek vidutiniškai dienų per nagrinėjamą laikotarpį pinigai buvo paskolinti pirkėjams. Jeigu apyvartumas dienomis mažėja, galima teigti, kad pirkėjų skolos valdomos efektyviai.
- Pagrindinis rodiklis, parodantis nuostolio, susijusio su negražintomis skolomis, lygį yra vadinamosios *abejotinos skolos*. Abejotinos skolos – tai įmonės skolų dalis, kuri, atsižvelgiant į numatytus kriterijus, potencialiai gali būti negražinta įmonei.

SAVITIKROS KLAUSIMAI:

1. Nurodykite esminį trumpalaikių įmonės išteklių bruožą.
2. Kokią pagrindinę funkciją atlieka trumpalaikiai ištekliai ir kokios jų rūšys bei valdymo specifika?
3. Apibūdinkite įmonės valdymo centrus ir kiekvieno centro valdymo specifiką.
4. Nurodykite pagrindinius atsargų valdymo tikslus ir apibūdinkite, kaip šie tikslai susiję su pagrindiniu įmonės finansų valdymo tikslu.
5. Kokie rodikliai gali būti naudojami vertinant įmonės atsargų efektyvumą?
6. Nurodykite esminį ilgalaikio ir trumpalaikio finansinio turto skirtumą.
7. Apibūdinkite įmonės veiklos ciklą sudarančias dalis.

8. Kaip galima pasiekti geresnių finansinių rezultatų derinant veiklos ciklo sudedamųjų dalių trukmę?
9. Apibūdinkite pirkėjų skolų valdymo tikslus ir nurodykite pagrindinius šių skolų valdymo aspektus.
10. Kokie rodikliai gali būti naudojami vertinant pirkėjų skolų valdymo efektyvumą?

Rekomenduojama literatūra:

1. Aleknavičienė V. *Įmonės finansų valdymas*. Leidykla „LŽŪU“, 2009.
2. Buškevičiūtė E., Mačerinskienė I. *Finansų analizė*. Kaunas: Technologija, 2004, 2007.
3. Juozaitienė L. *Įmonės finansai: analizė ir valdymas*. Šiaulių universiteto leidykla, 2007.
4. Brigham E. F. and Ehrhardt M. C. *Financial management. Theory and practice*. USA: South-Western Cengage learning, 2008.
5. Brooks R. M. *Financial management: core concepts*. Upper Saddle River (N. J.): Pearsoneducation, 2010.
6. Capon C. *Understanding strategic management*. Harlow: Pearson: Prentice Hall, 2008.
7. Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymas. *Valstybės žinios*. 2000, Nr. 64-1914.
8. Ross S. A., Westerfield R. W., Jaffe J. and Jordan B. D. *Corporate finance: core principles & applications*. Boston (Mass.): McGraw-Hill / Irwin, 2009.
9. Van Horne J. C. and Wachowicz J. M. *Fundamentals of financial management* (13th ed.). UK: Prentice Hall, 2008.
10. Verninmen P., Quiry P., Le Fu, Y., Dallochio M. and Salvi A. *Corporate finannce. Theory and practice*. Chichester: John Wiley & sons, 2011.

Černius G.

Če346 ĮMONĖS FINANSŲ VALDYMO PAGRINDAI. Vadovėlis – Vilnius:
Mykolo Romerio universitetas, 2014. 348 p.
ISBN 978-9955-19-640-2 (spausdintas)
ISBN 978-9955-19-639-6 (internetinis)

Vadovėlyje „Įmonės finansų valdymo pagrindai“ išsamiai išnagrinėti verslo įmonių finansų valdymo teoriniai ir praktiniai pagrindai. Kiekvienas įmonės finansininkas, vadovas, o taip pat ir savininkas turėtų gerai suvokti dvejybinio įrašo pagrindu suformuotą įmonės finansinį modelį ir gebėti jį taikyti praktiškai valdant įmonės finansus.

Vadovėlis skirtas studentams, studijuojantiems finansų valdymą, įmonių vadovams ir įmonių savininkams, siekiantiems ne tik suvokti įmonių finansinio valdymo pagrindus, bet ir juos pritaikyti praktikoje.

UDK 658.1(075.8)

Gintaras Černius

ĮMONĖS FINANSŲ VALDYMO PAGRINDAI

Vadovėlis

Redagavo Jūratė Balčiūnienė
Maketavo Romanas Tumėnas

SL 585. 2014-03-25. 16,65 leidyb. apsk. l.
Tiražas 400 egz. Užsakymas 21 130
Mykolo Romerio universitetas
Ateities g. 20, Vilnius
Puslapis internete www.mruni.eu
El. paštas leidyba@mruni.eu

Parengė spaudai UAB „Baltijos kopija“
Kareivių g. 13B, Vilnius
Puslapis internete www.kopija.lt
El. paštas info@kopija.lt
Spausdino UAB „Vitae Litera“
Kurpių g. 5–3, Kaunas
Puslapis internete www.bpg.lt
El. paštas info@bpg.lt

Vadovėlyje „Įmonės finansų valdymo pagrindai“ išsamiai išnagrinėti verslo įmonių finansų valdymo teoriniai ir praktiniai pagrindai. Kiekvienas įmonės finansininkas, vadovas, o taip pat ir savininkas turėtų gerai suvokti dvejybinio įrašo pagrindu suformuotą įmonės finansinį modelį ir gebėti jį taikyti praktiškai valdant įmonės finansus.

Vadovėlis skirtas studentams, studijuojantiems finansų valdymą, įmonių vadovams ir įmonių savininkams, siekiantiems ne tik suvokti įmonių finansinio valdymo pagrindus, bet ir juos pritaikyti praktikoje.

