



# Interreg



EUROPOS SĄJUNGA

## Latvija-Lietuva

Europos regioninės plėtros fondas

# *Praktiniai apskaitos valdymo aspektai*





APSKAITA

# APSKAITOS APIBRĖŽIMAS

**Apskaita** – tai duomenų transformavimo procesas, kurio metu kiekybinė informacija apie ekonominių vienetų veiklą yra perduodama suinteresuotiems vartotojams, siekiant padėti jiems priimti sprendimus dėl ekonominių išteklių panaudojimo. (*Nikolai, p. 3*)



# Kas reglamentuoja apskaitos vedimą?

- apskaitos organizavimą, apskaitos dokumentus ir registrus bei jų saugojimą, klaidų taisymą, atsakomybę už apskaitos organizavimą ir apskaitos dokumentų išsaugojimą nustato **Lietuvos Respublikos buhalterinės apskaitos įstatymas (LRBAI)**
- įmonių finansinę atskaitomybę, reikalavimą atlikti įmonių finansinių ataskaitų auditą, įmonių finansinių ataskaitų skelbimo tvarką, metinio pranešimo, mokėjimų valdžios institucijoms ataskaitos parengimo ir skelbimo tvarką, atsakomybę už įmonių finansinių ataskaitų, metinio pranešimo rengimą ir skelbimą nustato **Lietuvos Respublikos finansinės atskaitomybės įstatymas (LRFAI)**



# Kieno apskaita vedama vadovaujantis LRBAĮ?

įstatymas taikomas:

- ribotos ir neribotos civilinės atsakomybės juridiniams asmenims;
- išteklių ir mokesčių fondams, pensijų fondams, investicinių fondams;
- Lietuvos Respublikos investicijų įstatyme nurodytiems fondų fondams arba finansinėms priemonėms, kai fondų fondas nesteigiamas;
- ūkininkų ūkiams;
- gyventojams, kurie verčiasi individualia veikla
- užsienio juridinių asmenų filialams ir atstovybėms, esančioms Lietuvos Respublikoje.



# Kas atsakingas už apskaitą įmonėje?..

Pagal LR buhalterinės apskaitos įstatymą:

- Už apskaitos organizavimą atsako įmonės vadovas.
- Už apskaitos dokumentų išsaugojimą įstatymų nustatyta tvarka atsako įmonės vadovas.
- Įmonės apskaitą tvarko (ir atsako už įrašų teisingumą)\*:
  - vyriausiasis buhalteris (buhalteris);
  - pagal sutartį apskaitos paslaugas teikianti įmonė arba apskaitos paslaugas savarankiškai teikiantis asmuo.

*\*yra išimčių – žr. LR buhalterinės apskaitos įstatymą.*

.



# Reikalavimai apskaitos informacijai

Apskaitos informacija turi būti:

- tinkama, objektyvi ir palyginama;
- pateikiama laiku;
- išsami ir naudinga vidaus ir išorės informacijos vartotojams.



# Įmonių klasifikavimas finansinių ataskaitų sudarymo tikslais

**Labai mažos įmonės** – įmonės, kurių ne mažiau kaip du rodikliai paskutinę finansinių metų dieną neviršija šių dydžių:

- 1) balanse nurodyto turto vertė – 350 000 eurų;
- 2) pardavimo grynosios pajamos per ataskaitinius finansinius metus – 700 000 eurų;
- 3) vidutinis metinis darbuotojų skaičius pagal sąrašą per ataskaitinius finansinius metus – 10 darbuotojų.

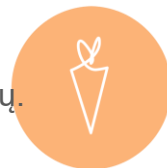
**Mažos įmonės** – įmonės, kurių ne mažiau kaip du rodikliai paskutinę finansinių metų dieną neviršija šių dydžių:

- 1) balanse nurodyto turto vertė – 4 000 000 eurų;
- 2) pardavimo grynosios pajamos per ataskaitinius finansinius metus – 8 000 000 eurų;
- 3) vidutinis metinis darbuotojų skaičius pagal sąrašą per ataskaitinius finansinius metus – 50 darbuotojų.

**Vidutinės įmonės** – įmonės, kurių ne mažiau kaip du rodikliai paskutinę finansinių metų dieną neviršija šių dydžių:

- 1) balanse nurodyto turto vertė – 20 000 000 eurų;
- 2) pardavimo grynosios pajamos per ataskaitinius finansinius metus – 40 000 000 eurų;
- 3) vidutinis metinis darbuotojų skaičius pagal sąrašą per ataskaitinius finansinius metus – 250 darbuotojų.

**Didelės įmonės** – įmonės, kurių ne mažiau kaip du rodikliai paskutinę finansinių metų dieną viršija vidutinių įmonių dydžius.





# Labai mažų įmonių finansinės ataskaitos



Finansinių ataskaitų rinkinį sudaro:

- balansas arba sutrumpintas balansas;
- pelno (nuostolių) ataskaita
- aiškinamasis raštas.





# Mažų, vidutinių ir didelių įmonių finansinės ataskaitos

Finansinių ataskaitų rinkinį sudaro

- balansas;
- pelno (nuostolių) ataskaita;
- pinigų srautų ataskaita;
- nuosavo kapitalo pokyčių ataskaita;
- aiškinamasis raštas.



# Bendrieji finansinių ataskaitų sudarymo reikalavimai (pagal LRFAĮ)

- Metinės finansines ataskaitas įmonės sudaro pasibaigus jų finansiniams metams. Tarpines finansines ataskaitas įmonės sudaro, kai to reikia arba kitų teisės aktų nustatyta tvarka ar periodiškumu.
- Aiškinamajame rašte turi būti nurodyta, pagal kokius apskaitos standartus sudarytos finansinės ataskaitos.
- Finansinės ataskaitos sudaromos naudojant eurą, o prireikus – ir eurą, ir užsienio valiutą.
- Finansinės ataskaitos sudaromos lietuvių kalba, o prireikus – ir užsienio kalba.
- Iki finansinių ataskaitų sudarymo į įmonės apskaitą turi būti įtrauktos visos ataskaitinio laikotarpio ūkinės operacijos ir ūkiniai įvykiai.
- Ataskaitinių finansinių metų pradžios finansinių ataskaitų straipsnių sumos turi sutapti su praėjusių finansinių metų pabaigos finansinių ataskaitų atitinkamų straipsnių sumomis.
- Finansines ataskaitas įmonės sudaro pagal ataskaitinio laikotarpio paskutinės dienos duomenis.



# APSKAITA JŪSŲ ĪMONĒJE

# KLAUSIMAI



- Kas ves buhalterinę apskaitą Jūsų įmonėje?
- Kaip organizuojamas apskaitos procesas?
- Kokios verslo valdymo sistemos ir analitiniai įrankiai bus naudojami?





# FINANSŲ VALDYMAS

# FINANSŲ VALDYMO ESMĖ

## Objektas

- Finansų valdymas

## Tikslai

- Graža, pelningumas
- Vertės didinimas
- Rizikos valdymas

Finansų valdymo esminis klausimas –  
kaip kurti vertę per investicijas ir  
finansavimo sprendimas?  
Kaip suvaldyti rizikas?



# Operatyviniai ir strateginiai finansų valdymo sprendimai

## Operatyviniai ir finansų valdymo sprendimai

Biudžetavimas

Atsargų už[pirkimas ir sunaudojimas

Rodiklių įvertinimas

Pirkėjų skolų valdymas

Skolų tiekėjams valdymas

Pinigų valdymas

Trumpalaikių įsiskolinimų valdymas

## Strateginiai finansų valdymo sprendimai

### Investicijų politika

- Materialios investicijos
- Finansinės investicijos

### Finansavimo politika

- Kokie šaltiniai?
- Kaip panaudoti pinigų perteklių/





# Verslo įmonių finansinė informacija ir suinteresuotieji asmenys

Suinteresuoti  
asmenys

- Akcininkai
- Vadovai
- Kreditoriai
- Darbuotojai
- Verslo partneriai
- Valstybė

Informacija

- Pelnas
- Pajamų augimas
- Akcijų vertė
- Verslo vertė
- Skolos
- Veiklos efektyvumas
- Kokybė
- kita



# PAGRINDINĖS FINANŲ VALDYBO PROBLEMOS

- Vertės kūrimas / didinimas
- Pinigų srautai
- Apyvartinio kapitalo valdymas
- Finansinis svertas
- Rizika ir grąža
- Rinkos efektyvumas
- Informacijos asimetrija ir signalizavimas





# SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ SISTEMA

# Strategija

- Strategija nurodo, kaip organizacija atitinka savo pajėgumus su galimybėmis rinkoje siekiant savo tikslų.
- Strategija apibūdina kaip organizacija sukuria vertę savo vartotojams diferencijuojant save nuo konkurentų.
- Išsamus supratimas apie sektorių, kuriame veikia įmonė, yra labai svarbus įgyvendinant sėkmingą strategiją. Sektoriaus analizė orientuota į 5 kryptis.



# Sektoriaus analizės 5 kryptys

1. Konkurentų skaičius, jų pranašumas
2. Potencialūs nauji rinkos dalyviai
3. Galimybės ekvivalentiniams (pakaitalams) produktams
4. Vartotojų derybinės galios
5. Tiekėjų derybinė galia



# Dvi pagrindinės verslo strategijos

1. Produktų diferenciacija
2. Kaštų lyderystė



# Reorganizavimas

- Reorganizavimas – kai permąstomi ir perprojektuojami verslo procesai, kad pagerintų kritinių priemonių atlikimą, pavyzdžiui, kaina, kokybė, aptarnavimas, greitis ir klientų pasitenkinimas.
- Verslo procesų perprojektavimas, siekiant pagerinti efektyvumą mažinant sąnaudas bei padidinant kokybę.



# Strategijos įgyvendinimas

- Daugelis kompanijų įsivedė Subalansuotų rodiklių sistemas (BSC, Balanced Scorecard) stebėti pažangą ir valdyti savo strategijų įgyvendinimą.





# Subalansuotų rodiklių sistema

- BSC verčia organizaciją misiją ir strategiją į keletą veiklos priemonių rinkinį, kuris suteikia pagrindą įgyvendinti savo strategija.
- BSC akcentuojami ne tik finansiniai tikslai jie taip pat atkreipia dėmesį į nefinansinių tikslus, kad organizacija turi pasiekti, kad įgyvendintų finansinius tikslus.
- BSC matuoja organizacijos veiklą iš 4 perspektyvų.

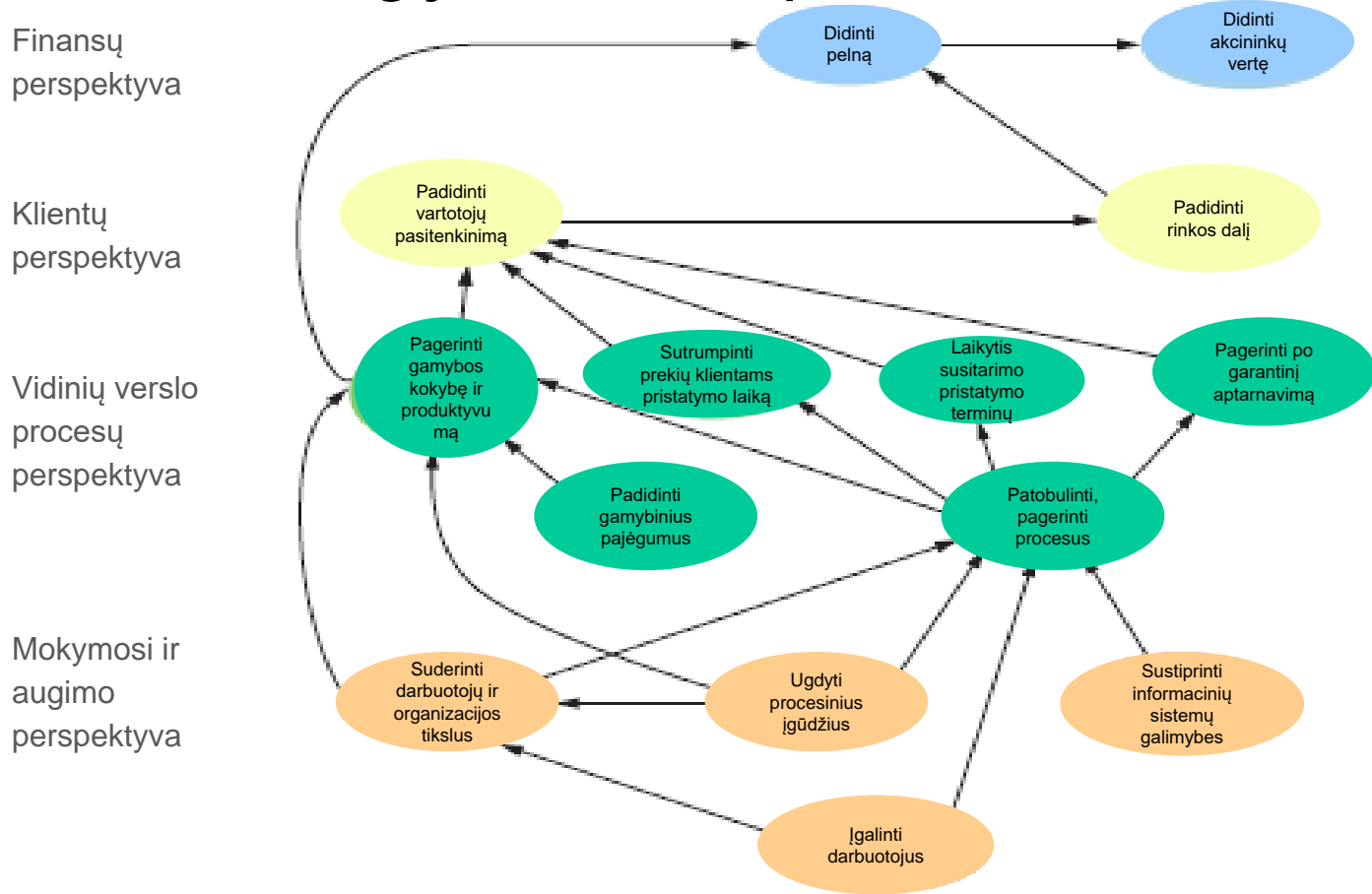


# 4 BSC perspektyvos

1. Finansinė – pelnas ir vertė kuriama akcininkams
  2. Vartotojų – įmonės sėkmė tikslinėje rinkoje
  3. Vidinės verslo procesai (procesų potencialo) – vidiniai procesai, kurie kuria vertę vartotojams.
  4. Mokymosi ir augimo – žmonių ir sistemų galimybės palaikyti procesus.
- Kiekvienos perspektyvos rodikliai priklausys nuo įmonės strategijos.



# Strategijos žemėlapis



# Ketrios perspektyvos: Finansų

- Vertina strategijoje numatytą pelningumą
- Objektyviausi BSC rodikliai
- Kiti trijų perspektyvų rodikliai turi įtakos finansų perspektyvos rodikliams.

Strateginiai tikslai	Rodikliai	Iniciatyva	Veiklos tikslai	Faktinis vykdymas
<b>FINANSINĖ PERSPEKTYVA</b>				
Didinti pelną	Pelnas iš produktyvumo	Valdyti kaštus ir neišnaudotus pajėgumus Sukursti stiprius santykius su klientais	1 850 000 EUR	1 912 500 EUR
	Pelnas iš augimo		2 500 000 EUR	2 820 000 EUR
Didinti akcininkų vertę	Pajamų augimas		9%	10%



# Ketrios perspektyvos: Klientai

- Identifikuoja tikslinį klientų ir rinkos segmentą bei matuoja įmonės sėkmę šiame segmente.

Strateginiai tikslai	Rodikliai	Iniciatyva	Veiklos tikslai	Faktinis vykdymas
<b>KLIENTŲ PERSPEKTYVA</b>				
Padidinti rinkos dalį	Rinkos dalis XXX segmente	Identifikuoti klientų būsimus poreikius	6%	7%
Padidinti klientų pasitenkinimą	Naujų klientų skaičius	Identifikuoti naujus tikslinius klientų segmentus	1	1
	Klientų pasitenkinimo rodiklis		90% klientai reitinguoja įmonę kaip TOP2	97% klientai reitinguoja įmonę kaip TOP2



# Keturios perspektyvos: Vidiniai verslo procesai

- Akcentuoja vidinius procesus, kurie sukuria vertę vartotojui, kurie turės įtakos finansinei perspektyvai didinant įmonės vertę.
- Apima tris subprocesus: 1. Inovacijas, 2. Veikimą, valdymą, operacijas, 3. Po garantinį aptarnavimą.

Strateginiai tikslai	Rodikliai	Iniciatyva	Veiklos tikslai	Faktinis vykdymas
<b>VIDINIŲ VERSLO PROCESŲ PERSPEKTYVA</b>				
Pagerinti po garantinį aptarnavimą	Paslaugų atsakymo laikas	Pagerinti klientų aptarnavimo proc.	4 val	3 val
Pagerinti gamybos kokybę ir produktyvumą	Išeigos	Identifikuoti problemų priežastis ir sprendimus	10%	11%
Sutrumpinti prekių klientams pristatymo laiką	Užsakymo pristatymo laikas	Perorganizuoti užsakymo pristatymo procesą	30 dienų	30 dienų
Laikytis susitarimo pristatymo terminų	Pristatymas laiku	Suburti komandas iš gamybos ir pardavimų specialistų modifikuoti procesus	92%	90%
Patobulinti, pagerinti procesus	Svarbiausių gamybos ir verslo patobulinimų skaičius	Suburti R&D ir gamybos komandas įgyvendinti kontrolę	5	5
Padidinti gamybinius pajėgumus	Skaičius kontroliuojamų procesų		75%	75%

# Keturios perspektyvos: mokymasis ir augimas

☉ Identifikuoja žmonių ir informacijos galimybes, kurios reikalingos pasiekti ir palaikyti vidinius procesus.

Strateginiai tikslai	Rodikliai	Iniciatyva	Veiklos tikslai	Faktinis vykdymas
<b>MOKYMOSI IR AUGIMO PERSPEKTYVA</b>				
Suderinti darbuotojų ir organizacijos tikslus	Darbuotojų pasitenkinimo vertinimas	Darbuotojų įsitraukimo programa skirta sukurti komandas	80% darbuotojų vertina TOP 2	88% darbuotojų vertina TOP2
Įgalinti darbuotojus	Darbuotojų skaičius % įgalintų valdyti procesus	Vedantieji žmonės turi veikti kaip mentoriai o ne sprendimų priėmėjai	85%	90%
Ugdyti procesinius įgūdžius	Darbuotojų ugdomų procesų ir kokybės valdyme skaičius	Darbuotojų mokymų programos	90%	92%
Sustiprinti informacinių sistemų galimybes	Gamybinių procesų kiekis % su realiu grįžtamoju ryšiu.	Pagerinti online ir offline informacijos prieinamumą	80%	80%

# Subalansuotų rodiklių įsivedimas

- Būtinai palaikymas iš vadovybės.
- Būtinai iškomunikavimas darbuotojams
- Būtinai vykdymo susiejimas su paskatinimais, motyvacija ir nuobaudomis.





# Dažniausi BSC rodikliai

- **FINANSŲ PERSPEKTYVA**
  - Pelno rodikliai: veiklos pelnas, bendro pelno marža
  - Pajamų ir kaštų rodikliai: pajamų augimas, pajamos iš naujų produktų, kaštų taupymas
  - Investicijų rodikliai: ROE, ROI, ROA
- **KLIENTŲ PERSPEKTYVA**
  - Rinkos dalis, klientų pasitenkinimas, klientų išlaikymo procentas, laikas reikalingas išpildyti užsakymus, klientų nusiskundimų skaičius
- **VIDINIŲ VERSLO PROCESŲ PERSPEKTYVA**
  - Inovacijų procesai: naujų produktų ar paslaugų skaičius, naujų produktų vystymas, naujų patentų skaičius
  - Veiklos procesai: išeigos, defektų, nekondicijos skaičius, laikas pristatyti produktus klientui, vidutinė laiko trukmė atsakyti klientui, paleidimo laikas, gamybos prastovos, pogarantinis aptarnavimas
- **MOKYMOSI IR AUGIMO PERSPEKTYVA**
  - Darbuotojų rodikliai: darbuotojų išsilavinimo ir įgūdžių lygis, darbuotojų pasitenkinimo lygis, įgyvendintų darbuotojų pasiūlymų skaičius, motyvacija už darbuotojų iniciatyvas
  - Technologiniai rodikliai: informacinės sistemos prieinamumas, kontroliuojamų procesų skaičius.



# Socialiniai ir aplinkosauginiai rodikliai subalansuotų rodiklių sistemoje

- Socialinė veikla (darbuotojų sužalojimų, nelaimingų atsitikimų skaičius, produkto sauga)
- Aplinkosauginė veikla (s kietųjų dalelių emisijos, gamtinių išteklių eikvojimo sumažinimas)
- Aplinkosauginiai rodikliai integruojami į visas 4 perspektyvas: Ekologinės žalos prevencijos ir ištaisymo išlaidos (finansinė); prekės ženklo įvaizdis (klientų); energijos suvartojimas (vidinių verslo procesų); ISO 14000 aplinkos apsaugos standartų įgyvendinimas (mokymosi ir augimo).



# Geros subalansuotų rodiklių sistemos bruožai

1. Pasako istorija apie įmonės strategiją parodo priežasties pasekmės seką (ryšį tarp skirtingų perspektyvų vedantį prie strategijos įgyvendinimo)
2. Padeda iškomunikuoti strategijos esmę visiems organizacijos nariams, strategiją paverčiant nuosekliu ir susietu suprantamų ir išmatuojamų veiklos tikslų rinkiniu.
3. Turi motyvuoti vadovus imtis veiksmų, kurie galiausiai pagerintų finansinius rezultatus. (Taikoma pirmiausia pelno siekiantiems subjektams, tačiau jis taip pat taikomas pelno nesiekiančioms organizacijoms).
4. Riboja priemonių skaičių, nustatant tik pačius svarbiausius.
5. Atkreipia dėmesį ir padeda pasiekti kompromisinius sprendimus, tais atvejais kai nepavyksta derinti finansinių ir veiklos rodiklių kartu.





REINVENT.CREAZONE.LT  
facebook.com/CreazoneReinvent  
trainings@creazone.lt



The Latvian Chamber  
of Commerce and  
Industry