

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
EKONOMIKOS IR FINANSŲ VALDYMO FAKULTETO
BANKININKYSTĖS IR INVESTICIJŲ KATEDRA

AUDRA SADAUSKAITĖ
FINANSŲ RINKOS STUDIJŲ PROGRAMOS

EKONOMINĖS RIZIKOS PROGNOZAVIMAS

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas:

doc. dr. Romanas Urniežius

Vilnius, 2006

TURINYS

Įvadas.....	3
1. Neapibrėžtumo problemos ekonomikoje.....	5
1.1. Ekonominės rizikos esmė.....	6
1.2. Ekonominės rizikos analizė.....	9
1.3. Ekonominės rizikos valdymas.....	13
1.4. Rizika ir draudimas.....	17
1.5. Ūkio subjekto apskaitos analizė.....	18
1.6. Prekybiniai sandoriai su užsienio kontrahentais ir atsiskaitymų rizikos mažinimas.....	25
1.6.1. Valiutinė rizika.....	32
2. Ekonominės rizikos bendrovėje „XXX“ analizė.....	38
2.1. Bendrovės „XXX“ veiklos pobūdžio ir apimtys analizė.....	39
2.2. Bendrovės „XXX“ SWOT analizė.....	48
3. Rekomendacijos ir pasiūlymai bendrovei „XXX“	53
3.1. Siūlomas rizikos prognozavimas ir valdymas UAB „XXX“	53
3.2. Pelningumo didinimas esant neapibrėžtumui.....	56
Išvados.....	61
Literatūra.....	64
Santrauka.....	68
Summary.....	69
Priedai.....	70

IVADAS

Temos aktualumas. Kiekvienas asmuo imdamasis bet kokios veiklos ar atlikdamas bet kokią veiksmą gali gauti ne tokius veiklos rezultatus kaip tikėjosi arba netinkamai atlikti veiksmą. Situacijos neapibrėžtumas dažnai parodo riziką – tai gali būti nuostoliai, praradimai ar nepageidaujami įvykiai, kai tuo tarpu daugumas žmonių tikisi žemos rizikos, didelio pelningumo, sėkmės. Rizikai egzistuoti yra būtinos dvi sąlygos:

1. Neapibrėžtumas arba nežinomybė,
2. Rizikos prisiėmimas.

Jei yra tik viena iš šių sąlygų tai rizikos nėra. Tačiau nėra tokio verslo ir neįmanoma tokio sukurti, kur nebūtų rizikos. Rizika kaip ir verslas nuolat keičiasi greitai ir jis niekad nebūna toks pat. Rizika – tai tikimybė, kuri gali būti didesnė ar mažesnė. Bendrovių akcininkai vis labiau nori, kad rizika būtų identifikuota ir valdoma. Rizikos prognozavimas ir valdymas yra strateginis įrankis, kuris gali padidinti bendrovės pelningumą, sulyginti kintamąsias pajamas. Besikeičiančios rizikos valdymas sukuria, apsaugo ir didina bendrovės akcininkų gerovę. Tradiciškai daugelyje bendrovių rizikos valdytojai yra susikoncentravę į tikslinę ir atskirą veiklą, pvz. draudimo ar valiutų kursų rizikos valdytojas. Jos turi turėti stiprią vidinę kontrolę, kur integruotas rizikos valdymas apima visą bendrovę ir kiekvienas darbuotojas valdo riziką atlikdama savo darbą. Rizikos sprendimų būdai – tai bendrovės mokumo, rinkos likvidumo, išlaidų ir pan. analizė. Kuo tikslesni rezultatai, tuo stabilesnis verslas, todėl svarbus aspektas tinkamų vertinimo būdų pasirinkimas. Todėl svarbu išanalizuoti bendrovės veiklą, rizikos sprendimų priėmimo būdus ir alternatyvas.

Problema. Rizikos vertinimo metodai yra plačiai nagrinėjami autorių darbuose, tačiau aktuali problema išlieka tinkamų vertinimo modelių pasirinkimas. Siekdama minimizuoti riziką, netinkamai ją įvertinę patiria nuostolius, sumažindami savo pelningumą.

Tyrimo objektas. Bendrovės XXX ūkinė veikla.

Tyrimo dalykas. Bendrovės ūkinė veikla – finansinių ataskaitų analizė, rizikos pasireiškimo priežastys ir formos, prognozavimas, vertinimo modelių pasirinkimas.

Darbo tikslas. Ekonominės rizikos prognozavimo, vertinimo ir sprendimo būdų analizė literatūros šaltiniuose ir kompanijoje XXX bei rizikos vertinimo, prognozavimo tobulinimo galimybių atskleidimas.

Darbui keliami šie **uždaviniai**:

- Išnagrinėti ekonominės rizikos problemas įvairių autorių darbuose,
- Įvertinti rizikos sprendimų priėmimo dažniausiai daromas klaidas,
- Atlikti kompanijos XXX veiklos pobūdžio ir veiklos analizę,
- Apžvelgti ūkinės veiklos partnerių veiklą, atlikti SWOT analizę,
- Pateikti ekonominės rizikos prognozavimo (analizės) modelio projektą.

Tyrimo hipotezė. Magistriniame darbe yra keliami hipotezė, jog bendrovė XXX turi būti labiau suinteresuota ekonominės rizikos analize. Hipotezė bus tikrinama remiantis literatūros ir bendrovės ūkinės veiklos analizės rezultatais ir bus sukurtas modelis kaip įvertinti ir valdyti riziką.

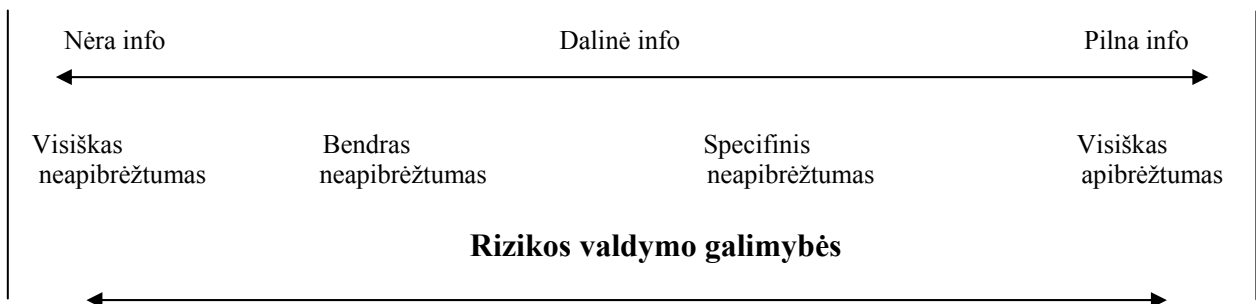
Pirmojo darbo dalyje bus nagrinėjami teoriniai ekonominės rizikos ypatumai, ūkinio subjekto apyskaitos analizė, taip pat aptariama tarptautinių prekybinių sandorių rizikos ir analizuojami įvairus tarptautinės prekybos sandorių rizikos mažinimo ypatumai. Antroje darbo dalyje pereinama prie kompanijos XXX veiklos ir jos rizikos analizės. Šioje dalyje atliekama įmonės pelningumo, likvidumo ir kt. analizės. Trečioje dalyje bus pateiktas ekonominės rizikos prognozavimo modelio projektas bei pelningumo didinimas esant neapibrėžtumui.

Darbe bus naudojami šie **tyrimo metodai:**

- Literatūros šaltinių analizė,
- Lyginimo analizė,
- Santykinių rodiklių analizė,
- Grafinas būdas,
- Modeliavimas ir projektavimas.

1. NEAPIBRĖŽTUMO PROBLEMOS EKONOMIKOJE

Žaidimo taisyklės pasikeitė ir verslas nebebus toks kaip anksčiau. Bendrovės privalo pasiekti puikius rezultatus ir viršyti akcininkų lūkesčius. Tai svarbu ir ilgalaikiai bendrovės sėkmei. Bendrovės turi parodyti, kad jos turi stiprią vidinę kontrolę, ją tobulinti ir valdyti visas bendrovės rizikas. Klaidų ir netikėtumų kaina yra daug skaudesnė nei kada nors buvo, netikėtų „siurprizų“ pasekmės atsiliepia bendrovei ir žmonėms. Bendrovės, kurios pasiruošusios šiems įvykiams, puikiai praplečia savo rinką. Tos, kurios lieka užnugaryje, patiria nesėkmę. Verslo aplinkoje, kur įsigijimai ir susiliejimai yra kasdienis dalykas, rizikos valdytojai atlieką svarbų vaidmenį padėdamas apsaugoti nuo nepageidaujamų ir nepalankių įvykių bendrovėje. Į rizikos valdytojo pareigas įeina bendrovės rizikų analizė, kad būtų galima palaikyti ir plėtoti planus ir apsaugoti bendrovę, priimti reikiamus sprendimus. Idealu, jei tokie sprendimai galėtų būti visiško apibrėžtumo aplinkoje, kur yra visa reikiama informacija tokių sprendimui priėmimu ir prognozuojamų rezultatų tikimybė yra didelė. Realybėje, daugiausiai sprendimų yra priimami neturint pilnos informacijos, tai sukelia neapibrėžtumą. Neapibrėžtumo spektras pateiktas 1 paveiksle.



1 pav. Neapibrėžtumo spektras

Neapibrėžtumas - tai aplinkybė arba situacija, kurios galutinis rezultatas - pelnas ar nuostolis - patvirtinamas tik tada, kai įvyks ar neįvyks vienas ar keli neapibrėžti įvykiai ateityje. Netikrumą, susijusi su būsimais įvykiais, gali parodyti daugelis rezultatų. Šių rezultatų grupė gali būti pateikta kaip kiekybinė tikimybė, bet daugeliu atvejų tą reikia patikslinti, nes tai nėra paremta prieinama informacija.

Rizika apibrėžiama, kaip sąlyga, kur egzistuoja nepalankios sąlygos. Ji susijusi su galimybių nuokrypiu, tai reiškia, kad rizikos galimybė gali būti išreiškiamą kaip tikimybė, kuri pasiskirsto nuo 0% iki 100%. Neapibrėžtumas, tikimybė yra glaudžiai susijusios.

Neapibrėžtumas nusako visus galimus rezultatus, tiek apie palankius, tiek apie nepalankius. Šiame sąryšyje palankių rezultatų tikimybė yra vertinama galimybe, o nepalankus rezultatai kaip rizika.

1.1. Ekonominės rizikos esmė

Pasisekimai versle, kaip ir gyvenime, labai priklauso nuo gerai priimtų sprendimų. Mes visi daugiau ar mažiau esame rizikos vertintojai ir valdytojai. Mes einame per gatvę, investuojame, priimame sprendimus ką valgyti, kokią pasirinkti profesiją, mes priimame sprendimus įvertindami riziką ir naudą. Rizikos analizę galima apibrėžti, kad ji vertina ir nustato neigiamą tikimybę gamybos, technologijos ar natūraliame procese. Verslas kinta, būtų galima išskirti 6 rimtas grėsmes verslo plėtrai (1lentelė) (Edward T., 2005, Stroh P.J. 2005):

1 lentelė. 6 grėsmės verslo plėtrai

Išorinė aplinka	Žmonės
Konkurentai	Vadovavimas
Teisinis reguliavimas	Igūdžiai/kompetencija
Katastrofiniai nuostoliai	Pasiruošimas pasikeitimams
Medicinos išlaidos/Utilizavimo tendencijos	Motyvacijos vaidmuo
Vartotojų lūkesčiai	Atskaitomybė
Verslo strategija ir politika	Sukčiavimas ir piktnaudžiavimas
Strategija ir inovacijos	IT apsauga
Kapitalo pasiskirstymas	Vadovavimo vaidmuo
Akcijų paketas	Finansinis planavimas
Organizacinė struktūra	Apskaita/mokesčių informacija
Organizacinė politika	Vidinis raportavimas ir demaskavimas
Verslo veiklos įforminimas	Kalkuliacija/Marža
Planavimas	Rinkos informacija
Raida/technologijų diegimas	Sandoriai
Raida/technologijų diegimas ir tęstinumas	Technologijos ir informacija
Šaltinių mastas ir pasiskirstymas	Technologinė infrastruktūra
Tiekėjų/partnerių pasitikėjimas	Duomenų patikimumas ir vientisumas
Kanalų efektyvumas	Technologijų patikimumas
Priklausomybė	IT apsauga

Vartotojų pasitenkinimas
Kontrolės palaikymas ir privatumas
Žinių/intelektualusis kapitalas
Pasikeitimų integracija

Bendrovėms reikia peržvelgti visas su verslu susijusias rizikas, nuo tradicinių verslo rizikų (vartotojų praradimas, produkto ar verslo linija), iki finansinių (rinkos ir kredito), personalo, informacijos, technologijos, infrastruktūros ir kt. rizikų (Larry T., 2005, Teach E., 2005). Visa tai verslui ir jo ekonomikai suteikia tam tikrą neapibrėžtumą, nežinojimą, kokie šio proceso vidiniai prieštaravimai ir priešingos tendencijos. Rizikos įvertinimas turi būti atliktas laiku ir tinkamai, kad būtų įvertintos galimybės ir su tuo susijusios rizikos. Ekonominę riziką galima vertinti kaip nepalankaus, atsitiktinio įvykio ar sąlygų atsiradimą bendrovės veikloje. Tinkamas atsitiktinumas yra tai, kas klostosi bendrovei palankia linkme, tačiau jo iš anksto negalima numatyti ir prognozuoti. Rizikuoti bendrovę verčia ūkinės situacijos neapibrėžtumas. Juo labiau neaiški ūkinė situacija, tuo didesnė rizikos tikimybė. Ūkio subjekto veiklos tikslų požiūriu ekonominė rizika prilygsta grėsmei nepasiekti užsibrėžtų tikslų rinkoje, prarasti dalį turimų atsargų, nepasiekti numatytų gamybos, prekių ir paslaugų pardavimo apimčių, gauti mažesnę pelną ar patirti nenumatytų nuostolių (Urmiežius R., 2001). Todėl reikia nustatyti rizikas, kurios turi įtakos kampanijos veiklai ir numatyti galimus būdus, kaip tas rizikas sumažinti, prognozuoti ir valdyti. Rizika gali būti rūšiuojama į sistemine ir nesistemine. Geriausias būdas suprasti šias rizikos rūšis – jas pažvelgti atskirai. Iš vienos pusės, sistemine rizika yra rizika, kuri susijusi su rinkos faktoriais. Jei rinka auga, tai investicijų vertė auga taip pat ir atvirkščiai. Tai vadinama sisteminiu ryšiu tarp rinkos ir investicijų. Sistemines rizikos porūšiai (Cassell M., 1999, Lavey G. L., 1999):

- **Palūkanų normos rizika:** ši rizikos rūšis yra daugiau menama fiksuotose pajamose, pavyzdžiui obligacijos, kurios turi fiksuotą palūkanų normą. Investuotojai perka obligacijas su fiksuota palūkanų norma.
- **Reinvestavimo rodiklio rizika:** rizikos rūšis yra palūkanų normos svyravimo perteklius ir vėl gi daugiau menama fiksuotose pajamose. Jei investuotojas turi obligacijų su 12% metinėmis palūkanomis, o rinkos palūkanų norma nukrenta iki 10% per metus, tai investuotojas vis vien gaus 12% metinių palūkanų. Tačiau, jei investuotojas norės reinvestuoti į naujas obligacijas, jis galės tai padaryti tik su 10% metinėmis palūkanomis. Ši reinvesticija buvo padaryta su mažesne grąža.
- **Perkamosios galios rizika:** jei vartotojų kainų indeksas ryškiai padidėtų, tai būtų rizika, kad investuotojas gaus mažesnę grąžą.

- **Rinkos rizika:** svyruojantis bendras rinkos indeksas turi įtakos individualioms akcijoms. Jei šis indeksas kyla, tai ir individualių akcijų kaina didėja ir atvirkščiai.
- **Keitimo kurso rizika:** ši rizika susijusi su užsienio valiutos konvertavimu. Kai investuotojas įsigyja akcijų kitoje šalyje, tai šios akcijos vertė svyruos tarp vietinės ir užsienio valiutos kurso. Nors ir investuotojas neinvestuoja užsienyje, keitimo kurso rizika vis vien gali dominuoti.
- **Politinė rizika:** stabili vyriausybė suteikia akcijų rinkai stabilumo. Kuo nestabilesnė politinė struktūra, tuo daugiau neapibrėžtumo.

Nesisteminė rizika nurodo riziką susijusia su bendrovėms, jų operacijomis ir verslo metodais. Skirtingai nei sisteminė rizika, nesisteminė rizika yra kontroliuojama investuotojo. Protingas investuotojas mažins nesisteminę riziką ir stengsis padidinti grąžą. Todėl dažniausiai nesisteminė rizika nurodo diversifikuotą riziką, ta prasme, kas rizika gali būti sumažinta ar diversifikuota (Stroh P. J., 2005, Cassell M., 1999, Lavey G. L., 1999). Nesisteminės rizikos porūšiai:

- **Komercinė rizika:** rizika susijusi su pačiu verslu. Kai kuri komercinė veikla natūraliai yra labiau rizikingesnė už kitas, dėlto ir investavimas yra iš esmės rizikingesnis. Komercinę riziką lemia netikėti rinkos konjunktūros pokyčiai, prekių paskirstymo sutrikimai, kainų šuoliai, sandorių sąlygų nevykdymas, konkurencijos didėjimas, vartotojų elgesio pokyčiai (Urnėžius R., 2001. P. 24).
- **Finansinė rizika:** Bendrovė turinti mažiau įsipareigojimų turės daugiau pajamų ir grynųjų pinigų akcininkų pasiskirstymui ir verslo plėtrai. Finansinė rizika - pavojus, kad ūkio subjektas gali neįvykdyti savo finansinių įsipareigojimų investuotojams, verslo partneriams. Finansinė rizika - komercinės rizikos pasekmė, todėl yra jos sudėtinė dalis. Finansinės rizikos grėsmė atsiranda keičiantis pinigų perkamajai galiai (infliacijos ir defliacijos rizika). Su finansine rizika glaudžiai susijusi ir valiutos rizika. Tai pavojus patirti nuostolius, pasikeitus ūkio subjektui nenaudinga linkme vienos užsienio valiutos kursui kitos atžvilgiu, vykdant užsienio prekybos, kreditavimo ir kitas valiutines operacijas (Urnėžius R., 2001. P. 24, Gallati R.R., 2003. P. 252).
- **Gamybos/prekybos rizika:** tradiciškai susijusi su pervežamų prekių nuostoliais ar pirkėjo nemokumu. Gamybinė rizika - tai numatytų gamybos apimčių sumažėjimas, materialinių, energetinių išteklių trūkumas ar jų sąnaudų didėjimas produkcijos savikainoje. Ši rizika gali būti perduota draudimo bendrovėms (Urnėžius R. P. 24, 2001, Biederman D., 2006).
- **Turtinė rizika:** susijusi su bendrovės turto praradimo tikimybe dėl vagystės, diversijos, aplaidumo, techninės ir technologinės sistemos perkrovų (Liučvaitis S., 2003. P. 27)

- **Kredito rizika:** tai daugiausiai susijusi su bendrovės įvertinimu. Pavyzdžiui, jei bendrovė gauna prastą įvertinimą, tai jos skolos instrumentų (obligacijų ir kt.) vertė taip pat nukrenta.
- **Likvidumo rizika:** tai finansinė koncepcija, kuri visada neteisingai suprantama. Likvidumo rizika ne tik apima investicijos konvertavimo į grynuosius greitį, bet taip pat jei ši konversija atlikta be nuostolių. Pavyzdžiui, kai kurioms investicijoms (nekilnojamasis turtas) parduoti reikia daugiau laiko nei kitoms (akcijoms, obligacijoms) ir kitos investicijos dar nėra pasiruošusios rinkai.
- **Atsitiktinumo rizika:** tai rizika, kai bendrovė gali atsidurti anapus kontrolės.

Kiekvienu atveju svarbius rizikingus valdymo sprendimus priima bendrovės (ūkio subjekto) administracijos vadovas ar aukštesni organai (akcinėje bendrovėje-valdyba ar visuotinis akcininkų susirinkimas). Tokius sprendimus didelėse bendrovėse padeda priimti ten nuolat dirbantys specialistai - rizikos vadybininkai. Ekonominę riziką dažnai lemia informacijos, kurią turi ūkio subjektas, patikimumas ir gausumas, personalo kvalifikacija ir patirtis, vadovo asmens bruožai. Riziką lemia ir darbuotojų skaičius. Todėl progresuojančios bendrovės, sumažinusios savo darbuotojų skaičių, kartu mažina ir riziką. Nustatyta, jog priimtinos rizikos ribos atvirkščiai proporcingos vykdytojų skaičiui. Ši taisyklė taikytina ir makroekonominio lygiu. Vyriausybė, turinti didelę valdininkų armiją, yra grėsmingas verslo rizikos veiksnys, tuo labiau, kad per didelis įstaigų aparatas pradeda dirbti tik pats su savimi (Urnėžius R., 2001. P. 24).

1.2. Ekonominės rizikos analizė

Ekonominės rizikos analizės tikslas - gauti patikimų duomenų, priimant efektyvius valdymo sprendimus. Rizikos analizė atliekama įvertinant kiekvieną bendrovės veiklos rizikos rūšį (gamybinę, komercinę, finansinę ir kt.). Galutinis analizės tikslas - parengti verslo rizikos mažinimo ar išvengimo priemones. Rizikos analizė pagal savo paskirtį dar skirstoma į kokybinę ir kiekybinę analizę.

Kokybinė rizikos analizė – tai įtakos įvertinimo ir tikimybės identifikuoti riziką procesas. Šis procesas pagal prioritetą išdėsto potencialų efektą objektui. Kokybinės rizikos analizė yra vienas iš būdų nustatyti konkrečią riziką ir jos pagrindines reakcijas. Laikas turi didelę reikšmę rizikai, o turimos informacijos vertinimas padeda sušvelninti riziką. Kokybinė rizika reikalauja, kad rizikos tikimybė ir padariniai būtų įvertinti kokybės analizės metodais “A Guide to the Project Management Body of Knowledge”, USA. Atliekant kokybinę analizę,

rezultatų tendencijos gali parodyti, kur reikia imtis rizikos valdymo veiksmų. Kokybinė analizė turėtų būti nuolat peržiūrima. Vadovaujantis kokybine analize galima pereiti prie kiekybinės analizės. Kokybinės analizės etapai (2 paveikslas):

Informacija	Metodai	Rezultatai
1. <i>Rizikos valdymo planas</i>	1. <i>Rizikos tikimybė ir įtaka</i>	1. <i>Bendras rizikos įvertinimas</i>
2. <i>Identifikuotos rizikos</i>	2. <i>Tikimybės/rizikos įtakos įvertinimo matrica</i>	2. <i>Rizikų sąrašas prioriteto tvarka</i>
3. <i>Ūkio subjekto padėtis</i>	3. <i>Prielaidų tikrinimas</i>	3. <i>Rizikos, kurioms reikia papildomos analizės ir valdymo</i>
4. <i>Ūkio subjekto tipas</i>	4. <i>Informacijos patikimumo įvertinimas</i>	
5. <i>Informacijos tikslumas</i>	5. <i>Kokybinės analizės tendencijos</i>	
6. <i>Tikimybės skalė ir įtaka</i>		
7. <i>Prielaidos</i>		

2 pav. Kokybinės analizės etapai

Informacija:

1. *Rizikos valdymo planas.* Rizikos valdymo plane aprašomas rizikos identifikavimas, kokybinė ir kiekybinė analizė, reakcijos į riziką planas, monitoringas, kontrolė. Į planą įeina metodologija, atsakomybė, biudžetas rizikos valdymui, laikotarpis, rezultatai ir jų interpretavimas, ataskaitų pobūdis ir t.t.
2. *Identifikuotos rizikos.* Identifikavimo proceso metu įvertinama nustatytos rizikos įtaka ūkio subjektui ar projektui.
3. *Ūkio subjekto padėtis.* Rizikos neapibrėžtumas dažnai priklauso nuo ūkio subjekto ar projekto vystimosi ciklo.
4. *Ūkio subjekto ar projekto tipas.*
5. *Informacijos tikslumas.* Nusako, kokia informacija yra galima ir patikima. Informacijos šaltiniai, kurie naudojami rizikos identifikavimui turi būti įvertinti.
6. *Tikimybės skalė ir įtaka.*
7. *Prielaidos.* Prielaidos yra vertinamos kaip potenciali rizika, kurios nustatomos rizikos identifikavimo procese.

Metodai:

1. *Rizikos tikimybė ir įtaka.* Rizikos tikimybė ir padariniai turi būti aprašomi kokybiniais terminais (pvz. labai aukšta, aukšta, žema it pan.) Rizikos analizė identifikuoja, kurias rizikos tikimybes ir padarinius reikia valdyti agresyviau.
2. *Rizikos tikimybės ir įtakos matrica.* Matrica paskirsto riziką pagal rizikingumą (aukšta, žema ir pan.) arba pagal tikimybės ir įtakos skalės aplinkybes. Rizikos, kurių tikimybė ir įtaka aukšta reikalauja tolimesnės analizės, agresyvesnio valdymo.
3. *Prielaidų tikrinimas.* Identifikuotos prielaidos turi būti patikrintos pagal du kriterijus: prielaidos pastovumas ir rezultatų įtaka ūkio subjektui ar projektui, jei prielaida klaidinga.
4. *Informacijos patikimumo įvertinimas.* Kokybinės rizikos analizė reikalauja tikslios ir objektyvios informacijos, kuri reikalinga rizikos valdymui. Informacijos įvertinimas apima: rizikos suvokimą, informacijos prieinamumą, kokybę, patikimumą ir vientisumą.

Rezultatai

1. *Bendras rizikos įvertinimas.* Palyginus bendros rizikos vertinimo rezultatus galima apibrėžti ūkio subjekto (projekto) sąryšį su kitais subjektais(projektais), priimti sprendimus, teikti rekomendacijas pradėti, tęsti ar nutraukti projekto įgyvendinimą.
2. *Rizikų sąrašas prioriteto tvarka.* Pagal svarbumą rizikos ir sąlygos gali būti išdėstytos pagal daugelį kriterijų.
3. *Rizikos, kurioms reikia papildomos analizės ir valdymo.* Tai rizikos, kurios įvardintos kaip aukšto, vidutinio lygio ir joms reikia išsamesnės analizės (įskaitant kiekybinę rizikos analizę) ir valdymo veiksmų.

Kiekybinės analizės paskirtis - nustatyti skaitmenines rizikos reikšmes kiekvienai rizikos rūšiai. Praktiškai dažniausiai vartojami statistinis, analitinis, išlaidų tikslingumo nustatymo, ekspertinio vertinimo, analogų taikymo kiekybinės verslo analizės metodai. Kiekybinė analizė dažniausiai seka po kokybinės analizės. Ji reikalauja rizikos identifikavimo. Kokybinė ir kiekybinė analizė gali būti naudojama kartu arba atkirai. Kiekybinės analizės etapai:

Informacija:

1. *Rizikos valdymo planas.*
2. *Identifikuotos rizikos.*
3. *Rizikų sąrašas prioriteto tvarka.*
4. *Rizikų sąrašas, kurioms reikia papildomos analizės ir valdymo.*
5. *Istorinė informacija.* Sąrašas ankstesnių, panašių jau įgyvendintų projektų specialistų analizės, prieinamos rizikų duomenų bazės.

6. *Ekspertų nuomonė.* Informacija galima iš rizikos vertinimo grupės, kitų organizacijų ekspertų, statistiniai ir inžineriniai šaltiniai.

Kiekybinės analizės metodai:

1. *Apklausa.* Apklausa metodai naudojami kiekybiškai išmatuoti ūkio subjekto(projekto) rizikos tikimybę ir jos padarinius. Ūkio subjekto akcininkų ir ekspertų apklausa gali būti pirmasis kiekybinis rizikos išmatavimo žingsnis. Informacija priklauso nuo tikimybės rūšies. Pavyzdžiui, informacija gali būti sukaupta optimistiniam, pesimistiniam ir realistiniam scenarijui. Kiekybinėje analizėje naudojamas tikimybės pasiskirstymas. Dažniausiai pasitaikančios pasiskirstymo rūšys – pastovi, vidutinė, trišalė, beta.
2. *Jautrumo analizė.* Jautrumo analizė identifikuoja pačius svarbiausius rizikos veiksnius (Yung, Sherman, 1995, P. 3). Jautrumo analizė tinkama naudoti, kai reikia priimti sprendimus susijusius su projekto neapibrėžtumu. Jautrumo analizė ignoruoja galimus veiksnius tarp tuo pačiu metu apskaičiuotų sprendimo komponentų.
3. *Sprendimų medžio analizė.* Sprendimų analizė dažnai yra susisteminama į sprendimų medį. Tai diagrama, kuri nusako svarstomus sprendimus ir jų pasirinkimo reikšmę. Sprendimų medžio analize padeda išsiaiškinti, kuris sprendimas duos geriausią (pelningiausią) rezultatą ūkio subjektui ar projektui, kai visi neapibrėžtumo kintamieji yra kiekybiškai įvertinti.
4. *Modeliavimas.* Tai modelio sukūrimas, kuriame neapibrėžtumas detalizuojamas kiekviename lygyje pagal jo įtaką ūkio subjektui(projektui). Modeliavimui dažniausiai yra naudojama Monte Carlo metodika.

Rezultatai:

1. *Pagal svarbumą pateiktos kiekybiškai įvertintos rizikos.* Šiame sąrašė pateikiamos rizikos, kurios kelia didžiausią grėsmę ir tikimybę bei skaičiavimais įvertinta jų įtaka ūkio subjektui ar projektui.
2. *Tikimybių analizė.* Potencialios rizikos prognozė ir galimų išlaidų sąrašas per visą projekto gyvavimo laikotarpį ir atskirai kiekviename lygyje.
3. *Kiekybinės analizės rezultatų trendai.* Kai analizė yra kartojama, rezultatų trendai gali tapti akivaizdūs.

Rizikos analizės etape svarbu įvertinti, kokie rizikos šaltiniai turi lemiamą įtaką.

Rizikos šaltiniai gali būti:

- Konkretaus ūkio subjekto ūkinės veiklos rūšies pasirinkimas;
- Gamtos veiksniai;
- Išteklių geografija;
- Priimančio rizikingus sprendimus asmens kompetencija;

Ekonominės rizikos neapibrėžtumą lemia:

- Strateginio plano neturėjimas ir verslo ateities neapibrėžtumas;
- Verslo partnerių elgesio rinkoje pokyčių neapibrėžtumas
- Nepakankamas verslo informacijos pokyčių neapibrėžtumas ir pilnumas, rinkos tyrimų tarnybos nesuformavimas.

Kiekvienu atveju, priimant valdymo sprendimus, nustatomos ekonominės rizikos ribos, kurios skirstomos į normalias leistas, kritines ir katastrofines. Vykdamas verslo operacijas ir normaliai rizikuojant, paprastai pasiekiami iš anksto numatyti tikslai. Rizikos veiksmų tikimybė šiuo atveju artima nuliui. Atsakomybę už žalą padarymą ūkio subjektui, jo administracijos vadovui viršijus normalią gamybinę ūkinę riziką, reglamentuoja valstybės įstatymai ir visų pirma ūkio subjektų įstatymai. Kritinė verslo rizikos riba gali būti: iš anksto nustatyta leistina nuostolių suma, kreditorinio, debitorinio išskolinimo dydis, pardavimo apimtys ir kiti ūkinės finansinės veiklos rodikliai. Kritinės rizikos ribos peržengimas, vykdamas bet kurią veiklos operaciją, ilgą laiką pablogina ūkio subjekto veiklą, sumažina gamybos apimtį, panaikina dalį darbo vietų. Nenusėjami rinkos pokyčiai verčia ūkio subjektą veikti ir kritinės verslo rizikos zonoje. Siekiant geriau orientuotis ekstremaliose situacijose, kritinės ekonominės rizikos zona gali būti skirstoma į tris ar daugiau sričių, pavyzdžiui: minimalios rizikos, padidintos rizikos ir maksimalios leistinos rizikos. Dar pavojingesnė katastrofinė rizikos riba. Peržengęs šią ribą, ūkio subjektas gali prarasti investicijas, o individualios bendrovės savininkas - ir visą savo turtą. Kitaip sakant, bandančiam veikti katastrofinės rizikos zonoje ūkio subjektui gresia bankrotas ir likvidavimas. Katastrofinė verslo rizikos zonai dar priskiriama veikla, kai rizikuojama žmonių gyvybėmis, kai gali įvykti didelės avarijos, turinčios rimtų ekologinių padarinių (Urnėžius R., 2001. P. 28).

1.3. Ekonominės rizikos valdymas

Ekonominės rizikos valdymas - tai ne tik platus ekonomikos suvokimo akiratis, rizikingų veiklos ribų nustatymas, bet ir priemonių rizikai sumažinti ar išvengti vartojimas. Taikomos šios ekonominę riziką mažinančios pirmosios priemonės (Urnėžius R., 2001. P. 28):

- Rizikos pasidalijimas tarp ūkio subjekto vadovų, padalinių ir darbuotojų;
- Rizikos pasidalijimas tarp verslo partnerių;
- strateginis planavimas;

- Turto ir sandorių draudimas;
- Kreditų draudimas;
- Lėšų rezervavimas;
- Hipoteka;
- Išperkamoji nuoma;
- Akredityvas;
- Vekseliai;
- Išankstinis apmokėjimas;
- Faktoringas;

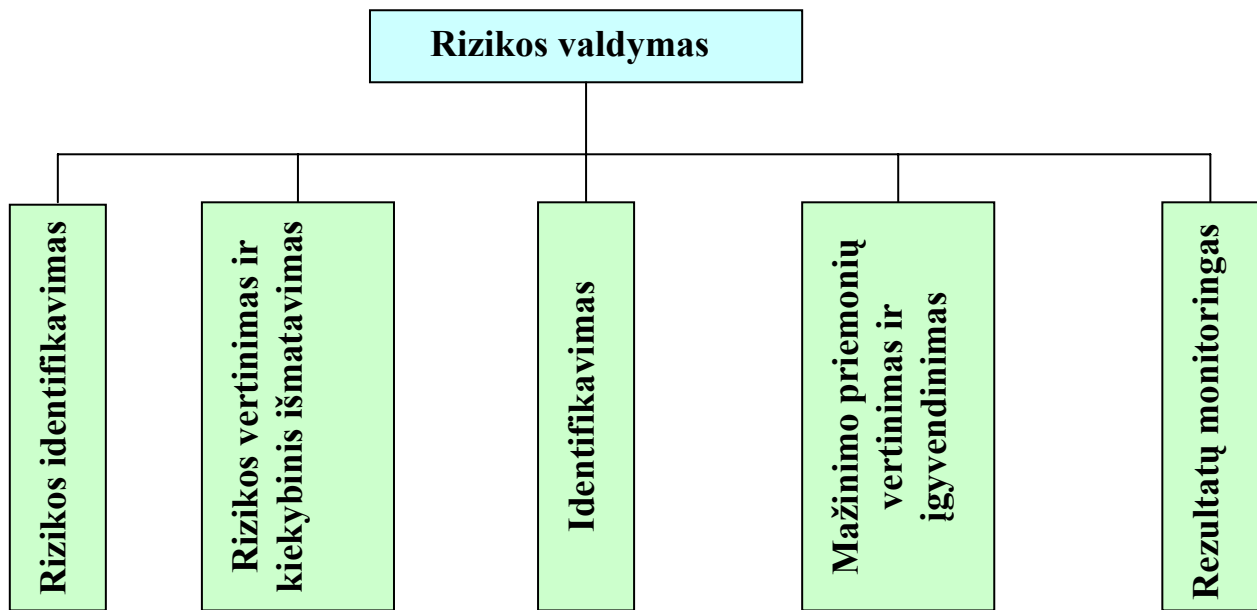
ir antraeilės priemonės:

- Priešpriešinių draudimo sandorių sudarymas;
- Kvalifikuotas investicinių sprendimų priėmimas;
- Informacijos rinkimas, kaupimas ir apsauga;
- Operatyvus veiklos koregavimas;
- Alternatyvus planavimas, įvertinant riziką;
- Parengti veikimo būdai, atsiradus nenugalimoms jėgos aplinkybėms;
- Kvalifikuota personalo atranka.

Galimas maksimalios rizikos fondas turi būti tokio dydžio, kuris nekelia grėsmės piniginiams bendrovės srautams. Bendrovės veikla rizikos valdymo srityje apibendrinama įteisinant rizikos politiką ir strateginiame veiklos plane. Tai labai svarbus bendrovės veiklą reguliuojantis dokumentas. Jame numatomos priemonės veiklos rizikai sumažinti ir įveikti. Bendrovės politikos priemonėms realizuoti parengiamas organizacinių, techninių, finansinių priemonių planas, kuria yra sudėtinė strateginio plano dalis.

Nagrinėjant literatūrą, būtų galima išskirti sekančius rizikos valdymo žingsnius (Norton B., 2004, P. 18, Barton T. L., Shenkir W.G., Walker P. L., 2002, , P. 27 Stroh P. J., 2005, P. 29.) (paveikslas 3):

1. Rizikos identifikavimas;
2. Rizikos vertinimas ir kiekybinis išmatavimas;
3. Identifikavimas;
4. Mažinimo priemonių vertinimas ir įgyvendinimas;
5. Rezultatų monitoringas.



3 pav. Rizikos valdymo žingsniai

1. Šis žingsnis apima visų galimų rizikų identifikavimą, kurios gali turėti įtaką. Jos gali svyruoti nuo didelės įtakos/didelės galimybės iki didelės įtakos/mažos tikimybės, mažos įtakos/didelės tikimybės, mažos įtakos/mažos tikimybės. Akivaizdu, kad didžiausias dėmesys turėtų būti skiriamas aukštai ir vidutinei rizikai. Be to, įvairios rizikos kombinacijos, kurios kartu kelia didesnę grėsmę, kai kiekviena atskirai nebūtų peržiūrima. Identifikuojant visas potencialias rizikas galima būtų sudaryti rizikos identifikavimo programa (Smith P.G., Merritt G.M, 2002. P. 3, Wideman Fellow R.M, 1992. P. 5).
2. Turint identifikuotas rizikas, sekantis žingsnis jų vertinimas. Tikslas, nustatyti rizikos tipą, įtaką, tikimybės. Tai gali svyruoti nuo paprasto vertinimo iki labai rimto matavimo. Šiame žingsnyje naudojamos kokybinė ir kiekybinė analizė.
3. Yra įvairių būdų kaip identifikuoti rizika ir todėl, kartą jau įvertinus šis identifikavimo procesas turi būti dinamiškas ir nenutrūkstantis.
4. Šis procesas apima veiksmų plėtrą, kokių imtis veiksnių sustiprinti galimybes ir kaip sumažinti grėsmes. Tiesiogiai nustato kurios rizikos didėja ir mažėja. Yra keletas galimų strategijų, kurios gali būti parinktos atskirai kiekvienai rizikai. Strategijos – vengimas, kai eliminuojamos rizikos, sąlygos, pasirenkamos apsaugos priemonės nuo jų įtakos; perdavimas – kai pasidalijama rizika; sušvelninimas – siekia sumažinti neigiamos rizikos tikimybę ir /ar jos rezultatus. Anksti imantis veiksmų sumažinti rizikos tikimybę yra daug efektyvesnis būdas nei stengtis taisyti jau įvykusius rezultatus. Priėmimas – šis būdas apibrėžia, kad rizika yra priimama

ir nėra tinkamos strategijos. Bendrovės pasirenka įvairius būdus priimti, perduoti, vertinti riziką (Smith P.G., Merritt G.M, 2004, P. 4, Wideman Fellow R.M, 1992. P. 9).

5. Rizikos monitoringas ir kontrolė nuolat stebi jau identifikuotas ar naujas rizikas, užtikrinant rizikos panaikinimą ir vertinant jų efektyvumą mažinant rizikas. Kontrolė ir monitoringas besitęsiantis procesas. Geras monitoringas ir kontrolė suteikia informaciją efektyviems sprendimų priėmimams. Monitorinio tikslas yra nustatyti ar: rizikos rezultatai buvo įgyvendinti kaip buvo planuota; veiksmai efektyvūs kaip ir prognozuota; prielaidos vis dar pagrįstos; atskleista rizika pasikeitė pagal analizės tendencijas ir kt. Kontrolė apima alternatyvių strategijų pasirinkimą, planų įgyvendinimą, koregavimo veiksmus (Smith P.G., Merritt G.M, 2004, P. 5).

Rizika privalo būti nuolat valdoma. Išskiriami septyni rizikos valdymo principai, kurie padeda efektyviai valdyti ir objektyviai įvertinti kiekvieną riziką:

1. Globali perspektyva (įvertinti ne tik vidines grėsmes);
2. Žvilgsnis į ateitį (supratimas, kaip plečiasi rinka, ne tik dabartinė padėtis);
3. Komunikacija (nei vienas negali visko išžvelgti, būtina bendradarbiauti su visa komanda);
4. Integruotas valdymas (tai gali reikšti daugelį dalykų, bet bendradarbiavimas visuose lygiuose – tiek horizontaliai, tiek vertikalčiai – yra būtinas);
5. Nepertraukiamas procesas;
6. Produkto vizijos pasidalijimas;
7. Komandinis darbas.

Teuten P.C. išskiria 10 rizikos valdymo klaidų:

1. Prielaida – „man tai niekada neatsitiks“. Kiekviename versle yra rizika ir ignoruojant šį faktą galima susilaukti skaudžių pasekmių. Bendrovė gali būti pažeidžiama.
2. Prastas rezultatų ir rizikos ilgalaikės įtakos verslui suvokimas.
3. Manymas, kad rizikos valdymas paprasčiausiai reiškia „apsidraudimą“. Draudimo politika yra komponentas, kuris apsaugo bendrovę, bet draudimu viskas nesibaigia. Yra daugybė priemonių ir paslaugų, kurių reikia rizikos valdymui – nuo katastrofos kompensavimo planų iki antivirusinės programinės įrangos, įsibrovėlių atskleidimo ir t.t.
4. Samdyti specialistą, kuris yra neobjektyvus, t.y. kai draudimas agentas, parduodantis bendrovei produktus, vertina riziką – tai interesų konfliktas. Kaip asmuo gali būti objektyvus, kai jam yra mokama už parduotus produktus? Geriausią patarimą galima gauti iš nepriklausomų šaltinių (ne iš produktų tiekėjų), nes jiems mokama už tai, kad būtų sušvelninta rizika patiriant kuo mažiau išlaidų.
5. Rizikos kainos nesupratimas.
6. Leisti valdyti ir vertinti riziką tiems, kurie ją sukūrė.
7. Ncentralizuotas ir nesukoncentruotas rizikos valdymas.

8. Silpna rizikos vertinimo ir tęstinumo iniciatyva. Galbūt buvo sukurtas neigiamų padarinių kompensavimo planas, tačiau tikėtina, kad jis buvo peržiūrėtas ir atnaujintas tik prieš keletą metų. Rizika nuolat vystosi, naujos bendrovės pažeidžiamos vietos atsiranda kasdien. Rizikos valdymas tai nevienkartinis veiksmas ir jo negalima pamiršti.
9. Neefektyvus rizikų identifikavimas ir išdėstymas prioriteto tvarka.
10. Netinkamai paruoštas ir apmokytas personalas kritinėms situacijoms. Priemonės efektyvios, kai jos yra naudojamos. Jei personalas yra netinkamai apmokytas realizuoti nenumatytų atvejų planą ir apsaugos politiką, tai visos rizikos valdymo pastangos yra veltui švaistomos.

Praktikoje daugelis neapibrėžtų dalykų neprognozuojami ir nekontroliuojami. Todėl, netgi esant geriems sprendimams, galima patirti nuostolius. Visiškai išvengti rizikos negalima, nes siekiant išvengti vienos rizikos situacijos, galima patekti į kitą ir pan.

1.4. Rizika ir draudimas

Rizika yra nuolatinė bet kurios žmogaus veiklos, taip ir ekonominės bei finansinės, dalis. Galima iš anksto priimti sprendimus, mažinančius riziką, tačiau jos išvengti neįmanoma. Be to, rizika skatina ūkinę bei finansinę veiklą, o bendrovės paprastai kartais būna linkusios rizikuoti, o kartais stengiasi elgtis atsargiai. Draudimas – tai vienas iš rizikos mažinimo būdų. Firmai sudarius sutartį su draudimo bendrove, pastarajai perduodamas dalis rizikos dėl galimų nuostolių, netekimų, pavojų. Išsivysčiusiose užsienio šalyse yra gerai išvystyta draudimo rinka, ir firmos tuo plačiai naudojasi, drausdamos turta, išteklius, bendroves, kreditus, netgi valiutinių lėšų nuvertėjimą dėl valiutos kurso svyravimų ir pan. dėl sumažėja netikėti nuostoliai. Draudimo procese perskirstomos lėšos tarp draudimo fondą formuojančių dalyvių: dengiant nuostolius vienam ar keliems draudėjams, nuostoliai paskirstomi visiems draudimo operacijų dalyviams (Buškevičiūtė E., Mačerinskienė I., 2004. P. 271-272). Draudimo bendrovės nauda pasireiškia tuo, kad visų draudėjų rizikos susiejamos, tarsi suvienijamos. Todėl čia veikia ne tik statistikos nustatyta tikimybė, bet ir aibių teorijos dėsniai. Pagrindinis rizikų susiejimo efektas gaunamas todėl, kad per draudimo bendrovę suvienytų atskirų draudėjų rizika yra nepriklausoma.

Rizika turi būti paskirstoma besąlygiškai tais atvejais, kada draudimo bendrovės išduoda nedaug liudijimų, kurie turi kompensuoti draudiminių įvykių išmokas didelėms sumoms. Tokių rizikų atlyginimas išskaidomas tarp daugelio bendrovių. Visos draudimo bendrovės,

dalyvaujančios tokioje draudimo operacijoje, gauna atitinkamą draudėjo įmoktą dalį ir įsipareigoja taip pat proporcingai atlyginti patirtus nuostolius (Urnėžius R., 2001, P. 30). Nepriklausomų rizikų susiejimo ir didelių rizikų paskirstymo principai draudimo bendrovėms padeda tik tada, kai jos geba drausti labai daug įvairių rizikų. Tačiau kai kuriais atvejais ir rizikos paskirstymas gali nepadėti, pavyzdžiui, kilus karui.

Savo veikloje draudimo bendrovės privalo atsižvelgti ir į moralinę riziką, ir į nekorektiškos atrankos veiksnį. Bendrovės, atsižvelgdamos į tokią moralinę riziką, apribos sutartyje numatytą išmokėti sumą taip, kad dalis praradimo rizikos atitektų ir automobilio savininkui. Nekorektiška atranka paveiks bendrovių išmokų dydį, jeigu jos nekontroliuos draudžiamą objekto parinkimo. Jeigu žmogus draudžia savo gyvybę, tai draudimo bendrovė turi prašyti medicininės pažymos, jeigu ji įtaria, kad klientų galima priskirti prie rizikingų, ir atsisako drausti arba mokėti išmoką tam tikru atveju.

Daugelis draudimo bendrovių yra susikoncentravę į specialias paslaugų sferas, pavyzdžiui tokias kaip IT, finansų, įsipareigojimų, teisės, sveikatos ir apsaugos. Tokiu atveju patarėjai ne tik vertina potencialią verslo riziką, bet yra įtraukiami į planų dėl rizikos padarinių kūrimą, padeda sušvelninti, valdyti, vertinti galimą rizikos padarinių įtaką verslui (Thompson M., 2004). Vienas iš išorės specialistų privalumų, kad jie gali daug efektyviau padėti identifikuoti riziką, ko pasekmėje bendrovė sutaupo nemažai pinigų optimizuodami draudimo reikalavimus. Draudimo agentų vaidmuo apima tokias užduotis:

- Kliento poreikių ir lūkesčių supratimas,
- Klientų poreikių ir lūkesčių pasikeitimo numatymas,
- Tiekti profesionalius objektyvius patarimus identifikuojant, atskleidžiant rizikas ir rekomenduoti efektyvius draudimo sprendimus.

Draudimo agentas (skirtingai nei draudikas) yra nepriklausomas ir todėl jo pasiūlymai objektyvūs, sutelkę dėmesį į rizikos apsaugos planą.

1.5. Ūkio subjekto finansinė analizė

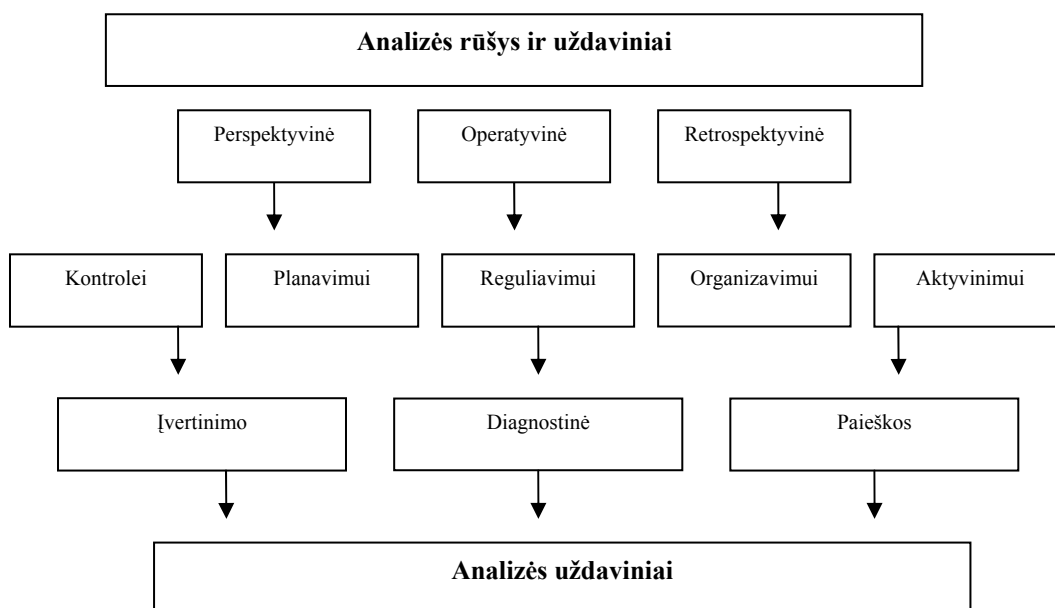
Siekdami pažinti gamtos ir visuomenės reiškinius bei procesus, žmonės nuo neatmenamų laikų analizuoja. Visuomeniniai, kaip ir ekonominiai procesai dažnai analizuojami suskaidant tiriamąjį objektą į elementus bei aiškinantis jo sudedamųjų elementų tarpusavio ryšius. Vadovai turi gerai orientuotis kasdienėje vadovaujamo ūkio subjekto veikloje. Jie turi žinoti, kiek šiuo metu turi pinigų, kiek skolingi savo tiekėjams, kiek jiems bus

skolingi klientai, kuriam laikui užteks žaliavų ar prekių atsargų. Informaciją, išreikštą pinigais, duoda finansinė atskaitomybė. Be šios informacijos pavojinga valdyti. Finansinė atskaitomybė leidžia pamatyti ūkio subjekto veiklos visumą bei finansinę būklę tam tikru momentu. Finansinė apskaita, kurios duomenimis remiantis ir rengiama atskaitomybė skirta ne tik ūkio subjekto vadovui, bet ir kitiems jos vartotojams: ūkio subjekto savininkams, kreditoriams, investuotojams, institucijoms, valdžios institucijoms. Finansinę analizę galima būti atlikti šiomis kryptis:

1. Pardavimų analizė;
2. Veiklos išteklių formavimo ir panaudojimo analizė;
3. Veiklos sąnaudų analizė;
4. Ūkio subjekto finansinės veiklos ir finansinės būklės analizė;
5. Tyrimo apibendrinimas.

Finansų analizė susijusi su tam tikros veiklos prognozavimu, planavimu, apskaita ir kontrole. Reiškiniai ir procesai, tiriami finansinės analizės būdu, vyksta gamybos sferoje, teikiant paslaugas. Todėl finansinės analizės turinys yra kompleksinis ūkio subjekto finansinės bei ūkinės veiklos ir jos rezultatų tyrimas, siekiant tobulinti tiriamojo subjekto valdymą ir didinti veiklos efektyvumą bei pelningumą. Finalinės veiklos ir jos rezultatų analizė sudėtingas procesas. Finansinės veiklos analizės rūšys ir uždaviniai pateikti 4 paveiksle. Pagal klasifikavimo požymius skirstomi (Buškevičiūtė E., Mačerinskienė I., 2004m. P.97):

- Pagal laiką – perspektyvinė, operatyvinė, retrospektyvinė;
- Pagal paskirtį – kontrolei, planavimui, reguliavimui, organizavimui, aktyvinimui;
- Pagal analizės funkciją – įvertinimo, diagnostinė, paieškos;
- Pagal finansinės būklės rodiklių pasikeitimą – analizės uždaviniai.



4 pav. Finansinės veiklos analizės rūšys ir uždaviniai

Perspektyvinė analizė apima įvairių projektų vertinimą, siekiant priimti taktinius bei strateginius sprendimus ūkio subjekto atžvilgiu. Operatyvinė analizė atliekama naudojant laukiamus duomenis, siekiant diagnozuoti finansinius rezultatus ir pakoreguoti planus ar priimti naują veiksmų programą.

Finansinės atskaitomybės nagrinėjimo metodikos pasirinkimas priklauso nuo analizei keliamų tikslų. Paprastai nagrinėjami 3 būdais:

1. **Horizontalioji analizė** – atliekama, kai finansinių ataskaitų dydžiai lyginami su praėjusio laikotarpio duomenimis, o nukrypimai išreiškiami absoliučiais arba santykiniais dydžiais. Ši analizė parodo finansinių rodiklių dinamiką, tačiau neišryškina priežasčių, dėl kurių įvyko pakitimai. Horizontalios analizės atmaina – trendo analizė: analizuojami kelių metų finansinių ataskaitų duomenys, apskaičiuojami rodiklių pasikeitimai ir tokiu būdu atskleidžiami ūkio subjekto finansinių rezultatų kitimo tendencijos, dėsningumai.
2. **Vertikaliąji analizė** – kiekvienas finansinės ataskaitos rodiklis lyginamas su bendroju baziniu rodikliu, o gautas dydis išreiškiamas procentais. Bendras bazinis rodiklis gali būti balanso aktyvų, pasyvų, pelno, kaštų, pardavimų suma. Tokiu būdu galima nustatyti rodiklių kitimo priežastis.
3. **Santykinė analizė** – dar vadinama finansų koeficientų analize, kurie išreiškia finansinių ataskaitų ir kitos informacijos tarpusavio ryšius. Koeficientai klasifikuojami į įvairias grupes, pvz. likvidumo, pelningumo it kt.

Finansinėje atskaitomybėje parodytas didelis pelnas ar nuostolis nebūtinai įrodo ūkio subjekto veiklos sėkmingumą ar blogą darbą. Juk gali būti parodyta daug pelno, bet trūkti realių

pinigų, kuriais ūkio subjektas privalo atsiskaityti su savo tiekėjais ar darbuotojais, arba gali būti daug prekių parduota su atidėjimu atsiskaityti nemokiems pirkėjams ir tuomet iš tų pardavimų nebus jokio pelno, o bus tik nuostolis. Todėl kiekvienas santykinis ar absoliutus rodiklis negali būti nagrinėjamas atskirai nuo kito, nes tas pats rodiklis gali būti traktuojamas skirtingai (Urnėžius R., 2001. P. 33). Finansinis stabilumas reikalauja, kad bendrovė galėtų iš savo pajamų, gavusi pinigų iš savo pirkėjų, padengti visas einamąsias skolas, turėti tiek užsakymų, kad uždirbtų pakankamai pajamų ir būtų pajėgi padengti skolas, mokėtinas ateityje, kad bendrovės turtas būtų pakankamai likvidus planuotoms investicijoms į ilgalaikį materialųjį turtą, taip pat kad turėtų papildomų fondų nenumatytoms išlaidoms padengti arba būtų pajėgi sukaupti reikiamas lėšas parduodant dalį bendrovės turto arba skolintis pinigus (Žvinklys J., Vabalas E., 2001). Čia ir iškyla klausimas: jei bendrovė dirba pelningai, argi ji nesugebės tenkinti visas šias sąlygas. Iškyla bendrovės mokumo klausimas. Bendrovės mokumas parodo jos finansinę būklę. Tuo tarpu pelningumas – bendrovės veiklos efektyvumą. Teigiama, kad pelnas ir pinigai yra ne tas pats, nes labai nesunku turėti finansinių problemų (neturėti pinigų) tuo pat metu dirbti pelningai. Kaupimo principu vykdomoje finansinėje apskaitoje užfiksuoti duomenys ir tuo pačiu principu sudarytoje pelno/nuostolio ataskaitoje negalima įvertinti, kaip ir dėl kokių priežasčių per ataskaitinį laikotarpį pasikeitė pinigai, kuriais disponuoja bendrovė, suma. Pelnas yra ataskaitinio pobūdžio rodiklis, nes čia palyginamos uždirbtos pajamos su patirtomis sąnaudomis. Be to, pelnas nuo grynujų pinigų srautų gali skirtis, nes:

1. ne visuomet pelno/nuostolio ataskaitoje pateikiami mokesčiai turi būti sumokėti tais pačiais metais,
2. kai kurios prekės gali būti parduodamos skolon ir už jas gali būti sumokėta tais pačiais metais,
3. pelnas labai priklauso nuo pasirinkto atsargų įvertinimo metodo (LIFO, FIFO),
4. palūkanų kaupimas, nuoma, draudimas kaupiami tolygiai ir priklausomai nuo ataskaitiniams laikotarpiams, nors tais laikotarpiais pinigai realiai negaunami ir neišleidžiami.

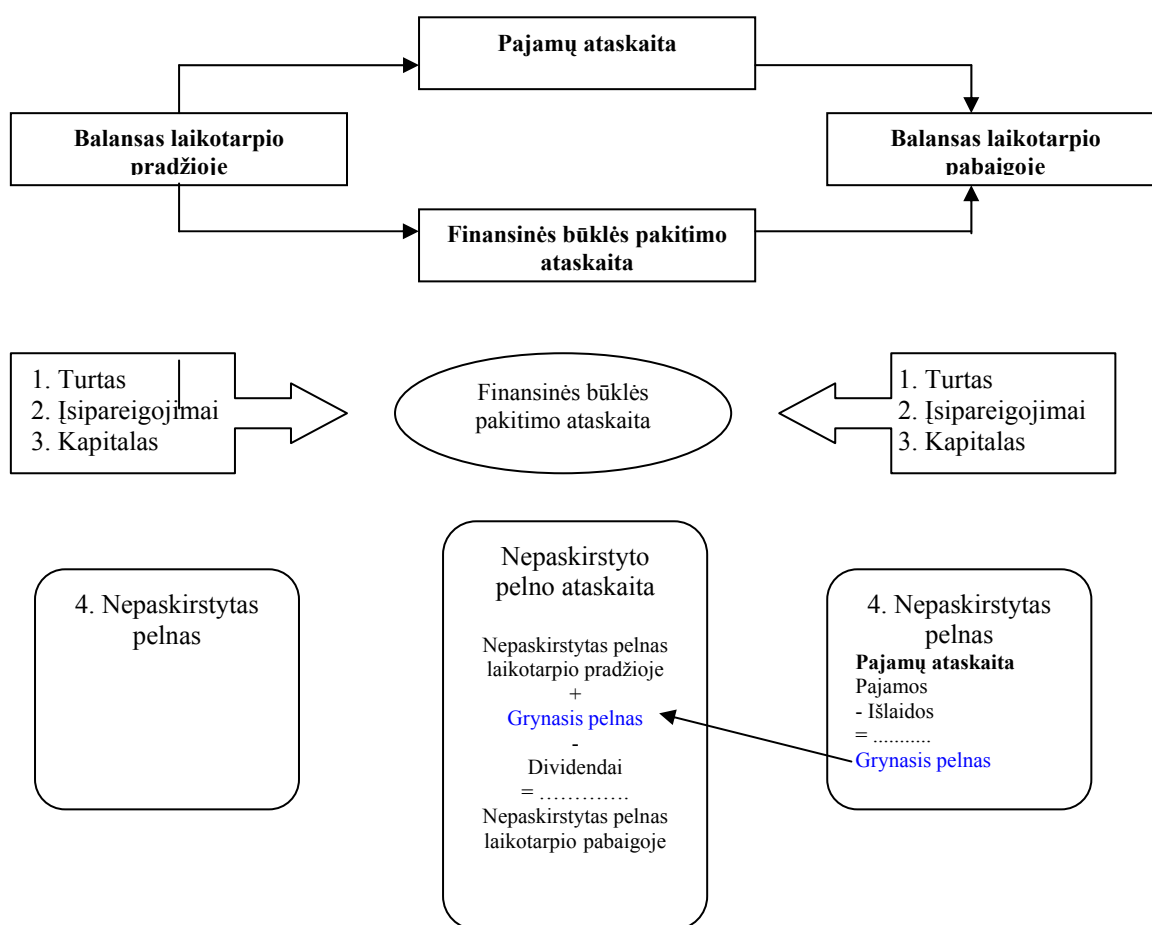
Tuo tarpu pinigų judėjimas – pinigų gavimas ir panaudojimas – gali būti kitoks. Apskaita vedama pinigų pagrindu parodo pinigų srautus. Pelno/nuostolio ataskaita neparodo bendrovės grynujų pinigų ir bendrovės išpareigojimų valdymo veiksmų padarinių. Taip pat neparodo, ar bendrovė uždirbo pakankamai grynujų pinigų, kad galėtų gražinti skolas ar į kokią naują turtą bendrovė investavo savo lėšas.

Finansinės analizės uždaviniams spręsti reikia surinkti daug įvairios patikimos ekonominės bei socialinės informacijos. Šios informacijos vartotojai gali būti savininkai,

kreditoriai, vadybininkai, klientai, darbuotojai, valstybinės institucijos ir pan. Todėl finansinės analizės šaltinius galima sugrupuoti į:

- Bendrovės buhalterinės apskaitos ir atskaitomybės dokumentai;
- Šalies įstatymai, vyriausybės ir savivaldybių nutarimai, statistikos informacija;
- Neapskaitiniai šaltiniai (masinės informacijos priemonės, apklausų, stebėjimų duomenys, sutartys, vidinės bendrovės normos ir pan.)

Praktikoje dažniausiai naudojami bendrovių finansinės atskaitomybės dokumentai - balansas, pelno/nuostolio ataskaita, pelno pasiskirstymo, pinigų srautų ataskaita, paaiškinamasis raštas. Dėl svarbios finansinių ataskaitų įtakos analizei, reikia gerai suprasti finansinių ataskaitų tarpusavio ryšį (paveikslas 5).



5 pav. Finansinių ataskaitų tarpusavio ryšys

Analizės būdai įvairių autorių klasifikuojami nevienodai. Vieni išskiria tradicinius būdus ir matematinius, kiti skirto į: horizontalioji, vertikalioji ir trendo, santykiniai koeficientai, lyginamoji analizė, faktorinė analizė. Išskiriamos analizės būdų sistemos, pagal bendrus požymius (Buškevičiūtė E., Mačerinskienė I., 2004m):

- **Loginių būdų** – plačiausiai yra taikomas lyginimo būdas, nes galima išsiaiškinti nukrypimus nuo projektuojamų rodiklių dydžių, materialinio, laiko, piniginių normų, įvertinti rodiklių augimo tempus, dinamika, tendencijas, galimybes bei kontroliuoti bendrovės veiklą, numatyti jos perspektyvas. Taikant šį būdą svarbu nepažeisti rodiklių palyginamumo, nes antraip neteisingai įvertintume realią padėtį. Nepalyginamus dydžius reikia perskaičiuoti taikant infliacinius kainų indeksus ir pan. Kiti loginiai būdai – grupavimas, dinamikos eilutė, balansiniai sugretinimai, indeksai ir kt.
- **Ekonometriniai** – sudaro matematinių ir statistinių metodų ir kompiuterių panaudojimas ekonominių uždavinių sprendimui. Tokie būdai ypač veiksmingi analizuojant didelių ūkio subjektų finansinę būklę, nes galima giliau ir visapusiškiau išsiaiškinti ūkio subjekto plėtojimosi tendencijas ir perspektyvas. Kiti ekonometriniai analizės būdai - dispersinė, regresinė ir koreliacinė, lošimo analizė ir pan.
- **Euristiniai** – pagrindą tokios analizės sudaro eureka, mokslas apie kūrybinį mąstymą. Naudojama individuali nuomonė, pagrįsti specialistų patyrimu ir intuicija. Pvz., inversija, smegenų „šturmas“, morfologinė analizė.
- **Grafiniai** – iliustruoti analizės rezultatai, kurie leidžia nustatyti ryšio tarp atskirų rodiklių ar veiksnių formą, reiškinio kitimą laike.

Autoriai taip pat išskiria specifinius analizės būdus, tokius kaip finansinių koeficientų, SWOT ir kt. Finansiniai koeficientai skirstomi į šešis tipus (Weston J. F., Copeland E. T., 1986):

1. *Likvidumo(mokumo) rodikliai*, kurie matuoja bendrovės sugebėjimą vykdyti savo įsipareigojimus, pasibaigus terminui. Dėl nemokumo ūkio subjektas gali bankrutuoti. Todėl jis, norėdamas būti mokus, privalo nuolatos turėti pakankamai pinigų arba pinigų investuoti į likvidų turtą, kurį, esant reikalui, galėtų gana greitai pakeisti į reikiamą pinigų sumą. Likvidumo mokumui pagal balanso duomenis įvertinti paprastai vartojami du santykiniai rodikliai: einamojo likvidumo koeficientas ir kritinio likvidumo koeficientas. Einamojo likvidumo koeficientas apskaičiuojamas kaip viso balanse parodyto trumpalaikio turto santykis su visais trumpalaikiais įsipareigojimais. Visai normalu, jeigu šio rodiklio reikšmė svyruoja tarp 1,1 ir 2. Jeigu ji tampa mažesnė už 1,1, ūkio subjektui sunkiau padengti einamuosius įsipareigojimus. Jei koeficiento reikšmė didesnė už 2, galima manyti, kad blogai vartojamos apyvartinės lėšos. Trumpalaikio turto pozicijos yra skirtingo likvidumo. Todėl, siekiant įvertinti ūkio subjekto gebėjimą skubiai atsiskaityti su savo kreditoriais, skaičiuojamas kritinio likvidumo koeficientas. Šis rodiklis skaičiuojamas kaip viso trumpalaikio turto, atėmus atsargas, ir trumpalaikių

įsipareigojimų santykis. Manoma, kad ūkio subjektas neturi mokėjimo problemų, kai šio rodiklio reikšmė ne mažesnė už vienetą. Reikia patikrinti rodiklio dinamiką per keletą praėjusių laikotarpių ir atsižvelgti į tai, kad ūkio subjektas ne visus trumpalaikius įsipareigojimus turi padengti iš karto. Vertinant jo mokumą konkrečiu momentu, reikia paistyti tik tų įsipareigojimų, kurie turi būti įvykdyti skubiai.

2. *Svertiniai rodikliai*, matuoja, kokia bendrovės dalis yra finansuojama skolomis.
3. *Veiklos rodikliai*, parodo kaip efektyviai yra naudojamas bendrovės turtas.
4. *Pelningumo rodikliai*, jie geriausiai apibendrina galutinius bendrovės pasiekimus, sprendžiama, kokią realią naudą gaus akcininkai ir investitoriai, rizikuodami investuoti savo kapitalą. Dažniausiai, remiantis pelno/nuostolio ataskaita ir balanso duomenimis, apskaičiuojami šie pelningumo rodikliai: bendrasis pelningumo rodiklis, kuris parodo, ar gaunamas pelnas, atėmus būtinas pardavimų sąnaudas bei vadybininkų sugebėjimą kontroliuoti pardavimų savikainą, kainodarą; veiklos pelningumas – parodo vadovų sugebėjimą kontroliuoti veiklos sąnaudas ir uždirbti pelną; įprastinės veiklos pelningumas - parodo savininkų ir vadybininkų finansinės, investicinės bei kitos veiklos efektyvumą. Apskaičiuojant jį, į skaitiklį galima įjungti ir ypatingos veiklos rezultata ir tokiu būdu gauti pelną/nuostolį iki mokesčių atskaitymo. Grynasis pelningumas – parodo, ar pelninga bendrovės įvairiapusė veikla, vadinasi ir pardavimai. Turto pelningumas – parodo, ar vadovai sugeba pelningai bei efektyviai naudoti savo turta(aktyvus), ir kiek gaunama pelno/nuostolio turto piniginiam vienetui. Kapitalo pelningumas - dar vadinamas pelno norma, kapitalo grąža. Parodo, ar bendrovė pelningai naudoja akcininkų patikėtas lėšas. Šiuo rodikliu domisi investuotojai, vadovai, tuo tarpu 1-5 rodikliai yra reikšmingi bendrovės vadovams, tiekėjams, kreditoriams.
5. *Augimo rodikliai*, parodo bendrovės sugebėjimą išlaikyti poziciją augant ekonomikai ir pramonei.
6. *Vertinimo rodikliai*, parodo vadovų gebėjimą valdyti ir sukurti rinkos vertę. Vertinimo rodikliai yra labai svarbūs, nes jie tiesiogiai susiję su bendrovės vertės ir akcininkų gerovės didinimu. Jie atspindi rizikos ir grąžos rodiklius.

Kuriant naują firmą ar jau veikiančioje firmoje atliekant rizikingus sprendimus reikėtų pasitelkti *SWOT analizę*, kurią sudaro 4 elementai – *pranašumai, trūkumai, galimybės, grėsmės*. Pagal šiuos elementus įvertinamos bendrovės vidinės veiklos sąlygos ir aplinkos veiksniai (6 paveikslas). SWOT analizė suteikia puikų būdą įvertinti visą spektrą faktorių, kurie turi įtakos veiklai ir vertingos informacijos sprendimų priėmimui ką daryti toliau. Tai procesas, kurio metu nagrinėjamas verslas ir jo aplinka. Pranašumai – bendrovės kompetencija ir apima bendrovės

technologijas, įgūdžius, šaltinius, vietą rinkoje ir kt. Trūkumai – sąlygos, kai bendrovę veikia neefektyviai, tam įtakos turi pasenusi įranga, neaiški strategija, sunki išsiskolinimų našta, nepakankamas produkcijos ar rinkos išivaizdavimas, silpnas valdymas ir kt. Galimybės – tai aplinkos veiksniai ar sąlygos, kurias bendrovė gali panaudoti kaip galimybes, pasinaudoti nišomis ar technologijomis. Grėsmės – tai dabarties ar ateities sąlygos išorinėje aplinkoje, kurios gali padaryti žalos bendrovei, tam gali turėti įtakos populiacijos pasikeitimas, vartotojų prioritetų pasikeitimas, naujos technologijos, įvykiai vyriausybėje ar aplinkos reguliavimas ar padidėjusi konkurencija.

Vidinės veiklos sąlygos	
S (strengths) Pranašumai <ol style="list-style-type: none"> 1. pinigai 2. vadyba 3. personalas 4. įrengimai, pastatai 	W (weaknesses) Trūkumai <ol style="list-style-type: none"> 1. atsargos 2. produkcija 3. rinka 4. apskaitos ir fin.
Aplinkos veiksniai	
O (opportunities) Galimybės <ol style="list-style-type: none"> 1. konkurencija 2. technologija 3. politiniai pokyčiai 	T (threats) Grėsmės <ol style="list-style-type: none"> 1. socialiniai pokyčiai 2. ekonominiai pokyčiai 3. apmokestinimo kaita

6 pav. SWOT analizės schema

Plėtojant verslo strategiją ar verslo planą SWOT analizė neduos specifinio atsakymo, tačiau ji padės surinkti, apdoroti informaciją ir nustatyti galimybes (tiek geras, tiek blogas) (Turner, Myra Faye 2001, Collett S., 1999).

1.6. Prekybiniai sandoriai su užsienio kontrahentais ir atsiskaitymų rizikos mažinimas

Pastaruoju metu, kai itin sparčiai plėtojasi tarptautinis verslas, didėja užsienio prekybos apimtys, auga ir atsiskaitymų reikšmė. Prekybiniai santykiai su užsienio kontrahentais sąlygoja ir įvairių atsiskaitymų būdų taikymą Lietuvoje. Dažniausiai tokias paslaugas siūlo bankai. Atsiskaitymo būdo pasirinkimą lemia riziką sukuriantys veiksniai:

- bendradarbiavimo tarp partnerių trukmė, pasitikėjimas vienas kitu;
- pirkėjo finansinė būklė;
- geografinis atstumas tarp pirkėjo ir pardavėjo;
- politinės, ekonominės ir teisinės sąlygos prekybos partnerių šalyse;
- prekių pristatymo dažnumas ir apmokėjimo už jas terminai;
- galimybė gauti kreditą ir su tuo susijusios išlaidos;
- atsiskaitymo operacijų kaina.

Atsiskaitymų prekybiniuose sandoriuose teisinius santykius reguliuoja civilinės teisės dalis – prievolių teisė. Kiekvienu konkrečiu atveju informuotas pardavėjas, turintis žinių apie pirkėją, teisinę bei ekonominę jo šalies aplinką, gali naudoti įvairius atsiskaitymo būdus, priklausomai nuo to, kad su juo bus atsiskaityta (Urnėžius R., 2004. P. 156). Dažniausiai pasitaikantys atsiskaitymo būdai:

1. Atsiskaitymas grynaisiais iš anksto,
2. Atvira sąskaita arba atsiskaitomojo indėlio sąskaita – tai toks atsiskaitymo būdas, kurio metu pasirašoma atsiskaitomojo indėlio sutartis tarp pirkėjo, pardavėjo ir banko, kuri leidžia laikyti pinigus atsiskaitomojo indėlio sąskaitoje tol, kol bus įvykdytos sutartyje numatytos sąlygos,
3. Inkaso - tai toks atsiskaitymo būdas, kurio metu pardavėjo bankas, pagal pardavėjo nurodymus, pateikia pirkėjo bankui su prekybiniu sandoriu susijusius dokumentus ir instrukciją perduoti dokumentus pirkėjui po to, kai jis juos apmoka, arba įsipareigoja apmokėti (akceptuoja vekselį), arba įvykdo kitas pardavėjo iškeltas sąlygas,
4. Pardavimai išsimokėtinai - ūkio subjektas gali padidinti išsimokėjimo terminą proporcingai tiek dienų, kiek procentų sumokėtas avansas nuo sandorio vertės, taip pat galima susitarti dėl kas mėnesį mokamų palūkanų.
5. Konsignacija - ūkio subjektas (konsignantas) perduoda savo agentui (konsignatoriui) prekes, kad šis jas parduotų tretiesiems asmenims. Šiuo atveju perduotos konsignatoriui prekės yra konsignanto turtas, kuris įtraukiamas į jo balansą. Su konsignantu atsiskaitoma tik tretiesiems asmenims pardavus prekes. Konsignatorius uždirba komisinią atlyginimą, kurio dydis (procentais) aptariamasis sutartyje,
6. Pardavimai suteikiant prekybines nuolaidas.

Sudarant prekybos sandorius yra labai svarbu tinkamai pasirinkti atsiskaitymo būdą. Kiekviena iš sandorio šalių nori kuo sklandžiau įvykdyti prekių ar paslaugų ir pinigų mainus, sumažinti sandorio riziką bei turėti galimybę vienai ar abiem sandorio šalims gauti banko finansavimą. Pirkėjams suteikti kreditai (pirkėjų įsiskolinimai) paprastai sudaro didelę

bendrovės turto dalį, todėl kaip ir bet kuris vertingas turtas turėtų būti tinkamai apdraustas. Net ir patikimi pirkėjai kartais paveda ir sukelia tiekėjui didžiules finansines problemas.

Kreditų draudimo bendrovės padeda bendrovėms apsisaugoti nuo blogų skolų susidarymo rizikos. *Pagrindinė kreditų draudimo nauda* yra ta, kad laikantis draudimo sutarties terminų ir sąlygų, bendrovė gali išvengti nuostolių dėl vieno ar kelių pirkėjų nemokumo. Be to, kreditų draudimas yra svarbus kreditų valdymo įrankis, nes nustato maksimalią prekinio kredito ribą atskiriems pirkėjams (kredito limitą), padeda draudėjams susigrąžinti pinigus (vykdo skolų išieškojimą) dar prieš išmokant išmoką, suteikia vertingus patarimus dėl saugių pirkėjų kreditavimo terminų. Kreditų draudimas padeda bendrovėms gauti geresnes apyvartinio kapitalo finansavimo sąlygas derantis su faktoringo paslaugos tiekėjais. Šiuo metu kreditų draudimas labai plačiai paplitęs – draudžiamos vienkartinės, ilgalaikės, vienetinės, tarptautinės, investicinės ir išperkamosios nuomos sutartys. Priklausomai nuo sutarties pobūdžio, išskiriamos kreditų draudimų rūšys:

- komercinių kreditų draudimas - draudimo trumpalaikės draudimo sutartys, sudarytos šalies viduje;
- kreditų, skirtų gamybos priemonėms įsigyti, draudimas, sudarytos šalies viduje;
- eksporto kreditų draudimas - draudžiamos tiek trumpalaikės, tiek ilgalaikės tarptautinės sutartys.

Kreditų draudimas vykdo ir nuostolių prevencijos funkciją. Kreditų draudikas, prieš sudarymas draudimo sutartį, atlieka išsamią draudėjo produkcijos pirkėjo analizę. Kreditų draudikai turi didžiulius duomenų bankus, kurie nuolatos atnaujinami, taip pat skirtingų valstybių kreditų draudikai keičiasi turima informacija. Išanalizuojama produkcijos (paslaugų) pirkėjo finansinė būklė, atsiskaitymai su kitais verslo partneriais, duomenys apie ūkio subjekto akcininkus ir vadovus. Draudikas, surinkęs neigiamą informaciją, apie tai praneša draudėjui, kuris gali nesudaryti sutarties su nepatikimu partneriu ir kartu išvengti galimų nuostolių. Prevencijos funkcija išlieka ir sudarius draudimo sutartį. Kreditų draudikas sistemingai kontroliuoja, tikrina ir prižiūri apdraustus draudėjo produkcijos pirkėjus, nuolat stebėdamas jų veiklos pokyčius. Apie pablogėjusią ekonominę ir finansinę padėtį kreditų draudikas nedelsdamas praneša draudėjui (Urnėžius R., 2004. P. 160).

Akredityvas – tai priemonė gauti finansavimą palankiomis sąlygomis tiek pirkėjui, tiek pardavėjui. Dokumentinis akredityvas – tai toks atsiskaitymo būdas, kurio metu pirkėjo prašymu bankas išleidžia dokumentą, kuriuo įsipareigoja apmokėti pardavėjui, jei jis pateiks bankui, akredityvo terminus ir sąlygas atitinkančius dokumentus. Tai vienas iš saugiausių ir efektyviausių mokėjimo būdų. Atsižvelgiant į kai kurias bazines sąlygas, galima sumažinti riziką dėl pirkėjo nemokumo ir patenkinti susirūpinusį eksportuotoją, garantuojant apmokėjimą pagal komercinio

sandorio sąlygas ir nepaisant to, kad jis negali nuodugniai išanalizuoti finansinės nutolusio partnerio situacijos. Akredityvo privalumai:

Pardavėjui:

- pardavėjas turi pirkėjo banko įsipareigojimą sumokėti už išsiųstas prekes/atliktas paslaugas;
- patvirtintas akredityvas apsaugo pardavėją nuo pirkėjo šalies rizikos;
- pirkėjas negali atsisakyti apmokėti, jei bankui pateikiami akredityvo sąlygas ir terminus atitinkantys dokumentai;
- pardavėjas gali apskaičiuoti išsiųstų prekių apmokėjimo datą.

Pirkėjui:

- bankas apmokės pardavėjui už išsiųstas prekes su sąlyga, kai jis pateiks bankui akredityvo sąlygas ir terminus atitinkančius dokumentus;
- pirkėjui suteikiama galimybė kontroliuoti prekių išsiuntimo terminus;
- išleisdamas akredityvą, pirkėjas įrodo savo mokumą;
- išleidžiant akredityvą su atidėtu mokėjimu, pardavėjas kredituoja pirkėją.

7 pav. Akredityvo privalumai pirkėjui ir pardavėjui

Prekinis akredityvas - geriausiai pritaikyta technika, skirta problemoms, susijusioms su kreditų gražinimu užsienio šalyse, spręsti ir išvengti rizikos, kuri kyla dėl finansinės pirkėjo būklės (Urnėžius R., 2004. P. 161). *Akredityvų rūšys:*

Atšaukiamas akredityvas

Praktiškai retai naudojamas, kadangi jis gali būti ištaisytas, atsiimtas arba akredityvus apmokantis bankas gali nutraukti jo galiojimą pats arba kliento pageidavimu be gavėjos sutikimo.

Neatšaukiamas akredityvas

Jis įpareigoja akredityvus apmokantį banką ir negali būti atšauktas arba pakeistas be abiejų šalių sutikimo. Jis padengia komercinę, bet ne šalies arba bankinę riziką ir suteikia tik santykinį saugumą. Jei nėra paminėta „atšaukiamas“ ar „neatšaukiamas“ prekinis akredityvas, jis laikomas neatšaukiamu. Neatšaukiamo prekinio akredityvo pelną (pirminis kreditas) gali gauti trečioji šalis, kai pirminis gavėjas naudoja prekinį akredityvą kaip lygiagrečią apsaugą kitam prekiniam akredityvui tikrojo tiekėjo naudai.

Patvirtintas neatšaukiamas akredityvas

Jis neatšaukiamai įpareigoja ne tik akredityvus apmokantį, bet ir patvirtinantį banką. Jis negali būti atšauktas arba pakeistas be abiejų šalių sutikimo. Suteikia pardavėjui dvigubą saugumą padengdamas ir komercinę, ir šalies, ir bankinę riziką. Tai yra vienas iš greičiausių prekių gražinimo į šalį būdų, iš kurio laimi ūkio subjektai.

Rezervinis akredityvas

Tai prekinis akredityvas, kuris atstovauja gavėjui emisijos banko įsipareigojimus: gražinti pinigus, kuriuos pasiskolino pareiškėjas, apmokėti esant bet kokiems pareiškėjo skoliniams įsipareigojimams ir jei pareiškėjas neįvykdo įsipareigojimus.

Perduodamas akredityvas

Gavėjas turi teisę reikalauti banko suteikti atidėtą apmokėjimą, įsipareigojant akceptuoti. Bankas, specialiai įgaliotas kaip perduodantis bankas, turi prekinį akredityvą padaryti visiškai arba iš dalies pasiekiamą, gaunamą vienam ar kitam asmeniui.

Kompensacinis akredityvas

Gali atsitikti, kad prekinis akredityvas gavėjo naudai yra neparduodamas ar perduodamas, gali neatitikti komercinių pavedimo reikalavimo. Tačiau akredityvo gavėjas pats gali negalėti pateikti prekių, todėl turi pirkti iš kitų tiekėjų ir jiems apmokėti.

Skubus akredityvas

Naudojamas kaip metodas, suteikiantis pardavėjui lėšų iki pageidaujамų prekių pakrovimo. Toks akredityvas įgalioja akredityvus apmokantį sumokėti tam tikro akredityvo dalies avansą prieš pateikiant dokumentus.

Banko garantija – tai banko rašytinis įsipareigojimas sumokėti garantijos gavėjui garantijoje nurodytą sumą, jei banko klientas, už kurį bankas garantavo, neįvykdys ar netinkamai įvykdys savo įsipareigojimus garantijos gavėjui. Privalumai - įsipareigojimų įvykdymo užtikrinimo priemonė ir sumažinama sandorio riziką. *Garantijų rūšys:*

- pasiūlymo,
- sutarties vykdymo,
- avanso gražinimo,
- mokėjimo,
- kredito gražinimo,
- vekselio laidavimo.

Faktoringas – tai paslaugų visuma, kurios esmė – skolos įsipareigojimų pirkimas, kai pardavėjas perleidžia bankui piniginių reikalavimų teises pagal pardavėjo pirkėjams išrašytas sąskaitas. Faktoringas - tai finansavimas, gautinų lėšų surinkimas, gautinų lėšų administravimas, pirkėjų mokumo rizikos mažinimas. Konkurencijos sąlygomis ūkio subjektai įsipareigoja ne tik tiekti kokybiškas prekes, bet ir sudaryti palankias mokėjimo sąlygas - mokėjimo terminus. Pirkėjų įsiskolinimų didėjimas yra pagrindinė priežastis, lemianti ūkio subjekto lėšų apyvartumo lėtėjimą. Pirkėjo įsiskolinimui, kaip ir kitam ūkio subjekto turtui, reikalingas finansavimas. Ūkio subjektas gali neturėti pakankamai garantijų paskoloms iš bankų gauti arba

turimas garantijas nori rezervuoti investicijoms finansuoti faktoringas įgalina gauti tiesioginę pirkimo ar pardavimo finansavimą su garantija arba be jos. Ūkio subjektas, suinteresuotas parduoti, dažnai netikrina savo pirkėjų mokumo bei finansinės padėties, todėl tai gali sukelti sunkumų. Faktoringo paslaugų bendrovė gali įvertinti riziką, susijusią su įvairiais pirkėjais ir jų grupėmis, nes turi išsamią duomenų bazę, klientų tinklą. Faktoringo sutartyje galima susitarti dėl sąlygų be laidavimo. Tai reiškia, kad neapmokėjus reikalavimai pardavėjui negražinami. Esant laidavimo teisei, faktoringo bendrovė konsultuoja klientą apie jo pirkėjus ir padeda jam surinkti pirkėjų įsiskolinimus. Faktoringo procese dalyvauja trys šalys (toliau - faktoringo proceso dalyviai). Viena šalis - tai prekes parduodanti bendrovė. Antra šalis - minėtas prekes perkanti bendrovė. Trečia šalis - faktoringo bendrovė. Faktoringo bendrovė už tam tikrą mokestį superka iš prekių pardavėjo prekių pirkėjams išrašytas PVM sąskaitas faktūras (toliau - sąskaitas faktūras) ir avansu perveda tam tikrą dalį sąskaitos faktūros sumos. Likusią sumą, atskaičiusi palūkanas, faktoringo bendrovė prekių pardavėjui sumoka tuomet, kai prekių pirkėjas atsiskaito su faktoringo bendrove numatytais pirkimo-pardavimo sutartyje su prekių pardavėju terminais. naudojamos šios faktoringo rūšys:

1. Vidaus ir tarptautinis faktoringas:

1. vidaus faktoringo operacijos vykdomos tada, kai faktoringo proceso dalyviai yra vienoje šalyje. Faktoringo procesas vyksta pagal anksčiau aprašytą principą;
2. tarptautinio faktoringo operacijos yra atliekamos tuo atveju, kai vienas iš faktoringo proceso dalyvių yra kitoje šalyje. Šiuo atveju faktoringo procese dalyvauja keturios šalys: prekių pardavėjas, prekių pirkėjas, prekių pardavėjo faktoringo bendrovė ir prekių pirkėjo faktoringo bendrovė, vadinama užsienio šalies faktoringo bendrove.

2. **Atviras ir uždaras (konfidencialus) faktoringas** - esant atvirajam faktoringui, prekių pirkėjas informuojamas apie reikalavimo teisės perleidimą faktoringo bendrovei ir esant uždaram (konfidencialiam) faktoringui, prekių pirkėjas neinformuojamas apie reikalavimo teisės perleidimą faktoringo bendrovei.

3. **Faktoringas su regresu teise ir be regresu teisės** - pasirinkus faktoringą su regresu teise, lėšos išieškamos iš prekių pardavėjo, jeigu prekių pirkėjas neatsiskaito su faktoringo bendrove. Prekių pardavėjas faktoringo sutartyje įsipareigoja apmokėti prekių pirkėjo neapmokėtas sąskaitas faktūras arba perpirkti jas iš faktoringo bendrovės; pasirinkus faktoringą be regresu teisės, prekių pardavėjas neatsako už prekių pirkėjo nemokumą, nemokumo riziką perduodamas faktoringo bendrovei.

Vekseliai - tai vertybinis popierius, kuris išrašomas Lietuvos Respublikos vekselių įstatymo nustatyta tvarka ir kuriuo jį išrašęs asmuo be sąlygų įsipareigoja tiesiogiai ar netiesiogiai vekselyje nurodytą dieną sumokėti jame įrašytą pinigų sumą nurodytam asmeniui. Vekselis - finansinis dokumentas, rodantis kredito sumą, kurią trumpam vienas asmuo suteikė kitam (dažniausiai trims mėnesiams). Skolintojas išrašo vekselį nurodytai pinigų sumai, kurią reikia išmokėti tam tikru laiku ateityje, o paskolos ėmėjas įsipareigoja grąžinti pasirašydamas vekselį. Vekselis priskiriamas likvidžiausiems vertybiniams popieriams ir pagrįstai laikomas mokėjimo priemone (Urnėžius R., 2004. P. 166). Vekselis gali būti:

- įsakomasis - vekselis, kurio davėjas įsako kitam asmeniui, kad šis vekselyje įrašytą sumą sumokėtų jame nurodytam asmeniui. Jame turi būti nurodyta - žodžiai "įsakomasis vekselis" tekste ta kalba, kuria vekselis išrašytas, besąlyginis įsakymas sumokėti įrašytą sumą, turinčio sumokėti asmens (mokėtojo) pavadinimas ar vardas, pavardė, mokėjimo terminas ir vieta, pavadinimas ar vardas, pavardė asmens, kuriam arba kurio įsakymu turi būti sumokėta, vekselio išrašymo vieta ir data ir išrašančio vekselį asmens (vekselio davėjo) parašas. Vekseliai gali būti perkami, parduodami, įkeičiami arba pagal juos kitaip perduodamos visos teisės. Įsakomasis vekselis gali būti išrašytas apmokėti – jį pateikus, per tam tikrą laiką po pateikimo, per tam tikrą laiką nuo išrašymo dienos ar nustatytą datą.
- paprastasis - vekselis, kurio davėjas be sąlygų įsipareigoja vekselio turėtojui sumokėti vekselyje įrašytą sumą. Jame turi būti nurodyta - žodžiai "paprastasis vekselis" tekste ta kalba, kuria vekselis išrašytas, mokėjimo terminas ir vieta, pavadinimas ar vardas, pavardė asmens, kuriam arba kurio įsakymu turi būti sumokėta, vekselio išrašymo vieta ir data ir išrašančio vekselį asmens (paprastojo vekselio davėjo) parašas.

Vekseliai, kuriuose nurodyti kitokie mokėjimo terminai arba vienas po kito einantys terminai, negalioja. Laidavimas. Visos vekselio sumos arba jos dalies apmokėjimas gali būti užtikrinamas laidavimu. Laiduoti gali trečiasis asmuo arba pagal vekselį įsipareigojęs asmuo. Laidavimas išreiškiamas žodžiu "laiduota" arba kitu atitinkamu įrašu ir laiduotojo parašu. Vekselio neakceptavimas arba neapmokėjimas turi būti patvirtintas oficialiu aktu (protestas dėl atsisakymo akceptuoti arba apmokėti). Vekselius protestuoja notarai Vyriausybės ar jos įgaliotos institucijos nustatyta tvarka. Protestas neakceptavimo atveju turi būti įformintas per terminą, nustatytą pateikti vekselį akceptuoti. Jeigu vekselis, mokėtinas nustatytą dieną arba per tam tikrą laiką nuo jo išrašymo ar pateikimo dienos, nebuvo apmokėtas, protestas turi būti įformintas pasibaigus mokėjimo terminui per vieną arba dvi darbo dienas. Įforminus protestą dėl neakceptavimo, nereikia nei pateikti vekselio apmokėti, nei protestuoti dėl neapmokėjimo.

1.6.1. Valiutinė rizika

Kai bendrovė pradeda vykdyti atsiskaitymus užsienio valiuta, ji prisiima ekonominę riziką susijusią su valiutos kurso svyravimais. Užsienio valiutos rizika tiesiogiai veikia visas verslo puses ir jos valdymas reikalauja įgyvendinimo bendrovės procese. Vykstant pasaulio ekonomikos globalizacijai, vis daugiau bendrovių eksportuoja/importuoja savo produkciją į/iš naujų rinkų. Daugelis vadovų, kurie bijojo šių rinkų, suprato, kad dėka šių tarptautinių atsiskaitymų jų bendrovės gali tapti konkurencingesnėmis, gali įsigyti daugiau žaliavos.

Dalyvavimą tarptautiniame versle gali įtakoti užsienio valiutos rizika. Ši rizika atsiranda, kai bendrovė turi išreikštas užsienio valiuta apmokėtinas (gaunamas) sąskaitas. Rizika slypi svyruojančiame valiutos kurse (Gahala L.Ch., 2004, Flicker S.R., Bline D.M., 1990). Pavyzdžiui, jei užsienio valiuta yra įvertinta prieš nustatant įsipareigojimus, tai bendrovė turės mokėti daugiau perkant užsienio valiutą prieš įvykdant įsipareigojimus. Rezultatas – užsienio valiutos keitimo sąnaudos. Priešingu atveju, bendrovė turinti įsipareigojimų esant valiutos nuosmukiui, gaus užsienio valiutos keitimo pajamas. Dėl užsienio valiutos kurso pasikeitimo įtakos finansinėje atskaitomybėje, bendrovės taiko 22 VAS „Užsienio valiutos kurso pasikeitimas“, kurio tikslas nustatyti apskaitos ir pateikimo tvarką atskaitomybėje, kai sandoriai vykdomi ir rezultatai atskaitomybėje pateikiami užsienio valiuta.

Yra nemažai apsaugos priemonių, kurios padeda kontroliuoti užsienio valiutos riziką. Tai – kainų nustatymas, susitarimas, forvardiniai sandoriai (išankstiniai), užsienio valiutos opcionai ir kt. (Meredith B., 2004, Flicker S.R., Bline D.M., 1990).

Kainų nustatymas. Pati svarbiausia rizikos valdymo strategijų. Keitimo rizika yra eliminuojama, jei bendrovė išrašo klientui sąskaitą bendrovės atsiskaitomąja valiuta. Pavyzdžiui, bendrovė gali derėtis dėl gaunamos kainos savo atsiskaitomąja valiuta ir tuo būdu nukreikti valiutos riziką kitai sandorio šaliai. Iš esmės rizika yra sumažinama, jeigu klientams išrašomos sąskaitos ta pačia valiuta, kuria bendrovė moka savo tiekėjams.

Susitarimas. Kai bendrovė negali pateikti sąskaitos atsiskaitomąja valiuta, ji gali naudoti susitarimo strategiją norėdama sušvelninti užsienio valiutos kurso keitimo riziką. Ši strategija reikalauja, kad vadovai nuolat derėtųsi ar siūlytų diskontą išankstiniams susitarimams gaunamiems ar mokėtiniems įsipareigojimams, kurie išreikšti užsienio valiuta. Bendrai tariant, dėl šios strategijos bendrovės netenka pelno, tačiau jos išvengia valiutos kurso keitimo rizikos.

Forvardiniai (išankstiniai) sandoriai. Kai bendrovės nenori tartis iš anksto negali kontroliuoti sąskaitų pateikimo ar mokėjimų valiutos, jos gali naudoti priemonės, kurios kontroliuoja būsimuosius pinigų srautus. Turbūt geriausiai žinomos priemonės yra forvardinių sandorių

užsienio valiuta pirkimas/ pardavimas. Šie sandoriai perkami ar parduodami užsienio valiuta būsima (vėlesne) data už sutartą fiksuotą užsienio valiutos keitimo kursą. Išlaidas, susijusias su šios priemonės pasirinkimu, sudaro sandorių išlaidos perkant forvardinius sandorius ir valiutos konvertavimo išlaidos. Kad forvardinių kontraktų strategija būtų efektyvi, vadovai privalo įvertinti tinkamų valiutos kursų kintamumą ir laukiamų tendencijų judėjimą. Vadovai tada turi nuspręsti apsidrausti forvardinėje rinkoje, sprendimai dažniausiai paremti vadovų antipatija rizikai ir jos nustatymo svarbumu. Kai kurios šalys, ypač kurių ekonomikoje yra hiperinfliacija, neleidžia sudarinėti forvardinių sandorių jų nacionaline valiuta. Tokiu atveju, vadovai turi galimybę sudaryti forvardinį sandorį kita valiuta. Antrepreneriškoje aplinkoje ar decentralizuotoje korporacijos struktūroje, vietiniai vadovai spekuliuoja užsienio valiutos keitimo kursu (Kapila P., Hendrickson Ch., 2001, Flicker S.R., Bline D.M., 1990). Išankstinio valiutų keitimo sandorio privalumai:

1. išvengiama finansinių nuostolių dėl valiutų kursų svyravimų ateityje;
2. padeda įvertinti būsimą bendrovės veikos pelną;
3. palengvina ilgesnio laikotarpio pajamų bei išlaidų planavimą;
4. sandoriai neapmokestinami jokiais papildomais mokesčiais;
5. išankstinio valiutų keitimo sandoriai gali būti sudaromi laikotarpiui nuo 3 dienų iki 12 mėnesių.

Išankstiniai valiutų keitimo sandoriai suteikia galimybę apsidrausti nuo neigiamos valiutų kursų svyravimo įtakos. Jeigu turite įsipareigojimų mokėti arba gauti įplaukas tam tikra užsienio valiuta ateityje, galite sudaryti reikiamos užsienio valiutos sumos (pirkti ar parduoti) sandorį jau šiandien. Kadangi neįmanoma prognozuoti valiutų kursų svyravimų, bendrovėms naudingiau apsidrausti nuo galimų nuostolių negu tikėtis palankaus kurso. Nustatytas pastovus kursas supaprastina ir palengvina bendrovės finansų valdymą. Jau šiandien tiksliai galite žinoti, koks bus pinigų srautas ateityje, todėl nereikės spėlioti, kiek laikyti laisvų lėšų, skirtų užsienio valiutai pirkti, arba kiek bus gauta ją pardavus. Kada naudinga sudaryti išankstinio valiutų keitimo sandorį:

1. jei sudaromos ilgalaikės prekybos sutartys su verslo partneriais, planuojamos bendrovės veiklos pajamos, išlaidos, pelningumas;
2. jei pajamuojamos pirktos prekės ar žaliavos ir atidedamas mokėjimas užsienio valiuta ateityje;
3. jei parduodamos prekės ir leidžiama atidėti mokėjimą užsienio valiuta.

Dažniausiai išankstinio valiutų keitimo sandorius sudaro:

1. eksportuotojai, kurių partneriai užsienyje už prekes atsiskaito po kelių mėnesių. Sudarydami su banku išankstinio valiutos keitimo sandorį, pagal kurį užsienio partneriai

- atsiskaitys už prekes, eksportuotojai jau dabar žino, kiek litų gaus ateityje už parduotą užsienio valiutą, neatsižvelgdami į būsimą valiutos kursą rinkoje tuo metu;
- importuotojai, kurie atsiskaito su verslo partneriais užsienio valiuta, bet po kelių mėnesių. Pirkdami užsienio valiutą ateičiai jau dabar sutartu kursu, importuotojai tiksliai žino, kiek litų reikės sumokėti po kelių mėnesių už perkamą valiutą;
 - bendrovės, gražinančios kreditus užsienio valiuta. Bendrovės dabar perka iš banko užsienio valiutą ateičiai, sutaria valiutų keitimo kursą ir tiksliai žino, kiek litų reikės sumokėti gražinant kreditą, paimta valiuta, ar mokant palūkanas.

Valiutų apsisikeitimo sandoris (FX Swap) – tai dviejų sandorių – šios dienos valiutų keitimo ir išankstinio valiutų keitimo – derinys. Bankas ir klientas sutaria apsisikeisti valiutomis tam tikram laikotarpiui. Pagal valiutų apsisikeitimo sandorį šalys neatidėliotinai perka arba parduoda sutartą vienos valiutos sumą už kitą valiutą ir sutaria parduoti arba pirkti tą pačią valiutos sumą už kitą valiutą sutartą datą ateityje pagal sandorio metu nustatytą kainą. Valiutų apsisikeitimo sandorio privalumai:

- sudarydami apsisikeitimo sandorį, sutaupomas laikas, nes tai yra greičiau ir pigiau negu padėti terminuotąjį indėlį banke užsienio valiuta ar gauti kreditą litais;
- užtikrina efektyvų pinigų srautų valdymą;
- apsaugo bendrovę nuo galimų nuostolių ateityje dėl kurso pasikeitimo;
- pigu, nes bendrovė nepraranda pinigų dėl valiutos pirkimo arba pardavimo kursų skirtumo (maržos);
- gali būti sudaromi laikotarpiui iki 12 mėnesių.

Valiutų keitimo pasirinkimo sandoris (FX OTC Option) — tai susitarimas, pagal kurį sandorio pirkėjas, sumokėjęs sandorio pardavėjui nustatytą premiją, įgyja teisę, bet neįsipareigoja pirkti (*call*) arba parduoti (*put*) sutartą valiutos sumą už kitą valiutą sutartą datą ateityje pagal sandorio metu nustatytą kainą. Valiutų keitimo pasirinkimo sandorio privalumai:

- klientas turi galimybę gauti pelno iš valiutų kursų svyravimų, už tai sumokėdamas fiksuotą premiją;
- apsaugo bendrovę nuo galimų nuostolių ateityje dėl kurso pokyčių;
- atsiskaitymas pagal sandorį įvyksta tik pirkėjo pageidavimu;
- valiutų keitimo pasirinkimo sandoriai gali būti sudaromi laikotarpiui nuo 7 dienų iki 12 mėnesių.

Atėjus atsiskaitymo datai, valiutų keitimo pasirinkimo sandorio pirkėjas pasirenka teisę pirkti ar nepirkti valiutos pagal sandorį. Todėl šie sandoriai tinka bendrovėms:

- kurios nėra įsitikinusios dėl būsimų įplaukų arba mokėjimų užsienio valiuta (pvz. dalyvauja pasiūlymo konkurse, tačiau sprendimas dėl sandorio dar nepriimtas);

- kurios siekia pelningai išnaudoti valiutų rinkos pokyčius. Suėjus sandorio terminui, bendrovė pasinaudoja teise neatsiskaityti pagal sudarytą valiutų keitimo pasirinkimo sandorį, jei rinkoje gali palankesnėmis sąlygomis pasikeisti valiutas;
- kurioms priimtinesnis pastovus valiutų keitimo kursas negu neprognozuojamas nuostolis iš valiutų prekybos.

Valiutų keitimo *pasirinkimo sandorių rūšys* - pagal sandorio pobūdį: pirkimo (call) — valiutos pirkimas ir pardavimo (put) — valiutos pardavimas.

Neatidėliotino valiutų keitimo orderis (*Stop loss / take profit*) – tai kliento nurodymas bankui be papildomo patvirtinimo ar pritarimo pakeisti valiutą, jei orderio galiojimo laikotarpiu atitinkamų valiutų keitimo rinkos kaina atitiks šalių sutartą ir orderyje nustatytą valiutos pirkimo ir pardavimo kainą. Jei valiutos rinkos kaina orderio galiojimo metu neatitinka sutartos kainos kol bankas neatliks neatitinkamo valiutų keitimo sandorio orderyje nustatytais sąlygomis, klientas gali atšaukti orderį. Tokie orderiai yra naudingi klientams, galintiems laukti, kol valiutos rinkos kaina atitiks jo pageidaujamą kainą. Šios paslaugos pavadinimas anglų kalba (*stop loss* arba *take profit*) rodo, kad orderius gali pateikti klientai, kurie nenorėtų, kad jų turimos valiutos vertė būtų mažesnė už vertę pasirinkta kaina, todėl pageidautų parduoti valiutą sutarta kaina, jei valiutos vertė kristų. Ir atvirkščiai, orderius gali pateikti klientai, kurie nusipirko valiutos ir būtų linkę parduoti ją, jei jos kaina atitiktų pageidaujamą.

Neatidėliotinas valiutos keitimas (angl. *Spot*) – tai banko ir kliento susitarimas pirkti arba parduoti vieną valiutą už kitą sutartu kursu ir atsiskaityti ne vėliau kaip per dvi darbo dienas nuo sandorio sudarymo dienos. Neatidėliotini valiutos pirkimo pardavimo sandoriai gali būti sudaromi visomis valiutomis.

Tinklas. Tarpkompaninio tinklo sandoriai – tai dar viena tarptautinė pinigų valdymo strategija, kuri reikalauja aukšto lygio centralizacijos. Tinklo esmė, kad tarpusavyje susijusių bendrovių, visi mokėjimai lygūs visiems gavimams. Tinklo privalumai: užsienio valiutos konvertavimo išlaidų ir lėšų pervedimo mokesčių sumažinimas.

Sąskaitų perrašymas. Sąskaitų perrašymas yra sekantis žingsnis po centralizuoto tinklo sandorių, kuris eina per kliringo centrą. Sąskaitų perrašymo centras perka prekes iš gamintojų subsidijuojami, tačiau neperima turto, perrašo dukterinei bendrovei arba trečiajai šaliai sąskaitą, kai toji parduoda prekes. Sąskaitų perrašymo (kliringo) centrai leidžia centralizuotai valdyti grynuosius pinigus, didina tarptautinio verslo kompetenciją ir arbitražo galimybes. Centrai taip pat pagerina ir centralizuoja ryšius su bankais. Svarbiausia, kad kliringo centrai gali įvertinti tinklo padėtį tarp visų tarptautinių atsiskaitymų atsižvelgiant į tai, gali apsidrausti forvarinėse rinkose. Problemos, susijusios su sąskaitų perrašymu: kai kurios šalys draudžia kliringo centrus,

kaip ir sąskaitos pateikimą trečiajai šaliai; brangus sistemos įdiegimas, dėl modernios informacinės sistemos, teisinių, mokestinių ekspertizių reikalavimo.

Užsienio valiutos rizikos tipai:

- Struktūrinė rizika – atsiranda, kai nesutampa grynųjų pinigų įplaukos ir išplaukos. Tai bet kuris skirtumas tarp valiutų, kuriomis išreikšti grynieji pinigai arba dėl valiutos kurso svyravimo įtakos. Tai svarbiausia valiutos keitimo rizika. Bet naudojant tik finansinius instrumentus rizikos sumažini;
- Sandorių rizika – atsiranda dėl laiko atsilikimo;
- Portfelio rizika išauga kai verslas funkcionuoja tarp kelių skirtingų valiutų.

Skirtumas tarp struktūrinės ir portfelio rizikos tas, kad struktūrinė rizika susijusi su pajamų ataskaita, kai pajamos nesutampa su išlaidomis, tuo tarpu portfelio rizika atsiranda, kai perskaičiuojama bendrovės pelno/ nuostolio ataskaita nacionaline šalies valiuta. Portfelio rizika nesusijusi su bendrovės konkurencine padėtimi, o struktūrinė susijusi. Šios skirtingos rizikos apskaičiuojamos taip pat skirtingai. Sandorių rizika parodoma pelno/nuostolio ataskaitoje, eilutėje „užsienio valiutos pajamos/sąnaudos“, struktūrinė rizika parodoma aukščiau ar žemiau einamojo pelno ir maržos, ir ją nėra lengva susekti. Portfelio rizika, kaip ir struktūrinė rizika, parodoma aukščiau ar žemiau einamojo pelno.

Apibendrinimas. Rizikos valdymas atlieka svarbų vaidmenį, nes padeda apsisaugoti nuo nepageidaujamų ir nepalankių įvykių bendrovėje. Į rizikos valdymą įeina rizikos analizė, kuri padeda palaikyti ir plėtoti planus, apsaugoti bendrovę, priimti reikiamus sprendimus. Neapibrėžtumas tai aplinkybė ar situacija, kurios galutinis rezultatas pelnas arba nuostolis. Rizika apibrėžiama kaip sąlyga, kur egzistuoja nepalankios sąlygos. Bendrovėms reikia atsižvelgti į visų rūšių rizikas, pvz. rinkos, valiutų kurso svyravimo, gamybinę, komercinę, verslo ir pan. Ekonominę riziką lemia turimos informacijos patikimumas, personalas, patirtis. Ekonominės rizikos analizės tikslas gauti patikimų duomenų, priimant reikiamus sprendimus, parengti rizikos mažinimo ar sušvelninimo priemones. Rizikos analizė skirstoma į kiekybinę ir kokybinę. Išanalizavus mokslinę literatūrą būtų galima išskirti sekančius rizikos valdymo žingsnius: rizikos identifikavimas, vertinimas ir kiekybinis išmatavimas, mažinimo priemonių vertinimas ir įgyvendinimas, monitoringas. Riziką privaloma nuolat valdyti, laikytis rizikos valdymo principų ir vengti rizikos valdymo klaidų, tokių kaip "man taip neatsitiks" ir kt. Draudimas yra vienas iš rizikos sumažinimo būdų. Bendrovei sudarius sutartį su draudimo bendrove, pastarajai perduodamas dalis rizikos dėl galimų nuostolių, netekimų, pavojų.

Ekonominiai procesai dažnai analizuojami suskaidant tiriamąjį objektą į elementus bei aiškinantis jo sudedamųjų elementų tarpusavio ryšius. Ūkio subjekto finansinę analizę galima atlikti įvairiomis kryptimis - pardavimų analizė, veiklos išteklių ir panaudojimo analizė, veiklos sąnaudų analizė, finansinės veiklos ir būklės analizė. Finansų analizė susijusi su tam tikros veiklos prognozavimu, valdymu, planavimu. Finansinė atskaitomybė paprastai nagrinėjama trim būdais - horizontaliu, vertikaliu, santykiniu. Autoriai taip pat išskiria specifinius analizės būdus, tokius kaip finansinių koeficientų, SWOT ir kt. Plėtojantis tarptautiniui verslui, didėja užsienio prekybos apimtys, auga atsiskaitymų reikšmė. Atsiskaitymų riziką lemia - geografinė padėtis, pirkėjo finansinė būklė, politinės, ekonominės sąlygos skirtingose šalyse ir pan., dažniausiai bankai siūlo kreditų draudimo, akredityvų ir kt. paslaugas, kurios padeda apsisaugoti nuo rizikos. Dalyvavimas tarptautiniame versle įtakoja užsienio valiutos riziką. Rizika slypi svyruojančiame valiutos kurse. Yra nemažai apsaugos priemonių, kurios padeda kontroliuoti užsienio valiutos riziką. Tai – kainų nustatymas, susitarimas, forvardiniai sandoriai (išankstiniai) ir kt.

2. EKONOMINĖS RIZIKOS BENDROVĖJE “XXX” ANALIZĖ

Bendrovė yra grožio ir su šia sritimi susisijusių produktų pasaulio gamintojai ir prekybininkai. Verslas vyksta visame pasaulyje, pirmiausiai tiesioginio pardavimo kanale. Atskaitomieji segmentai yra suskirstyti į keturis regionus pagal geografinės operacijas: Šiaurės Ameriką, Lotynų Ameriką, Europą ir Aziją. Šiuo metu pardavimai vyksta 63 šalyse ir teritorijose, įskaitant JAV, ir produkcija yra platinama daugiau kaip 51. Nuo šių metų Centrinė ir Rytų Europa ir Kinija tapo atskirais segmentais, taip pat pradėtas centralizuotas marketingo ir tiekimo valdymas. Produktų kategorijos:

1. Grožio (Beauty) – tai kosmetika, kvepalai, odos priežiūros ir tualetiniai reikmenys.
2. Grožio Plus (Beauty Plus) - madingi juvelyriniai dirbiniai, laikrodžiai, drabužiai ir aksesuarai.
3. Beyond Beauty – produkcija skirta namams, dekoracijai ir dovanos.

XXX produkcija pasiekia vartotojus per maždaug 5.1 mln. nepriklausomų konsultantų, kurie yra neprisiklausomi sutarties dalyviai ir nėra XXX darbuotojai. Verslo sėkmė priklauso nuo naujai užverbuotų ir motyvuojamų konsultantų. Geografinė įvairovė laikoma strateginiu privalumu. Išvystytose šalyse, tokiose kaip JAV, siekiama stabilumo, pelningumo augimo, o tuo tarpu vystomose ir atrastose rinkose siekiama kuo didesnių planų įvykdymo. Visos bendrovės tiesiogiai ar netiesiogiai yra kontroliuojamos XXX Products Inc.

Strateginiai planai:

- Stiprinti prekinį ženklą, sutelkiant dėmesį moksliniams tyrinėjimams, produkcijos inovacijoms ir didinti reklamą;
- Efektyvesnė kainodara ir rėmimas, išplėsti pardavimų programą (Sales Leadership program) ir tobulinti konsultantų pajamų galimybes;
- Vertinti bendrovės struktūros pertvarkymo efektyvumą;
- Transformuoti kaštų struktūrą;

Restruktūrizacijos planai:

- Bendrovės perikiavimas ir kiekvieno regiono sumažinimas, eliminuojant kai kuriuos lygius, kad aukščiausieji vadovai būtų arčiau verslo proceso – arčiau rinkų, konsultantų, vartotojų. Tai iš GBU (globalus verslo vienetas) į CBU (komercinis verslo vienetas), t.y. iš vertikalios į horizontalią.
- Išėiti iš nepelningų rinkų.

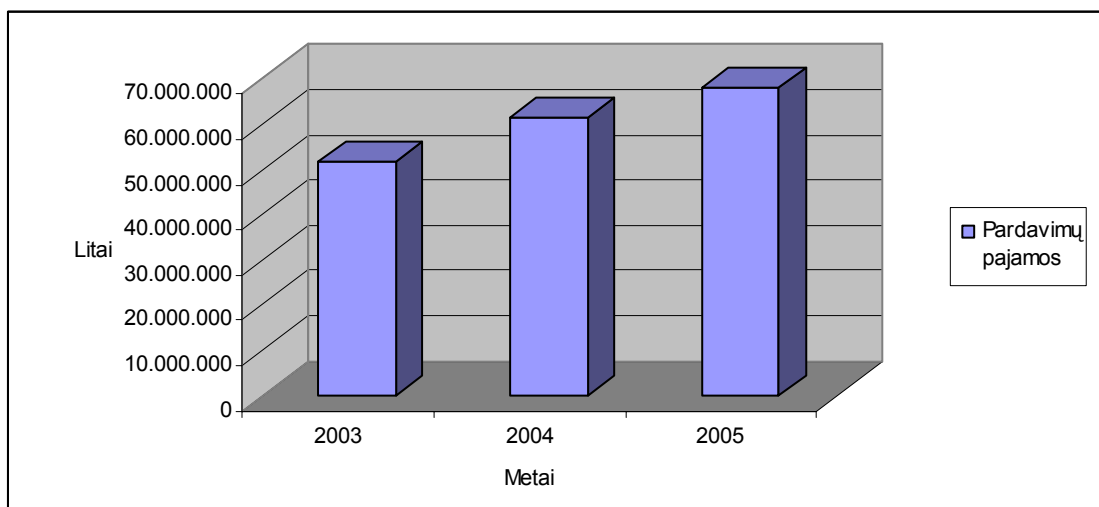
2. 1. Bendrovės „XXX“ veiklos pobūdžio ir apimties analizė

Nuo 1959 m. XXX bendrovės gaminiais pradėta prekiauti Europoje, o 1995 m. – Lietuvoje. Oficialus bendrovės atstovas UAB „XXX Cosmetics“ savo veiklą pradėjo vykdyti 1999 m. Vilniuje, Kaune ir Klaipėdoje veikia XXX Grožio ir prekybos centrai, kur Konsultantės ateina pateikti savo užsakymus, gauti daugiau informacijos ar tiesiog susitikti ir pabendrauti su savo kolegėmis. Beveik visos XXX kosmetikos platintojos yra apmokytos dirbti kaip Grožio Konsultantės. Daugumai jų XXX - tai ne tik verslas, bet ir gyvenimo būdas. Bendrovėje dirba 124 darbuotojai. Šiuo metu UAB „XXX“ yra didžiausios pasaulyje tiesioginės prekybos bendrovės kosmetika ir aksesuarais – „XXX Products Inc.“ - dalis.¹ UAB „XXX“ įdiegta pristatymo į namus sistema - užsakyti gaminiai supakuojami Vilniuje ir iš čia siunčiami Lietuvos Grožio Konsultantėms, taip pat į Latviją, Estiją ir Suomiją. XXX kosmetika yra gaminama Vokietijoje, Anglijoje ir Lenkijoje. Kosmetikos, parfumerijos ir tualetinių reikmenų gaminiais bei aksesuarais tiesioginių pardavimų būdu prekiaujanti UAB „XXX Cosmetics“ pastaraisiais metais yra viena pelningiausių ir sparčiausiai augančių bendrovių Lietuvoje. Spartų XXX pardavimų augimą sąlygoja nuolat atnaujinamas bendrovės gaminių asortimentas, kokybiški produktai, atitinkantys šiuolaikiškus klientų poreikius bei mados tendencijas, o taip patraukli jų kaina bei efektyvus prekybos organizavimas.

UAB „XXX Cosmetics“ finansinę atskaitomybę rengia pagal VAS ir Jungtinių Valstijų bendruosius apskaitos principus (US GAAP). Finansiniai metai sutampa su kalendoriniais metais. Palyginus 2003 ir 2005 metus pardavimai išaugo nuo 51.830 tūkst. Lt iki 68.104 tūkst. Lt, t.y. 1,31 karto. Pajamų struktūra pateikta 1 paveiksle. Bendrovės turtas ir nuosavas turtas per tą patį laikotarpį padidėjo atitinkamai 1,38 karto (21849:15833) ir 1,02 karto (13341:13028).

¹ Tiesioginė prekyba – tai vartotojui skirtų prekių ir paslaugų pardavimas tiesiogiai vartotojui, paprastai vykdomas vartotojų namuose, jų darbo vietoje bei kitose vietose, esančiose ne prekybai skirtose patalpose. Tai platinimo kanalas, kuris charakterizuojamas kaip - pardavimas asmens-asmeniui ne prekybai skirtose patalpose; pardavimas, kuris paprastai vykdomas vartotojų namuose; pardavimas asmeninės demonstracijos ar paaiškinimo pagalba. Pasaulyje ir Lietuvoje egzistuoja du tiesioginio pardavimo bendrovių tipai – „daugiapakopis“ – MLM (angl. „Multi Level Marketing“) ir „vienpakopis“ – SLM (angl. „Single Level Marketing“). Vienpakopis tiesioginis pardavimas pasižymi tuo, kad galutiniams vartotojams prekės ar paslaugos yra parduodamos tiesioginių pardavėjų, kurie nėra išskiriami į tam tikrus lygius. Daugiapakopėse sistemose paprastai yra naudojamas tiesioginių pardavėjų skaidymas į tam tikrus lygius ar tinklus ir todėl galutiniams vartotojams prekės ar paslaugos yra patiekiami pasinaudojant tuo tinklu. Tokiais atvejais paprastai tiesioginių pardavėjų uždarbis priklauso ne tik nuo jų pardavimų apimties, bet ir nuo pardavimų galutiniams vartotojams apimties, kurią generuoja jų tiesioginių pardavėjų tinklus. Tiesiogine prekyba nėra laikytinos piramidinės pardavimo schemos, kitaip dar vadinamos grandininėmis pardavimo schemomis (angl. „pyramid selling“). Minėtos piramidinės schemos paprastai yra laikomos neteisėtomis ir draudžiamomis. Piramidinėmis pardavimo schemomis laikomos tokios pardavimo struktūros, kurių dalyvių uždarbis visų pirma priklauso ne nuo prekių ar paslaugų galutiniams vartotojams pardavimų augimo, o nuo kitų asmenų įtraukimo į struktūrą.

Grynasis pelnas per trejus metus išaugo nuo 9.823 tūkst. Lt iki 10.135 tūkst. Lt – 1,03 karto, nuosavo kapitalo pelningumas padidėjo 0,58 punkto – nuo 75,40% iki 75,97%.



1 pav. Pajamų struktūra 2003 – 2005m.

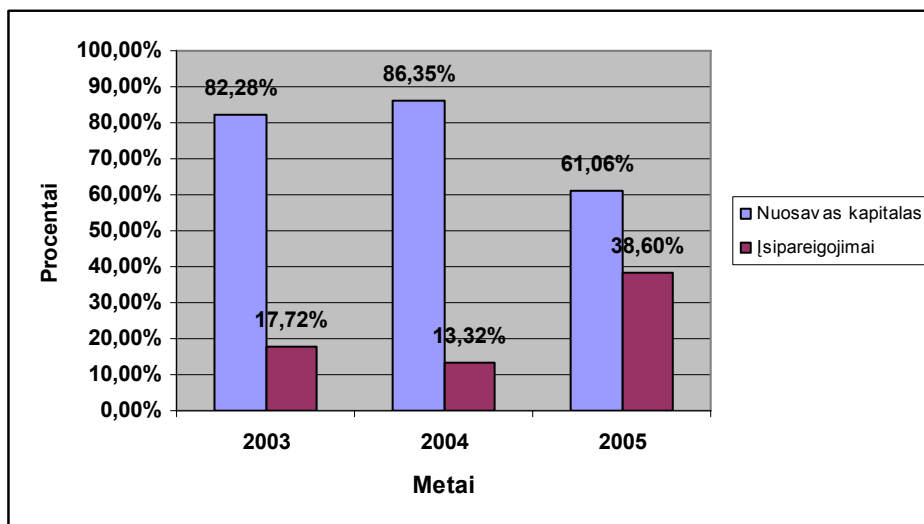
Pardavimus, pagal gavimo būdą, galima būtų suskirstyti į tris segmentus, t.y. pagal miestuose gyvenančių gyventojų skaičių: **1 segmentas** – gyventojų daugiau kaip 500tūkst., **2 segmentas** - gyventojų iki 500tūkst., **3 segmentas** - gyventojų mažiau kaip 100tūkst. Kaip matome iš 1 lentelės didžiausia pardavimų dalis yra gaunama 3 segmente, 1 ir 2 segmente pardavimai mažesni dėl didžiųjų prekybos centrų, specializuotų kosmetikos parduotuvių, kur vartotojas yra lengviau ir greičiau pasiekiamas. Šiuose segmentuose mažmeninė prekyba itin sparčiai plečiasi, kai tuo tarpu mažesniuose miestuose jų nėra labai daug ir plėtra nėra aktyvi, todėl reikėtų stiprinti ir skirti daugiau dėmesio 1 ir ypač 2 segmento pardavimams.

1 lentelė. UAB XXX pardavimų pasiskirstymas pagal segmentus

Infrastruktūra	1 Segmentas (didieji Lietuvos miestai - gyventojų sk. daugiau kaip 500tūkst. gyv.)	2 Segmentas (vidutiniai Lietuvos miestai - gyventojų sk. iki 500tūkst. gyv.)	3 Segmentas (mažieji Lietuvos miestai - gyventojų sk. mažiau kaip 100tūkst. gyv.)
<i>Mažmeninės prekybos aprašymas</i>	Kosmetikos vidutinėms kainomis platintojai: didžiąją 1 segmento dalį užima didieji prekybos centrai ir specializuotos kosmetikos parduotuvės	Kosmetikos vidutinėms kainomis platintojai: laukiamas didžiųjų prekybos centrų ir specializuotų kosmetikos parduotuvių augimas	Kosmetikos vidutinėms kainomis platintojai: kaimuose didžiųjų prekybos centrų ir specializuotų kosmetikos parduotuvių nėra daug
UAB XXX TIESIOGINĖ PREKYBA			
<i>Dabartinė situacija</i>	2005m. šiame segmente pardavimai sudarė 37% visų pardavimų	2005m. šiame segmente pardavimai sudarė 14% visų pardavimų	2005m. šiame segmente pardavimai sudarė 49% visų pardavimų
<i>Tikimasi</i>	Sustiprinti savo poziciją	Sustiprinti savo poziciją	Išlaikyti esamą poziciją

Ateityje bendrovė tikisi išlaikyti vidutinį metinį pajamų augimą. Didžiausią pardavimų dalį sudaro HDS pardavimai (HDS – į namus pristatomos prekės).

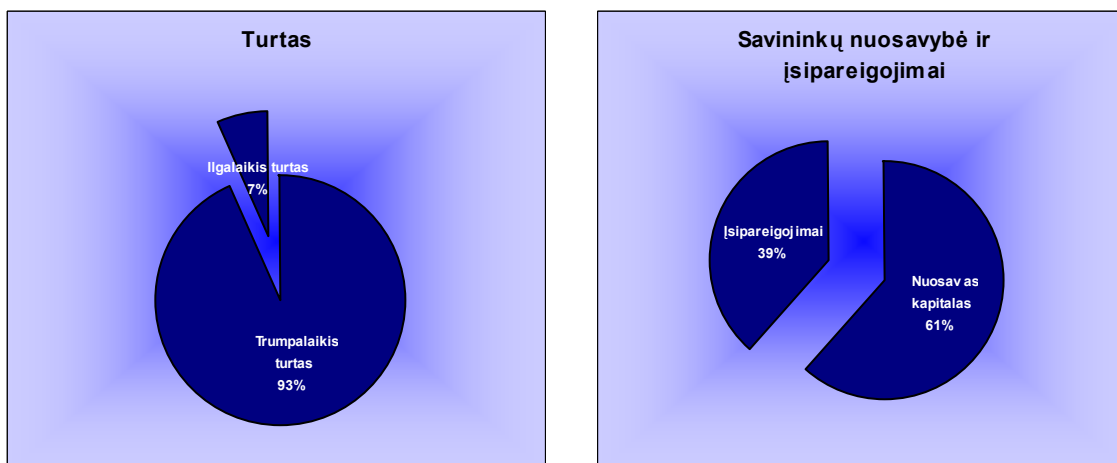
Iš 1 priedo matyti, kad bendrovės turtas, o kartu savininkų nuosavybė bei įsipareigojimai 2003 – 2005m. padidėjo 1,38 karto. Bendroje lėšų šaltinių apimtyje sparčiai augo įsipareigojimai nuo 17,72% iki 38,60%, kai nuosavas kapitalas sumažėjo nuo 82,28% iki 61,06% (2 paveikslas).



2 pav. Nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų dinamika 2003 – 2005m.

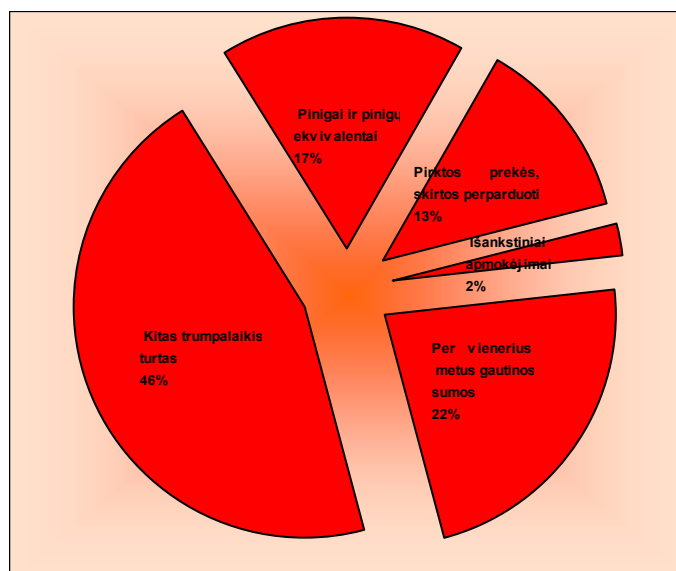
Nuosavą kapitalą sudaro įstatinis kapitalas, rezervai ir nepaskirstytas pelnas. Rezervas sudaro 10% įstatinio kapitalo, t.y. 291.403 Lt., nuosavo kapitalo dydis kito dėl nepaskirstyto pelno, kuris per nagrinėjama laikotarpį pakito nuo 62,04% iki 46,39%, t.y. 9.822tūkst. Lt iki 10.135tūkst. Lt. Nagrinėjamos bendrovės išsiskolinimai yra trumpalaikiai. Per nagrinėjamą laikotarpį jie labai išaugo (daugiau kaip 5,5mln Lt), jų lyginamasis svoris bendroje nuosavybėje padidėjo 20,89 punktų dėl sumažėjusios savininkų nuosavybės.

2003 m. didžiąją įsipareigojimų dalį sudarė skolos tiekėjams (2,51%), išankstiniai apmokėjimai (0,06%), pelno mokesčio įsipareigojimai (apie 8,06% bendros nuosavybės), priskaičiuoti atlyginimai ir socialinis draudimas (apie 0,004%), atididėjimai (apie 1%), mokėtinos skolos ir įsipareigojimai (apie 6%). 2005m., palyginti su 2003m. skolos tiekėjams padidėjo iki 21,98%, išankstiniai apmokėjimai padidėjo iki 0,09%, pelno mokesčio įsipareigojimai sumažėjo iki 0,52%, priskaičiuoti atlyginimai ir socialinis draudimas padidėjo iki 1,5%, kitos mokėtinos skolos ir įsipareigojimai padidėjo iki 14,53%. Finansuoti turtą iš trumpalaikių įsipareigojimų rizikinga, nes skolas reikia grąžinti per metus, ir tai turi neigiamą įtaką veiklos stabilumui (3 pav.).



3 pav. Bendrovės 2005m. balanso struktūra

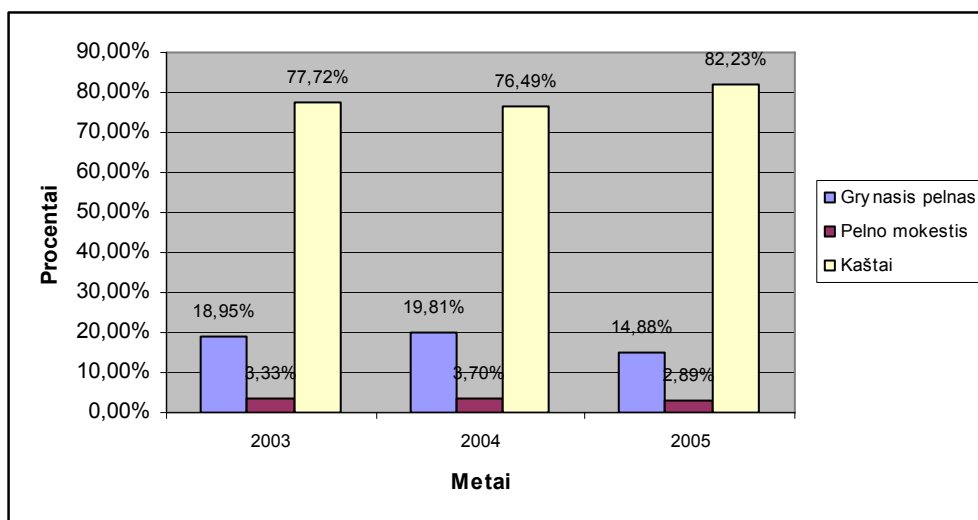
Iš 3 paveikslo matyti, kad bendrovės turto struktūroje dominuoja trumpalaikis turtas. Per tiriamąjį laikotarpį ilgalaikis turtas padidėjo 1,22 karto, turto struktūroje jo dalis pasikeitė nežymiai ir svyruoja nuo 7,37%, iki 6,54proc. Bendrovėje ilgalaikį turtą sudaro – patentai, licenzijos, transporto priemonės, įrenginiai. Kaip matome iš 4 paveikslo, kad bendrovės trumpalaikio turto struktūroje dominuoja kitas trumpalaikis turtas. Kitas trumpalaikis turtas – tai XXX Cosmetics Inc. dukterinei bendrovei, esančiai Prancūzijoje, suteikta paskola.



4 pav. 2005m. Trumpalaikio turto struktūra

Iš 2 priedo matyti (2 lentelė), kad bendrovės 2003 – 2005m. laikotarpiu pardavimai padidėjo 1,32 karto. Tai sąlygojo ne tik parduodamų prekių apimtys pokytis, bet ir prekių kainos, asortimento, eksporto pokyčiai. 2005m. bendrovės eksportas į Latviją ir Estiją sudarė 20% ir 11,2% visų parduotų prekių pajamų. Taip pradėjo eksportuoti prekes į Suomiją – 1,2%

parduotų prekių pajamų. Palyginus 2004m. ir 2005m. eksportas padidėjo 20%, taip pat 17% padidėjo HDS (į namus pristatomos prekės) prekių pardavimai. Bendrovė norėdama išsilaikyti rinkoje, turi siūlyti kuo platesnį, kokybiškesnį produkcijos asortimentą. Augant pardavimams, pakilo ir parduoatų prekių savikaina, kuri sudaro apie 47% pardavimų vertės. Parduotų prekių savikainą sudaro eksportuojamų prekių savikainą, kadangi padidėjo eksporto apimtys atitinkamai padidėjo ir savikaina. Į Latviją eksportuojamų prekių savikaina sudarė 37% visų parduoatų prekių savikainos, į Estiją - 20,5%, į Suomiją - 2,3%, taip pat 37% parduoatų prekių savikainos sudarė parduoatų prekių Vilniaus grožio centre ir prekių pristatomų į namus (HDS) savikaina. Nors transportavimo ir sandėliavimo sąnaudos sudarė tik 0,7% parduoatų prekių savikainos, tačiau palyginus su praėjusiais metais sąnaudos padidėjo 338% (2005m. 229tūkst. Lt, 2004m. – 52tūkst. Lt). Parduotų prekių savikaina palyginus 2004m. su 2005m. padidėjo 14%. Matome, kad bendrovės 2005m. pardavimų grynasis pelnas sudaro beveik 15% , pelno mokestis 2,89%, 82,23% kaštai. 2004m. grynasis pelnas sudarė 19,81% pardavimų apimties. Tokį rezultatą nulėmė palyginti žemesnė pardavimų savikaina ir veiklos sąnaudos nei jos buvo sekančiu laikotarpiu.



5 pav. Pardavimų struktūra 2003 – 2005m.

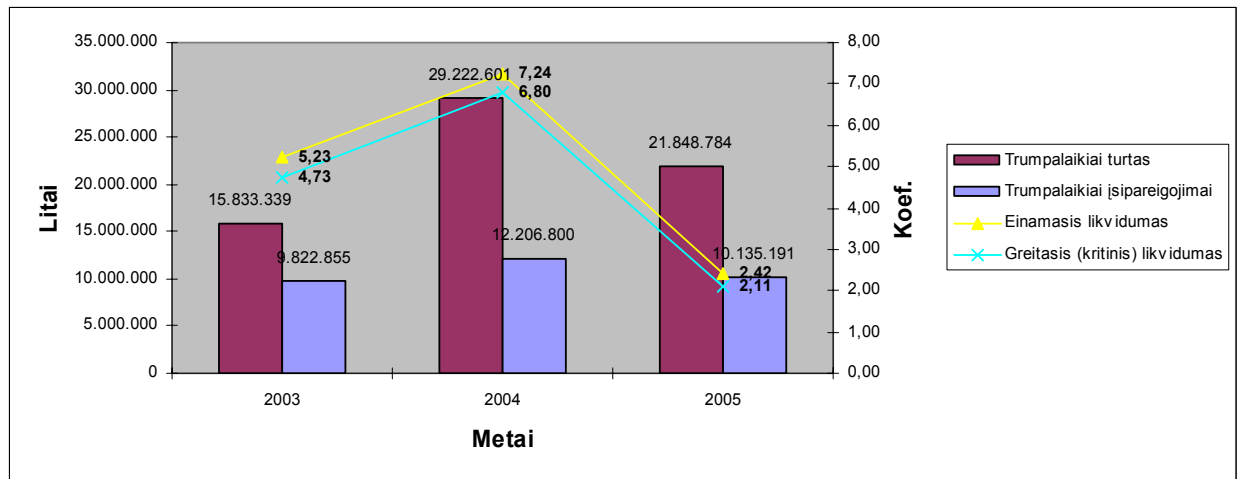
Atliekant įvairiapusės veiklos įtakos finansiniam rezultatui analizę, pažymėtina, kad pardavimų ir suteiktų paslaugų pajamos taip pat augo – 6.475tūkst. Lt, tai sąlygojo padidėjęs eksportas, kuris lyginamajame svoryje sudarė apie - 170%, o pristatomų prekių į namus padidėjimas sudarė –370%, kiti pardavimai pirkėjams sudarė -12% parduoatų prekių ir suteiktų paslaugų pokyčio. Sumažėjus pardavimas grožio centruose (Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje),ne konsultantams ir sumažėjus pajamoms už prekių pristatymą – tai sudarė 244% ir 4% parduoatų prekių ir paslaugų lyginamojo svorio bendrame nukrypime. Iš 2 lentelės duomenų matyti, jog

bendrovės grynojo pelno sumažėjimui įtakos turėjo padidėjusio veiklos sąnaudos, kurio lyginamasis svoris bendrame grynojo pelno pokytyje sudarė -234%. Veiklos sąnaudas sudaro pardavimo ir bendrosios administracinės sąnaudos. Pardavimo sąnaudos sudaro -143%. Globalizacija lemia tai, kad bendrovių veikla neapsiriboja vienos valstybės teritorija. Dėl to bendrovių gautos verslo pajamos gali būti apmokestinamos pagal bent kelių valstybių jurisdikciją. Atskiroms valstybėms taikant skirtingas apmokestinimo taisykles, gal susidaryti situacijos, kai tos pačios pajamos apmokestinamos kelis kartus arba, priešingai, visiškai neapmokestinamos. Dėl šios priežasties didžiąją pardavimų sąnaudų dalį sudarė prekės ženklinimo sąnaudos -131% ir padidėjusios reklaminių pavyzdžių sąnaudos -11%, padidėjusios bendrosios administracinės sąnaudos sudarė -90%. Motininei bendrovei 2004m. atlikus vidinį auditą vienoje iš dukterinių bendrovių buvo atrastos spragos išlaidų valdyme. Todėl buvo nuspręsta pasinaudoti „ištiesos rankos principu“ (transfering pricing), ir paslaugos, tokios kaip sistemų priežiūra, konsultavimas, vadovavimas ir pan., buvo paskirstytas tolygiai dukterinėms bendrovėms. Kadangi tai nebuvo planuotos išlaidos sudarant 2005m. planą, tai padarė žymią įtaką veiklos rezultatams. Tarpkompaninių paslaugų sąnaudos sudaro -93% bendrame grynojo pelno pokytyje. Pasikeitusi konsultančių/koordinatorių atlygio sistema taip pat įtakoją pardavimų sąnaudas. Sąnaudos už pardavimų skatinimą ir naujų konsultančių programą sumažėjo 9%. Grynąjį pelną taip pat mažino parduotų prekių ir suteiktų paslaugų savikainos pokytis, kuris padidėjo 3.934tūkst. Lt. Savikaina padidėjo taip pat dėl išaugusio eksporto - tai sudarė -142%, padidėjusi prekių pristatomų į namus ir Vilniaus grožio centro savikaina sudarė -73%, o padidėjusios sandėliavimo sąnaudos sudarė -9%, kai sumažėjusi kitų pardavimų savikaina sudarė 34% lyginamojo svorio dėl parduotų prekių ir paslaugų savikainos pokyčio. Skaičiavimai pateikti 2 lentelėje rodo, kad įvairiapusės veiklos išaugusio pajamos nepadengė išaugusių įvairiapusių veiklos sąnaudų, todėl ir buvo gautas 2.072tūkst Lt grynojo pelno sumažėjimas palyginus 2005m. su 2004m.

2 lentelė. Veiksnių įtakos bendrovės grynojo pelno sumažėjimui apskaičiavimas 2005m. palyginus su 2004m.

Rodikliai	Pokytis (+,-), LT	Lyginamasis svoris bendrame nukrypime (+,-), LT
Grynojo pelno pokytis	-2.071.609	100
Grynojo pelno pokytis dėl įvairiapusės veiklos pajamų pokyčio:	6.416.179	-310
1. Dėl pardavimų ir suteiktų paslaugų pajamų pokyčio	6.475.840	-313
2. Dėl veiklos pajamų pokyčio	-91.082	4
3. Dėl finansinės ir investicinės veiklos pajamų pokyčio	31.421	-2
Grynojo pelno sumažėjimas dėl įvairiapusės veiklos sąnaudų pokyčio	8.487.789	-410
1. Dėl parduotų prekių ir suteiktų paslaugų savikainos pokyčio	3.934.214	-190
1.1 dėl eksporto pokyčio	2.940.306	-142
1.2 dėl HDS ir grožio centrų savikainos pokyčio	1.511.566	-73
1.3 dėl padidėjusių sandėliavimo sąnaudų pokyčio	186.357	-9
1.4 dėl kitų suteiktų parduotų prekių ir suteiktų paslaugų pokyčio	-704.017	34
2. dėl veiklos sąnaudų pokyčio	4.842.249	-234
<u>2.1 Dėl pardavimo sąnaudų pokyčio</u>	<u>2.969.718</u>	<u>-143</u>
2.1.1 dėl prekės ženklavimo mokesčio pokyčio	2.719.792	-131
2.1.2 dėl reklaminių pavyzdžių pokyčio	220.524	-11
2.1.3 dėl broko ir pasenusių prekių nurašymo pokyčio	132.314	-6
2.1.4 dėl inventorizacijos trūkumo pokyčio	73.508	-4
2.1.5 Dėl komisinių pokyčio	-176.419	9
2.2 dėl administracinių sąnaudų pokyčio	1.872.531	-90
2.2.1 dėl tarpkompaninių sąnaudų pokyčio	1.931.048	-93
2.2.2 dėl atliekų tvarkymo pokyčio	-58.517	3
3. Dėl kitos veiklos sąnaudų pokyčio	-83.917	4
4. Dėl finansinės ir investicinės veiklos sąnaudų pokyčio	111.813	-5
5. Dėl pelno mokesčio vertės pokyčio	-316.571	15

Likvidumo rodiklių dinamika 2003 - 2005m. atsispindi 6 paveiksle. Matyti, kad einamasis likvidumas mažėja nuo 5,23 iki 2,42. Bendrovė yra moki, turi pakankamai pinigų padengti einamuosius įsipareigojimus ar juos investuoti į likvidų turtą. Reikia atsižvelgti į trumpalaikio turto sudėtinės dalis. Kaip jau buvo anksčiau minėta, didžiausią dalį trumpalaikio turto dalėlių sudaro kitas trumpalaikis turtas – 45%. Trumpalaikio turto sudėtinės dalys yra skirtingo likvidumo, todėl norint, įvertinti bendrovės gebėjimą atsiskaityti su kreditoriais, skaičiuojamas greitas likvidumas. 2003 – 2005m. greitojo likvidumo koeficiento reikšmė taip pat sumažėjo – nuo 4,73 iki 2,11. Taigi, šio rodiklio reikšmė didesnė nei 1, todėl bendrovė neturi mokėjimo problemų.



6 pav. Likvidumo rodiklių dinamika 2003 – 2005m.

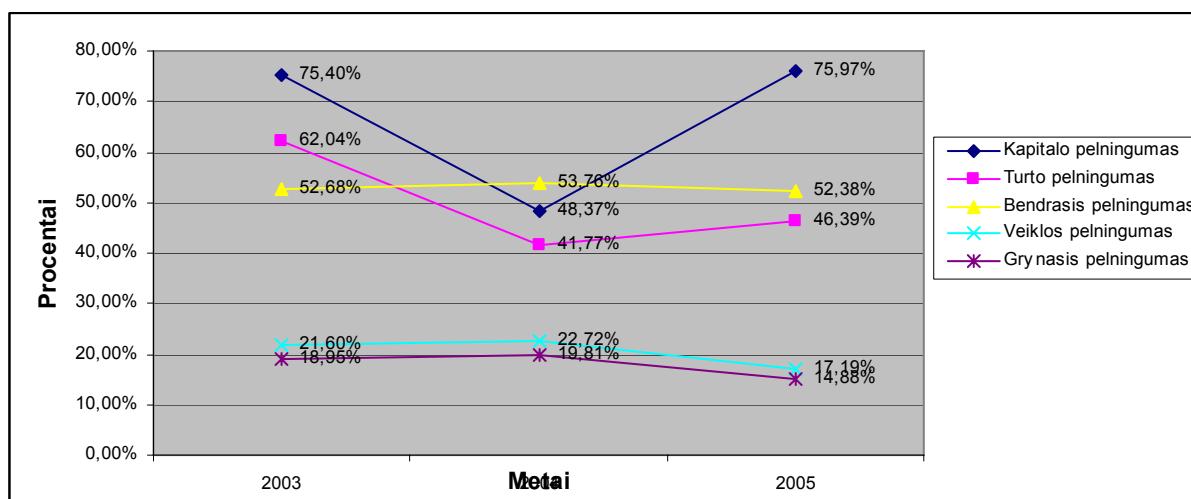
3 lentelėje pateikti bendrovės apyvartumo rodikliai. 2003 - 2004m. laikotarpiu vienam nuosavybės litui teko 2,44 – 3,98Lt, arba nuosavos lėšos per šį laikotarpį padarė apie 4 apyvartas. 2005m. sumažėjus nuosavo kapitalo apimčiai, kai tuo tarpu pardavimai augo, nuosavo kapitalo apyvartumas padidėjo 2,66 punkto. Iš lentelės galima matyti, kad teigiama linkme, t.y. didėja ir turto apyvartumas. Taip pat matyti, kad bendrovės lėšos nėra išaldomos atsargose, nes atsargų apyvartumas beveik 1 mėnuo – 28,82. Tai neatitraukia piniginių lėšų, galima sakyti jos yra naudojamos efektyviai ir tai nemažina bendrovės mokumo.

3 lentelė. Bendrovės apyvartumo rodikliai 2003 – 2005m.

Apyvartumo rodikliai	2003	2004	2005
Atsargų apyvartumas	20,48	21,56	28,82
Nuosavo kapitalo apyvartumas	3,98	2,44	5,10
Turto apyvartumas	3,27	2,11	3,12

Remiantis pelno ataskaitos ir sąskaitų balanso lentelės analizės metodika galima nustatyti, ar bendrovė yra pelninga. Kiekviena bendrovė naudoja savo turtą kaip išteklius grynajam pelniui uždirbti. Turto panaudojimo efektyvumas gali būti išmatuotas išreiškiant grynąjį pelną kaip turto, pardavimų pelningumą ir t.t. Pardavimų pelningumo rodiklis parodo, kiekvieno Lt uždirbto iš pardavimų efektyvumą, kitaip tariant- produktyvumą. Tiek teorijoje, tiek praktikoje naudojami keli pardavimų pelningumo rodikliai, galima apskaičiuoti šiuos rodiklius: 1. bendrąjį, 2. veiklos, 3. finansinės ir investicinės veiklos, 4. įprastinės veiklos, 5. grynąjį pardavimų pelningumą. *Bendrojo* pelningumo rodiklį daugelis ekonomistų laiko pagrindiniu pardavimo pelningumo rodikliu, todėl svarbu įvertinti jo dinamiką ir ją lemiančius veiksnius.

Bendrajam pardavimų pelningumui turi įtakos produkcijos struktūros ir asortimento, produkcijos savikainos ir kainų pasikeitimas. Bet kad įvertinti šiuos veiksnius nepakanka turimos informacijos, reikia papildomų duomenų. Pardavimų pelningumo rodikliai apskaičiuoti 1 lentelėje (1 priedas). Pelningumo rodikliai pateikti 7 paveiksle.



7 pav. Pelningumo rodiklių dinamika 2003 – 2005m.

Bendrasis pardavimų pelningumas 2003 - 2005m. sudarė apie 53%. Finansinė ir investicinė veikla darė nedidelę įtaką pardavimų pelningumui, 2003 - 2004m finansinės ir investicinės veiklos pelningumas sudarė apie 0,5%, kai 2005 m. – 0,33%. Įprastinės veiklos pelningumas 2003 – 2004m. svyravo nuo 22,28% - 23,51%. Tiriamosios bendrovės grynasis pelningumas 2004m. palyginus su 2003m padidėjo 0,86 punkto, kai 2005m. sumažėjo beveik 5 punktais. Šiam pelningumo pasikeitimui turėjo padidėjusi savikaina, veiklos sąnaudos. Savikaina padidėjo beveik 1,5 punkto, sąnaudos 4,16 punkto, sumažėjo finansinės ir investicinės veiklos pajamos – 0,2 punkto. Turto pelningumas dar vadinamas vienu iš investicijų pelningumo matavimo būdų. Šias rodiklis labiausiai iš visų pelningumo rodiklių domina bendrovių vadovus, nes iš jo lygio kitimo galima suprasti, kaip bendrovėje valdomas turtas, o jo analizė padeda nustatyti, kokie veiksniai lemia jo didėjimą ar mažėjimą. Turto apyvartumas ir pardavimų pelningumas daro tiesioginę įtaką turto pelningumui, nes didėjant pardavimų pelningumui didėja turto pelningumas, o greitėjant turto apyvartumui – gerėja bendrovės finansinė būklė ir didėja turto pelningumas. Turto pelningumas per nagrinėjamąjį laikotarpį sumažėjo nuo 62% iki 46%. Naudojant turto pelningumo analizę galima apskaičiuoti pirmos eilės veiksnių – pardavimų pelningumo ir turto apyvartumo įtaką turto pelningumo rodikliui. Tokia analizė parodo ne tik tam tikrus dėsningumus, bet padeda priimti efektyvius sprendimus (3 priedas, 3 lentelė). Iš

lentelės matome, kad turto apyvartumas per 2003 – 2004m. sumažėjo 1,16 punkto, o 2005m padidėjo 1,01 punkto.

2.3. Bendrovės „XXX“ SWOT analizė

Kosmetikos, parfumerijos ir tualetinių reikmenų gaminiais bei aksesuarais tiesioginių pardavimų būdu prekiaujanti UAB „XXX Cosmetics“ pastaraisiais metais yra viena pelningiausių ir sparčiausiai augančių bendrovių Lietuvoje. Nuo 1999 m., kai buvo įkurta ši bendrovė, koordinuojanti XXX veiklą Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje, ji sparčiai auga - per 5 metus jos pardavimai išaugo daugiau nei 5 kartus. 2003 m. „XXX Cosmetics“ pardavimai sudarė 51.830tūkst. Lt, 2004 m. – 61.277tūkst. Lt, o 2005 m. – 68.103tūkst. Lt. Šiuo metu XXX Lietuvoje atstovauja apie 16000 nepriklausomų konsultantų. Spartų XXX pardavimų augimą sąlygoja nuolat atnaujinamas bendrovės gaminių asortimentas, kokybiški produktai, atitinkantys šiuolaikiškus klientų poreikius bei mados tendencijas, o taip patraukli jų kaina bei efektyvus prekybos organizavimas. Pasaulinė XXX skiria ypatingą dėmesį bendrovės tyrimams ir vystymui, naujų technologijų kūrimui. Šiuo tikslu 2003-2005 m. XXX investavo daugiau nei **100 mln.** JAV dolerių. XXX kosmetika kuriama moderniausiose kosmetikos laboratorijose JAV ir Didžiojoje Britanijoje. Jai gaminti pasitelkiamos pažangiausios technologijos, daugelis formulių užpatentuojama. Šia kosmetika prekiaujama visame pasaulyje, todėl labai svarbu, kad ji atitiktų pačius griežčiausius skirtingų valstybių kokybės reikalavimus. 1997 m. XXX buvo viena iš pirmųjų didžiųjų kosmetikos bendrovių, nutraukusių bandymus su gyvūnais. Be to, XXX produktų didžioji dauguma popierinių pakuočių yra pagamintos iš 16 tūkst. tonų antrą kartą perdirbto popieriaus.

SWOT analizė

Kosmetikos, parfumerijos ir tualetinių reikmenų gaminiais bei aksesuarais tiesioginių pardavimų būdu prekiaujanti UAB „XXX Cosmetics“ pastaraisiais metais yra viena pelningiausių ir sparčiausiai augančių bendrovių Lietuvoje. Lyderiavimas rinkoje suteikia bendrovei konkurencinių pranašumų. Tačiau, didėjantis pigių produktų kiekis įtakoja vartotojų pasirinkimą.

Vidinės veiklos sąlygos

S (strengths)

Pranašumai

1. lyderiavimas rinkoje
2. produkcijos asortimentas
3. tyrimai ir vystimasis

W (weaknesses)

Trūkumai

1. atsargos
2. priklausomybė nuo XXX Cosmetics Inc.
3. vakarų divizijos pardavimų sumažėjimas

Aplinkos veiksniai

O (opportunities)

Galimybės

1. produkcijos skirtos vyrams augimas
2. motyvacijos, nauji gaminiai
3. užsakymai mobiliu telefonu

T (threats)

Grėsmės

1. didelė konkurencija
2. ekonominiai, socialiniai pokyčiai
3. pigi produkcija
4. naujos technologijos

Pranašumai

Lyderiavimas

UAB „XXX Cosmetics“ viena iš lyderiaujančių tiesioginio pardavimo kosmetikos, parfumerijos ir tualetinių reikmenų gaminių bei aksesuarais bendrovių. Lyderiavimas rinkoje suteikia bendrovei konkurencinių pranašumų. Produkcija yra prekiaujama visoje Lietuvoje. Bendrovė turi apie 16000 nepriklausomų konsultančių, kurios per mėnesį vidutiniškai aptarnauja daugiau 150tūkst. klientų. Vidutinis konsultantės užsakymas yra apie 200Lt.

Produkcijos asortimentas

UAB „XXX Cosmetics“ gali pasiūlyti daugiau kaip 4000 pavadinimų įvairių rūšių produkciją. Produkcijos asortimentas kasmet yra atnaujinamas ir plečiamas.

Tyrimai ir vystimasis

XXX bendrovė turi kosmetikos laboratorijas JAV ir Didžiojoje Britanijoje, kur naudojamos pažangios ir modernios technologijos, daugelis formulių yra užpatentuotos. Tai leidžia užtikrinti produkcijos kokybę. Bendrovės indėlis į tyrimus ir vystimąsi leidžia tobulinti jau esamus produktus ir vystyti naujus gaminius.

Trūkumai

Atsargos

XXX produkcija yra gaminama įvairiose šalyse, pvz. Europoje - Lenkijoje, Vokietijoje, Rumunijoje ir kt. UAB „XXX Cosmetics“ prekes importuoja iš Lenkijos. Tačiau esant didelei paklausai tam tikrų produktų bendrovė susiduria su atsargų trūkumu. Pvz. stangrinamieji kūno kremai, rankinės ir pan.

Priklausomybė nuo XXX Cosmetics Inc.

Dauguma svarbių bendrovei sprendimų (pvz. investavimo, išlaidų didinimo) yra priimami gavus XXX Cosmetics Inc. patvirtinimą. Tačiau, jei reikia sprendimo nedelsiant, tai gali sukelti tam neigiamus padarinius. 2006m. viduryje bendrovė XXX buvo restruktūrizuota iš GBU į CBU, tai ateityje padės sutaupyti laiko ir efektyviau dirbti.

Vakarų divizijos pardavimų sumažėjimas

UAB „XXX Cosmetics“ Lietuvą yra padalijusi į dvi divizijas – vakarų ir rytų. Paskutiniaisiais metais vakarų divizijoje yra sumažėję pardavimai ir neįvykdomi planai. Tam įtakos turi žmonių migracija į kitas ES šalis, pakankamai aukštas kai kuriuose miestuose nedarbingumas (N. Akmenė), mažos pajamos.

Galimybės

Produkcijos skirto vyrų augimas

Vis daugiau laiko ir pinigų vyrai skiria išvaizdai ir tai įtakoja tualetinių reikmenų, odos priežiūros reikmenų augimą rinkoje. Tai suteikia bendrovei galimybę plėsti vyriškos produkcijos asortimentą.

Motyvacijos, nauji gaminiai

Kiekvieną ketvirtį bendrovė pateikia vis naujas motyvacijas konsultantėms, kurios ne tik jas motyvuoja ir skatina dirbti, bet taip pat didina bendrovės pardavimus. Taip po gi, yra pristatomi

nauji gaminiai. Šiuo metu didelę paklausą turi stangrinamieji, liekninantys ir senėjimą lėtinantys odos priežiūros gaminiai. Todėl bendrovė turi puikią galimybę plėsti šių produktų asortimentą.

Užsakymai mobiliuoju telefonu

Tai puiki galimybė konsultantėms pateikti, papildyti, peržiūrėti užsakymą bet kur ir bet kada, susipažinti su naujienomis, matyti sąskaitų būklę ir pan.

Grėsmės

Didelė konkurencija

Visame pasaulyje didelė ir įtempta konkurenciją yra kosmetikos, parfumerijos ir tualetinių reikmenų versle. Ateinantiesiems metams prognozuojamas 10% augimas. Prekinio ženklo pripažinimas, kokybė, kaina žymiai įtakoja vartotojų pasirinkimą tarp konkurencingų produktų ir prekinio ženklo. Reklama, rėmimas, prekyba, vieta ir naujų produktų pristatymo laikas, produktų linijų plėtimas ir kokybė taip pat įtakoja vartotojų apsisprendimą pirkti. Konkurencija mažmeninėje prekyboje darosi aštresnė dėl dviejų plėtrų: prekybos tinklų (Rimi, VP Market ir t.t.) ir specializuotų kosmetikos parduotuvių (Sarma, Kristiana, Drogas ir t.t.) plėtimosi ir augimo. Jie siūlo platų produkcijos asortimentą, kurių prekiniai ženklai yra gerai žinomi visame pasaulyje: L'oreal, Oriflame, Estee Lauder, Procter & Gamble ir kt.

Ekonominiai, politiniai pokyčiai

Lietuvos politinė situacija pastaruosiu metu šiek tiek aprimo, tačiau tai nereiškia, kad galime būti ramūs. Pernelyg daug užmaskuotų nesutarimų yra valdančiosios koalicijos partnerių tarpusavio santykiuose, be to visi laukia keleto itin svarbių procesų – euro įvedimo, Mažeikių naftos. Naftos kainų augimo lūkesčiai tebedidėja, nors ir mažesniais tempais negu prieš kelis mėnesius, nes naftos kainų lygis yra šiek tiek sumažėjęs. 2005 m. Lietuvos ekonomika palaikė augimo tempą ir yra turi potencialą plėtotis 2006 m. bei 2007 m. Nekilnojamojo turto rinkoje gali kilti tam tikra sumaištis tiek įvedus eurą, tiek ir jo neįvedus.

Pigi produkcija

Didėjanti keikis pigios kosmetikos, parfumerijos, tualetinių reikmenų turi įtakos pardavimams. Vartotojai renkasi pigius ir nekokybiškus gaminius.

Naujos technologijos

Naujos ir pažangios technologijos suteikia galimybę dermatologijai, kosmetinei chirurgijai, plaukų ir organų transplantacijai žengti į priekį. Tai nėra vienadienis reiškinys, jis vystosi toliau. Tai mažina tradicinių grožio priemonių tokių kaip kremų, losjonų ir pan. vartojimą. Tai gali įtakoti XXX produkcijos paklausos sumažėjimą.

Apibendrinimas. Apibendrinant finansinių ataskaitų analizę, galima teigti, kad UAB „XXX“ plėtoja savo veiklą, dirba efektyviai. Tai rodo per 2003 – 2005m. laikotarpį išaugusi 1,31 karto pardavimų apimtis, 1,38 karto padidėję bendrovės turtas ir 1,02 padidėjęs nuosavas turtas. Augant pardavimų apimčiai, 1,03 karto padidėjo ir bendrovės grynasis pelnas, kurio dalis pardavimų apimtyje svyruoja tarp 19 iki 15 procentų. UAB „XXX“ 2005m., palyginti su 2004m., grynojo pelno pokyčiui didžiausią įtaką turėjo spartesnis pajamų augimas iš įprastinės veiklos, tačiau pelno sumažėjimui įtaką darė įvairiapusės veiklos sąnaudos, ypač dėl veiklos sąnaudų. Santykinių rodiklių analizė rodo, kad bendrovės likvidumas yra pakankamas, todėl sunkumų neturėtų iškilti vykdant įsipareigojimus. Pelningumo rodikliai yra pakankamai aukšti. SWOT analizė parodė, kad UAB „XXX“ stiprybė reiškiasi šiomis kryptimis: produkcijos asortimentas, lyderiavimas rinkoje, tyrimai ir vystymasis. Svarbiausios silpnybės ir grėsmės, galinčios mažinti veiklos efektyvumą, yra konkurencija, pigi produkcija, vakarų divizijos pardavimų sumažėjimas, atsargų trūkumai.

3. REKOMENDACIJOS IR PASIŪLYMAI BENDROVEI „XXX“

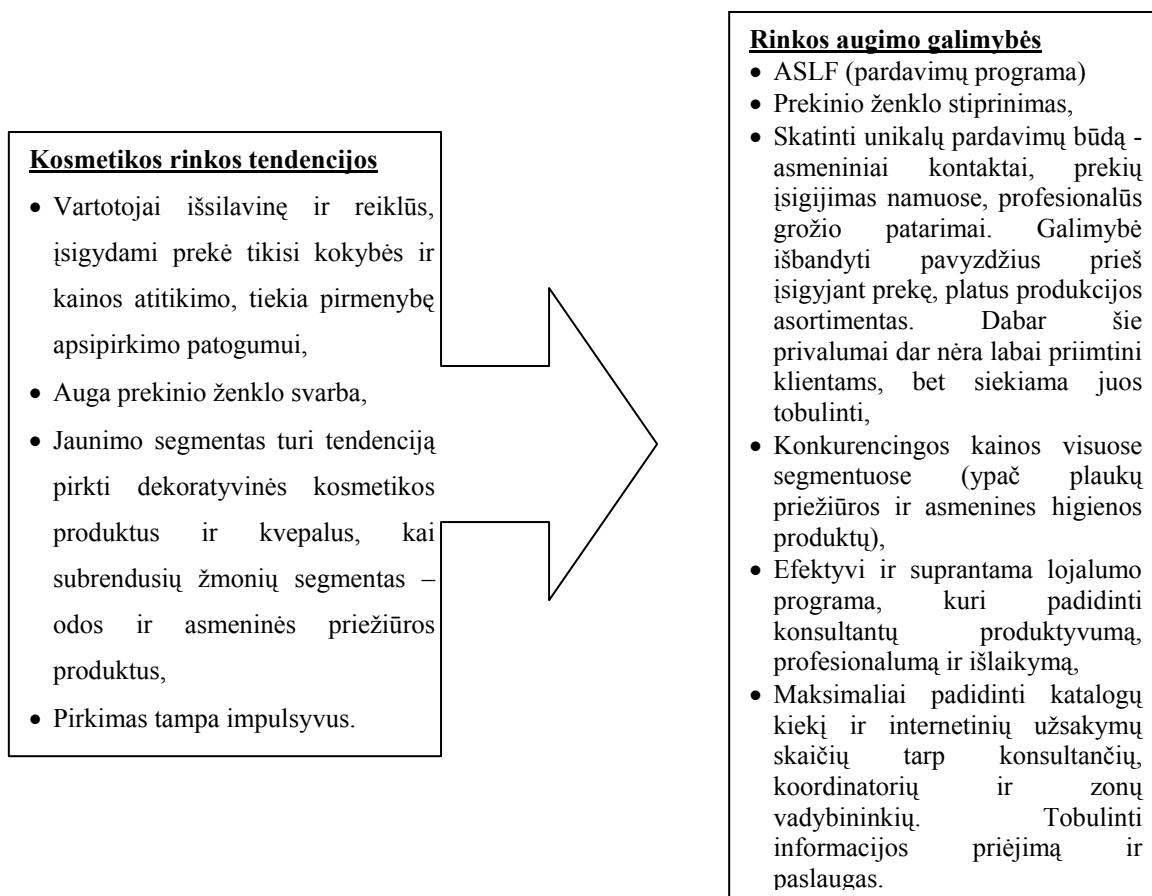
Rinkos sąlygomis kiekvienos pelno siekiančios bendrovės tikslas – turėti palankias sąlygas plėtoti verslą, tvirčiau išsilaikyti konkurencinėje kovoje. Siekdami įgyvendinti tikslą, bendrovė turi tobulinti jau gaminamus produktus, modernizuoti jų gamybos technologijas, kurti naujus produktus ir t.t. Norėdamos sėkmingai plėtoti savo veiklą turi investuoti į darbuotojus, įvairias skatinimo programas, reklamą ir pan., kurias įgyvendinus gautų ilgalaikę naudą. Investicijos vaidina gana svarbų vaidmenį ekonomikos vystyme ir efektyviame jos funkcionavime. Remiantis ankstesnėje dalyje pateiktoje analizėje, būtų galima išskirti pagrindines bendrovės tobulinimo sritis:

1. rizikos prognozavimas ir valdymas
2. pelningumo didinimas esant neapibrėžtumui

3.1 Siūlomas rizikos prognozavimas ir valdymas UAB „XXX“

Bendrovės visuomet rizikavo ir rizikuoja, tačiau laikui bėgant kinta rizikos mastai, intensyvumas ir priimtų sprendimų reikšmė. Rizika – tai būdingas reiškinys kiekvienai veiklai. Nepakankamai geras rizikos supratimas ar manymas, kad ji aplenks kompaniją, gali padaryti nemenką žalą verslui. Rizika yra visur ir ji neišvengiama. Rizikos analizė ir vertinimas yra labai naudingas bendrovei, nes ji padeda apsisaugoti nuo nesėkmių ar bent jau jas sušvelninti. Verslo riziką lemia įvairūs veiksniai – tai rinkos dalyvių tos pačios ūkinės veiklos pasirinkimas, sparti rinkos dinamika ir greitai senstanti informacija, paklausos ir pasiūlos bei kainų svyravimai. Bendrovės laisvai pasirenka ką, kiek, kaip, už kokią kainą ir kada parduoti prekes. Prekių pirkėjai pasirenka taip pat pasirenka ką, kada už kiek pirkti. Darbdaviai pasirenka darbuotojus, darbuotojai – darbdavius ir t.t. Todėl netinkamai atlikus pasirinkimą galima patirti nuostolius. Bendrovės slepia savo sumanymus nuo konkurentų, todėl ūkinėje veikloje sprendimai priimami turint tik dalinę informaciją apie padėtį rinkoje. Dėl komercinių paslapčių konkurentų elgsena negali būti iš anksto tiksliai žinoma, o tai lemia riziką ir ją skatina. Rinkoje nuolat svyruoja paklausa, pasiūla, kainos, prekių tiekėjų ir pirkėjų sudėtis. Tai taip pat skatina riziką. Todėl verslininkai nuolatos yra priversti imtis naujų idėjų, sprendimų, kurių įgyvendinimas nėra tiksliai žinomas ir rezultatai gali būti skirtingi: dideli maži ir nuostolingi. Siekdami didesnio pelno, negalima nerizikuoti pajamomis, turtu ir nuosavybe.

Tai pat reikia nepamiršti jos rizikos veiksniai taip pat kyla iš ekonominės ir politinės aplinko: netikėti mokesčių į valstybės biudžetą pokyčiai, perversmai, įvairūs apribojimai ir pan. Visa tai nepagrįstai didina verslo riziką, stabdo ūkinę veiklą, mažina efektyvumą. Riziką taip pat veikia tokie veiksniai, kaip veiklos produkto paklausa ir produkto įvairumas, konkurencijos laipsnis, augimo perspektyva, bendrovės dydis ir išlaidų struktūra. Kad bendrovės sumažintų riziką, reikia analizuoti ne tik savo, bet ir savo rinkos partnerių ūkinę veiklą. Nagrinėjamu atveju, kosmetikos rinkos tendencijos ir UAB „XXX“ augimo galimybės yra sekančios (1 pav.):



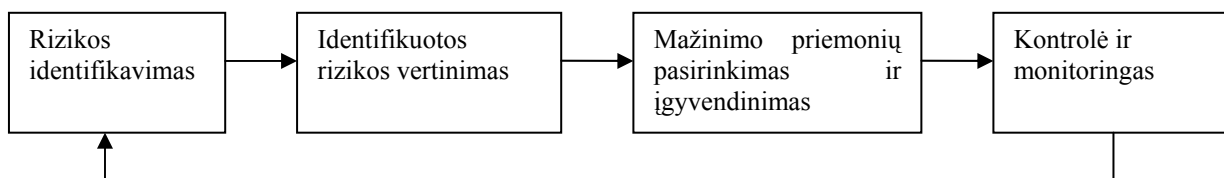
1 pav. Kosmetikos rinkos tendencijos ir UAB XXX rinkos augimo galimybės

Būtų galima išskirti tokius strateginius prioritetus 2006 – 2009m:

- Investuoti į grožio ir paskirstymo kanalų įvaizdį ir supratingumą. Kad būtų dar patrauklesnės ir konkurencingesnės kainos - turėtų būti skirtas apie 1% nuo bendrojo pelningumo.
- Suteikti geresnes atlygio galimybes konsultantėms, koordinatorėms,
- Didinti katalogų skaičių, tenkantį konsultantei,
- Supažindinti su alternatyviais prekių pristatymo būdais, sutelkiant dėmesį į kaštų mažinimą,

- Stiprinti organizacijos produktyvumą, peržiūrint kompensacinį paketą.

Riziką galima valdyti, tai yra panaudoti įvairias priemones, leidžiančias prognozuoti rizikingą įvykį ir imtis priemonių ją mažinti. Galima būtų panaudoti teorinėje dalyje aptartą rizikos valdymo procesą: rizikos identifikavimą, identifikuotos rizikos vertinimą, mažinimo priemonių pasirinkimą ir įgyvendinimą, rezultatų kontrolę ir monitoringą (2 pav.).

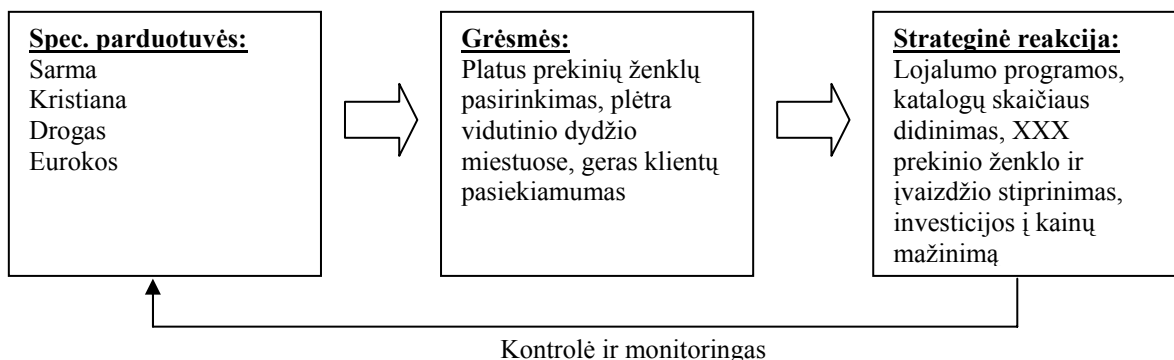


2 pav. Rizikos valdymo procesas

Turėtų būti atliekamas atsakingo personalo parinkimas ir jų funkcijų koordinavimas, apmokymo organizavimas. Todėl UAB „XXX“ atvejų vertėtų priimti papildomą darbuotoją į marketingo skyrių. Turėtų būti apibrėžta aiški modeliui gautos informacijos seka: nustatomos procedūros, informacijos interpretavimas, naudojimas. Kaip matyti konkurencinę riziką siūloma vertinti: 1. šakos/kompanijų būklės nustatymas, 2. kompanijų strategijų vertinimas, 3. UAB XXX reakcija ir atsakas. Įdiegus ir naudojant pasirinktą modelį itin svarbu periodiškai atlikti šio modelio atgalinį patikrinimą (atnaujinti informaciją ir pan.), siekiant nustatyti jo patikimumą ir naudingumą. Atsižvelgiant į gautus patikrinimo metu rezultatus, galimos modelio korekcijos: papildomų kriterijų įtraukimas, atsisakymas, koregavimas.

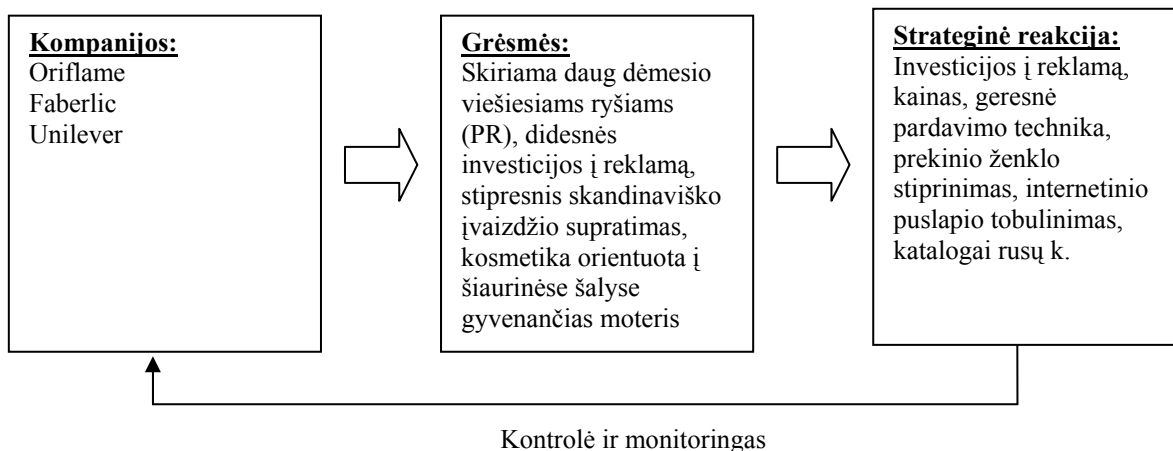
Pagal ankstesnėje dalyje atliktą SWOT analizę, partnerių ūkinės veiklos analizei ir jų numatomų veiksmų valdymui siūlomi tokie veiksmai:

- Pagrindinės specializuotos kosmetikos parduotuvės ir UAB XXX atsakas (3 pav.):



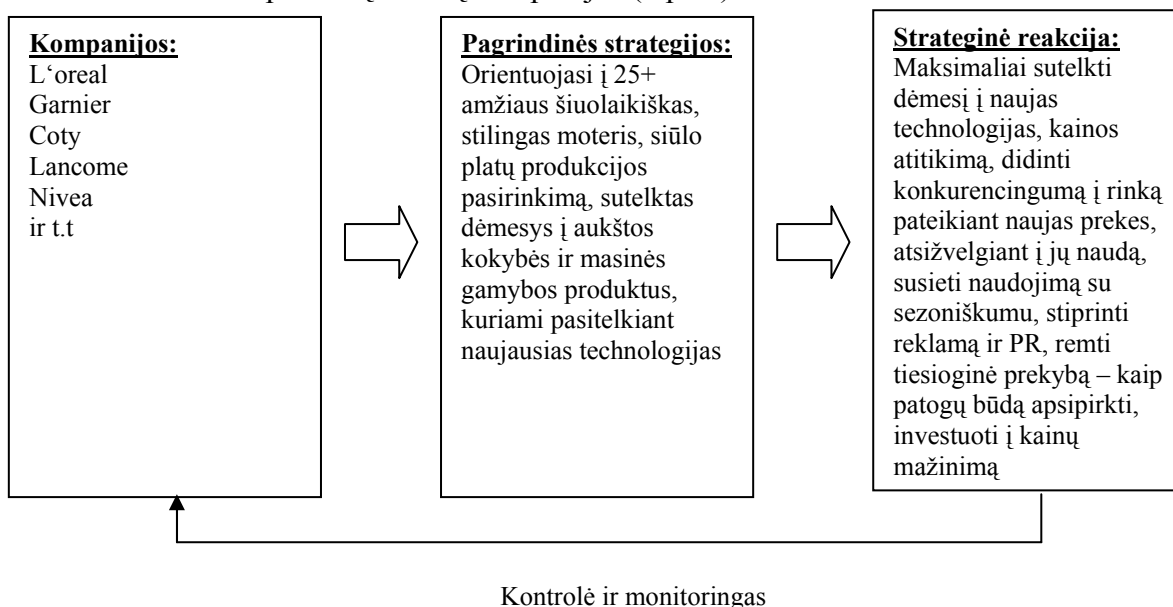
3 pav. Partnerių ūkinės veiklos analizė ir numatomi veiksmai

- Tiesioginės prekybos kompanijos ir UAB XXX atsakas (4 pav.):



4 pav. Partnerių ūkinės veiklos analizė ir numatomi veiksmai

- Kosmetikos prekinių ženklų kompanijos (5 pav.):



5 pav. Partnerių ūkinės veiklos analizė ir numatomi veiksmai

3. 2 Pelningumo didinimas esant neapibrėžtumui

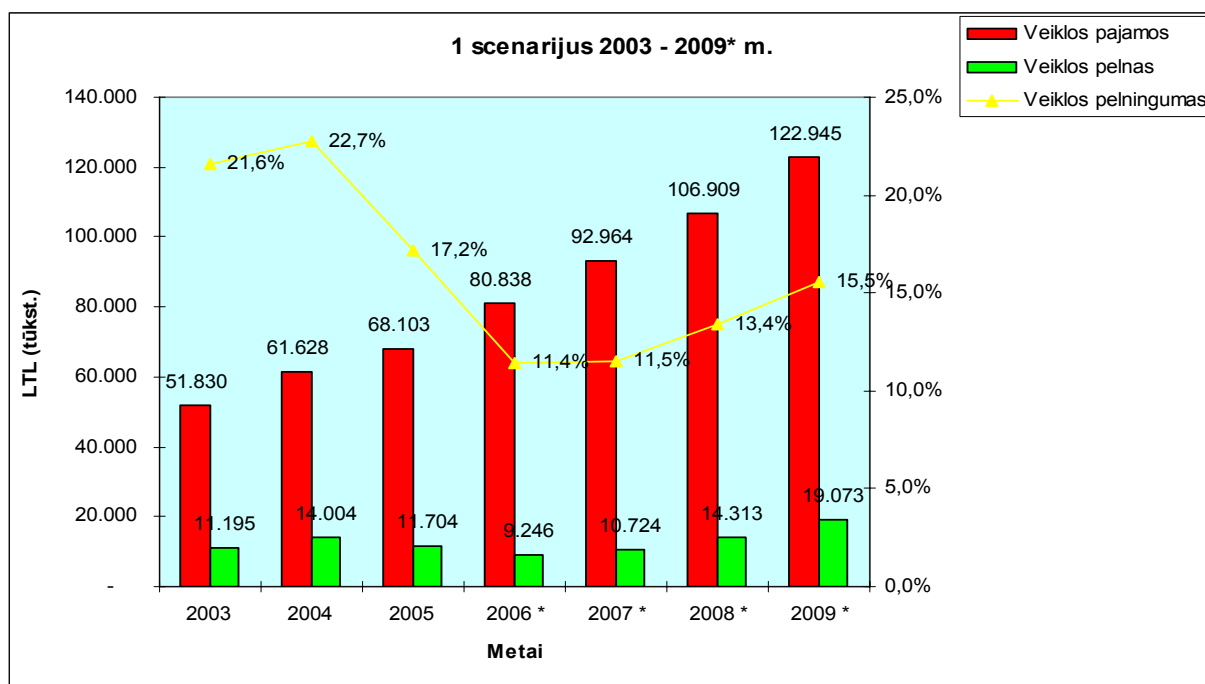
Egzistuojančiam neapibrėžtumui reikalinga tinkamai paruošta informacija. Pardavimų prognozavimas – tai dabartinės ir būsimos situacijos, kuri apibūdinama bendromis vidinėmis ir išorinėmis sąlygomis, prognozavimas. Nuo situacijos analizės rezultatų priklausys nustatomi

bendrovės tikslai ir kokia bus pasirinkta strategija juos įgyvendinti. Tam tikri veiksmai, kaip teisinė aplinka gali būti numatoma, nes ji nuolat yra skelbiama ir atnaujinama. Tačiau kai kuriuos veiksmus sunku numatyti ir prognozuoti. Sunku nusakyti vartotojų poreikius, ūkinės veiklos partnerių veiksmus. Bendrovės bando daryti įtaką naudodama marketingo priemones. Dažniausiai naudojami prognozavimo metodai yra: trendo ekstrapoliacija, slenkamųjų vidurkių metodas, regresinė analizė, vadovų vertinimai ir pan. Norint gauti geras produktų paklausos prognozes, reikia atsižvelgti ir į kiekybinius, ir į kokybinius vertinimus. Egzistuoja ir tiesioginiai prognozavimo būdai – tai planavimo metodas. Planuojant rodiklius taikomi tie patys metodai, kaip ir prognozavimui. Vienas iš tokių metodų yra biudžetavimas, kai numačius pardavimų apimtis sudaromos finansinės ataskaitos keleriems metams. Tai gi galima teigi, kad biudžetas ir prognozavimas sudaromas neapibrėžtumo sąlygomis. Finansinės ir raidos tendencijas galima sužinoti iš finansinių ataskaitų (balanso, pelno/nuostolio, pinigų srautų ataskaitos). Todėl būsimų laikotarpių pelningumo prognozavimui pasinaudosime ankstesnėje dalyje jau išanalizuotais duomenimis. Rodiklių planą tikslinga pradėti nuo pelno, rodikliai ateityje nėra vienintelė galimybė, o galimybių visuma. Norėdami nustatyti grynąjį pelną, reikia nustatyti pardavimo ir veiklos sąnaudas.

Finansiniai sprendimai turi įvertinti egzistuojančią riziką ir neapibrėžtumą. Naudojant finansinius duomenis galima modeliuoti ūkinės veiklos raidos galimybes. Finansiniai sprendimai orientuoti į ateitį, todėl rizika yra neišvengiama. Ankstesnėje šio skyriaus dalyje, buvo siūlomi veiksmai (ASLF, investicijos į konkurencingos kainas - apie 1% nuo bendrojo pelningumo, PR ir kt.), kaip sumažinti riziką susijusią su partnerių ūkine veikla. Atsižvelgiant į pasiūlytus strateginius prioritetus įtrauksime juos į 3 skirtingus UAB „XXX“ veiklos pelno scenarijus.

1 scenarijus

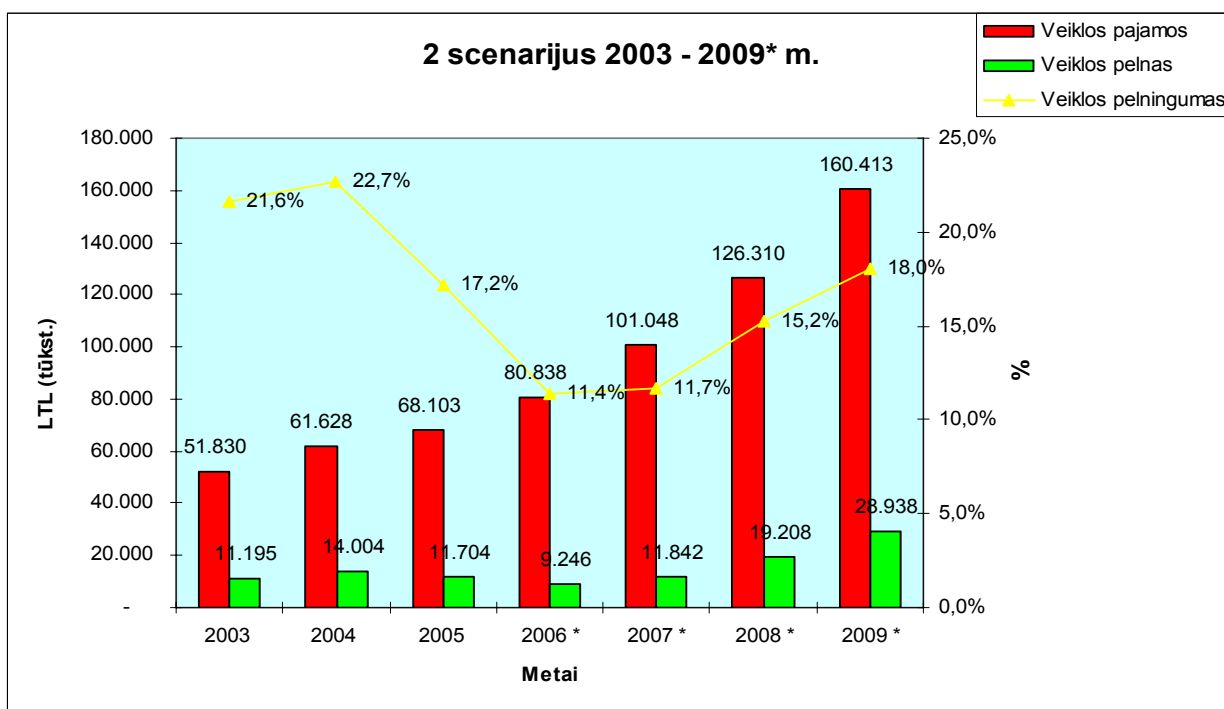
Tarkime, kad pardavimų apimtys nuo 2007m. kasmet didės 15%, tačiau šiuo atveju nėra investuojama į kainų mažinimą. 2007 metais atlygio padidėjimo pokytis nuo pardavimų visuose bendrovės skyriuose palyginus su 2006m. sudaro 0,79%, investicijos į reklamą ir į viršuosiuos ryšius (PR) padidėjimas su 2006m. sudaro 0,21% ir 0,48% nuo pardavimų, į darbuotojų apmokymą – 0,11%, į siūloma ASLF pardavimų programa siūloma investuoti 1,5%. Kaip matyti iš 4 lentelės (4 priedas), veiklos pajamos, palyginus 2006m. ir 2009m., išaugo nuo 80.838 tūkst. LTL iki 122.945 tūkst. LTL, kai pelno marža 2006m. sudaro 48% ir sekančiais metais padidėja 0,5% ir kasmet išlika tokia pati. Tačiau išlaidų rodiklis 2006 – 2009m. mažėja nuo 0,4% iki – 2,1%. Iš to galima matyti, kad veiklos pelningumas kinta nuo 11,4% 2006m. iki 15,5% 2009m. (6 pav.).



6 pav. 1 scenarijus 2003 – 2009*m. (* - prognozuojama)

2 scenarijus

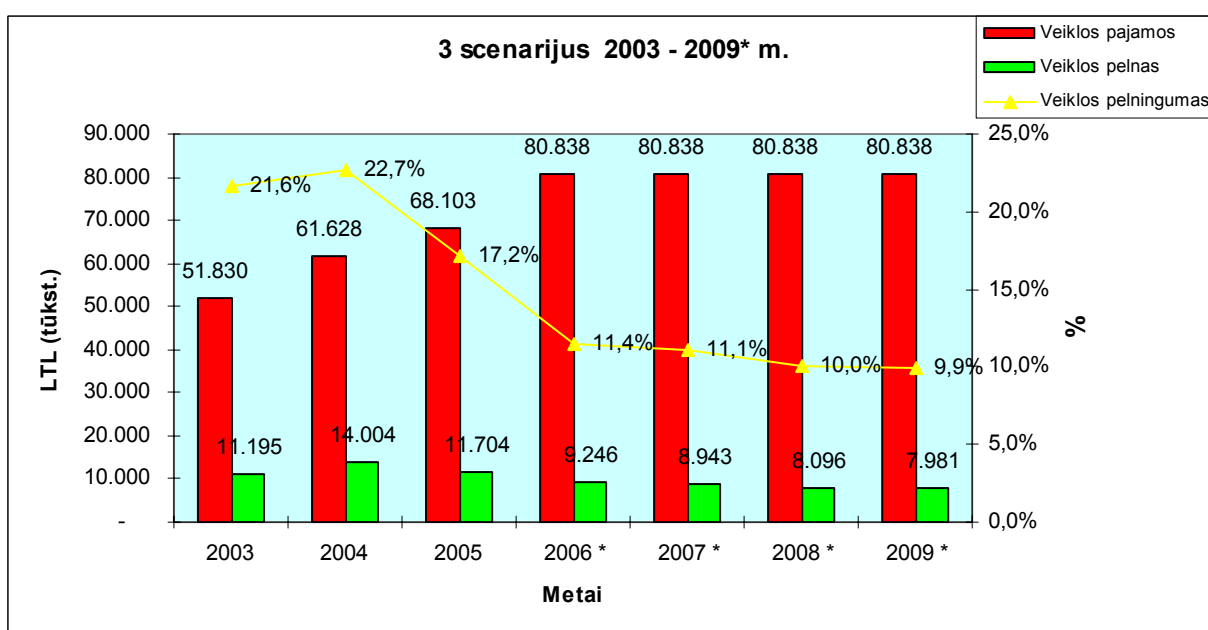
2 scenarijau atveju, laikysime, kad pardavimų apimtys didėja nuo 19% (2006m) iki 27% (2009m.) ir yra investuojama 0,5% nuo pelno maržos į kainų mažinimą 2007m., kai tuo tarpu 2007m. atlygio padidėjimo pokytis nuo pardavimų visuose bendrovės skyriuose palyginus su 2006m. sudaro 0,73%, investicijos į reklamą ir į viršuosius ryšius (PR) padidėjimas su 2006m. sudaro 0,71% ir 0,48% nuo pardavimų, į darbuotojų apmokymą – 0,10%, į siūloma ASLF pardavimų programa siūloma investuoti 1,5% ir papildomos investicijos 0,8%. Kaip matyti iš 5 lentelės (5 priedas), veiklos pajamos, palyginus 2006m. ir 2009m., išaugo nuo 80.838 tūkst. LTL iki 160.413 tūkst. LTL, pelno marža, kaip ir 1 scenarijaus atveju, 2006m. sudaro 48% ir sekančiais metais padidėja 0,5% ir kasmet išlieka tokia pati. Tačiau išlaidų rodiklis 2006 – 2009m. mažėja nuo 0,2% iki – 2,8%. Iš to galima matyti, kad veiklos pelningumas kinta nuo 11,4% 2006m. iki 18% 2009m. (7 pav.).



7 pav. 2 scenarijus 2003 – 2009*m. (* - prognozuojama)

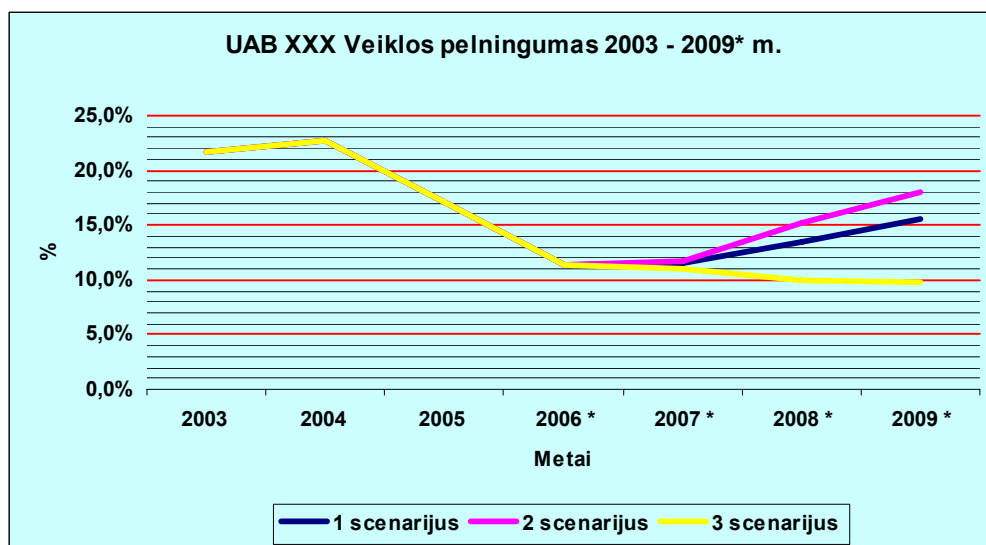
3 scenarijus

Tarkime, kad pardavimų apimtys 2006m. padidės 19% ir ateinančiais laikotarpiais neaugs, šiuo atveju nėra investuojama į kainų mažinimą. Kaip matyti iš 6 lentelės (6 priedas), veiklos pajamos, palyginus 2006m. ir 2009m., išliko nepakitusio 80.838 tūkst. LTL, pelno marža 2006m. sudaro 48% ir sekančiais metais padidėja 0,5% ir kasmet išlika tokia pati. Tačiau išlaidų rodiklis palyginus 2006 - 2007m. didėja nuo 0,9% iki 1,0% ir 2009m. sumažėja 0,1%. Matyti, kad veiklos pelningumas kinta nuo 11,4% 2006m. iki 9,9% 2009m. (8 pav.).



8 pav. 3 scenarijus 2003 – 2009*m. (* - prognozuojama)

Nagrinėjant 3 veiklos pelningumo scenarijus ir lygindami juos tarpusavyje, matome, kad vidutinės pelningumo reikšmės svyruoja nuo 10,6% iki 14,8%, tačiau reikšmės skiriasi ir tikimybė, kad kiekvieno scenarijaus vidutinė pelningumo reikšmė sutaps su kiekvienam laikotarpiui prognozuojamam pelningumui gerokai skiriasi (9 pav.).



9 pav. UAB „XXX“ veiklos pelningumas 2003 – 2009*m. (* - prognozuojama)

Pelno kaip ir kitų efektyvumo rodiklių vertinimas neapibrėžtumo sąlygomis susiveda į paiešką veiksnių, kurie užtikrina siekiamo pelno tikimybę. Todėl reikia kuo tiksliau atsižvelgiant į visus galimus veiksmus sudaryti biudžetą, siekiant didinti tikslų galimybių patikimumą. Matyti, kad ilgėjant prognozavimo laikotarpiui pelno reikšmė didėja, kitaip tariant didėja neapibrėžtumas. Būsimo pelno ir jo prognozuojamų reikšmių analizė leidžia ištirti galimas situacijas, argumentuotai pasirinkti keliamus tikslus.

Apibendrinimas.

Riziką taip pat veikia tokie veiksniai, kaip veiklos produkto paklausa ir produkto įvairumas, konkurencijos laipsnis, augimo perspektyva, bendrovės dydis ir išlaidų struktūra. Kad bendrovės sumažintų riziką, reikia analizuoti ne tik savo, bet ir savo rinkos partnerių ūkinę veiklą. Šiuo atveju reikėtų investuoti į grožio ir paskirstymo kanalų įvaizdį ir supratingumą, konkurencingesnės kainos - turėtų būti skirtas apie 1% nuo bendrojo pelningumo, ASLF, didinti katalogų skaičių, tenkanti konsultantei, stiprinti organizacijos produktyvumą, peržiūrint kompensacinį paketą. Siūloma panaudoti teorinėje dalyje aptartą rizikos valdymo procesą: rizikos identifikavimą, identifikuotos rizikos vertinimą, mažinimo priemonių pasirinkimą ir įgyvendinimą, rezultatų kontrolę ir monitoringą. Veiklos pelningumo didinimui pateikti 3 scenarijai, 2 – asis pagrindžia rizikos valdymui pasiūlytus visus metodus – pardavimų apimtys didėja nuo 19% (2006m) iki 27% (2009m.), išlaidų rodiklis 2006 – 2009m. mažėja nuo 0,2% iki – 2,8%. Iš to galima matyti, kad veiklos pelningumas kinta nuo 11,4% 2006m. iki 18% 2009m.

IŠVADOS

Išanalizavus šalies ir užsienio autorių mokslinę literatūrą ekonominės rizikos prognozavimo klausimais, daromos šios išvados:

1. Verslo aplinkoje rizika yra neišvengiama, todėl jos norėdami ją sumažinti, visos bendrovės privalo analizuoti visas galimas rizikas, kad būtų galima padėti apsisaugoti nuo nepageidaujamų ir nepalankių įvykių veikloje.
2. Rizikos įvertinimas turi būti atliktas laiku ir tinkamai, kad būtų įvertintos galimybės ir su tuo susijusios rizikos. Todėl reikia nustatyti rizikas, kurios turi įtakos kampanijos veiklai ir numatyti galimus būdus, kaip tas rizikas sumažinti, prognozuoti ir valdyti. Rizika gali būti rūšiuojama į sistemine ir nesistemine. Sistemines rizikas porūšiai: palūkanų normos, reinvestavimo rodiklio, perkamosios galios, rinkos, valiutos keitimo kurso, politinė rizika. Nesistemine rizika nurodo riziką susijusia su bendrovėms, jų operacijomis ir verslo metodais: komercinė, finansinė, gamybos/prekybos, turtinė, likvidumo rizika.
3. Ekonominės rizikos analizės tikslas - gauti patikimų duomenų, priimant efektyvius valdymo sprendimus. Rizikos analizė atliekama įvertinant kiekvieną bendrovės veiklos rizikos rūšį (gamybinę, komercinę, finansinę ir kt.). Rizikos analizė pagal savo paskirti dar skirstoma į kokybinę ir kiekybinę analizę. Kokybinė rizikos analizė – tai įtakos įvertinimo ir tikimybės identifikuoti riziką procesas. Kiekybinės analizės paskirtis - nustatyti skaitmenines rizikos reikšmes kiekvienai rizikos rūšiai.
4. Atliekant rizikos analizę, visų pirma reikia identifikuoti įmonei aktualias rizikas, jas įvertinti, įvertinti mažinimo priemones ir jas įgyvendinti, atlikti rezultatų monitoringą.
5. Rizikos analizės ir vertinimo rezultatai naudingi, nes bendrovė gali numatyti nuostolius ir apsidrausti. Draudimo bendrovės nauda pasireiškia tuo, kad visų draudėjų rizikos susiejamos, tarsi suvienijamos Pagrindinis rizikų susiejimo efektas gaunamas todėl, kad per draudimo bendrovę suvienytų atskirų draudėjų rizika yra nepriklausoma.
6. Bendrovė turėtų vertinti savo einamosios veiklos rizikingumą, kad galėtų numatyti jai gresiančius nuostolius ir imtis būdų rizikai mažinti. Finansinę analizę galima būti atlikti šiomis kryptis: pardavimų analizė, veiklos išteklių formavimo ir panaudojimo analizė, veiklos sąnaudų analizė, ūkio subjekto finansinės veiklos ir finansinės būklės analizė, tyrimo apibendrinimas. Finansų analizė susijusi su tam tikros veiklos prognozavimu, planavimu, apskaita ir kontrole.
7. Šiais laikais sparčiai plėtojantis verslui, kur neišvengiami susijungimai ir tarptautiniai santykiai, didėja užsienio prekybos apimtys, auga ir atsiskaitymų reikšmė. Riziką lemiantys

- veiksniai – geografinis atstumas, pasitikėjimas partneriais, finansinė būklė. Šiai rizikai sušvelninti galima panaudoti faktoringą, vekselius, akredityvą, kreditų draudimą.
8. Bendrovėms, kurios vykdo atsiskaitymus užsienio valiuta, jos prisiima ekonominę riziką susijusią su valiutos kurso svyravimais. Užsienio valiutos rizika tiesiogiai veikia visas verslo puses ir jos valdymas reikalauja įgyvendinimo bendrovės procese. Rizika slypi svyruojančiame valiutos kurse. Yra nemažai apsaugos priemonių, kurios padeda kontroliuoti užsienio valiutos riziką, pvz. kainų nustatymas, susitarimas, forvardiniai sandoriai (išankstiniai) ir kt.
 9. Išstudijavę mokslinę ir metodinę literatūrą, kurioje analizuojama rizika, prieinama prie išvados, kad nėra vientisos sistemos, kuri jungtų visas rizikos valdymo priemones į tam tikrą modelį. Į vientisą modelį tikslinga sujungti sekančias rizikos valdymo priemones: identifikavimą, vertinimą, mažinimo priemonių pasirinkimą ir įgyvendinimą, monitoringą.
 10. Analizuojamu laikotarpiu, bendrovės pajamos išaugo 1,31 karto, tai sąlygojo ne tik parduodamų prekių apimties pokytis, bet ir prekių kainos, asortimento, eksporto pokyčiai. Augant pardavimams, pakilo ir parduotų prekių savikaina, kuri sudaro apie 47% pardavimų vertės. Pardavimai, pagal gavimo būdus skirstomi į tris segmentus, t.y. pagal miestuose gyvenančių gyventojų skaičių. Didžiausio pajamos gaunamos trečiajame segmente, kur gyventojų skaičius mažesnis kaip 100tūkst.
 11. Turtas ir nuosavas turtas padidėjo 1,38 karto ir 1,02 karto, grynasis pelnas 1,03 karto, nuosavo kapitalo pelningumas padidėjo 0,58 punkto. Per tiriamąjį laikotarpį ilgalaikis turtas padidėjo 1,22 karto. Bendrovės turto struktūroje dominuoja trumpalaikis turtas. Didžiąją trumpalaikio turto dalį sudaro kitas trumpalaikis turtas – 48%.
 12. Atliekant įvairiapusės veiklos įtakos finansiniam rezultatui analizę, pažymėtina, kad išaugo pardavimų ir suteiktų paslaugų pajamos, tai sąlygojo padidėjęs eksportas, padidėjęs užsakymų skaičius į namus. Bendrovės grynojo pelno sumažėjimui įtakos turėjo padidėjusio veiklos sąnaudų, kurio lyginamasis svoris bendrame grynojo pelno pokytyje sudarė -234%. Grynąjį pelną taip pat mažino parduotų prekių ir suteiktų paslaugų savikainos pokytis dėl eksporto. Todėl galima teigti, jog įvairiapusės veiklos išaugusio pajamos nepadengė išaugusių įvairiapusių veiklos sąnaudų, todėl ir buvo sumažėjimas palyginus.
 13. Bendrovė yra moki, turi pakankamai pinigų padengti einamuosius išipareigojimus ar juos investuoti į likvidų turtą.
 14. Turto apyvartumas didėja, vadinasi, kad bendrovės lėšos nėra išaldomos atsargose. Tai neatitraukia piniginių lėšų, galima sakyti jos yra naudojamos efektyviai ir tai nemažina bendrovės mokumo.

15. Turto apyvartumas ir pardavimų pelningumas daro tiesioginę įtaką turto pelningumui, nes didėjant pardavimų pelningumui didėja turto pelningumas, o greitėjant turto apyvartumui – gerėja bendrovės finansinė būklė ir didėja turto pelningumas.
16. Lyderiavimas rinkoje, indėlis į tyrimus ir vystimąsi leidžia tobulinti jau esamus produktus ir vystyti naujus gaminius, produkcijos asortimentas suteikia bendrovei konkurencinių pranašumų. Tačiau, didėjantis pigių produktų kiekis įtakoja vartotojų pasirinkimą. Konkurencija mažmeninėje prekyboje darosi vis aštresnė. Prekinio ženklo pripažinimas, kokybė, kaina žymiai įtakoja vartotojų pasirinkimą tarp konkurencingų produktų ir prekių ženklų.
17. Atsižvelgiant į rinkos tendencijas ir į ūkinę UAB „XXX“ veiklą, buvo pasiūlytas rizikos vertinimo modelis, kuriame įvertinama ūkinės veiklos partnerių veikla, numatomi jų tikslai. Taip pat pasiūlyti valdymo būdai - ASLF, investicijos į konkurencingos kainas - apie 1% nuo bendrojo pelningumo, PR ir kt.
18. Finansų sprendimai orientuoti į ateitį ir remiasi prognozės informacija, kuri yra neapibrėžta. Išanalizavus veiklos pelningumo didinimui pateiktus scenarijus, 2 –asis pagrindžia rizikos valdymui pasiūlytus visus metodus – pardavimų apimtys didėja nuo 19% (2006m) iki 27% (2009m.), išlaidų rodiklis 2006 – 2009m. mažėja nuo 0,2% iki – 2,8%. Iš to galima matyti, kad veiklos pelningumas kinta nuo 11,4% 2006m. iki 18% 2009m.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Buškevičiūtė E., Mačerinskienė I. Finansų analizė. Kaunas: Technologija, 2004. P. 271 – 272, 275.
2. Kancerevyčius G. Finansai ir investicijos. Kaunas: Smaltijos leidykla, 2004. P. 123-125.
3. Liučvaitis S. Verslas: teorija ir praktika//Rizikos valdymas ir jos analizės svarba verslo plėtotei. Vilnius: VGTU, 2003, T4, Nr.1. P. 27 - 28, 32, 34.
4. Mackevičius J., Paškaitė D. Finansų analizė. Vilnius: Katalikų pasaulis, 1998. P. 138-140, 150, 161-166, 172, 201, 204, 245,
5. Rutkauskas A. V., Pabedinskaitė A., Šečkutė L. Verslas: teorija ir praktika//Finansinių rodiklių prognozavimas. Vilnius: VGTU, 2003, T4, Nr.1. P. 6 - 7, 13 – 14.
6. Urniežius R. Rizika. Vilnius: Mintis, 2001. P. 24, 28, 30, 33, 156, 160, 161.
7. Žvinklys J., Vabalas E. Įmonių ekonomika. Vilnius: Vilspa, 2001. P. 234, 255.
8. Lietuvos ekonominės plėtros agentūra.
<http://www.lda.lt/export/buy.guide.settlement.html>, 2006-07-13.
9. Nordea Bank Lietuva. Verslo klientams: Faktoringas.
<http://www.nordeafinance.lt/lt/splash/4>, 2006-07-12.
10. SEB VB. Verslo klientams: Finansavimas.
<http://www.seb.lt/lt/wcp/seblt.asp?lang=lt&website=TAB+2>, 2006-07-12.
11. VŠĮ Apskaitos institutas. 22-asis verslo apskaitos standartas: Užsienio valiutos kurso pasikeitimas. <http://www.apskaitosinstitutas.lt/docs/22%20vas.pdf>, 2006-07-05.
12. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Newtown Square: Project Management Institute, Inc. 2000. P. 129-138.
13. Barton T.L., Shenkir W.G., Walker P.L. Making Enterprise Risk Management Pay Off: How Leading Companies Implement Risk Management. Indianapolis: Prentice Hall Professional Technical Reference. 2002. P. 27.
14. Biederman D. The Journal of Commerce//Today's supply chain demands expose companies to new risks and present opportunities for insurers. 2006.
http://web15.epnet.com/citation.asp?tb=1&_ug=dbs+buh%2Caph+sid+386167EF%2DFD8B%2D46F6%2D8C1E%2D80841E6A4E75%40sessionmgr5, 2006-02-01.
15. Collett S. Computerworld//SWOT Analysis. 1999, Vol. 33, Issue 29.
http://web105.epnet.com/citation.asp?tb=1&_ug=sid+56943C83%2D6DE6%2D4FA7%2DB603%2D05BFE51B85D8%40sessionmgr4+db+aph%2Cbth%2Cbuh%2Cbwh%2Cf5h%2Cn

- [fh+cp+1+6D0A&_us=mh+1+frn+71+hd+False+hs+False+or+Date+mdb+aph%2Cbth%2Cbuh%2Cbwh%2Cf5h%2Cnfh+fh+False+ss+SO+sm+ES+sl+%2D1+dstb+ES+](#), 2006-05-02.
16. Coppe B., Graham M., Koller T.M. The McKinsey Quarterly//Are You Taking The Wrong FX Risk? 1996, No. 1.
 17. Douglas J. Operational Risk Management. 2004.P.3.
 18. Edward T. CFO// Apocalypse Soon. 2005, Vol. 21, Issue 12.
http://web6.epnet.com/citation.asp?tb=1&_ug=sid+ED0A3413%2D6CFC%2D4CEF%2D81DC%2D462FCD81C1E1%40sessionmgr5+db+buh%2Cf5h%2Cnfh%2Caph%2Ceric+cp+1+592C&_us=frn+101+hd+True+hs+False+or+Date+ss+SO+sm+KS+sl+%2D1+dstb+KS+mh+1+ri+KAAACB1A00064326+6A3A&_uso=hd+False+tg%5B0+%2D+st%5B0+%2Dbusiness++risk+db%5B4+%2Dnfh+db%5B3+%2Df5h+db%5B2+%2Deric+db%5B1+%2Dbuh+db%5B0+%2Daph+op%5B0+%2D+D37D&cf=1&fn=101&rn=109. 2006-05-12.
 19. Faye T.M. Black Enterprise//How Does Your Company Measure Up? 2001, Vol. 32, Issue 4.
http://web101.epnet.com/citation.asp?tb=1&_ug=sid+EFDB794A%2DDCDE%2D475F%2D8A5B%2D08E0638BA7A1%40sessionmgr4+db+aph%2Cbth%2Cbuh%2Chch+cp+1+3804&_us=mh+1+frn+191+hd+False+hs+False+or+Date+mdb+aph%2Cbth%2Cbuh%2Chch+fh+False+ss+SO+sm+ES+sl+%2D1+dstb+ES+sel+False+ri+KAAAGE6A00126290+3326&_uso=hd+False+tg%5B2+%2D+tg%5B1+%2D+tg%5B0+%2D+st%5B2+%2D+st%5B1+%2D+st%5B0+%2Drisk++i, 2006-03-13.
 20. Gallati R.R. Risk Management and Capital Adequacy. New York: The MC Graw-Hill Companies, Inc. 2003. P. 252.
http://web15.epnet.com/citation.asp?tb=1&_ug=db+buh%2Caph+sid+386167EF%2DFD8B%2D46F6%2D8C1E%2D80841E6A4E75%40sessionmgr5+A7EA&_us, 2206-03-13.
 21. Gonzalez G. Business Insurance// Risk Managers Should Play Key Role When Companies Merge. 2005, Vol. 39, Issue 40.
http://web15.epnet.com/citation.asp?tb=1&_ug=db+buh%2Caph+sid+386167EF%2DFD8B%2D46F6%2D8C1E%2D80841E6A4E75%40sessionmgr5+A7EA&_us=dstb+ES+fh+0+hd+0+hs+0+or+Date+ri+KAAACBxB00118051+sl+%2D1, 2006-03-13.
 22. Hopman J.W. Intel Technology Journal//Managing Uncertainty in Planning and Forecasting. 2005, Vol. 9, Issue 3.
http://web15.epnet.com/citation.asp?tb=1&_ug=db+buh%2Caph+sid+386167EF%2DFD8B%2D46F6%2D8C1E%2D80841E6A4E75%, 2006-09-12.
 23. Klenk J.P. National Underwriter Property and Casualty// Risk Management for Dummies. 2005.P. 35-37.

24. Larry T. Wall Street & Technology// Redefining Risk. 2005, Vol. 23, Issue 9.
http://web15.epnet.com/search.asp?tb=1&_ug=dbs+buh%2Caph+sid+386167EF%2DFD8B%2D46F6%2D8C1E%2D80841E6A4E75%40sessionmgr5. 2006-08-09.
25. Merton R. C. You Have More Capital as You Think. 2005. P. 88, 91.
26. Norton B. Principles of Risk Management. Milford: C-level Enterprises. 2004. P.18.
27. Rosplock M.F. Business Credit:// Advance Analytical Techniques for Performing Forensic Financial Analysis. 2001, Vol. 103, Issue 6.
http://web12.epnet.com/citation.asp?tb=1&_ug=sid+94DFE6C5%2D05F0%2D4F4B%2DB5B6%2D0A138ECFBB0A%40sessionmgr5+dbs+aph%2Cbth%2Cbuh%2Cf5h%2Cnfh+cp+1+5A9F&_us=sel+False+sl+%2D1+hd+False+hs+False+or+Date+fh+False+ss+SO+sm+ES+mdb+aph%2Cbth%2Cbuh%2Cf5h%2Cnfh+ri+KAAACBUB00028082, 2006-06-12.
28. Rottman D.L. The Journal of Risk and Insurance// Corporate Risk Manager's Contribution to Profit: Comment. 1991, P.3.
http://web15.epnet.com/citation.asp?tb=1&_ug=dbs+buh%2Caph+sid+386167EF%2DFD8B%2D46F6%2D8C1E%2D80841E6A4E75%40sessionmgr5+A7EA&_us=dstb+ES+fh+0+hd+0+hs+0+or+Date+ri+KAAACBUB00118051+sl+%2D1, 2006-02-02.
29. Schiffers M. Kiplinger's Safe Investment//How to Deal With Risk. 2005. P.8-10.
30. Smith P.G., Merritt G.M. Motion System Distribution// Evaluating Risk. 2003, No.2, P. 2-3.
http://web15.epnet.com/citation.asp?tb=1&_ug=dbs+buh%2Caph+sid+386167EF%2DFD8B%2D46F6%2D8C1E%2D80841E6A4E75%40sessionmgr5, 2006-04-29.
31. Smith P.G., Merritt G.M. Proactive Risk Management. Concord Ville: Soundview Executive Book Summaries. 2002. P. 3 – 7.
32. Tannenbaum C. R. Bank Accounting & Finance (Euromoney Publications PLC)//Basic Risk in the Balance Sheet.2001, Vol. 14, Issue 4.
http://web12.epnet.com/citation.asp?tb=1&_ug=sid+94DFE6C5%2D05F0%2D4F4B%2DB5B6%2D0A138ECFBB0A%40sessionmgr5+dbs+aph%2Cbth%2Cbuh%2Cf5h%2Cnfh+cp+1+5A9F&_us=mh+1+ss+SO+hd+False+hs+False+or+Date+mdb+aph%2Cbth%2Cbuh%2Cf5h%2Cnfh+fh+False+frn+111+sm+ES+sl+%, 2006-02-27.
33. Stroh P. J. Strategic Finance//Enterprise Risk Management at Unitedhealth Group.2005, Vol. 87, Issue 1.
http://web6.epnet.com/citation.asp?tb=1&_ug=sid+D7DA1C2C%2DDDB5F%2D4073%2DA00%2DAFC016F10C18%40sessionmgr6+dbs+buh%2Cf5h%2Cnfh%2Caph%2Ceric+cp+1+32CD&_us=frn+371+hd+False+hs+False+or+Date+fh+False+ss+SO+sm+ES+sl+%2D1+dstb+ES+mh+1+ri+KAAACB1A00009892+C98F&_uso=hd+False+tg%5B0+%2D+st%5B0

- [+%2Drisk++management+db%5B4+%2Dnfh+db%5B3+%2Df5h+db%5B2+%2Deric+db%5B1+%2Dbuh+db%5B0+%2Daph+op%5B0+%2D+8FBA&cf=1&fn=371&rn=373](#), 2006-02-15.
34. Teeples J. Risk Management. A Guide to Help You Implement Risk Management to Your Organization. Renton. 2001. P. 15, 24.
35. Teuten P.C. The Top Ten Mistakes in Risk Management. 2005.
http://web15.epnet.com/citation.asp?tb=1&_ug=dbs+buh%2Caph+sid+386167EF%2DFD8B%2D46F6%2D8C1E%2D80841E6A4E75%40sessionmgr5+A7EA&_us=dstb+ES+fh+0+hd+0+hs+0+or+Date+ri+KAAACBxB00118051+sl+%2D1, 2005-12-13.
36. Vanse B. Guide to Analysing Companies. London: Profile Books Ltd., 2005. P. 32, 45-48, 113-116, 207.
37. Weston J.F., Copeland T.E. Managerial Finance. Tokyo: CBS Publishing Japan LTD., 1996. P. 156-159, 203, 523, 531.
38. Wideman Fellow R.M. Risk Management. A Guide to Managing Project Risks and opportunities. New Town Square: Project Management Institute. 1992. P. 5, 9.
39. Wolosky H.W. Practical Accountant// Evaluating and Minimizing Potential Risk. 2005. P. 3-5.
http://web15.epnet.com/citation.asp?tb=1&_ug=dbs+buh%2Caph+sid+386167EF%2DFD8B%2D46F6%2D8C1E%2D80841E6A4E75%40sessionmgr5, 2006-03-15.
40. Yung, Jeffrey T., Sherman, Lawrence F. Investment Analysis for Loan Decision Making // Real Estate Review, Fall.1995, P3.
http://web15.epnet.com/citation.asp?tb=1&_ug=dbs+buh%2Caph+sid+386167EF%2DFD8B%2D46F6%2D8C1E%2D80841E6A4E75%40sessionmgr5, 2004-02-14.
41. Zolkos R. Business Insurance // Balance Sheet Risk. 1999 Vol. 33, Issue 17.
http://web12.epnet.com/citation.asp?tb=1&_ug=sid+94DFE6C5%2D05F0%2D4F4B%2DB5B6%2D0A138ECFBB0A%40sessionmgr5+dbs+aph%2Cbth%2Cbuh%2Cf5h%2Cnfh+cp+1+5A9F&_us=sel+False+ss+SO+sl+%2D1+hd+False+hs+False+or+Date+fh+False+frn+141+sm+ES+mdb+aph%2Cbth%2Cbuh%2Cf5h%2Cnfh, 2006-06-12.

SANTRAUKA

Ekonominės rizikos prognozavimas

Pagrindinės sąvokos: neapibrėžtumas, rizika, rizikos rūšys, rizikos valdymas, finansų analizė, rizikos klasifikavimas, rizikos mažinimo metodai ir būdai.

Rizika – tai būdingas ūkinės veiklos elementas. Rizikos sąvoka yra labai įvairiai aiškinama ir įvairiai suprantama. Todėl svarbu išsiaiškinti rizikos veiksnius, ją vertinti ir valdyti. Tai turi daryti kiekviena bendrovė norėdama sėkmingai ir pelningai dirbti. Riziką galima valdyti – naudoti įvairias priemones (pvz. draudimas, įvairūs finansiniai instrumentai – faktoringas, vekseliai ir pan.), kurios padeda numatyti riziką ir ją sušvelninti. Rizikos valdymo procesas apima rizikos identifikavimą, rizikos vertinimą, rizikos mažinimo priemonių pasirinkimą ir monitoringą bei kontrolę. Bendrovių vadovai turi gerai orientuotis kasdieninėje veikloje ir turi suprasti ūkinę veiklą apimančią informaciją – finansų atskaitomybę. Turint kelių metų finansinius duomenis, galima nustatyti pagrindines veiklos tendencijas, sritis kurias reikia tobulinti, veiksnius, kurie sukelia riziką. Finansinės atskaitomybės nagrinėjamos atsižvelgiant į keliamus analizei tikslus, tai galima atlikti dviem būdais – horizontaliu ir vertikaliu. Taip pat nagrinėjami įvairūs finansiniai rodikliai, jų kitimo dinamika. Pagrindiniai magistrinio darbo tikslai – ekonominės rizikos prognozavimo, vertinimo ir sprendimo būdų analizė literatūros šaltiniuose ir kompanijoje XXX bei rizikos vertinimo, prognozavimo tobulinimo galimybių atskleidimas.

SUMMARY

Economical risk forecasting

Key words: uncertainty, risk, risk's types, risk management, financial analysis, risk's evaluating, risk classification, types, reduction's methods and techniques.

Risk – it is a typical element in economical environment. The concept of risk is widely and different interpreting and different understandable. It is very important to clear risk's elements, to evaluate and manage it. For successful and profitable work the risk must be managed at all levels of company Risk is manageable, there are various tools, i.e. insurance, bills, credits, FX Swaps and etc., which can help to forecast risk and modify it. The risk identification, risk evaluation, reducing tools selection, monitoring and control are included to the risk management process. Company's managers must be good in all fields and to understand company's financial information – balance sheet, profit and lost, cash flows reports. When you have this information you can provide activity trends, fields which should be improved, factors which create risk. The financial accountability could be analyzed in two ways - horizontally and vertically. It depends on purposes. The main purposes of this diploma paper - risk forecasting, evaluating and decisions making analysis in literature and the company XXX, also profitability and risk evaluating, forecasting suggestions.

PRIEDAI

1 lentelė. UAB „XXX“ balansas 2003 – 2005m.

Eil. Nr.	Turtas	Finansiniai metai 2005	Finansiniai metai 2004	Finansiniai metai 2003	2005 pokytis LT	2005 pokytis %	2005%	2004 pokytis LT	2004 pokytis %	2004 pokytis %	2003 pokytis %
A.	Ilgalaikis turtas	1,429,599	1,047,726	1,167,260	381,873	136.4%	6.5%	-119,534	89.8%	3.6%	7.4%
I.	NEMATERIALUSIS TURTAS	52,001	125,296	200,821	-73,296	41.5%	0.2%	-75,525	62.4%	0.4%	1.3%
I.1	Plėtros darbai										
I.2	Prestižas										
I.3	Patentai, licenzijos	15,439	33,061	55,634	-17,621	46.7%	0.1%	-22,573	59.4%	0.1%	0.4%
I.4	Programinė įranga	36,561	92,236	145,187	-55,674	39.6%	0.2%	-52,952	63.5%	0.3%	0.9%
I.5	Kitas nematerialusis turtas										
II.	MATERIALUSIS TURTAS	1,377,599	922,430	966,439	455,169	149.3%	6.3%	-44,009	95.4%	3.2%	6.1%
II.1	Žemė										
II.2	Pastatai, statiniai										
II.3	Mašinos ir įrengimai	473,993									
II.4	Transporto priemonės	384,598	270,020	350,635	114,578	142.4%	1.8%	-80,615	77.0%	0.9%	2.2%
II.5	Kita įranga, prietaisai, įrankiai ir įrengimai	519,008	652,410	615,803	-133,402	79.6%	2.4%	36,606	105.9%	2.2%	3.9%
II.6	Nebaigta statyba										
II.7	Kitas materialusis turtas										
III.	FINANSINIS TURTAS										
III.1	Investicijos į dukterines įmones ir asocijuotas įmones										
III.2	Paskolos asocijuotoms ir dukterinėms įmonėms										

III.3	Po vienerių metų gautinos sumos										
III.4	Kitas finansinis turtas										
B.	Trumpalaikis turtas	20,419,185	28174876	14,666,079	-7,755,691	72.5%	93.5%	13,508,797	192.1%	96.4%	92.6%
I.	ATSARGOS, IŠANKSTINIAI APMOKĖJIMAI IR NEBAIGTOS VYKDYTI SUTARTYS	3,078,466	2,015,370	1,813,747	1,063,096	152.7%	14.1%	201,623	111.1%	6.9%	11.5%
I.1	Atsargos										
I.1.1	Žaliavos ir komplektavimo gaminiai										
I.1.2	Nebaigta gamyba										
I.1.3	Pagaminta produkcija										
I.1.4	Pirktos prekės, skirtos perparduoti	2,596,398	1,707,014	1,395,479	889,384	152.1%	11.9%	311,534	122.3%	5.8%	8.8%
I.2	Išankstiniai apmokėjimai	482,068	308,356	418,268	173,712	156.3%	2.2%	-109,911	73.7%	1.1%	2.6%
I.3	Nebaigtos vykdyti sutartys										
II.	PER VIENERIUS METUS GAUTINOS SUMOS	4,589,968	3,728,505	2,508,272	861,463	123.1%	21.0%	1,220,233	148.6%	12.8%	15.8%
II.1	Pirkėjų įsiskolinimas	4,348,002	3,407,501	2,287,455	940,501	127.6%	19.9%	1,120,046	149.0%	11.7%	14.4%
II.2	Dukterinių ir asocijuotų įmonių skolos										
II.3	Kitos gautinos sumos	241,967	321,004	220,817	-79,037	75.4%	1.1%	100,187	145.4%	1.1%	1.4%
III.	KITAS TRUMPALAIKIS TURTAS	9,222,599	16,351,927	3,601,796	-7,129,327	56.4%	42.2%	12,750,131	454.0%	56.0%	22.7%
III.1	Trumpalaikės investicijos										
III.2	Terminuoti indėliai										
III.3	Kitas trumpalaikis turtas	9,222,599	16,351,927	3,601,796	-7,129,327	56.4%	42.2%	12,750,131	454.0%	56.0%	22.7%
IV.	PINIGAI IR PINIGŲ EKVIVALENTAI	3,528,151	6,079,074	6,742,264	-2,550,923	58.0%	16.1%	-663,191	90.2%	20.8%	42.6%

	TURTAS IŠ VISO	21,848,784	29,222,601	15,833,339	0	74.8%	100.0%	0	184.6%	0.0%	100.0%
C.	Nuosavas Kapitalas	13,340,619	25,235,084	13,028,283	-	52.9%	61.1%	12,206,800	193.7%	86.4%	82.3%
I.	KAPITALAS	2,914,026	2,914,026	2,914,026	0	100.0%	13.3%	0	100.0%	10.0%	18.4%
I.1	Išstatinis (pasirašytasis)	2,914,026	2,914,026	2,914,026	0	100.0%	13.3%	0	100.0%	10.0%	18.4%
I.2	Pasirašytasis neapmokėtas kapitalas (-)										
I.3	Akcijų priedai										
I.4	Savos akcijos (-)										
II.	PERKAINOJIMO REZERVAS (REZULTATAI)										
III.	REZERVAI	291,403	291,403	291,403	0	100.0%	1.3%	0	100.0%	1.0%	1.8%
III.1	Privalomasis	291,403	291,403	291,403	0	100.0%	1.3%	0	100.0%	1.0%	1.8%
III.2	Savoms akcijoms išigyti										
III.3	Kiti rezervai										
IV.	NEPASKIRSTYTASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	10,135,191	22,029,655	9,822,855	-	46.0%	46.4%	12,206,800	224.3%	75.4%	62.0%
IV.1	Ataskaitinių metų pelnas (nuostoliai)	10,135,191	12,206,800	9,822,855	-2,071,609	83.0%	46.4%	2,383,945	124.3%	41.8%	62.0%
IV.2	Ankstesnių metų pelnas (nuostoliai)		9,822,855								
D.	Dotacijos, subsidijos	73,775	94,157	0		78.4%	0.3%	94,157		0.3%	0.0%
E.	Mokėtinios sumos ir įsipareigojimai										
I.	PO VIENERIŲ METŲ MOKĖTINOS SUMOS IR ILGALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI	8,434,390	3,893,361	2,805,055	4,541,029	216.6%	38.6%	1,088,306	138.8%	13.3%	17.7%
I.1	Finansinės skolos										
I.1.1	Lizingo (finansinės nuomos) ar panašūs įsipareigojimai										
I.1.2	Kredito įstaigoms										

I.1.3	Kitas finansinēs skolas										
I.2	Skolas tiekējams										
I.3	Gauti i š ankstīnīai apmok ē jīmai										
I.4	Atid ē jīmai										
I.4.1	Īsipare ī goj ū ir reikalav ū padengimo										
I.4.2	Pens ī j ū ir pana š ū Īsipare ī goj ū										
I.4.3	Kiti atid ē jīmai										
I.5	Atid ē t ē ji mokes č īai										
I.6	Kitos mok ē t ē nos sumos ir ilgala ī k ā iai Īsipare ī goj ū mai										
II.	PER VIENERŪS METŪS MOKēTēNOS SUMOS IR TRUMPALAIKĀIAI ĪSIPAREĪGOJŪMAI	8,434,390	3,893,361	2,805,055	4,541,029	216.6%	38.6%	1,088,306	138.8%	13.3%	17.7%
II.1	Ilgala ī k ā i ū skol ū einam ū j ū met ū dalis										
II.2	Finans ī n ē s skolas										
II.2.1	Kredito īsta ī goms										
II.2.2	Kitos skolas										
II.3	Skolas tiek ē j ā ms	4,801,410	846,599	397,339	3,954,811	567.1%	22.0%	449,260	213.1%	2.9%	2.5%
II.4	Gauti i š ankstīnīai apmok ē jīmai	18,798	13,013	9,864	5,785	144.5%	0.1%	3,149	131.9%	0.0%	0.1%
II.5	Pelno mokes č o Īsipare ī goj ū mai	112,953	926,722	1,275,450	-813,769	12.2%	0.5%	-348,727	72.7%	3.2%	8.1%
II.6	Su darbo sant ī k ā īs sus ī j ē Īsipare ī goj ū mai	326,677	234,085	694	92,593	139.6%	1.5%	233,391	33733.4%	0.8%	0.0%
II.7	Atid ē jīmai			197,961	0		0.0%	-197,961	0.0%	0.0%	1.3%
II.8	Kitos mok ē t ē nos sumos ir trumpala ī k ā iai Īsipare ī goj ū mai	3,174,551	1,872,942	923,747	1,301,609	169.5%	14.5%	949,194	202.8%	6.4%	5.8%

	NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ VISO:	21,848,784	29,222,601	15,833,339	0	74.8%	100.0%	0	184.6%	100.0%	100.0%
--	---	------------	------------	------------	---	-------	--------	---	--------	--------	--------

2 lentelė. UAB „XXX“ veiklos pokytis 2003 – 2005m.

	2005vs2003	2005m.	2004m.	2003m.
Pardavimų pajamas	1,31	68.103.172	61.627.333	51.829.628
Grynasis pelnas	1,03	10.135.191	12.206.800	9.822.855
Turtas	1,38	21.848.784	29.222.601	15.833.339
Nuosavas kapitalas	1,02	13.340.619	25.235.084	13.028.283
Trumpalaikis turtas	1,39	20.419.185	28.174.876	14.666.079
Trumpalaikiai įsipareigojimai	3,01	8.434.390	3.893.361	2.805.055
Atsargos	1,86	2.596.398	1.707.014	1.395.479

3 lentelė. UAB „XXX“ pelno (nuostolio) ataskaita 2003 – 2005 m.

Eil. Nr.	Turtas	2005m.	2004m.	2003m.	2005 pokytis LT	2005 pokytis %	2005%	2004 pokytis LT	2004 pokytis %	2004%	2003 pokytis %
I.	Pardavimo pajamos	68.103.172	61.627.333	51.829.628	6.475.840	110,5%	100,0%	9.797.704	118,9%	100,0%	100,0%
I.1	Perparduoūtų prekių pajamos	67.670.830	61.220.591	51.477.845	6.450.239	110,5%	99,4%	9.742.746	118,9%	99,3%	99,3%
I.2	Suteiktų paslaugų pajamos	432.342	406.742	351.783	25.600	106,3%	0,6%	54.958	115,6%	0,7%	0,7%
II.	Pardavimo savikaina	32.432.721	28.498.507	24.525.627	3.934.214	113,8%	47,6%	3.972.880	116,2%	46,2%	47,3%
II.1	Perparduoūtų prekių savikaina	32.136.817	28.146.310	24.202.347	3.990.507	114,2%	47,2%	3.943.963	116,3%	45,7%	46,7%
II.2	Suteiktų paslaugų savikaina	295.904	352.197	323.280	-56.293	84,0%	0,4%	28.917	108,9%	0,6%	0,6%
III.	Bendrasis pelnas (nuostolis)	35.670.451	33.128.826	27.304.001	2.541.626	107,7%	52,4%	5.824.825	121,3%	53,8%	52,7%
IV.	Veiklos sąnaudos	23.966.605	19.124.356	16.108.821	4.842.249	125,3%	35,2%	3.015.535	118,7%	31,0%	31,1%
IV.1	Pardavimo	12.029.948	9.060.230	6.976.011	2.969.718	132,8%	17,7%	2.084.219	129,9%	14,7%	13,5%
IV.2	Bendrosios ir administracinės	11.936.657	10.064.126	9.132.810	1.872.531	118,6%	17,5%	931.316	110,2%	16,3%	17,6%
V.	Tipinės veiklos pelnas (nuostolis)	11.703.846	14.004.470	11.195.180	-	2.300.623	83,6%	17,2%	2.809.290	125,1%	22,7%
VI.	Kita veikla	174.373	181.539	122.766	-7.165	96,1%	0,3%	58.773	147,9%	0,3%	0,2%
VI.1	Pajamos	361.824	452.906	542.257	-91.082	79,9%	0,5%	-89.350	83,5%	0,7%	1,0%
VI.2	Sąnaudos	187.451	271.367	419.491	-83.917	69,1%	0,3%	-148.123	64,7%	0,4%	0,8%
VII.	Finansinė ir investicinė veikla	222.079	302.470	228.768	-80.392	73,4%	0,3%	73.704	132,2%	0,5%	0,4%
VII.1	Pajamos	351.169	319.747	245.393	31.421	109,8%	0,5%	74.355	130,3%	0,5%	0,5%
VII.2	Sąnaudos	129.090	17.277	16.625	111.813	747,2%	0,2%	651	103,9%	0,0%	0,0%
VIII.	Įprastinės veiklos pelnas (nuostolis)	12.100.298	14.488.479	11.546.714	-	2.388.180	83,5%	17,8%	2.941.766	125,5%	23,5%
IX.	Pagautė										
X.	Netekimai										
XI.	Pelnas (nuostoliai) prieš apmokestinimą	12.100.298	14.488.479	11.546.714	-	2.388.180	83,5%	17,8%	2.941.766	125,5%	23,5%
XII.	Pelno mokestis	1.965.108	2.281.679	1.723.857	-316.571	86,1%	2,9%	557.822	132,4%	3,7%	3,3%
XIII.	Grynasis pelnas (nuostolis)	10.135.190	12.206.800	9.822.857	-	2.071.609	83,0%	14,9%	2.383.945	124,3%	19,0%

4 lentelė. UAB „XXX“ 1 scenarijus – 2003 – 2009*m.

('000 LTL)	2003	2004	2005	2006 *	2007 *	2008 *	2009 *	2006 - 2009 *	2007 vs 2006		2008 vs 2007		2009 vs 2008	
									+/-	%	+/-	%	+/-	%
Veiklos pajamos	51.830	61.628	68.103	80.838	92.964	106.909	122.945	403.656	12.126	15%	13.945	15%	16.036	15%
Bendrasis pelnas <i>Pelno marža</i>				38.823 48,0%	45.097 48,5%	51.861 48,5%	59.640 48,5%	195.422 48,4%	6.274 0,5%	16%	6.765 0,0%	15%	7.779 0,0%	15%
Veiklos sąnaudos <i>Išlaidų rodiklis</i>				29.577 36,6%	34.373 37,0%	37.548 35,1%	40.568 33,0%	142.066 35,2%	4.795 0,4%	16%	3.175 -1,9%	9%	3.020 -2,1%	8%
Veiklos pelnas <i>Veiklos pelningumas</i>	11.195 21,6%	14.004 22,7%	11.704 17,2%	9.246 11,4%	10.724 11,5%	14.313 13,4%	19.073 15,5%	53.356 13,2%	1.478 0,1%	16%	3.589 1,9%	33%	4.760 2,1%	33%
Išlaidų rodikliai (pagal skyrius)														
Marketingo sk.				5,5%	6,0%	5,8%	5,4%		0,5%		-0,3%		-0,3%	
Pardavimų sk.				14,9%	16,0%	15,4%	14,8%		1,0%		-0,6%		-0,6%	
Paskirstymo`sk.				6,6%	6,4%	6,1%	5,8%		-0,2%		-0,3%		-0,3%	
Finansų sk.				2,2%	1,9%	1,8%	1,6%		-0,3%		-0,1%		-0,2%	
IT sk.				2,0%	1,8%	1,6%	1,5%		-0,2%		-0,1%		-0,2%	
Administracija				5,3%	4,9%	4,4%	4,0%		-0,4%		-0,4%		-0,5%	

5 lentelė. UAB „XXX“ 2 scenarijus – 2003 – 2009*m.

('000 LTL)	2003	2004	2005	2006 *	2007 *	2008 *	2009 *	2006 - 2009 *	2007 vs 2006		2008 vs 2007		2009 vs 2008	
									+/-	%	+/-	%	+/-	%
Veiklos pajamos	51.830	61.628	68.103	80.838	101.048	126.310	160.413	468.609	20.210	25%	25.262	25%	34.104	27%
Bendrasis pelnas <i>Pelno marža</i>				38.823 48,0%	49.018 48,5%	61.273 48,5%	77.816 48,5%	226.931 48,4%	10.195 0,5%	26%	12.255 0,0%	25%	16.544 0,0%	27%
Veiklos sąnaudos <i>Išlaidų rodiklis</i>				29.577 36,6%	37.177 36,8%	42.065 33,3%	48.878 30,5%	157.697 33,7%	7.600 0,2%	26%	4.888 -3,5%	13%	6.813 -2,8%	16%
Veiklos pelnas <i>Veiklos pelningumas</i>	11.195 21,6%	14.004 22,7%	11.704 17,2%	9.246 11,4%	11.842 11,7%	19.208 15,2%	28.938 18,0%	69.234 14,8%	2.595 0,3%	28%	7.366 3,5%	62%	9.730 2,8%	51%
Išlaidų rodikliai (pagal skyrius)														
Papildomos investicijos					0,8%				0,8%		-0,8%		0,0%	
Marketingo sk.				5,5%	6,3%	6,3%	6,2%		0,8%		0,0%		-0,1%	
Pardavimų sk.				14,9%	15,6%	14,6%	13,6%		0,6%		-1,0%		-1,0%	
Paskirstymo`sk.				6,6%	6,1%	5,6%	5,1%		-0,5%		-0,5%		-0,5%	
Finansų sk.				2,2%	1,8%	1,5%	1,3%		-0,4%		-0,2%		-0,3%	
IT sk.				2,0%	1,6%	1,4%	1,2%		-0,3%		-0,2%		-0,2%	
Administracija				5,3%	4,5%	3,8%	3,1%		-0,8%		-0,7%		-0,7%	

6 lentelė. UAB „XXX“ 3 scenarijus – 2003 – 2009*m.

(‘000 LTL)	2003	2004	2005	2006 *	2007 *	2008 *	2009 *	2006 - 2009 *	2007 vs 2006		2008 vs 2007		2009 vs 2008	
									+/-	%	+/-	%	+/-	%
Veiklos pajamos	51.830	61.628	68.103	80.838	80.838	80.838	80.838	323.353	-	0%	-	0%	-	0%
Bendrasis pelnas				38.823	39.215	39.215	39.215	156.467	391	1%	-	0%	-	0%
Pelno marža				48,0%	48,5%	48,5%	48,5%	48,4%	0,5%		0,0%		0,0%	
Veiklos sąnaudos				29.577	30.272	31.118	31.234	122.201	694	2%	846	3%	116	0%
Išlaidų rodiklis				36,6%	37,4%	38,5%	38,6%	37,8%	0,9%		1,0%		0,1%	
Veiklos pelnas	11.195	14.004	11.704	9.246	8.943	8.096	7.981	34.266	303	3%	846	9%	116	1%
Veiklos pelningumas	21,6%	22,7%	17,2%	11,4%	11,1%	10,0%	9,9%	10,6%	-0,4%		-1,0%		-0,1%	
Išlaidų rodikliai (pagal skyrius)														
Marketingo sk.				5,5%	5,7%	5,8%	5,8%		0,2%		0,1%		0,0%	
Pardavimų sk.				14,9%	15,3%	15,6%	15,5%		0,3%		0,4%		-0,1%	
Paskirstymo sk.				6,6%	6,9%	7,1%	7,2%		0,3%		0,2%		0,1%	
Finansų sk.				2,2%	2,2%	2,3%	2,4%		0,0%		0,1%		0,1%	
IT sk.				2,0%	2,0%	2,1%	2,1%		0,0%		0,1%		0,0%	
Administracija				5,3%	5,4%	5,6%	5,6%		0,1%		0,2%		0,1%	