

LATVIJAS UNIVERSITĀTE
EKONOMIKAS UN VADĪBAS FAKULTĀTE
Grāmatvedības un audita katedra

**SIA ESTVA IEKŠĒJĀS KONTROLES SISTĒMAS UN VADĪBAS
GRĀMATVEDĪBAS PIELIETOJUMA NEPIECIEŠAMĪBA UN
IEVIEŠANA**

The Use of the Internal Control System and Management Accounting Practices and
Their Necessity and Implementation in ESTVA, LLC

MAĢISTRA DARBS
Profesionālā maģistra studiju programma Grāmatvedība un audits

Autors: **Jeļena Kureņinova**

Studenta apliecības Nr.: JK13049

Darba vadītājs: profesore Dr.ekon., profesore Inta Brūna

RĪGA 2015

Anotācija

Darba tēma: „SIA ESTVA Iekšējās kontroles sistēmas un vadības grāmatvedības pielietojuma nepieciešamība un ieviešana”.

Maģistra darba **mērķis** ir, pamatojoties uz esošās situācijas analīzi, novērtēt iekšējās kontroles sistēmas un vadības grāmatvedības pielietojuma nepieciešamību mazā uzņēmumā. Noformulēt secinājumus un izstrādāt priekšlikumus uzņēmuma situācijas uzlabošanai.

Darba teorētisko daļu veido pirmā nodaļa. Tajā ir sniegta teorētiskā informācija par to, kas ir iekšējās kontroles sistēma, tas būtība un raksturojums, COSO modeļa būtība un raksturojums.

Otrā nodaļa ir veltīta SIA ESTVA uzņēmuma aprakstam. Šī nodaļa sniedz informāciju par SIA „ESTVA”, esošās iekšējās kontroles sistēmas un vadības grāmatvedības pielietojums uzņēmumā, uz kādiem principiem balstās uzņēmuma darbība.

Trešā nodaļa ir veltīta SIA ESTVA aktuālo problēmu identificēšanai un izpētei.

Maģistra darba apjoms: 99 lpp., 17 attēli, 17 tabulas, 10 formulas un 1 pielikums. Darba uzrakstīšanā izmantoti 34 literatūras avoti.

Atslēgvārdi: iekšējās kontroles sistēma, COSO modelis, vadības grāmatvedība, pašizmaksas kalkulācija, lēmumu pieņemšana, cenu politika, naudas plūsma.

Abstract

The theme of the thesis is “The Use of the Internal Control System and Management Accounting Practices and Their Necessity and Implementation in ESTVA, LLC”.

The **goal** of the master thesis is to evaluate the internal control system and management accounting practices, their necessity and implementation in a small company, on the basis of the analysis of the current situation, as well as to draw relevant conclusions and to offer possible solutions for improving the company’s situation.

The theoretical part consists of the first chapter, which gives theoretical information about the nature and characteristics of the internal control system and the COSO model.

The second chapter comprises the information about the company ESTVA, LLC, its existing internal control system and management accounting practices, and the principles governing the company’s work.

The third chapter deals with the identification and research of the current problems at ESTVA, LLC.

The master thesis consists of 99 pages, 17 images, 17 tables, 10 formulas and 1 appendices. During the writing of the thesis 34 literary sources were used.

Keywords: internal control system, COSO model, Management Accounting, cost calculation, decision making, pricing policy, cash flow.

Apzīmējumu saraksts.

SEC - The United States Securities and Exchange Commission (ASV Vērtspapīru un biržu komisija)

COSO - The Committee of Sponsoring Organizations (Tredveja komisijas sponsoru organizāciju komiteja)

IKS – iekšējās kontroles sistēma

AAA- The American Accounting Association (Amerikas Grāmatvedības Asociācija)

AICPA - The American Institute of Certified Public Accountants (Amerikas sertificēto publisko grāmatvežu Institūts)

FEI - Financial Executives International (Starptautiskie finanšu vadītāji)

IIA - The Institute of Internal Auditors (Iekšējo auditoru Institūts)

IMA - The Institute of Management Accountants (Vadības Grāmatvežu Institūts)

Saturs

Ievads	6
1. Iekšējās kontroles sistēmas būtība un specifika mazos un vidējos uzņēmumos	9
1.1. Iekšējās kontroles sistēmas nozīme un mērķi uzņēmumā	9
1.2. COSO modeļa raksturojums	12
1.3. Mazu un vidēju uzņēmumu iekšējās kontroles sistēmas organizācija	20
1.4. Vadības grāmatvedības nepieciešamība, funkcijas, aprēķinu metodes	30
2. Uzņēmuma SIA „ESTVA” situācijas analīze	41
2.1. Uzņēmuma saimnieciskās darbības raksturojums un pozīcija tirgū	41
2.2. Uzņēmuma IKS un vadības grāmatvedības pielietojuma novērtējums	45
3. IKS un vadības grāmatvedības ieviešana uzņēmumā	48
3.1. Aktuālo problēmu identificēšana	48
3.2. Konstatēto problēmu analīze no vadības grāmatvedības viedokļa	50
3.3. Iekšējās kontroles procedūru plānošana ieviešanai	74
3.4. Iekšējās kontroles izstrāde darījumos ar krājumiem (pasūtījums, iegāde, pašizmaksa, cenas veidošanas stratēģija, krājumu atlikumi).....	76
3.5. Iekšējās kontroles izstrāde debitoru uzskaitē - debitoru identificēšana, klasificēšana, darbs ar debitoriem	78
3.6. Grāmatvedības dokumentu iekšējā kontrole grāmatvedības politikas analīze, pielietojuma kontrole, pilnveidošana, dokumentu aprīte.....	79
3.7. Piegādātāju parādu uzskaites iekšējās kontroles procedūras - piegādātāju parādu esamība, novērtēšana, termiņu kontrole, nodokļu aprēķini, likmju piemērošana	91
Secinājumi un priekšlikumi	94
Izmantotā literatūra	98
PIELIKUMI	101
Pielikums nr.1 SIA „ESTVA” grāmatvedības uzskaites metodika	102

IEVADS

Latvijā nav normatīvo aktu, kas stingri noteiktu iekšējās kontroles nepieciešamību komersantiem. Uzņēmumi, kas nav valsts uzņēmumi var brīvi izvēlēties vai ieviest savos uzņēmumos iekšējās kontroles sistēmu vai arī vienkārši uzticēties vadītāja pieņēmumiem, ka uzņēmumā viss darbojas arī bez papildus kontroles. Īpaši šāds priekšstats, ka uzņēmumā nav nepieciešama iekšējā kontrole pastāv mazo un vidējo uzņēmumu vidū, kas galvenokārt tiek argumentēts ar to, ka iekšējās kontroles ieviešana prasa papildus finanšu ieguldījumus un ar to, ka mazam uzņēmumam nav ko kontrolēt. Toties no autores personīgās pieredzes ar maziem un vidējiem uzņēmumiem, kuros strādā vairāk par trīs darbiniekiem, ir skaidrs nepieciešama iekšējās kontroles sistēmas izveidošana vismaz tādā līmenī, kas ļautu kontrolēt katra darbinieka ne tikai kvalifikācijas atbilstību kopumā, bet arī ikdienas darbu izpildi, savlaicīgu un kvalitatīvu informācijas nodrošināšanu pārējiem darbiniekiem. Ir ļoti būtiski mūsdienās ātrā dzīves tempā nezaudēt laiku uz pašsaprotamām lietām, dažiem organizatoriskiem jautājumiem ikdienā, skaidrojot to darbiniekiem. Iekšējās kontroles sistēma nozīmē ne tikai darbinieku kontroli, bet visu procesu kontroli, kas notiek uzņēmumā. Pēc savas būtības iekšējā kontrole ir cieši saistīta ar uzņēmējdarbības vadību, jo, ja nav izveidota kontrole, tad nav racionālas uzņēmējdarbības. Kontrole ir procedūru kopums, lai nodrošinātu, ka dotais uzņēmums atbilst noteiktiem likumiem, normām, standartiem, plāniem. Iekšējās kontroles sistēma ļauj ne tikai kontrolēt uzņēmumu no iekšienes, kas padara uzņēmuma vadīšanu vieglāku un pārskatāmāku, bet arī palielināt uzņēmuma konkurētspēju tirgū.

Katrs uzņēmums ir svarīgs ķēdes posms gan valsts, gan pasaules mērogā. Tas palīdz attīstīt ekonomiku un līdz ar to pamazām uzlabot dzīves līmeni. Laikā, kad pastāvēja tikai daži uzņēmumi, kas piedāvāja savu preci, pakalpojumus – patērētājam bija mazas izvēles iespējas, un bija jāpērk tas, kas ir veikalā, nevis tas, kas patīk vai tas, ko gribētos, jo nebija attīstīta konkurence. Mūsdienās ir grūti iedomāties veikalā, kura plauktos būtu viena veida piens un maize tikai no viena ražotāja. Latvijā pastāv vismaz 51 uzņēmums, kas ražo tikai piena produktus¹, kas mazai valstij ir salīdzinoši daudz. Protams, daži no tiem ir lieli uzņēmumi, daži vidēji un mazi, bet tie visi konkurē savā starpā. Konkurence ir faktors, kas stimulē progresu. Ja tās nebūtu, uzņēmumiem nebūtu motivācijas attīstīties, pilnveidoties, ieviest inovācijas utt. Konkurētspēju ietekmējošs faktors ir arī spēja vadīt uzņēmumu racionāli. Parasti šādiem nolūkiem tiek iesaistīta vadības grāmatvedība. Vadības grāmatvedība palīdz atrisināt un saprast vairākus būtiskus jautājumus, piemēram tādus kā, par kādu cenu jāpārdod, cik daudz jāsarāžo, vai jāpasūta, lai uzņēmums spētu pastāvēt un būt

¹ CSB dati uz 01.07.2014.

konkurētspējīgs, kā arī attīstīties un augt. Ir ļoti būtiski katram uzņēmumam, neatkarīgi no tā cik tas ir liels vai mazs, plānot savu darbību uz priekšu. Tikai ar stratēģiju un finanšu plānošanu ir iespējams pastāvēt tirgū. Tomēr ne visi tirgus dalībnieki ir ieinteresēti veikt šādu plānošanu. Iemesli ir dažādi – daži uzskata, ka tas nav nepieciešams uzņēmumam, pārsvarā tie ir mazi uzņēmēji, kuri darbojas vieni paši savā uzņēmumā un pēc viņu uzskatiem, spēj kontrolēt un plānot sava uzņēmuma darbību bez jebkādiem aprēķiniem. Dažiem uzņēmumiem tas šķiet pārāk dārgi, darbietilpīgi.

Līdz ar to maģistra darba **mērķis** ir, pamatojoties uz esošās situācijas analīzi, novērtēt iekšējās kontroles sistēmas un vadības grāmatvedības pielietojuma nepieciešamību mazā uzņēmumā – SIA ESTVA un izstrādāt ieteikumus to ieviešanai.

Hipotēze: iekšējās kontroles sistēmas un vadības grāmatvedības pielietojums uzņēmumā minimālā līmenī ir nepieciešamas, lai uzņēmumā nodrošinātu konkurentspēju un attīstību.

Saskaņā ar maģistra darba mērķi, tika izvirzīti šādi uzdevumi:

1. Iepazīties ar uzņēmuma SIA ESTVA darbību un faktisko situāciju;
2. Izanalizēt uzņēmuma grāmatvedības datus, ciklu, dokumentu apriti no kontroles un vadības grāmatvedības aspektiem;
3. Izpētīt uzņēmuma kontroles sistēmas esamību, vadības grāmatvedības pielietojumu;
4. Identificēt uzņēmuma problēmas, riskus iekšējās kontroles un vadības grāmatvedības jomās;
5. Izstrādāt sākotnējo iekšējās kontroles sistēmu uzņēmumā un vadības grāmatvedības pielietošanu koncepcijas līmenī;
6. Noformulēt secinājumus un izstrādāt priekšlikumus uzņēmuma situācijas uzlabošanai.

Darba izstrādē tika izmantotas teorētiskās pētījuma, empīriskā pētījuma, datu apstrādes metodes.

Darbs sastāv no 3 nodaļām.

Pirmā nodaļā ir sniegta teorētiskā informācija par to, kas ir iekšējās kontroles sistēma, tās būtība un raksturojums, COSO modeļa raksturojums – no kādām komponentēm tas sastāv, kā tiek organizēta iekšējās kontroles sistēma mazos un vidējos uzņēmumos ikdienas darbu veikšanā, grāmatvedības uzskaites un pārskatu sastādīšanā, kā arī vadības grāmatvedības nepieciešamības apraksts, tās funkcijas.

Otrā nodaļa ir veltīta SIA ESTVA uzņēmuma aprakstam. Šī nodaļa sniedz informāciju par SIA „ESTVA” dibināšanu, kādas personas ir iesaistītas uzņēmumu saimnieciskās darbības veikšanā, ar ko uzņēmums atšķiras no citiem līdzīgā nozarē esošiem uzņēmumiem,

uzņēmuma situāciju uz pētījuma veikšanas posmu un turpmākām attīstības mērķiem. Šajā nodaļā iekļauta arī informācija par esošās iekšējās kontroles sistēmas un vadības grāmatvedības pielietojumu uzņēmumā, uz kādiem principiem balstās uzņēmuma darbība.

Trešā nodaļa ir veltīta SIA ESTVA aktuālo problēmu identificēšanai un izpētei. Konstatēto problēmu analīze no vadības grāmatvedības viedokļa, papildinot ar analīzi ar konkrētiem aprēķiniem. Kā arī vadības grāmatvedības funkciju ieviešana sākuma līmenī, iekšējās kontroles sistēmas ieviešanas procedūru izveidošana, kā arī iekšējās kontroles sistēmas izstrāde sākuma līmenī uzņēmuma visriskantākām darbības grupām, balstoties uz pētījuma laikā konstatētiem trūkumiem un iegūtiem datiem, kas palīdzēs uzņēmumam novērtēt esošo situāciju, izprast uzņēmuma darbības vājākās vietas un palīdzēs operatīvi un balstoties uz pierādījumiem pieņemt lēmumu par darbības uzlabošanu. Kā arī saplānot nākotnes mērķus uzņēmuma attīstībai.

Darbā tika izpētīta uzņēmuma iekšējās darbības sistēma, uzņēmuma finanšu dati – bilance, peļņas vai zaudējumu aprēķins, gada pārskats par 2012., 2013., 2014. (operatīvā) gadu, kā arī uzņēmuma darbības specifika, darbības uzskaites metodes, saimnieciskās darbības īpatnības.

Maģistra darbā tika izmantota speciālā ekonomiskā, audita un grāmatvedības literatūra, organizācijas npublicētie materiāli, normatīvie akti, starptautiskie grāmatvedības standarti.

Pielietojamās metodes: statistiskās analīzes, kvantitatīvās, kvalitatīvās metodes, salīdzinošā analīze.

1. IEKŠĒJĀS KONTROLES SISTĒMAS BŪTĪBA UN SPECIFIKA MAZOS UN VIDĒJOS UZŅĒMUMOS

1.1. Iekšējās kontroles sistēmas nozīme un mērķi uzņēmumā

Mūsdienu apstākļos uzņēmumiem jāprot atrast jaunas metodes uzņēmuma darbības kontrolēšanai, attīstībai. Privātiem uzņēmumiem nav noteiktas shēmas vai apraksta kā vadīt un kontrolēt savu uzņēmumu. Tāpēc uzņēmējiem jāveido pašiem savas uzņēmuma iekšējās kontroles metodes, lai uzņēmums spētu pastāvēt ilgtermiņā un produktīvi darboties tirgū.

Pirms izskatīt iekšējās kontroles būtību un raksturojumu, apskatīsim īsumā, kas ir kontrole un kā to apraksta dažādi autori. Kontrole ir novērošanas un pārbaudes sistēma, ko parasti izveido un īsteno uzņēmuma vadība vai arī speciāli nolīgtas personas ar mērķi sasniegt uzņēmuma noteiktus mērķus un uzdevumus, identificēt problēmas, kas rodas, tos īstenojot. Kontroli uzņēmumā definē dažādos veidos, bet būtība paliek viena un tā pati. Tā, piemēram, S.A. Mesčerjakovs uzskata, ka „Kontrole ir vadības funkcija, kas ir sistēma, kas pārbauda objekta funkcionēšanu, pamatojoties uz vadības lēmumiem...”². Tāpat rakstīja arī E.A.Voznesenkis. Ārzemēs kontrole ir ilgu gadus lietots termins, kā skaidro Vašingtonas Biznesa vārdnīca, kontrole ir pamata menedžmenta funkcija, kas iedalās trijās grupās: pirmā grupa ir standartu un kritēriju izveidošana, otrā pašreizējo mērķu izpilde pret plānoto, trešā – veic koriģējošās darbības nepieciešamības gadījumā.³ Lietuvas profesore Rasa Kanapickienē *prof.dr. (HP)* izanalizēja vairākas kontroles definīcijas un secināja, ka tikai efektīva un lietderīga kontrole var būt uzņēmumā, tāpēc ka katrs uzņēmums cenšas īstenot savus mērķus ar pēc iespējams mazākiem zaudējumiem – kļūdām un krāpšanās⁴. Savukārt J.A.Pfister izdalīja dažus kontroles tipus, kurus sagrupēja stratēģiskajos, menedžmenta, un iekšējā kontrolē⁵. Tomēr izplatītākā definīcija ir, ka kontrole ir vadības funkcija. Pēc savas būtības kontroli veic uzņēmuma vadība vai tai pietuvināta persona, vai personu grupa, kurai ir noteiktas šādas tiesības.

Iekšējā kontrole ir viens no veidiem kā uzņēmums var palielināt savas darbības efektivitāti. Iekšējā kontrole ir uzņēmumā izveidota sistēma, ar kuras palīdzību tiek nepārtraukti uzraudzīta uzņēmuma darbība ar nolūku īstenot uzņēmuma mērķus, pārbaudīt

² Мещеряков С.А. Контроль и ревизия. Учебное пособие, Санкт-Петербург, 2008, 6 стр.

³ Biznesa vārdnīca <http://www.businessdictionary.com/definition/controllers.html#ixzz367m1O1xB>

⁴ Kanapickienė, R., Įmonės vidaus kontrolė: teorija ir praktika. Kaunas: Lietuvos buhalterinės apskaitos švietėjų ir tyrėjų asociacija 2008, <http://www.khf.vu.lt/en/structure/departments/departments-of-finance-and-accounting#science>.

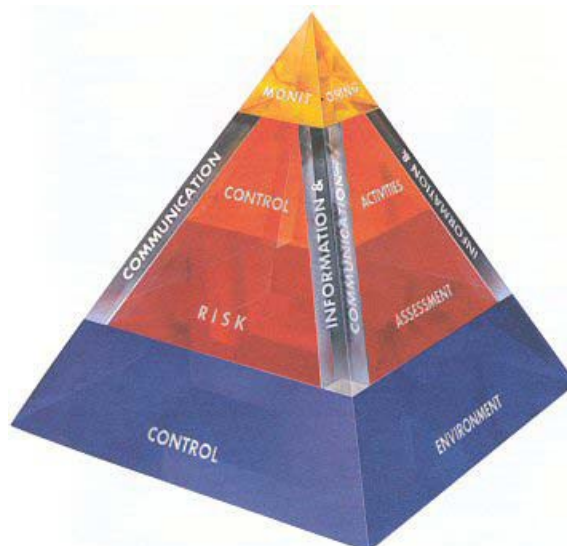
⁵ Pfister, A. J. Managing Organizational Culture for Effective Internal Control: From Practice to Theory. Physica-Verlag, Berlin–Heidelberg. 2009, 13-14.lpp.

atbilstību normatīviem aktiem, neapšaubāmo pārskatu veidošanu, utt. Tā palīdz izvairīties no kļūdu pieļaušanas, identificējot, prognozējot, pārbaudot.

Iekšējās kontroles objekts ir darbība, uz kuru tiek vērsti kontroles pasākumi. Lai iekšējās kontroles sistēma būtu efektīva, tā jāizveido tādā veidā, lai tajā tiktu aplūkotas šādas jomas:⁶

1. Atbilstība normatīviem aktiem, rīkojumiem, nolikumiem;
2. Precīza grāmatvedības uzskaites veikšana;
3. Uzskaites grozīšanas un kļūdu veidošanas nepieļaujamība;
4. Informācijas tehnoloģiju sistēma;
5. Risku identificēšana un novērtēšana;
6. Kontroles sistēmas monitorings.

Savukārt Sponsorējošo organizāciju komiteja (COSO) izdalīja sekojošus iekšējās kontroles komponentus, kas attēloti 1.1.attēlā.



*1.1.att. Iekšējās kontroles komponentes*⁷

Kā redzams no 1.1.att. pirmais fundamentālais līmenis ir kontroles vide (environment control). Kā apraksta paši izveidotāji, šis līmenis ir tāds, kurā cilvēki veic savas aktivitātes un pienākumus. Šajā apkārtējā vidē darbojas otrais līmenis (risk assessment), kurā vadība novērtē riskus, noteiktā mērķa sasniegšanai. Nākamais, trešais līmenis - kontroles aktivitātes (control activities) - ir nepieciešamas, lai nodrošinātu, ka vadības noteikumi riska mazināšanai tiek veikti. Tajā laikā nepieciešama, svarīga, aktuāla informācija tiek piefiksēta un diskutēta

⁶ Карпова Т.П. «Основы управленческого учета» Учебное пособие – М.: Инфра-М, 1997 г. , 26 с.

⁷ Copyright © 1992, 1994 by the committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission Two-Volume edition 1994 „Internal Control Integrated framework”, 171pp.

uzņēmuma ietvaros. Viss process tiek kontrolēts, novērots no augstākā līmeņa (monitoring) un pilnveidots, kā tas ir nepieciešams⁸.

Iekšējās kontroles mērķis ir noskaidrot, kuras jomas ir riskantākas, kurās tiek pieļautas kļūdas, kurās varētu būt krāpnieciskās darbības, identificēt tās un izstrādāt kontroles pasākumus, lai uzlabot esošo situāciju, kā arī uzraudzīt uzņēmuma atbilstību normatīviem aktiem un palīdzēt uzņēmumam sasniegt nospraustos mērķus un nokļūt tur, uz kuriem uzņēmums virzās.⁹ Ne velti gandrīz visos lielākajos uzņēmumos ir izstrādāta iekšējās kontroles sistēma, jo citādi vadība nespētu kontrolēt un vadīt uzņēmumu, ja nebūtu pastāvīgas kontroles. Bet kā ir ar maziem un vidējiem uzņēmumiem? Šeit ir konstatēta ļoti būtiska problēma, ar kuru saskaras vadība un iekšējie kontrolieri jeb auditori jau no paša sākuma – iekšējās kontroles definīcija un tās saprašana. Bieži vadītāji uzskata, ka, izveidojot un ieviešot uzņēmumā iekšējās kontroles sistēmu tiks atrisinātas visas uzņēmuma problēmas un uzņēmums attīstīsies un augs pats, tas arī ir viens no faktoriem, kas dažreiz aptur uzņēmuma vadību ieviest šādu sistēmu – skepticisms, ka nekāda kontrole peļņu nepalielinās. COSO - sponsorējošo organizāciju komiteja 1992.gadā izveidotajā dokumentā, „Internal Control Integrated framework” izdalīja sekojošas pozīcijas, ko iekšējā kontrole nevar izdarīt:

1. Iekšējā kontrole nevar nodrošināt uzņēmuma veiksmi – tā tikai var palīdzēt uzņēmumam, piemēram, nodrošināt uzņēmuma vadību ar svarīgu, savlaicīgu un nepieciešamu informāciju, bet nevar pārvērst sliktu vadītāju par labu.
2. Iekšējā kontrole nevar garantēt finanšu informācijas uzticamību un normatīvo aktu ievērošanu – lai cik laba, operatīva nebūtu iekšējās kontroles sistēma, tā var nodrošināt tikai būtiskus aspektus, piemēram, ja iekšējā kontrole var ietekmēt zemā un vidējā līmeņa darbiniekus, identificēt riskus un novērst problēmas, tad ja uzņēmumā lielākais risks ir vadībā, tad to konstatēt un novērst ir ļoti problemātiski un gandrīz neiespējami¹⁰.

Tāpēc uzņēmējiem jāsaprot, ka iekšējā kontrole ir neaizstājams palīgs uzņēmuma vadīšanā, kļūdu konstatēšanā, novēršanā, risku identificēšanā. Tā pie pareizas izveidošanas, lietošanas un pilnveidošanas, sniedz pozitīvus rezultātus uzņēmuma darbībā. Tas tiek panākts ar savlaicīgu problēmu konstatēšanu, analizēšanu un novēršanu, nevis kā panaceja pret visām uzņēmuma nelaimēm.

⁸ Copyright © 1992, 1994 by the committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission Two-Volume edition 1994 „Internal Control Integrated framework”, 171pp

⁹ Фролова Т.А. Аудит: конспект лекций Таганрог: ГТИ ЮФУ, 2009 5-15 lpp

¹⁰ Turpat 12.lpp

1.2. COSO modeļa raksturojums

COSO sponsorējošo organizāciju komiteja bija izveidota 1985.gadā, lai sponsorētu Nacionālo komisiju pret krāpnieciskām finanšu atskaitēm, pēc neatkarīgas privāta sektora iniciatīvas, kas pētīja faktorus, kas ietekmē krāpnieciskas finanšu uzskaites veidošanu. Tā izstrādāja rekomendācijas valsts uzņēmumiem un to auditoriem, SEC un citām regulējošām iestādēm, kā arī izglītības iestādēm.

Komiteja tika sponsorēta no piecām profesionālām asociācijām Amerikas Grāmatvedības Asociācija (The American Accounting Association (AAA)), Amerikas sertificēto publisko grāmatvežu Institūts (The American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)), Starptautiskie finanšu vadītāji (Financial Executives International (FEI)), Iekšējo auditoru Institūts (The Institute of Internal Auditors (IIA)), un Nacionālā grāmatvežu asociācija (The National Association of Accountants), tagad Vadības Grāmatvežu Institūts (now the Institute of Management Accountants [IMA])).

COSO mērķis ir apvienot trīs savstarpēji saistītos subjektus: uzņēmuma riska menedžments (ERM –enterprise risk management), iekšējā kontrole, un krāpšanās novēršana¹¹.

1992.gadā COSO publicēja dokumentu „Iekšējā kontrole Konceptuālie pamati”, kurā aprakstīja iekšējo kontroli kā procesu, kas tiek veidots no menedžmenta un vadības puses. Turpat arī tika izveidots modelis, kas palīdzēja uzņēmumiem labāk izprast iekšējās kontroles principus un nodrošināt to vieglāku pielietojamību. Modelis sākotnēji tika izveidots 1992.gadā, tas tika attēlots kuba formā trīs dimensiju veidā, kā redzams 1.2.attēlā.



1.2.att. COSO modelis 1992.g.¹²

¹¹ <http://www.coso.org/aboutus.htm>

¹² Copyright © 1992, 1994 by the committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission Two-Volume edition 1994 „Internal Control Integrated framework”, 19 lpp.

Sākotnēji modelis sastāvēja no trīs mērķu kategorijām – operācijas, finanšu atskaites, normatīvo aktu ievērošana, un pieciem integrētiem komponentiem:

1. Kontroles vide – komplekts no standartiem, procesiem un struktūrām, kas nosaka pamatu kā ieviest iekšējo kontroli uzņēmumā. Pēc vairāku autoru viedokļa šis ir viens no visvairāk kritizējamiem komponentiem, pamatojoties uz to, ka šis komponents nosaka ne tikai iekšējās kontroles nepieciešamību, bet prasa arī valdei būt par piemēru pārējām ar uzņēmumu saistītām personām. Pēc Kent N. Schneider un Lana Lowe Becker Akadēmijas un biznesa ētikas žurnālā publicētā materiāla par COSO modeļa izmantošanu uzņēmumos, uzskata, ka šī komponenta pielietošana ir līdzīga skolā lietotām metodēm, kad skolotājiem jārāda piemērs skolniekiem.

Uzņēmuma direktori un augstākā vadība nosaka ideju par iekšējās kontroles svarīgumu, iekļaujot gaidāmos uzvedības standartus. Menedžments nostiprina šīs idejas uzņēmuma dažādos līmeņos. Kontroles vide ietver sevī:

- a) uzņēmumu kā vienu veselu (integritāti) un ētiskās normas;
- b) parametrus, kas atļauj valdei īstenot vadības pienākumus;
- c) organizatorisko struktūru un pilnvaru piešķiršanu un pienākumus;
- d) individuālo personu piesaistīšanas, attīstīšanas un noturēšanas procesu;
- e) stingrus pasākumus uzņēmuma efektivitātes rādītāju nodrošināšanā, stimulēšanu un atlīdzību par efektīvo darbu.

Kontroles vides rezultāts plaši ietekmē pilnīgi visu iekšējās kontroles sistēmu.

2. Riska novērtēšana – risks ir ļoti svarīgs instruments katrā uzņēmumā. Savlaicīga riska identificēšana, novērtēšana un kontrole var palīdzēt uzņēmumam ne tikai vieglāk to pārvarēt, bet arī samazināt tā ietekmi un rašanos līdz minimumam. Riskus nosaka attiecībā uz kādu mērķi, kuru uzņēmums grib sasniegt. Riskus parasti mēra kā varbūtību kā notikumi ietekmēs darbību (skat. formulu [1.1.]).

[1.1.]¹³

$$\text{Risks} = \text{notikumi} * \text{varbūtība}$$

Riskus mēra pēc sekojošas sistēmas, kas attēlota tabulā 1.1.

1.1.tabula

Riska mērīšana pēc tā ietekmes uz uzņēmumu¹⁴

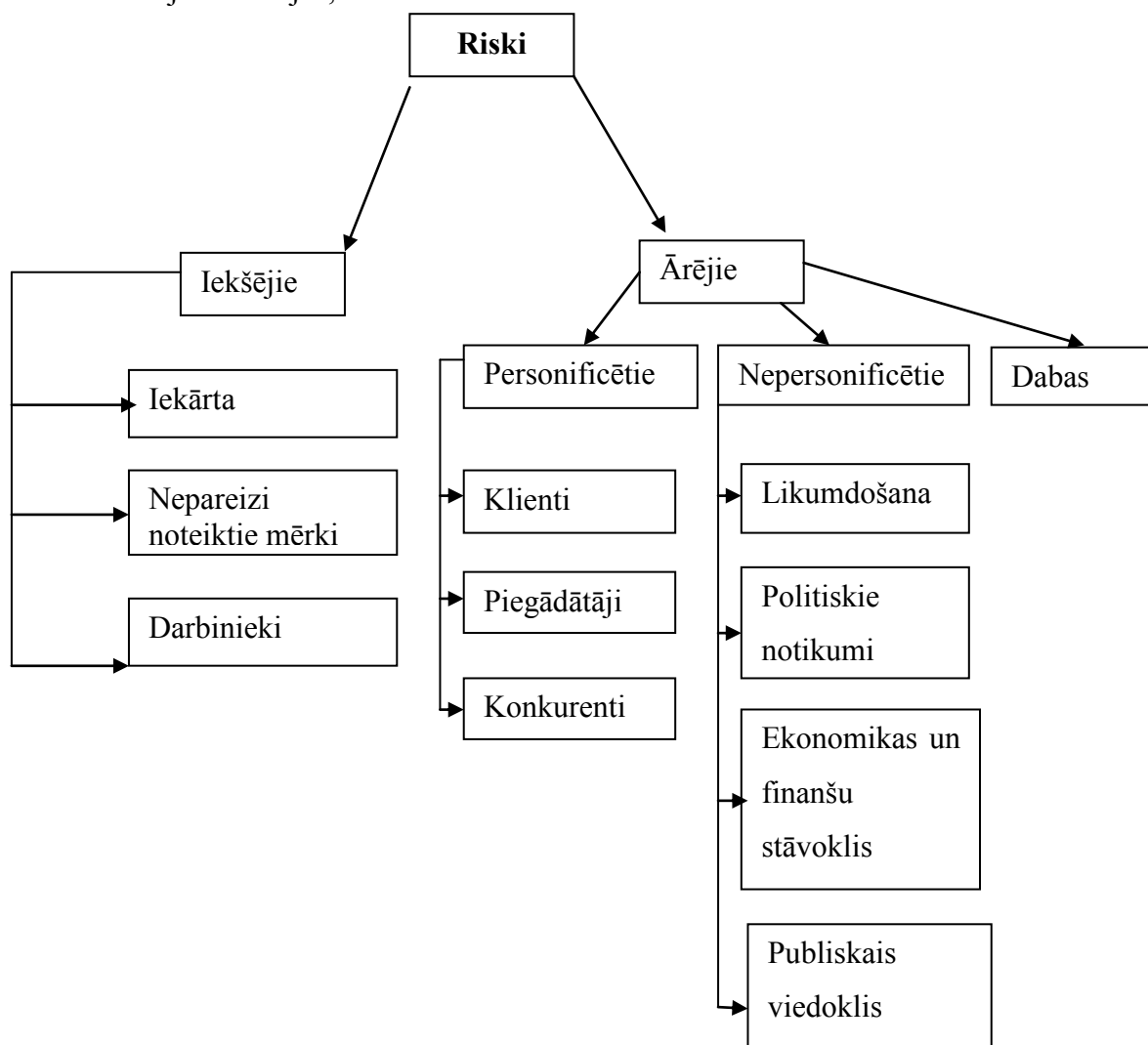
Notikumi	1. Vidējs risks	2. Augsts risks
	3. Zems risks	4. Vidējs risks
	Varbūtība	

¹³ Formulu [1.2.]zstrādāja autore pēc Бланк И.А. «Управление финансовыми рисками» 2005.g. 74-85lpp.

¹⁴ Izstrādāja autore pēc Недосекин А.О. Риски бизнеса и их измерение 2003.g. 1-12 lpp.

Kā redzams no tabulas un pēc [1.1.] formulas, veidojas četras risku grupas. Pirmā grupa ir vidējs risks, kad notikumi var nest nopietnus rezultātus, bet to varbūtība ir neliela. Otrā grupa – augsts risks, kad gan notikumu rezultāts, gan varbūtība, ka šie notikumi var iestāties, ir liela. Trešā grupa ir, kad notikumu rezultāts un varbūtība, ka šie notikumi var iestāties, ir zema – zems risks. Ceturtā grupa ir arī vidējs risks, bet šajā grupā notikumi nenes nopietnus rezultātus, bet to varbūtība ir liela.

Intelektuālā Ekonomistu apvienība (The Economist Intelligence Unit) savā pētījumā nosaka risku kā „Draudus tam, ka kāds notikums vai darbība negatīvi ietekmēs uzņēmuma spēju veiksmīgi sasniegt savus mērķus vai realizēt noteiktās stratēģijas”. Pamatojoties uz šo apgalvojumu, par risku var runāt noteiktu, specifisku mērķu ietvaros. Riskus var klasificēt dažādi, piemēram pēc to rašanās veidiem. Parasti tos iedala iekšējos un ārējos, kā attēlots 1.3.attēlā.



1.3.att. Risku klasificēšana ¹⁵

¹⁵ Izstrādāja autore pēc Недосекин А.О. Риски бизнеса и их измерение 2003.g. 1-12 lpp.

Ar iekšējiem riskiem saprot tādus riskus, kas veidojas uzņēmuma iekšienē, kā piemēram, tie var būt sākotnējie nepareizi noteikti mērķi – ieplānoti pārāk optimistiski pārdošanas apjomi, vai arī pārāk mazi izdevumu apjomi.¹⁶ Ja uzņēmums nodarbojas ar ražošanu, tad kā vēl viens iekšējais risks ir iekārtu bojāšanās, kā rezultātā veidojas neparedzēti izdevumi. Kā vēl viens būtiskais iekšējā riska faktors ir darbinieki, kuri var saslimt vai aiziet prom liela pasūtījuma laikā.

Ārējie riski veidojas neatkarīgi no uzņēmuma iekšējās sistēmas, bet ir tieši saistīti ar to, tāpēc izdala personificētos un nepersonificētos ārējos riskus.

Personificētie riski ir tādi, kas tiešā veidā ietekmē uzņēmuma darbību – klienti, kas var nenorēķināties laikā par iegādāto preci vai saņemto pakalpojumu, konkurenti, kas var izveidot elastīgāku preču vai pakalpojumu klāstu un līdz ar to arī piedāvāt labāku cenu, piegādātāji, kas var laikā nepiegādāt nepieciešamo preci, pārtraukt sadarbību utt.

Pie nepersonificētiem riskiem pieskaita tādus riskus, kuru ietekme nerodas no konkrētas personas, bet skar visu, piemēram, nozari vai kādu uzņēmumu kopumu. Pie tādiem riskiem attiecas likumdošanas izmaiņas, piemēram, nodokļu izmaiņas, politiskie notikumi, kuru rezultātā, piemēram, var tikt pārtrauktas piegādes vai valūtas kursa svārstības, ekonomikas un finanšu stāvoklis valstī vai pasaulē, piemēram, krīze, un publiskais viedoklis – vairākums iedzīvotāju var atteikties no preces vai pakalpojuma, kas nāk no konkrētas valsts.

Pie ārējiem riskiem attiecas arī dabas riski, piemēram, dabas katastrofas, kuru rezultātā uzņēmums var ciest zaudējumus.

Attiecībā uz COSO modeli 1992.gadā izveidotajā dokumentā Iekšējās kontroles integrētā rokasgrāmata („Internal Control Integrated framework”) tiek piedāvāti četri principi riska novērtēšanai:

- a) Izveidot mērķus tik precīzi, lai risku varētu identificēt un novērtēt;
- b) Identificēt un analizēt riskus, lai noteiktu, kā tos vadīt;
- c) Ņemt vērā krāpšanas potenciālu;
- d) Identificēt un novērtēt izmaiņas, kas var būtiski ietekmēt iekšējās kontroles sistēmu.¹⁷

3. Kontroles aktivitātes – katram uzņēmumam ir savas izstrādātas un īpaši pielāgotas kontroles aktivitātes. Pārsvārā tie ir izstrādātie noteikumi, procedūras, kas palīdz ne tikai saglabāt uzņēmuma dokumentāciju, informāciju, aktīvus u.c. lietas, bet

¹⁶ Rurāne M. *Uzņēmuma finanses*. –Rīga: Jumava, 2007. – 56-70.lpp

¹⁷ Copyright © 1992, 1994 by the committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission Two-Volume edition 1994 „Internal Control Integrated framework”, (33 lpp.)

arī nodrošināt, lai kontroles vidē izveidotās prasības tiktu precīzi izpildītas dažādos līmeņos uzņēmumā, sākot ar strādniekiem, beidzot ar vadību.

Iekšējās kontroles integrētā rokasgrāmata „Internal Control Integrated framework” izdala trīs principus kontroles aktivitātēm:

- a) Izvēlēties un attīstīt kontroles, kas palīdz samazināt riskus līdz pieņemam līmenim;
- b) Izvēlēties un attīstīt pamata kontroles aktivitātes visām tehnoloģijām;
- c) Pielietot kontroles aktivitātes kā specificēto politiku un obligātas procedūras.¹⁸

Kontroles aktivitātes var sadalīt vairākās grupās, kas tiktu klasificētas pēc darbības principa. Piemēram, informācijas tehnoloģiju kontrole – katram darbiniekam ir izveidota sava pieeja sistēmai ar lietotājevārdu un paroli, visi datori ir aizsargāti ar antivīrusa programmām, ir ierobežotas pieejas ar darbu nesaistītiem portāliem. Diemžēl, ļoti bieži tika novērotas situācijas, kad informācijas tehnoloģiju tehniskais atbalsts ir stiprs, visas iekārtas ir pilnībā aizsargātas, bet darbinieka piekļuves dati sistēmai atrodas citām personām pieejamā vietā, parasti, ja tās ir datora paroles, tad tās var būt uzrakstītas uz lapiņas un pielīmētas pie monitora, šajā gadījumā pat labākais tehniskais atbalsts nevar palīdzēt saglabāt informāciju.

Darbinieku tiešā un netiešā kontrole jāievieš, sākot ar strādniekiem, beidzot ar vadību. Lietderīgi kontrolēt ierašanos uz darbu, cik daudz laika tiek pavadīts pildot pienākumus, atpūšoties, cik kvalitatīvi tiek veikts darbs, darba kārtības ievērošana, ētikas normu ievērošana utt. Kā kontroles aktivitāti, lai varētu izanalizēt darbā pavadīto produktīvo laiku, var piemērot videonovērošanu vai arī datoru vai citu iekārtu noslodzi, lielos uzņēmumos praktizē ieiešanu un iziešanu tikai pēc identifikācijas kartes noskanēšanas. Kā arī var veikt aptaujas citu darbinieku vidū, vai lūgt sniegt raksturojumu citiem darbiniekiem.

Finanšu datu aprites kontrole – kādā veidā tiek nodota informācija, dokumentācija, cik ātri un pilnīgi tā nonāk līdz noteiktai personai. Kādā veidā informācija tiek uzglabāta, kādas personas drīkst nokļūt pie noteiktās informācijas vai dokumentācijas, kā tiek veikta datu aizsardzība. Kā kontroles pasākumu aktivitātes jāpiemēro dokumentācijas uzskaites žurnāli, jānodrošina, atkarībā no informācijas vai dokumentācijas svarīguma, skapīši ar atslēgām vai seifi, jānosaka dokumentācijas vai informācijas nodošanas termiņus citai saistītai personai.

Šīs ir būtiskākās grupas, kas ir nepieciešamas katram uzņēmumam, neatkarīgi no tā lieluma. Protī, jo lielāks uzņēmums, jo vairāk būs grupu un smalkāk tiks sadalītas kontroles aktivitātes, arī lieliem uzņēmumiem kontrole tiks nodrošināta, izmantojot jaunākās tehnoloģijas, kas būs efektīvākas, to pareizās izmantošanas rezultātā, arī izmantojot apsardzes

¹⁸ Copyright © 1992, 1994 by the committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission Two-Volume edition 1994 „Internal Control Integrated framework”, 163lpp., (49 lpp.)

pakalpojumus, identifikācijas kartes ar iebūvētiem čipiem utt. Toties mazākiem uzņēmumiem šajā jautājumā ir lielāks darbs – viņiem jānodrošina kontroles pasākumi ar nelieliem izdevumiem, bet ar ne mazāku efektivitāti.

4. Informācija un komunikācija.

Informācija ir ļoti svarīgs elements uzņēmumā. Tā ir svarīga visos uzņēmuma līmeņos, jo tā palīdz ātrāk un efektīvāk attīstīties uzņēmumam un sasniegt mērķus. Piemēram, finanšu informācija, tā ietver sevī ne tikai datus no finanšu pārskatiem, bet tā sniedz informāciju par uzņēmuma finansiālo stāvokli – vai uzņēmums ir stabils, maksāspējīgs. Tā palīdz pieņemt biznesa lēmumus, menedžmentā - palīdz novērtēt, analizēt konkrētu vai vairākus produktus, struktūrvienības, cenu stratēģijas izvēli, kā arī bez tās nevar sastādīt budžetu – plānot uzņēmuma darbību.

Informācijas savlaicīga nodošana ir ļoti būtiska uzņēmumam, lai tas varētu reaģēt uz pārmaiņām un attīstīties. Mūsdienās lielākoties visa informācija tiek uzglabāta datorsistēmās, kur arī tiek apstrādāta, tas prasa mazāku laiku informācijas nodošanai, jo pārsvarā uzņēmumos ir izveidota sistēma, kas palīdz veikt šīs darbības, bet šīs posms ļoti pārklājas ar iepriekšējo – kontroles aktivitātēm. Visu informāciju ievada uzņēmuma darbinieki, daži ir ar labām zināšanām un iemaņām ar datoru, daži – nē, sakarā ar šo, ir jāveic kontroles aktivitātes, kas garantētu informācijas pareizību, tāpēc ka, pat ja informācija ir nodota laicīgi, bet tā ir nepilnīga vai kļūdaina, pastāv risks, ka uzņēmums nepareizi reaģēs uz notikumiem un tiks pieņemti neefektīvi lēmumi situācijas analizēšanā un risināšanā.

Ja ir informācija, tad noteikti jābūt komunikācijai uzņēmumā. Komunikācijai jābūt arī savlaicīgai, bet ne tikai, komunicējot jāievēro arī ētikas normas. Ļoti bieži uzņēmumi mūsdienās pāriet uz elektronisko komunikāciju, izmantojot e-pastus, vai programmas, kas nodrošina tūlītējo informācijas izlasīšanu, piemēram Skype. No vienas puses, tas ir vieglāk, jo var komunicēt no jebkuras vietas pasaulē, bet trūkumi ir vairāki – uzrakstīt nepieciešamo informāciju tā, lai tas būtu saprotams tās saņēmējam tieši tādā kontekstā, kādā ir nepieciešams, rada problēmas daudziem. Komunicējot par svarīgām lietām, kad ir nepieciešams izstāstīt, izskaidrot nianšes, vislabākais veids komunicēt, neizmantojot elektroniskos līdzekļus, tas dos ātrāku un garantētāku saprašanu, ka persona pareizi ir sapratusi nepieciešamo informāciju. Izmantojot, elektroniskās sistēmas komunikācijā, bieži vien, īpaši uzņēmuma iekšējā komunikācijā, netiek ievērotas ētikas normas, tiek pielietota neformālā komunikācija, lielākoties tas ir novērojams mazos un vidējos uzņēmumos, lielo uzņēmumu nodaļu, struktūrvienību ietvaros.

Runājot par komunikāciju uzņēmuma ārienē – ar klientiem, piegādātājiem, partneriem, tā ir formālā komunikācija, šādu komunikāciju parasti uztur apmācītas personas, vai personas,

kurām ir pieredze šāda veidā komunikācijā. Noteikti jāievēro ētikas normas, arī formālās komunikācijas īpatnības, īpaši elektroniskajā vai rakstāmajā komunikācijā – oficiālo vēstuļu noformēšanas prasības.

5. Uzraudzībai (monitoring) arī ir liela loma iekšējās kontroles sistēmā. Pirmajos līmeņos tika apskatīti procesi iekšējās kontroles dibināšanai, uzraudzība ir iekšējās kontroles funkcionēšanas atbalsts. Pat ja iekšējā kontrole ir izveidota, bet to neuzrauga, tad no tās nav nekādas jēgas. Kad uzņēmumā ir procesu uzraudzība, ir vieglāk saprast uzņēmumā esošās problēmas. Piemēram, ja uzņēmuma saimnieciskajā darbībā ir novērotas nepilnības, varbūt tas ir signāls tam, ka jāpieaicina jauni darbinieki, vai arī esošiem darbiniekiem jānodrošina kvalifikācijas celšanas apmācības. Uzraudzība palīdz arī identificēt vai iekšējā kontrole strādā, vai arī tā tika izveidota jau sen, un ir laiks to aktualizēt, pilnveidot, jo uzņēmumā esošie procesi, situācija vairs neatbilst esošai iekšējās kontroles sistēmai – iekšējās kontroles procedūras, kas bija efektīvas iepriekš ir palikušas mazāk efektīvas vai neaktuālas vispār.

Iekšējās kontroles integrētā rokasgrāmata „Internal Control Integrated framework” izdala divus uzraudzības veidus – nepārtrauktas aktivitātes un atsevišķa kvalitātes novērtēšana. Parasti, lai uzraudzītu iekšējās kontroles sistēmu tiek pielietotas nepārtraukta uzraudzības aktivitātes dažādos līmeņos. Šai uzraudzībai ir lielāka pakāpe un efektivitātenekā atsevišķai novērtēšanai. Toties atsevišķa novērtēšana sniedz ātrāku un labāku priekšstatu par konkrēto pētāmo objektu.¹⁹

Iekšējās kontroles integrētā rokasgrāmata „Internal Control Integrated framework”, dod sekojošos piemērus nepārtraukto aktivitāšu paskaidrošanai:

1. Regulāri veicot menedžmenta aktivitātes, operatīvais menedžments saņem pierādījumus tam, ka iekšējās kontroles sistēma turpina strādāt. Kad operatīvās atskaites ir integrētas vai saskaņotas ar finanšu atskaišu sistēmu un tiek pielietotas operācijās uz nepārtrauktības pamata, svarīgas kļūdas vai izņēmumi ātri tiek atklātas pret gaidāmiem rezultātiem.²⁰ Piemēram, kad kādas nodaļas darbiniekiem vajadzētu palīdzēt, atbildēt par citas, pavisam atšķirīgas nodaļas jautājumiem, darbībām un pārskatiem, kas ir atšķirīga no darbinieku zināšanām. Iekšējās kontroles sistēmas efektivitāte paaugstinās savlaicīgi un ar pilnīgu ziņošanu un atļaujām šādiem izņēmumiem.²¹

¹⁹ Copyright © 1992, 1994 by the committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission Two-Volume edition 1994 „Internal Control Integrated framework”, (69 lpp.)

²⁰ Turpat 70 lpp.

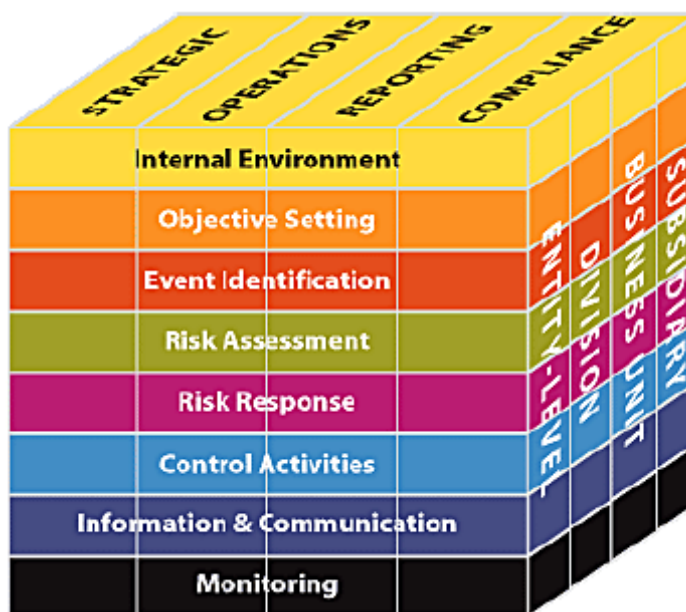
²¹ Turpat 69 lpp.

2. Informācija, kas tiek ievadīta informācijas sistēmās tiek saskaņota ar faktiskiem aktīviem, Piemēram, pabeigtās inventarizācijas var tikt pārbaudītas periodiski. Pēc tam skaits tiek salīdzināts ar grāmatvedības ierakstiem un atšķirīgām atskaitēm.²²
3. Apmācības, semināri, plānotās sesijas un citas sapulces dod svarīgu atsauksmi menedžmentam vai kontroles ir efektīvas. Pie praktiskām problēmām, kas var rādīt kontroles nepilnības, dalībnieku saprašana bieži kļūst acīmredzama.²³

Savukārt, ja nepārtraukta uzraudzība dod priekšstatu par iekšējās kontroles efektivitāti kopumā, tad atsevišķā uzraudzība periodiski dod jaunu skatu uz dažādām atsevišķām lietām.

Katra no aprakstītām komponentēm darbojas trijos mērķos operācijās, finanšu pārskatos, atbilstības (normatīvo aktu ievērošana), kā arī dažādos uzņēmuma līmeņos.

Kā jau tika minēts, COSO modelis tika izstrādāt 1992.gadā. Gadiem ejot, tika konstatēts, ka modelis ir jāaktualizē, tāpēc 2004.gadā tika izveidots COSO modelis, kas tika papildināts ar vairākām komponentēm 1.4. attēls.



1.4.att. COSO modelis 2004.gads²⁴

Kā redzams no 1.4. attēla COSO modelis tika papildināts ar tādām komponentēm kā:

- a) Iekšējā vide

²² Copyright © 1992, 1994 by the committee of Sponsoring Organizatins of the Treadway Commission Two-Volume edition 1994 „ Internal Control Integrated framework”, (69 lpp.)

²³ Turpat 71 lpp

²⁴ <https://www.dot.ny.gov/recovery-transparency/coso-model-internal-controls-longdescription>

b) Notikumu identificēšana

c) Atbildība par risku

un ar stratēģisko mērķu dimensiju. Jaunajā modelī finanšu pārskatu dimensija tika pārdēvēta par pārskatiem. Jaunais COSO modelis tika izveidots, pamatojoties uz 2001.gadā pieņemto likumu Sarbanes- Oxley, kas paplašina pienākumus lielām kompānijām un akcionāru savienībām ieviest un uzturēt iekšējās kontroles sistēmu. Tas tika veikts ar mērķi, lai mazinātu krāpšanās iespējas un nostiprinātu riska pārvaldīšanu.

1.3. Mazu un vidēju uzņēmumu iekšējās kontroles sistēmas organizācija

1.3.1. Uzņēmuma ikdienas darbības kontrole (principi, organizācija)

Iekšējā kontrole mazos un vidējos uzņēmumos ir ļoti specifiska - dažos uzņēmumos tā ir formālā, dažos tā tiešām ir izveidota, dažos tās nav vispār. Lielākā problēma šāda lieluma uzņēmumos ir vadītāju neizpratne, kāpēc tā ir vajadzīga, ja uzņēmumā darbinieku skaits nav salīdzinoši liels, starp personālu parasti ir izveidotas draudzīgas attiecības, visa saimnieciskā darbība notiek vadītāja, kas vienlaicīgi ir arī dibinātājs, acu priekšā. Kā piemēru, izskatīsim vienu mazu uzņēmumu, kuram dibinātājs ir arī vadītājs, ir viena sekretāre, grāmatvedis, un desmit pārējie darbinieki. Uzņēmums nodarbojas ar preču tiešo pārdošanu. No pirmā acu skatiena, var likties, ka tik tiešām nav nepieciešams izstrādāt kaut kādu iekšējās kontroles sistēmu, kad īpašnieks pats visu kontrolē, bet, ja paanalizēt esošo uzņēmumu dziļāk, tad var identificēt vairākas būtiskas problēmas. Kā viena no problēmām ir darbinieku kvalifikācija – parasti mazie uzņēmumi nav spējīgi apmaksāt augsti kvalificētu speciālistu darbu, tāpēc tiek piesaistīti darbinieki, kuru kvalifikāciju nepārbauda nepieciešamajā līmenī, jo, kā vēl viena problēma, nav personas, kas varētu to pārbaudīt. Protams, ka ir vadītāji, kuriem ir zināšanas noteiktās nozarēs, bet pārsvarā uzņēmumu vadītāji ir izcili menedžmentā, tāpēc pārbaudīt kvalifikācijas atbilstību, piemēram, grāmatvedim vai sekretāram ir grūti. No tā var rasties nākamās problēmas – informācija un komunikācija. Sekretariāts saņem informāciju, bet laicīgi nenodot grāmatvedim, grāmatvedis nenoreagē uz finanšu rādītājiem un neinformē vadību par iespējamiem riskiem, vai arī neidentificē tos vispār, līdz ar to uzņēmums cieš no riska ietekmes, kas pazemina uzņēmuma spēju attīstīties vai arī vispār veikt saimniecisko darbību.

Pamatojoties uz aprakstītām problēmām, kuru sarakstu vēl var turpināt, autore uzskata, ka saimnieciskā darbība ir iespējama bez iekšējās kontroles tikai īstermiņā un bez iespējas attīstīties un iziet no mazā uzņēmuma uz vidējo vai no vidējā uz lielo.

Tāpēc, ja uzņēmuma vīzija ir augt un attīstīties, iekšējās kontroles sistēma ir jāizveido jau sākotnējā – dibināšanas posmā. Ņemot vērā to, ka, parasti, uzņēmumam dibināšanas stadijā nav naudas līdzekļu, lai pieaicinātu ekspertus un izveidotu iekšējās kontroles sistēmu, uzņēmuma vadībai ir iespēja izveidot sākuma sistēmu pašiem, vai konsultējoties ar uzņēmuma grāmatvedību un sekretariātu, kas mazos uzņēmumos pilda visus funkcionēšanas darbus. Faktiski, pēc autores domām, mazos un vidējos uzņēmumos pastāv divas iespējas iekšējās kontroles sistēmai – mutiskā un rakstiskā. Tomēr reālo kontroli spēj nodrošināt rakstiskā. Pamatojoties uz Darba likumu, uzņēmumos jābūt izstrādātiem darba kārtības noteikumiem,²⁵ ko diemžēl daudzi mazie uzņēmumi neievēro, tāpēc darba kārtības noteikumus, kuru izstrāde arī prasa naudas līdzekļus, aizvieto ar mutisko izklāstu.

Mutisku iekšējās kontroles sistēmu izmanto gan mazie, gan vidējie uzņēmumi, kad vadītājs izskaidro:

- kādas ir pieņemtās ētikas normas uzņēmumā,
- kādā veidā norisinās uzņēmuma darbība,
- kādi ir termiņi noteiktām darbībām,
- kāds ir darba un atpūtas laiks,
- kādas specifika ir uzņēmumā utt.

Savukārt, rakstisko formu šāda lieluma uzņēmumos izmanto retāk. Tā prasa cilvēkresursus izstrādāšanai, vēlāk pilnveidošanai un aktualizēšanai, kas bieži vien maziem un vidējiem uzņēmumiem rada finansiālās problēmas tā īstenošanai. Tomēr, tā ir efektīvāka, jo ir noteiktas kontroles aktivitātes, kas jāveic periodā, darbinieki ir informēti, ka uzņēmumā notiek ikdienas darbības kontrole, kas ļauj darbiniekam saprast, ka darbs jāveic atbildīgi.

Iekšējās kontroles sistēmas organizācija mazos un vidējos uzņēmumos var tikt nodrošināta uzņēmuma spēkiem arī bez liela finansiāla ieguldījuma. Izstrādāt darba kārtības noteikumus nosaka Darba likums, bet kas ikdienā to kontrolēs? Pēc autores domām, veids, kā var veikt kontroli, kas neprasa naudas līdzekļu ieguldījumu, ir darbinieku piesaiste šim procesam – veikt anonīmo anketēšanu, vai pārrunas, iekļaujot jautājumus, kas skar uzņēmuma darbību kopumā, piemēram, vai pastāv kādi šķēršļi no uzņēmuma puses veikt darbu (informācijas nesavlaicīga saņemšana, komunikācijas problēmas ar pārējiem darbiniekiem utt.). No šāda veida kontroles var saņemt daudz praktiskas informācijas, kas attiecas uz darba pienākumu pildīšanu, uzņēmumā esošo normu ievērošanu, bet šāda kontrole nedrīkst būt

²⁵ LR likums *Darba likums*. LR AP un Valdības Ziņotājs, 105 (2492), 06.07.2001., "Ziņotājs", 15, 09.08.2001 (ar turpmākiem grozījumiem) 54.pants <http://likumi.lv/doc.php?id=26019>

pārāk bieža. Ja darbs ir saistīts ar datoru, tad ir izstrādātas programmas, kas neizmaksā dārgi pat mazam uzņēmumam, kas var tikt uzstādītas bez darbinieka informēšanas, gan darbinieks var to zināt, Šāda programma parāda ne tikai, ko darbinieks ir darījis visas dienas garumā, bet arī izrēķina cik efektīvi darbinieks ir strādājis. Tas dod iespēju vadītājam elastīgāk noteikt darba samaksas apmērus, piemaksas katram darbiniekam atsevišķi. Ja programma ir uzstādīta tā, lai darbinieks pats varētu savā datorā redzēt cik efektīvi viņš strādā, un no tā ir atkarīga darba samaksa, tad tas dod stimulu strādāt vēl produktīvāk. Programma parāda arī, cikos darbinieks ir ieslēdzis datoru, tātad cikos viņš ir atnācis uz darbu (vai ir ievēroti darba kārtības noteikumi), cikos izslēdzis datoru (beidza darbu). Dažos uzņēmumos praktizē arī papīrformas uzskaiti darbinieku ierašanās darbalaika ievērošanas kontrolei.

Mazos un vidējos uzņēmumos var ātrāk identificēt riska vidi ikdienas darba pienākumu veikšanā, un aktualizēt iekšējās kontroles sistēmu. Kā rāda COSO modelis, visas tās komponentes ir vērstas uz noteikto mērķi – stratēģisko, operāciju, pārskatu un normatīvo aktu ievērošanu. Līdz ar to, uzņēmumam jānosaka šie mērķi un jāvirzās uz tiem, pastāvīgi sekojot riska videi, veicot kontroles aktivitātes, uzraugot.

Tātad IKS mērķis ir uzņēmuma ticamas informācijas savlaicīga nodrošināšana vadībai, kas ir ļoti būtiski lēmumu pieņemšanā. Ja informācija ir nodota vēlu vai tā nav pietiekama, ticama, tad uzņēmuma vadība nespēj vadīt uzņēmumu, pieņemt lēmumus, kas rezultātā noved pie uzņēmuma pārdošanas vai maksātnespējas.

Pēc būtības iekšējā kontroles sistēma ir uzņēmumā izveidotā politika, kurā ir minētas nepieciešamās kontroles procedūras, kā arī aprakstīts, kā šīs procedūras ir pielietojamas praksē, ar kādiem rīkiem to var panākt. Iekšējās kontroles sistēmas sastāvdaļas ir:

- kontroles vide, kas sastāv no vairākiem faktoriem, kuri to veido. Piemēram, kāda ir uzņēmuma *organizatoriskā struktūra* – vadība, grāmatvedība, administrācija, menedžeri, citi darbinieki. *Pilnvaru un atbildību sadale* - kādā veidā tie ir pakļauti viens otram, kāda ir atkarība darba procesā, piemēram valdība dod rīkojumus menedžeriem darbu veikšanā un nekontaktējas tiešā veidā ar administrāciju vai grāmatvedību, bet to izpilda menedžeri, vai vadītāja vietnieki. Vai arī pretēji vadībai ir būtiski tiešā veidā dot rīkojumus grāmatvedībai, vai administrācijai, tādā veidā panākot precīzu informācijas nodošanu un darbu izpildīšanu. Šeit ir svarīgi, kā darbiniekiem ir sadalītas pilnvaras uzņēmuma iekšējo pienākumu pildīšanā, rīkojumu izsniegšanā, un darbības kontrolēšanā, kā arī pārstāvniecības tiesības ārpus uzņēmuma iekšējās darbības, piemēram līgumu

slēgšanā, dokumentu parakstīšanā, saņemšanā, lēmumu pieņemšanā. Šeit galvenokārt tiek izdalīti sekojoši pilnvaru veidi – ģenerālpilnvara, universālpilnvara un speciālpilnvara. Šāds sadalījums ir atkarīgs no pilnvarojumā ietilpstošo darbību nepieciešamības un rakstura. Speciālpilnvara tiek izdota ar mērķi atļaut veikt darbības uzņēmuma vārdā kādā noteiktās darbības, piemēram darbības, kas ir saistītas ar dokumentu iesniegšanu valsts iestādes (zemesgrāmatā, vides dienestā, pārtikas un veterinārajā dienestā, u.c.) – persona var tikai iesniegt dokumentus. Ģenerālpilnvara tiek izsniegta gadījumos, kad nepieciešamas veikt darbību kopu. Piemēram, pārstāvēt uzņēmumu Valsts ieņēmumu dienestā, iesniedzot nepieciešamos dokumentus, vai sniegt skaidrojumus uzņēmuma vārdā, parakstīt nepieciešamos dokumentus (aktus, iesniegumus utt.). Universālpilnvara tiek izsniegta ar mērķi veikt jebkādas darbības uzņēmuma vārdā. Šādas pilnvaras parasti tiek izdotas vadītāja prombūtnes laikā uzticētai personai. *Darba stils un attieksme pret kontroli* – ir ļoti būtiska kontroles vides sastāvdaļa, kas sekmē uzņēmuma darbinieku kvalitatīvu pienākumu izpildi. Vadībai ir nepieciešams izstrādāt tādu darba stilu, lai darbinieki izturētos pret saviem pienākumiem ar maksimālu atbildību. Rezultātā samazināsies risks kļūdu pieļaušanā, termiņu neievērošanā, krāpniecībā u.c. Šo faktoru ietekmē veidojas *vadības filozofija* – uzņēmuma mērķi, vadības attiecība pret uzņēmuma darbību, un arī izveidotā *personāla politika*, kas nosaka personāla pienākumus pret uzņēmuma darbību, kontroli. Kā vēl viens faktors, kas nosaka uzņēmuma kontroles vidi, ir pati izveidotā kontroles sistēma un veids, jeb politika, kādā tiek konstatētas kļūdas, un šo kļūdu novēršana.

- Uzskaites sistēmas, kas tiek veidotas par notikušiem darījumiem, kuru galvenais mērķis ir nodrošināt informācijas pilnīgumu, patiesumu, darījumu savlaicīgu un kvalitatīvu uzskaiti, datu precīzu klasificēšanu, grāmatošanu, lai tie tiktu apkopoti pareizajā laika periodā un atbilstoši normatīvo aktu prasībām, lai datus varētu izsekot pēc hronoloģiskā notikuma. Būtiski no uzskaites sistēmām saņemt savlaicīgus un precīzas atskaites, kopsavilkumus, pārskatus.
- Kontroles procedūras. Kā jau tika minēts, viens no iekšējās kontroles sistēmas mērķiem ir uzņēmuma aktīvu saglabāšana. Tai jābūt ar pienācīgu rūpību, lai nepieļautu tiešu pieeju aktīviem (pamatlīdzekļiem, naudai, krājumiem utt.). Šāda aktīvu saglabāšana var tikt nodrošināta dažādos veidos, piemēram, fiziski atdalot tos, - naudu ielikt seifā, norobežot bezskaidrās naudas pieejamību,

uzstādot ierobežotās lietošanas iespējas internetbankai u.c. Uzglabāt krājumus, nodrošinot r apsardzes sistēmu, vislābāk, piesaistot ārpakalpojuma sniedzējus, sadalot darba pienākumus un piekļuves iespējas (autorizāciju līmeņus) utt. Attiecībā uz uzskaites datu kontroles procedūrāms var izmantot šādus rīkus : datu pieejamības ierobežošana – katram lietotājam izveidot savu lietotāja kontu ar atsevišķu lietotājvārdu un paroli, lai sistēma varētu identificēt lietotāju.Savus pieejas datus uzglabāt citām personām nezināmā vietā un neizpaust tos. Pašu datu pareizību var pārbaudīt salīdzinot atlikumus, piemēram debitoru un kreditoru parādiem, nosūtot salīdzināšanas aktus otrai pusei. Grāmatvedības kontu pārbaudei veikt kontu apgrozījuma pārskaita pārbaudi, salīdzinot to ar citiem kopsavilkumiem. Veikt atlikumu matemātiskās pareizības pārbaudes. Ja tiek sastādīts uzņēmuma budžets, kuram ir nodrošināta izpildes kontrole, tad finanšu rezultātus var salīdzināt ar budžetu un veikt noviržu analīzi. Inventarizāciju veikšana un salīdzināšana ar grāmatvedības datiem. Būtiski, ka inventarizāciju nedrīkst veikt grāmatvedības nodaļas darbinieks vai tikai tiešā atbildīgā persona, ar mērķi novērst krāpnieciskās darbības.

Galvenos iekšējās kontroles sistēmas mērķus var iedalīt šādi (1.5.att.)



1.5. att. Iekšējās kontroles sistēmas galvenie mērķi²⁶

²⁶ Izstrādāja autore

Kā redzams no 1.5.attēla, iekšējās kontroles sistēma aptver visu uzņēmuma darbību kopumā. Darbības mērķu un politikas atbilstība, informācijas nodrošināšana (jābūt savlaicīgai un precīzai) normatīvo aktu ievērošana, darbību ietekmējošo faktoru prognozēšana. Tomēr, svarīgi saprast, ka iekšējās kontroles sistēma ir rīks, kas palīdz uzņēmumam darboties, tā nevar palīdzēt izbēgt no negatīvo notikumu ietekmes. Katra iekšējās kontroles sistēma nekad nevar būt pilnīga, vienmēr pastāv gan neaptvertas darbības, gan ierobežojumu, pamatojoties, ka pastāv cilvēciskais faktors kļūdu pieļaušana, uzņēmuma finansiālais trūkums efektīvās iekšējās kontroles sistēmas izveidošanā, krāpnieciskās darbības – darbinieku vienošanās labumu gūšanā, vadības ietekme un iespējas apiet kontroli, pastāv tādas darbības, kas ir netipiskas uzņēmumam un priekš tām nav izstrādātas kontroles procedūras, vai arī mainās uzņēmuma darbība vispār, līdz ar to, jāmaina pilnībā kontroles sistēma.

Katra uzņēmuma darbībā var izdalīt galvenās, būtiskās riska grupas, kurās nepieciešamas iekšējās kontroles procedūras, piemēram, iepirkumi, pārdošana un debitori, apgrozāmie līdzekļi – krājumi, naudas līdzekļi, izmaksu daļā – kapitālizmaksas un personāls
1.2.tabula.

Iekšējās kontroles sistēmas pamatuzdevumi galvenajos darījumu ciklos²⁷

Darījumu	Iekšējās kontroles uzdevumi
Realizācija un debitoru parādi	nodrošināt pārlicību, ka visi pārdošanas ieņēmumi ir pienācīgi iekļauti peļņas un zaudējumu aprēķinā; nodrošināt zaudējumu no preču atgriešanas vai sliktiem debitoriem minimizēšanu; netiek veikti neautorizēti ieraksti pircēju parādu kontu kredītā; pilnvaras starp pārdošanas daļu un debitoru uzskaiti un kontroli ir nodalītas; debitoru parādi tiek analizēti un neatrodas izolācijā; vājas kredītspējas klientiem netiek piešķirti atliktie maksājumi; preces netiek realizētas un pakalpojumi sniegti bez realizācijas dokumentu noformēšanas un apstrādes; <i>izstāvošie debitori</i> tiek nekavējoši un strikti atgādināti; skaidras naudas darījumi tiek pienācīgi kontrolēti.
Uzņēmuma pirkumi	nodrošināt pārlicību, ka visi nepieciešamie un tikai nepieciešamie materiāli un pakalpojumi tiek sagādāti; preces un pakalpojumi tiek iegādāti tik ekonomiski, cik vien iespējams, lai nodrošinātu savlaicīgas, kvalitatīvas un nepieciešamas piegādes; kreditoriem jābūt uzskaitītiem akurāti un savlaicīgi un tie ir efektīvi pārvaldīti; nepastāv iespēja atzīt saistības par neautorizētām iegādēm vai par precēm un pakalpojumiem, kas nav saņemti vai izpildīti; tikai autorizētas saistības var tikt uzskaitītas un pienācīgi analizētas; pietiekami nodalīti pienākumi starp pasūtījuma sagatavotājiem, iepirkuma veicējiem, saņēmējiem / pārbaudītājiem un maksājumu veicējiem; banku atlikumi netiek piesavināti vai nesankcionēti izmantoti; novērst krāpšanas iespējas.
Krājumi	samazināt krājumu zudumus zādzību, krāpšanas, zudumu rezultātā un nodrošināt atbilstošu, efektīvu, ekonomisku saistību ar realizācijas, ražošanas un sagādes departamentiem; krājumi netiek nozaudēti un zudumi nav pārmērīgi; krājumi netiek patērēti vai pārvietoti bez kustības atspoguļošanas uzskaitē; izmaksas un realizācija tiek iegrāmatotas un veiktas pareizās summās; veicot krājumu inventarizāciju, tiek lietotas pareizās vērtības un pareizās summas atspoguļotas finanšu pārskatos; fiziskās faktiskas vienības tiek salīdzinātas ar uzskaites datiem;
Naudas līdzekļi	skaidras naudas tēriņi ir pilnībā pamatoti; ieņēmumu un izdevumu orderi ir numurēti un darījumi jāiegrāmato nekavējoši pēc to notikšanas; norīkota materiāli atbildīgā persona; numurēti kases orderi; limitēti skaidras naudas darījumi; kases atlikumu pārbaude un salīdzināšana; negaidītas inventarizācijas; vadības uzraudzība un kontrole; attaisnoti ar atbilstošiem dokumentiem; prasītāja priekšnieka autorizēti; norādīti pareizi izmaksu kontējumi; ievadīti IT programmā vai ar roku rakstītā kases grāmatā.
Kapitālizmaksas	pārlicināties, ka nepieciešamie pamatlīdzekļi tiek iegādāti tik ekonomiski, cik vien iespējams; nodrošināt, ka grāmatojumi ir pareizi, nodrošināta aktīva saglabāšana, droša darbība un pienācīga apkope; pārlicināties, ka nevajadzīgie pamatlīdzekļi tiek realizēti par vislabāko iespējamo cenu; pamatlīdzekļu iegāde un uzskaitē ir nodalīta no parastām iegādēm, realizācijas un rutīnas grāmatvedības transakcijām; pamatlīdzekļu pasūtīšana ir iespējama, tikai saņemot atbilstošu akceptu; iegādātie aktīvi ir nodrošināti pret zādzības, nelaiemes gadījumu, krāpšanas riskiem vai nepiemērotu izmantošanu un plēšanu; pamatlīdzekļi ir pareizi uzskaitīti grāmatvedības reģistros; pamatlīdzekļu izslēgšana tiek veikta, tikai saņemot atbilstošu akceptu; nolietojuma atskaitījumi tiek rēķināti saskaņā ar apstiprināto grāmatvedības uzskaites politiku pareizās summās un pareizi iegrāmatoti.
Personāla izmaksas	netiek veikta samaksa par darbu, kas nav veikts un netiek veiktas nesankcionētas algu izmaksas; piemaksas un prēmijas ir pareizi aprēķinātas, izmaksātas un iegrāmatotas; nepastāv iespēja veikt darba samaksu negodīgi; ieturējumi no algas ir pareizi aprēķināti un iegrāmatoti; darba algu izmaksas ir pareizi klasificētas un iegrāmatotas finanšu un vadības grāmatvedības sistēmās.

²⁷Uzņēmuma iekšējās kontroles sistēmu uzdevumi galvenajos darījumu ciklos Arhīvs 07. septembris, 2010 / Iveta Rutkovska, zvērināta revidente, SIA "I.Rutkovskas birojs" <http://www.ifinances.lv/lat/vadiba?doc=1851>

Kā redzams no 1.2. tabulas pastāv noteikti iekšējās kontroles sistēmas uzdevumi, kuri pēc savas būtības ir nepilnīgi - tos var papildināt, iekļaujot specifiskākas lietas. Savukārt, minēto uzdevumu veikšanai var tikt izmantotas šādas kontroles procedūras:

- pareiza pienākumu sadale, kur kredītu kontrole, rēķinu izrakstīšana un preču nosūtīšana ir nodalītas;
- atlikto maksājumu akceptēšana (pieejamas references / kredītspējas pārbaudes, atbildīgo vadītāju akcepts, regulāras pārbaudes);
- izmaiņas citos klientu datos tiek veiktas tikai atbilstoši klienta pavadvēstulei; klienta izslēgšana no reģistriem tiek veikta atbilstoši datiem par klienta likvidāciju vai maksātnespēju, vai tā lūgumu un pēc nokārtotiem norēķiniem;
- pasūtījumi tiek akceptēti tikai klientiem bez kredīta problēmām;
- tiek lietotas secīgi un iepriekš numurētas pasūtījumu dokumentu veidlapas;
- pareizi noteiktas cenas;
- veikta pircēju pasūtījumu orderu salīdzināšana ar preču pasūtījumiem un piegādes dokumentiem un noskaidrotas neatbilstības;
- tiek noskaidroti pircēju (klientu) jautājumi;
- preču izsniegšanas / nosūtīšanas tiek autorizētas (izsniedz tikai uz esošiem pārdošanas pasūtījumiem (orderiem), izsniedz tikai apstiprinātiem pircējiem, pastāv speciāla apstiprināšanas kārtībā bezmaksas preču vai preču ar speciāliem noteikumiem izsniegšana);
- notiek preču kvantitātes, kvalitātes un noteikumu pārbaude pirms to izsniegšanas;
- tiek veikta izsniegto preču uzskaitē;
- izsniegto preču ieraksti tiek salīdzināti ar klientu pasūtījumiem, piegādes dokumentiem un rēķiniem;
- tiek lietoti iepriekš numurēti preču izsniegšanas un piegādes dokumenti un veiktas regulāras dokumentu secības pārbaudes;
- tiek pārbaudīti preču atgriešanas nosacījumi un iemesli;
- atgriezto preču uzskaitē tiek veikta atbilstošos preču atgriešanas dokumentos;
- tiek saņemts klientu apstiprinājums (parakstus), ka piegāde notikusi;
- rēķinu un kredītrēķinu sagatavošanā tiek lietotas apstiprinātas realizācijas cenas no cenu lapām, veic kredītrēķinu apstiprināšanu, nomenklatūru un kopsummu pārbaudes rēķinos, pārbauda rēķinu secīgu numerāciju;
- tiek regulāri precizēti krājumu dati;
- regulāri salīdzināti realizācijas rēķini ar preču izsniegšanas un piegādes dokumentiem, realizācijas pasūtījumiem;

- veiktas regulāras to preču izsniegšanas pārbaudes, kurām nav izrakstīti rēķini;
- realizācijas uzskaitē, klientu apkalpošana un pārskatu sagatavošana netiek nodota vienai atbildīgai personai;
- realizācijas rēķinu uzskaitē secīgi un kontrolē iztrūkstošos vai anulētos rēķinus;
- tiek salīdzināta naudas saņemšana ar rēķiniem;
- salīdzināt ar klientu avansa maksājumiem;
- atsevišķi tiek uzskaitīta preču atgriešana un cenu atlaides;
- tiek veiktas darījumu periodizācijas pārbaudes, lai pārbaudītu, vai izsniegtās preces bez izrakstītiem rēķiniem vai otrādi attiecas uz pareizo periodu;
- regulāri sagatavoti pircēju parādu pārskati;
- regulāri pārbaudīti pircēju parādi;
- ierobežota darbinieku pieeja pircēju parādu reģistriem, lai tos nevarētu izmantīt pirms preču izsniegšanas;
- kavēto debitoru parādu regulāra pārbaude un datu atjaunināšana;
- bezcerīgo debitoru parādi tiek norakstīti tikai ar atbilstošām atļaujām;
- tiek veiktas realizācijas datu un bruto peļņas normas analītiskas pārbaudes.²⁸

Svarīgi, veidojot uzņēmuma iekšējās kontroles sistēmu, apzināties, ka tā pastāvīgi ir jāmodernizē, pielāgojot uzņēmuma iekšējo un ārējo faktoru ietekmi. Aktuālā iekšējās kontroles sistēma, kas strādā uzņēmumā, spēj samazināt iespējamus riskus.

1.3.2. Grāmatvedības uzskaites, pārskatu, aprēķinu kontrole (principi, organizācija)

Normatīvie akti nosaka pamatnostādnes kontrolei grāmatvedībā – uzņēmumam pienākums ir izveidot grāmatvedības organizācijas dokumentus, tai skaitā grāmatvedības politiku.²⁹ Grāmatvedības organizācijas dokumentos jābūt informācijai par to, kā uzņēmums:

- dokumentē, novērtē un uzskaita uzņēmuma saimnieciskos darījumus,
- mantu un saistības,
- veic inventarizāciju,
- sniedz pārskatus par skaidrās un bezskaidrās naudas avansiem,
- kā arī izejvielu un citu krājumu izlietojumu,

²⁸ Rutkovska I. zvērināta revidente Uzņēmuma iekšējās kontroles sistēmu uzdevumi galvenajos darījumu ciklos Arhīvs 07. septembris, 2010, SIA "I.Rutkovskas birojs" <http://www.ifinanses.lv/lat/vadiba?doc=1851>

²⁹ LR MK noteikumi Nr.585 Noteikumi par grāmatvedības kārtošanu un organizāciju Rīgā 2003.gada 21.oktobrī (prot. Nr.55 32.§) 41.¹.3 pants

- dokumentē un uzskaita uzņēmuma transportlīdzekļu izmantošanas izdevumus, tai skaitā ar uzņēmuma saimniecisko darbību saistītos transportlīdzekļu izmantošanas izdevumus, kā arī izdevumus, kas saistīti ar uzņēmuma kā darba devēja vieglo pasažieru automobiļu izmantošanu personīgajām vajadzībām un kurus nosaka, ņemot vērā nodokļus reglamentējošo normatīvo aktu prasības,
- organizē attaisnojuma dokumentu apgrozību,
- kārtu grāmatvedības reģistrus.³⁰

Grāmatvedības politika nevar būt nepersonificēta. Tai jāiekļauj visa nepieciešamā grāmatvedības metodika konkrētam uzņēmumam. Grāmatvedības uzskaiti kārtu tā, lai tā būtu saprotama trešajām kvalificētām personām. Parasti, uzņēmuma grāmatvedības uzskaiti kārtu speciālā grāmatvedības programmā, kas ļauj identificēt informācijas ievadītāju, pārskatu sastādītāju, jeb lietotāju. Būtiskās problēmas, kam būtu jāpiemēro kontroles aktivitātes var sadalīt sekojošās grupās:

- a) savlaicīga un precīza informācijas ievadīšana
- b) darbinieka kvalifikācija
- c) darbinieka sekošana normatīvo aktu izmaiņām
- d) termiņu ievērošana
- e) ārpus programmas aprēķinu kontrole
- f) darbinieka spēja konstatēt kļūdas programmā.

Šajā gadījumā ļoti liela loma ir grāmatvedības programmai ikdienas darbos, kas palīdz grāmatvedim samazināt pavadīto laiku informācijas apkopošanā. Bet arī svarīgi ir kontrolēt ievadāmo informāciju, jo programma ir bezspēcīga, ja informācija ir nepareiza vai nepilnīga. Attiecībā uz savlaicīgumu, grāmatvedības politikai pievieno pielikumu ar nosaukumu „Grāmatvedības dokumentu aprites cikls”, kurā precīzi ir noteiktas dokumentu apstrādes dienas katrā nodaļā (mazos uzņēmumos katram atbildīgām darbiniekam), stingri noteikts cik dienu laikā dokumentam jānonāk grāmatvedībā, cik dienu laikā grāmatvedībai jāapstrādā dokuments.

Mazos un vidējos uzņēmumos pastāv arī gadījumi, kad uzņēmumā nav grāmatvedības programmas. Parasti šādos gadījumos grāmatvedis izmanto Microsoft Excel programmu. Šīs programmas izmantošana prasa no grāmatveža gan izcilas zināšanas tajā, gan arī perfektas zināšanas grāmatvedībā. Microsoft Excel programmas izmantošana palielina uzņēmuma risku datu apstrādē, aprēķinu veikšanā un pārskatu sastādīšana, kā arī prasa lielāku laiku

³⁰ LR MK noteikumi Nr.585 Noteikumi par grāmatvedības kārtušanu un organizāciju Rīgā 2003.gada 21.oktobrī (prot. Nr.55 32.§) 41. pants

informācijas apstrādē. Pie tā Microsoft Excel programmas iespējas datu uzglabāšanas jomā ir stingri ierobežotas, un pie liela datu apjoma programma nespēj funkcionēt ātri.

Normatīvie akti attiecībā uz grāmatvedības kārtošānu un organizāciju samazina riska vidi uzņēmumam, proti, ja uzņēmums tos ievēro. Grāmatvedībā pastāv liels cilvēciskā faktora risks, kad grāmatvedis izdara kļūdu, tādēļ, ka nepietiek laika sekot līdz normatīvo aktu izmaiņām. Mazos un vidējos uzņēmumos ar likumu nav noteiktas obligātas audita pārbaudes, arī Valsts ieņēmumu dienests arī nespēj pārbaudīt visus uzņēmumus. Tāpēc, lai uzņēmums varētu kontrolēt grāmatvedības uzskaiti, pārskatus, aprēķinus, tas var pieaicināt ekspertu, kas pilnībā vai izlases veidā pārbauda grāmatvedības informācijas pareizību un atbilstību normatīviem aktiem. Proti, maziem un vidējiem uzņēmumiem, tās ir izmaksas, kuras ne katrs varēs atļauties, šajā gadījumā ekspertu var pieaicināt, piemēram, reizi divos, trijos gados, vai tad, kad uzņēmumam parādās brīvie naudas līdzekļi.

1.4. Vadības grāmatvedības nepieciešamība, funkcijas, aprēķinu metodes

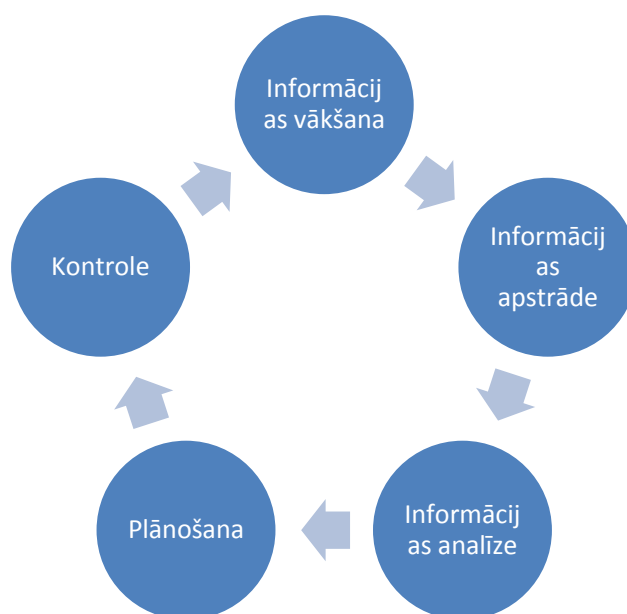
Vadības grāmatvedība nodrošina informācijas vākšanu un apstrādi ar mērķi veikt plānošanu, vadīšanu un kontroli.³¹ Uzņēmums nespēj eksistēt ilgtermiņā bez plānošanas, īpaši mūsdienās, kad tirgū pastāvīgi parādās jauni konkurenti. Plānošanas process samazina riska iestāšanās varbūtību, piemēram, no neracionālās naudas līdzekļu izlietošanas. Plānošanu nevar veikt bez informācijas apstrādes, tāpēc viena no vadības grāmatvedības galvenajām funkcijām ir veikt aprēķinus, kas palīdz uzņēmumam saprast:

- kādi izdevumi ir uzņēmumā,
- kuri no tiem ir tieši attiecināmi uz produkciju,
- kādi ir netiešie izdevumi,
- vai ar esošo cenas politiku uzņēmums sedz izdevumus un pelna,
- vai uzņēmums efektīvi izmanto visus pieejamos resursus,
- vai pieņemtie lēmumi ir bijuši pareizie
- palīdz pieņemt lēmumus plānotām darbībām utt.³²

³¹ Karpova T.P. „Vadības uzskaites pamati” – mācību līdzeklis – M.: Infra-M, 1997 g., 26.lpp.

³² Saksonova S. Uzņēmuma finanšu vadības praktiskās metodes. –Rīga: Merkūrijs LAT, 2006. – 15 lpp

Vadības grāmatvedības aprēķini lielākoties balstās uz grāmatvedības informāciju vai plānotiem datiem. Vadības grāmatvedības ciklu varētu raksturot 1.6.attēls. Visiem attēlā minētiem posmiem jānotiek nepārtraukti, papildinot vienu otru, eksistējot vienotā sistēmā. Izlaižot vienu no cikla posmiem, nākamais nevar notikt ar tādu pārliecību, ar kādu tās notiek cikla ievērošanas laikā. Ir loģiski saprotams, ka bez informācijas vākšanas nevar notikt tā apstrāde un analīze, savukārt, nākamais cikla posms – plānošana, no pirmā acu skatiena var notikt bez informācijas vākšanas, bet cik efektīva būs plānošana un risks, ka šāda plānošana nerealizēsies vai realizēsies ar ļoti lielām novirzēm, ir liels. No kontroles posma arī šķiet varētu atteikties. Daži uzņēmēji uzskata, ka ja ir saplānots, tad tā arī jānotiek pašam par sevi, savukārt praksē ir citādi – bez kontroles nevar izpildīt plānošanu, jo pastāv gan ārējās, gan iekšējās vides faktori, kas dažādos veidos var sekmēt plānotos rādītājus.



1.6.att. Vadības grāmatvedības cikls³³

Pēc T.P. Karpova uzskatiem, vadības grāmatvedības cikls strādā pēc principiem:

- uzņēmums darbojas nepārtraukti, tam nav mērķis saīsināt darbību vai likvidēties
- jāpielieto vienādas mērvienības princips – lai veiktu precīzu analīzi visu struktūrvienību, nodaļu rezultātiem jābūt vienādās mērvienībās
- nodaļu vai uzņēmuma kopējo rezultātu novērtēšana
- budžetēšanas, jeb plānošanas princips izdevumiem, ieņēmumiem, saimnieciskai darbībai

³³ 1.5. attēlu izstrādāja autore

- pilnīguma un analītiskuma princips – visi rādītāji atskaitēs vai aprēķinos jābūt attēlotiem ērtā, pārskatāmā, analītiskā veidā, lai tie neprasītu papildus analītiskās procedūras
- periodiskuma princips, kas attēlo ražošanas un komercijas ciklus uzņēmumā, informācija vadītājiem ir nepieciešama tādā gadījumā, kad tas ir vajadzīgs – ne ātrāk, ne vēlāk.³⁴

Finanšu grāmatvedība un vadības grāmatvedība veido kopējo grāmatvedības uzskaites sistēmu. Pastāv vairāki sekojošie faktori, kas nosaka atšķirību starp tiem, Gunta Innuse, Mag. oec., Banku augstskolas docente, Maģistru un bakalauru studiju programmu Finanšu direktore savā publikācijā e-žurnālā ifinances.lv izdala:

1. Likumu prasības

Katram uzņēmumam ir pienākums kārtot grāmatvedību un sniegt pārskatus, kā tas ir noteikts LR normatīvos aktos, tādos kā Likums Par grāmatvedību un likumā Par uzņēmuma gada pārskatiem. Savukārt nav tādu normatīvo aktu, kas noteiktu uzņēmumam pienākumu kārtot vadības grāmatvedību. Vadības grāmatvedība ir nepieciešama uzņēmuma vadībai, tikai šādas nepieciešamības gadījumos, ir jā sagatavo atskaites un jāveic aprēķini, ja ir nepieciešams novērtēt ekonomisko labumu. Šādu informāciju var iegūt tieši no vadības grāmatvedības aprēķiniem, no tajos ietvertiem rādītājiem – ieņēmumiem un izmaksām.

Pārskatos atspoguļotais informācijas apjoms

Visa informācija, kuru sniedz finanšu grāmatvedības pārskati, ataino situāciju par uzņēmuma esošo situāciju kā par atsevišķo biznesa vienību. Savukārt ar vadības grāmatvedības palīdzību uzņēmums spēj novērtēt atsevišķo saražoto produktu vai sniegto pakalpojumu, kā, piemēram, aprēķināt produkta vienības izmaksas, tā rentabilitāti utt. Atskaites, ko sagatavo pēc vadības grāmatvedības principiem, var saturēt informāciju arī par atsevišķo struktūrvienību vai biznesa segmentu, šo vienību analīzi, prognozi.

Grāmatvedības vispārpieņemtie pamatprincipi

Visi finanšu pārskati, kas tiek sagatavoti ārējiem lietotājiem, jā sagatavo, ievērojot noteiktās prasības, kas ir minētas Starptautiskajos grāmatvedības standartos un arī vispārpieņemtos grāmatvedības principus. Ir ļoti svarīgi, lai ārējais lietotājs, izskatot finanšu pārskatus gūtu skaidru un patiesu priekšstatu par uzņēmumu, un gūtu pārliecību par to, ka finanšu pārskati atbilst noteiktām prasībām. Šajā gadījumā lietotājs var salīdzināt pārskatos

³⁴ Karpova T.P. „Vadības uzskaites pamati” – mācību līdzeklis – M.: Infra-M, 1997 g., 51-54. lpp.

sniegto informāciju ar citu uzņēmumu finanšu pārskatiem. Savukārt, vadības grāmatvedības pārskati nav jā sagatavo, pamatojoties uz standartiem vai vispārpieņemtiem grāmatvedības principiem, tie tiek sagatavoti uzņēmuma iekšējiem lietotājiem. Tāpēc, liela uzmanība jāvelta tam, lai pārskatos sniegtā informācija būtu lietderīga vadībai gan lēmumu pieņemšanas gan plānošanas un kontroles procesos.

Laika faktors

Kā viena no galvenām atšķirībām starp finanšu grāmatvedību un vadības grāmatvedību ir tāda, ka finanšu grāmatvedībā tiek atspoguļota informācija par jau notikušiem darījumiem, kas dod iespēju novērtēt kā notikušais ietekmēja uzņēmuma finansiālo stāvokli, savukārt vadības grāmatvedība ir balstīta uz nākotnes darījumiem, kurus ietekmē lēmumu pieņemšana. Katru uzņēmuma vadītāju interesē, kādi nākotnē sagaidāmi ieņēmumi un kādas būs ar tiem saistītās izmaksas. Lai šādu informāciju varētu sagatavot, vadības grāmatvedībai ir jābūt informācijai par uzņēmuma ieņēmumiem un izmaksām pagātnē, tādēļ savām vajadzībām tā izmanto arī finanšu grāmatvedības uzskaitē uzkrāto informāciju. Vadības grāmatvedība plāno uzņēmuma turpmāko darbību – izstrādā budžetu nākamajam darbības periodam – plāno ieņēmumus un ar to gūšanu saistītās izmaksas.

Informācijas saņemšanas ātrums

Kā parasti uzņēmuma finanšu pārskata periods ir gads, tas var būt arī īsāks, bet var būt arī garāks, bet ne vairāk kā 18 mēneši. Finanšu pārskats tiek sagatavots atbilstoši normatīvo aktu prasībām, ārējiem lietotājiem. Sagatavoto pārskatu, nepieciešamības gadījumā pārbauda auditors (ja to prasa normatīvie akti, vai ir noteikts ar uzņēmuma valdes rīkojumu). Tikai pēc apstiprināšanas tas ir pieejams ārējiem lietotājiem. Turpretī informācija uzņēmuma vadīšanas vajadzībām var tikt sagatavota katru dienu, katru nedēļu vai kādā citā laika intervālā. Informācijai uzņēmuma vadībai jābūt sagatavotai vajadzīgajā laikā un vietā.

Tātad vadības grāmatvedības funkcijas ir:

- ♣ informācija par uzņēmuma izmaksām, to attiecināšana uz saražotajiem produktiem un ražošanas krājumiem;
- ♣ tādas informācijas apkopošana, kas palīdz uzņēmuma vadībai pieņemt lēmumus par uzņēmuma tālāko darbību;
- ♣ informācija sagatavošana plānošanas un kontroles procesiem.³⁵

³⁵ **Rurāne M.** *Uzņēmuma finanšu vadība*. –Rīga: Jumava, 1997. – 45-50 lpp.

Vadības grāmatvedības sagatavotā informācija tiek izmantota lēmumu pieņemšanai, tāpēc svarīgi ir zināt un izprast pašu lēmuma pieņemšanas procesu, kas ietver gan plānošanas procesu, gan kontroli.

Uzņēmuma izmaksas, to veidi

Vadības grāmatvedība pēta un uzskaita uzņēmuma izmaksas un to objektus. Jāpiebilst, ka terminam „izmaksas” nav vienota definējuma, jo tās tiek klasificētas un izmantotas ar noteiktu mērķi. Izmaksu informācijas izmantošanas mērķis nosaka to aprēķināšanas veidu.

Izmaksu objekts ir uzņēmuma pamatdarbības aktivitāte, kam tiek noteikts izmaksu daudzums. Citiem vārdiem sakot, ja grāmatvedības informācijas lietotājs vēlas zināt „kaut kā” izmaksas, tad šis „kaut kas” ir izmaksu objekts.

Pētot izmaksas uzņēmumā, tās, pirmkārt, tiek grupētas jeb klasificētas. Izmaksu klasifikācijai var būt dažādas pieejas, bet parasti tā saistīta ar ekonomisko loģiku. Tālāk tās tiek attiecinātas uz izmaksu objektu, jo uzņēmēju interesē, cik izmaksā konkrēts ražošanas process / prece vai pakalpojums, kurš tālāk tiek pārdots. Izmaksu attiecināšanu uz izmaksu objektu sauc par tā pašizmaksas kalkulēšanu.³⁶

*Tiešās un netiešās izmaksas*³⁷

Izmaksām var būt tiešs vai arī netiešs sakars ar izvēlēto uzskaites objektu:

- ▲ tiešās izmaksas ir tās izmaksas, kuras attiecas tikai uz konkrēto objektu. Ar vārdu *tiešs* saprot, ka par savu esamību izmaksas var „pateikties” konkrētajam objektam;
- ▲ netiešās izmaksas ir tās izmaksas, kuras nevar viennozīmīgi attiecināt uz izvēlēto izmaksu objektu.

Uz gatavo produktu netiešās ražošanas izmaksas jeb pieskaitāmās ražošanas izmaksas (PRI) attiecina pastarpināti, sadalot tās proporcionāli uz kalkulācijas objektiem.

*Ražošanas un neražošanas izmaksas*³⁸

Uzņēmējiem, kas darbojas ražošanas uzņēmumos, kuros galvenie izmaksu objekti ir saražotā produkcija, ir svarīgi apzināties kādas izmaksas ir saistītas ar šīs produkcijas ražošanu. Šādi rādītāji ir nepieciešami, lai uzņēmums varētu noteikt produkcijas pašizmaksu un precīzi noteikt pārdošanas cenu. Gatavās produkcijas produkta izmaksas tiek uzskaitītas sekojoši:

³⁶ Грищенко О.В. Управленческий учет Конспект лекций. Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2007 104 lpp
<http://www.aup.ru/books/m166/>

³⁷ Pelšs A. Vadības grāmatvedība I daļa Rīga: Biznesa komplekss, 2001. 42lpp.

³⁸ Bodie Z., Merton R.C. Finance. -1998. – 28-34 lpp

▲ tiešo materiālu izmaksas - materiāli, kuri tieši attiecināmi uz gatavo produktu un tās var tajā identificēt;

Ražošanas procesa nodrošināšanai var tikt izmantoti arī materiāli, kurus tieši nevar identificēt ar noteiktu produktu. To izmantošana bijusi nepieciešama, lai nodrošinātu ražošanas procesu kopumā. Šādas izmaksas klasificē kā netiešās materiālu izmaksas.

▲ tiešās darba izmaksas - veido tieši ražošanas procesā iesaistīto darbinieku algas;

Savukārt netiešā darba izmaksas veidojas no darba samaksas ražošanas vadītājam un citu uzņēmuma struktūrvienību darbiniekiem. Piemēram, darba samaksa maiņas meistaram.

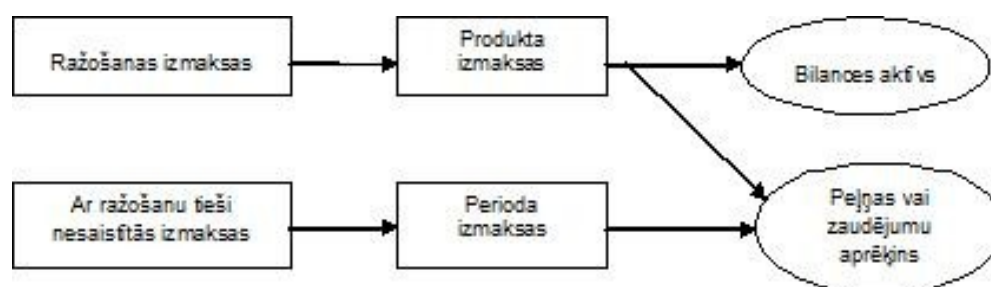
▲ Pamatizmaksas - visas tās tiešās izmaksas, kuras veido tiešās materiālu izmaksas, tiešā darba izmaksas un citas tiešās izmaksas;

▲ netiešās ražošanas izmaksas (pieskaitāmās izmaksas)- tādas izmaksas, kas saistītas ar ražošanas procesa nodrošināšanu un kuras jāattiecina uz dažādiem produktu veidiem. Pieskaitāmās ražošanas izmaksās iekļauj netiešās materiālu izmaksas, netiešā darba izmaksas un citas ražošanas izmaksas. Piemēram, ražošanas telpu noma, pamatlīdzekļu nolietojums. Pieskaitāmās ražošanas izmaksas nevar tieši attiecināt uz vienu produktu veidu, tās jāsadala starp dažādiem produktiem proporcionāli kādam rādītājam un jāiekļauj produkta ražošanas izmaksās;

▲ kopējās produkta ražošanas izmaksas.³⁹

Produkta izmaksas un perioda izmaksas

Izmaksu dalījums produkta un perioda izmaksās saistīts ar 2.starptautiskā grāmatvedības standarta prasībām, kas paredz, ka visa veida krājumi bilancē jāatspoguļo to iegādes cenā vai ražošanas pašizmaksā.



1.7.att. Produkta izmaksas un perioda izmaksas⁴⁰

³⁹ Peļšs A. Vadības grāmatvedība I daļa Rīga: Biznesa komplekss, 2001. 42lpp.

⁴⁰ Gunta Innuse, Mag. oec., Banku augstskolas docente, Maģistru un bakalauru studiju programmu Finances direktore, Vadības grāmatvedības funkcijas. Pašizmaksas kalkulācija 25. maijs, 2010, <http://www.ifinances.lv/lat/finances?doc=1583>

Produkta izmaksas ir izmaksas, kas tiek attiecinātas uz produktu pašizmaksu.⁴¹ Produkta izmaksās tiek novērtēti visa veida krājumi – gatavā produkcija, pusfabrikāti un produkti, kuri ražošanas procesā nav pabeigti, preču krājumi un materiāli. Kamēr produkcija nav pārdota, produkta izmaksas tiek atspoguļotas bilancē. Periodā, kad produkts tiek pārdots, tās tiek pārnestas uz peļņas vai zaudējumu aprēķinu kā pārdoto produktu ražošanas izmaksas.

Perioda izmaksas ir izmaksas, kas tiek attiecinātas uz periodu, kurā tās radušās, nevis uz produkta pašizmaksu. Ražošanas uzņēmumos visas izmaksas, kas saistītas ar produkta ražošanu, ir produkta izmaksas, bet izmaksas, kas tieši nav saistītas ar ražošanas procesu pieskaita perioda izmaksām. Piemēram, administrācijas izmaksas, pārdošanas izmaksas. Uzskata, kas ražošanas izmaksas, kas tiek attiecinātas uz konkrēta produkta vienību, rada tā pievienoto vērtību un pārdodot palielinās uzņēmuma ieņēmumi, kamēr ar ražošanu nesaistītās izmaksas, kuras nevar identificēt ar noteiktu produkciju, nerada tās pievienoto vērtību. Perioda izmaksas tiek atspoguļotas peļņas vai zaudējumu aprēķinā periodā, kad tās ir radušās.

Mainīgās un pastāvīgās izmaksas

Atkarībā no tā, kā izmaksas ietekmē ražošanas vai pārdošanas apjoma izmaiņas, tās klasificē:

- ♣ mainīgajās,
- ♣ pastāvīgajās un
- ♣ jauktajās izmaksās.

Mainīgās izmaksas mainās proporcionāli darbības apjoma izmaiņām. Jo vairāk produkta vienību tiek saražots, jo lielākas ir izmaksas uz ražošanas apjomu kopumā. Mainīgās izmaksas, rēķinot uz vienu vienību, ir vienādas dažādos ražošanas apjomos.

Pastāvīgās izmaksas noteiktā laika posmā nemainās proporcionāli ražošanas vai pārdošanas apjoma izmaiņām. Ja pastāvīgās izmaksas tiek attiecinātas uz produkta vienību, tad, pieaugot saražoto vienību skaitam, tām ir tendence samazināties.⁴²

Produkcijas pašizmaksa ir visu izmaksu kopsomma, kas attiecināma konkrētās produkcijas ražošanai laika periodā.

Viens no svarīgākiem rādītājiem, kas parāda uzņēmuma efektivitāti ir produkcijas ražošanas pašizmaksa.

⁴¹ Gunta Innuse, Mag. oec., Banku augstskolas docente, Maģistru un bakalauru studiju programmu Finances direktore, Vadības grāmatvedības funkcijas. Pašizmaksas kalkulācija 25. maijs, 2010, <http://www.ifinances.lv/lat/finanses?doc=1583>

⁴² Gunta Innuse, Mag. oec., Banku augstskolas docente, Maģistru un bakalauru studiju programmu Finances direktore, Vadības grāmatvedības funkcijas. Pašizmaksas kalkulācija 25. maijs, 2010, <http://www.ifinances.lv/lat/finanses?doc=1583>

Samazinot pašizmaksu uzņēmums var nodrošināt savu konkurents spēju tirgū, tā ir papildus iespēja peļņas gūšanai, īpaši, ja tas nekaitē produkcijas kvalitātei, kas ir viens no svarīgākiem nosacījumiem. Kopumā produkcijas tirgus cena atbilst produkcijas ražošanas vidējām izmaksām, novirzes no tām – samazinājums vai palielinājums parasti rodas atkarība no situācijas tirgū, kuru nosaka pieprasījums un piedāvājums. Gadījumā, kad uzņēmuma ražošanas izmaksas pārsniedz izmaksas, kas ir vidējās nozarē, tas var samazināt uzņēmuma ienākumus, bet šis pārsniegums netiks kompensēts uz pircēja rēķina. Svarīgi, ja uzņēmums esošajā tirgus situācijā ir spējīgs samazināt savas ražošanas izmaksas, salīdzinājumā ar citiem līdzīgās produkcijas ražotājiem, tad ir iespēja gūt papildus ienākumus, vai pazeminot cenu, palielināt produkcijas pārdošanu.

Lai uzņēmums spētu organizēt uzņēmējdarbību sekmīgi, būtiski izstrādāt un veikt darba procesa plānošanu un kontroli. Kā primārais ir preču krājumu izvērtēšana. Lai varētu veikt preču krājumu izvērtēšanu, jāzin, kādas ir produkcijas vienības izmaksas. Tas ir nepieciešams arī, lai uzņēmums spētu pareizi novērtēt un noteikt preces cenu.

Produkcijas pašizmaksā ir ietvertas uzņēmējdarbības izmaksas, kas saistītas ar produkcijas ražošanu un tās realizāciju. Pašizmaksas aprēķini neaprobežojas tikai ar pilnās ražošanas pašizmaksas noteikšanu, kas parāda periodā notikušās izmaksas, bet pašizmaksas kalpo arī par pamatu:

- produkcijas cenu veidošanai;
- peļņas vai atdeves aprēķināšanai;
- rentabilitātes aprēķināšanai.⁴³

Kā zināms tirgū cenas faktoram ir viena no svarīgākajām vietām. **Cena** -elements, kas nosaka uzņēmuma konkurētspēju

Cena ir konkurences instruments.

1. Lai piesaistītu pircēju, uzņēmums samazina cenu
2. Tirgus daļas tiek pārdalītas.
3. Konkurenti novērtē situāciju.
4. Konkurentu reakcija – cenu samazināšana.
5. Rezultātā cenas izlīdzinās, tomēr to līmenis paliek zemāks.

Cenu veidošanas metodes⁴⁴:

1. Prestiža cenu veidošana – augstai cenai jāatbilst augstai kvalitātei;
2. Nenoapaļotās cenas – patērētājam šķiet, ka pārdevējs ir uzlicis minimāli iespējamo cenu (0.99; 0.95);

43 Hofš K. Gunnars, Alsiņa R. Biznesa ekonomika. –Rīga: JR apgāds, 2011. – 9 lpp

44 R.Škapars Mikroekonomika 2007.g. 269-271 lpp.

3. Cenu līnija – saistīta ar produkcijas pārdošanu cenu diapazonā, kurā katra cena atspoguļo noteiktu kvalitātes līmeni. Firma nosaka nevis vienu cenu modelim, bet pārdod vairākus modeļus par dažādām cenām. Cenām ir jābūt pietiekoši atšķirīgām citai no citas, lai patērētāji justu kvalitatīvās atšķirības. Visatdalītākām vienai no otras cenām ir jābūt augšējā diapazonā. Cenu atšķirībām ir jāpaliek spēkā arī tad, kad mainās izmaksas.
4. Cenu diferencēšanas metode – veids kā uzņēmums var paaugstināt savu peļņu:
 - 4.1. Pirmās pakāpes – prece tiek pārdota pa dažādām cenām viena tirgus ietvaros. Pārdevējs izvērtē katra pircēja pieprasījumu, nosaka katram pircējam diferencēto cenu, kuras rezultātā var gūt papildu peļņu.
 - 4.2. Otrās pakāpes – cenu diferencēšana notiek, precī sadalot blokos. Katram preču blokam nosaka savu cenu, atkārtībā no apjoma, jo tas ir lielāks, jo zemāka ir cena. Šīs metodes priekšrocība ir tas, ka nav jānosaka maksimālā cena, ko pircējs ir gatavs maksāt. Pircējs pats izvēlas cenu, nosakot nepieciešamo apjomu.
 - 4.3. Trešās pakāpes – prece tiek piedāvāta dažādos tirgos – daļēji iekšējā, daļēji ārējā, kuros notiek cenu diferencēšana.

Ierobežojumi:

- ✓ patērētājs var uzskatīt atšķirības starp cenām par pārāk lielām;
 - ✓ izmaksu palielināšana var iespaidot atsevišķu preču cenas, līdz ar to firmai ir grūti saglabāt izveidotās cenu attiecības;
 - ✓ veidojot cenu atlaides, izpārdošanas, tiek izjaukts cenu līdzsvars.
5. Pakešveida cenu veidošana jeb cenas komplektam – dāvanas uz svētkiem, jaunu produktu izgatavošana (piemēram, soma + maks);
 6. Psiholoģiskās cenas
 - 1) cena tādā pašā līmenī kā konkurentiem;
 - 2) cena zemāka kā konkurentiem;
 - 3) cena augstāka kā konkurentiem.

Metodes ir atkarīgas no konkurences vides tipa un no tā, kā patērētājs nosaka preces vērtību.⁴⁵

Cenu stratēģijas ir orientētas uz pozīciju, veidojot un aprēķinot bāzes cenas ilgtermiņa un vidēja termiņa periodā = ilgtermiņa un vidēja un termiņa lēmumi, kas saistīti ar cenu noteikšanu un izmaiņšanu.⁴⁶

⁴⁵ R.Škapars Mikroekonomika lekciju materiāli.

⁴⁶ R.Škapars Mikroekonomika lekciju materiāli.

Cenu taktikas ir orientētas uz pieprasījuma aktivizēšanu īstermiņa periodā = īstermiņa un vienreizēji pasākumu, kas saistīti ar cenu noterikšanu un izmainīšanu

Vadības grāmatvedības cikls, kā redzams no 1.5.attēla sākas ar informācijas vākšanu. Informācija, kā jau tika minēts pārsvarā tiek ņemta no grāmatvedības datiem, arī informācija var tikt iegūta no nodaļu, struktūrvienību, vai mazos uzņēmumos no atbildīgās personas atskaitēm, tas ir nepieciešams, lai noteiktu esošo situāciju uzņēmumā. Nākamais posms ir iegūto datu apstrāde. Šajā posmā tiek veikti vairāki informācijas sadalījumi, piemēram izmaksu klasificēšana, ieņēmumu struktūra, arī tiek veikti dažādi aprēķini, attiecībā uz izmaksām – pašizmaksas kalkulācija, netiešo izmaksu īpatsvars, finanšu rādītāju aprēķins (likviditāte, rentabilitāte, maksāspēja utt.), ieņēmumu izmaiņas periodos. Trešais posms ir iegūto aprēķinu un informācijas analīze – cik efektīvi darbojas uzņēmums, vai visi izdevumi ir saistīti ar saimniecisko darbību, cenu politikas atbilstība esošai tirgus situācijai utt. Pēc iegūto datu analīzes seko plānošana. Šis process ir ļoti svarīgs, jo tieši plānošana spēj uzņēmumam nodrošināt mazāku riska ietekmi. Plānošanas procesā uzņēmums plāno ieņēmumu apjomu, kas nedrīkst būt pārāk optimistisks, pārāk pesimistisks, izmaksu apjomu un struktūru, kā arī prognozē naudas plūsmu un aprēķina plānotos finanšu rādītājus pie izstrādāta plāna. Plānu sastāda uz dažādiem laika periodiem, visbiežāk tas ir uz tekošo gadu, noteikta plānošanas perioda laikā, uzņēmums kontrolē plāna izpildi pret faktiskiem rezultātiem. Nepieciešamības gadījumā plāns var tikt koriģēts, bet koriģēšana nedrīkst būt krasī atšķirīga no sākotnējās plānošanas, tikai izņēmuma gadījumos, kad darbojas ārējie faktori. Ja plānošanas korekcijas būtiski atšķiras no sākotnējiem datiem, tad jāmeklē kļūda sākotnējā plānā. Periodam beidzoties, cikls sākas no jauna ar informācijas vākšanu.

Vadības grāmatvedību izmanto ne tikai uzņēmuma esošās saimnieciskās darbības analīzei, bet arī jauno projektu atmaksāšanas perioda noteikšanai, nepieciešamiem kapitālieguldījumiem, cilvēkresursiem utt.⁴⁷

Apkopojot augstāk minētos teorētiskos aspektus, tiek izdalītas divas būtiskās lietas, kas nepieciešamas uzņēmumam, lai tas spētu kontrolēt savu saimniecisko darbību, attīstīties, savlaicīgi reaģējot uz iekšējām un ārējām izmaiņām. Pirmais, kas ir nepieciešams uzņēmumā ir izveidot kontroles sistēmu, neatkarīgi no tā, vai tas ir uzņēmums, kur darbojas liels darbinieku skaits, vai arī tas ir mazs uzņēmums, kurā darbojas tikai daži darbinieki. Iekšējā kontrole ir nepieciešama, lai uzņēmuma darbība tiktu kontrolēta visā tās darbības procesā.

⁴⁷ Гольдштейн Г.Я., Гуц А. Н. Экономический инструментарий принятия управленческих решений Учебное пособие для магистрантов направления 521500 "Менеджмент" (МВА). Таганрог: ТРТУ, 1999, 86 lpp, http://www.aup.ru/books/m69/2_1.htm

Savukārt, otrs, kas nepieciešams uzņēmumam, ir plānot, analizēt savu saimniecisko darbību. Šādam nolūkam ir nepieciešama pastāvīgā vadības grāmatvedības pielietošana. Jāvērtē uzņēmuma esošā situācija pēc uzņēmuma finanšu grāmatvedības datiem, kā arī jāveic aprēķini lēmuma pieņemšanas procesam, jāplāno ieņēmumi periodā, izmaksu sastāvu, nepieciešamību, apjomus, jāprognozē turpmāko attīstību, utt.

2. UZŅĒMUMA SIA „ESTVA” SITUĀCIJAS ANALĪZE

2.1. Uzņēmuma saimnieciskās darbības raksturojums un pozīcija tirgū

SIA „ESTVA” (turpmāk tekstā ESTVA) ir dibināts 2012.gadā kā mazkapitāla sabiedrība ar ierobežotu atbildību ar pamatkapitālu 1.00 LVL. Sabiedrības izpildinstitūcija sastāv no viena valdes locekļa, kurš vēlāk tika pieņemts darbā. Uzņēmuma darbības vieta ir birojs Rīgas centrā.

ESTVA nodarbojās ar biznesa konsultāciju sniegšanu, mārketinga risinājumu piedāvāšanu klientiem – citiem uzņēmumiem. Balstoties uz vairāk kā 15 gadu privāto pieredzi pārdošanā, klientu reprezentācijā, starptautiskajā tirdzniecībā dibinātāji veiksmīgi pārstāvējuši gan partnerus, gan klientus. Kā otrs pamatdarbības veids ir preču pārdošana, tādu kā liela un maza sadzīves tehnika.

Uzņēmuma misija ir nodrošināt vadošo zīmolu risinājumu attiecībā uz visām klientu piesaistīšanas un reklāmas vajadzībām. Uzņēmuma uzdevums ir sniegt stratēģiskās iegādes risinājumus un radīt vislabāko iespējamo peļņu klientiem un arī sev.

ESTVA strādā ar potenciāliem klientiem – gan ar fiziskām personām, gan ar juridiskām personām, mēģinot sasniegt mērķus, kuri balstās uz klientu vajadzību un mērķu konsolidēšanu.

Turpmāko izaugsmi ESTVA redz vadošo klientu dažādas darbības tirgus nozarēs, piemēram, komunālie finanšu pakalpojumi, telekomunikācijas, apdrošināšana, drošība, labdarība, reklāmas tirdzniecība u.c.

ESTVA pakalpojumi. Ilgstošā periodā ESTVA ir attīstījusi interesantu un unikālu metodi kā darboties patērētāju vidē. ESTVA princips ir iet pie klienta uz mājām, uz darbavietu jeb atrodies vienuviet kopā ar klientu, pārdošana nav jāuzskata par vienkāršu „pārdošana = peļņa formulu”.

ESTVA inovatīvais piegājiens nes nepārspējamus rezultātus klientiem. Jebkāds skepticisms par ESTVA tiešas pārdošanas pieeju pārvēršas par entuziasmu un atbalstu no ESTVA klientiem, kad viņi atklāj, kā ESTVA profesionālais, aci-pret-aci kontakts bieži ievērojami pārspēj telepārdošanu, tiešo pastu un pat drukāto, radio un TV reklāmu.

ESTVA atšķiras no konkurentiem, ar to, ar kādu personīgu mijiedarbību un lepnumu ESTVA rūpējas par katru indivīdu, kuru uzrunā, lai pārliecinātos, ka viņi izvēlas pareizo produktu, kas patiešām būs labs ieguvums. Katra prezentācija tiek veikta individuāli, īpaši piemērota konkrētam cilvēkam. Šī cilvēciskā pieeja pārvēršas par efektīgu, kvalitatīvu ieguvumu klientiem.

Pašlaik uzņēmumā darbojas aptuveni 10 cilvēkiem, tajā skaitā 1 valdes loceklis un biroja administrators, kuri nodrošina klientu piesaisti, apkalpošanu un servisu. Valdes loceklis un biroja administrators ir uzņēmuma darbinieki, ar pārējiem ir noslēgts uzņēmuma līgums, jo šīs personas sniedz ESTVA pārdošanas aģenta pakalpojumus un ir pašnodarbinātas personas.

Uzņēmuma darbības princips, - neefektīvs un slikti vadīts uzņēmums var gūt peļņu, uzlabojot uzņēmuma darbību un organizāciju. Uzņēmumā vadība izveidoja jaunu, agresīvu un dinamisku komandu. Vadītāju komanda iesaistījās uzņēmuma darbības procesā, meklējot iespējas efektivitātes uzlabošanai, kvalitātes celšanai, jaunu ideju ģenerēšanai un patērētāju vēlmju apmierināšanai. Lai uzlabotu uzņēmuma darbības efektivitāti un palielinātu darbības ražību, tika noslēgti uzņēmuma līgumi par pakalpojumu sniegšanu uz tiešās pārdošanas aģenta amatu. Aģentu motivācijai tiek izvirzīti darbības mērķi un ieviesta atalgojuma sistēma, kas ņem vērā sasniegtos rezultātus. Uzņēmums ir paredzējis turpināt jau iesāktu darbību kā arī ieviest jauno virzienu, lai palielinātu tirgus daļu. Uzsākot savu darbību ESTVA, galvenais mērķis bija sniegto pakalpojumu kvalitātes uzlabošana. Pateicoties veiktajiem ieguldījumiem ESTVA, pārliecinās, ka izdosies piesaistīt jaunus klientus, vēl pārliecinošāk nostabilizējoties starp vadošiem tirgus dalībniekiem. Un tas ir viens no galvenajiem mērķiem tālākai uzņēmuma attīstībai un konkurētspējas paaugstināšanai. Pašlaik uzņēmums nodarbojas ar biznesa konsultāciju sniegšanu.

Iekšējās vides faktori:

1. Ir pieejamība finansējumam, kas var palīdzēt uzņēmumam ātrāk attīstīties.
2. Uzņēmums piedāvā savam patērētājam visdažādāko pakalpojumu pieejamību, sadalot to pēc klienta interesēm, vajadzībām.
3. Darbojas balstoties uz ārzemes pieredzi klientu apkalpošanā.
4. Uzņēmums ir dibināts nesen un vēl nespēja ieņemt pozīciju tirgū.
5. Klientu apkalpošanā aģentiem pietrūkst profesionālo zināšanu par precēm.
6. Klienti galvenokārt saņem informāciju no pārdošanas aģentiem.

Ārējās vides faktori:

1. Šajā ekonomiskajā situācijā uzņēmums piedāvā savus pakalpojumus par ļoti izdevīgām cenām.
2. Biznesa konsultācijas nozarei, kā arī piedāvātām precēm ir lielas attīstīšanas iespējas tirgū, jo ir maza konkurence tirgū.
3. Daži šādu pakalpojumu sniedzēji nespēj nodrošināt sniegto pakalpojumu garantēto kvalitāti, ar ko ESTVA atšķiras no konkurentiem
4. Biznesa konsultāciju tirgū pastāv tendence paplašināties, kas var novest pie konkurences palielināšanās.

5. Biznesa konsultāciju tirgus ir maz pētīts.
6. Daudzi nezina, ka pastāv tādi uzņēmumi, kas piedāvā biznesa konsultācijas.

ESTVA ārējās vides faktori saistās ar iespējām novērst esošos trūkumus un izmantot stiprās puses. Biznesa konsultāciju sniegšanas jomā ESTVA nākamo trīs gadu mērķis ir kļūt par lielāko spēlētāju. Turklāt viena no šā gada ESTVA prioritātēm ir nostiprināt uzņēmuma pozīcijas tieši Rīgā. Latvijā biznesa konsultāciju tirgus gandrīz nav sadalīts, līdz ar to ir lielās iespējas attīstīties un ieņemt augstāko vietu tirgū. Uzņēmums piedāvā saviem klientiem kvalitatīvas preces un garantētos pakalpojumus par vislabāko cenu.

Biznesa konsultācijas pakalpojumu tirgus Latvijā ir maz pētīts. Ņemot vērā konsultāciju nozīmību uzņēmējdarbības attīstībā, biznesa konsultācijas Latvijā atrodas pakalpojumu dzīves cikla ieviešanas fāzē. Tā raksturojas ar zemu vai negatīvu peļņu, zemu konkurences līmeni, mēģinājumiem pārliecināt pirmos klientus. Ārvalstu klientu segmentā biznesa konsultācijas ir attīstības fāzē, jo ārvalstu firmas jau izprot šo pakalpojumu nepieciešamību.

ESTVA iekšējās vides faktori galvenokārt balstās uz tā, ka uzņēmums darbojas uz ārzemes pieredzi klientu apkalpošanā, konkrētāk uz pieredzi pārdošanā “from door-to door” jeb “acs pret aci kontakts”, tas ir inovatīva pieeja, kas dod iespēju kontaktēties ar cilvēkiem viņu dzīvesvietās vai darbavietās, kur klientam ir ērtāk, uz vietas pastāstot par produktiem un pakalpojumiem.

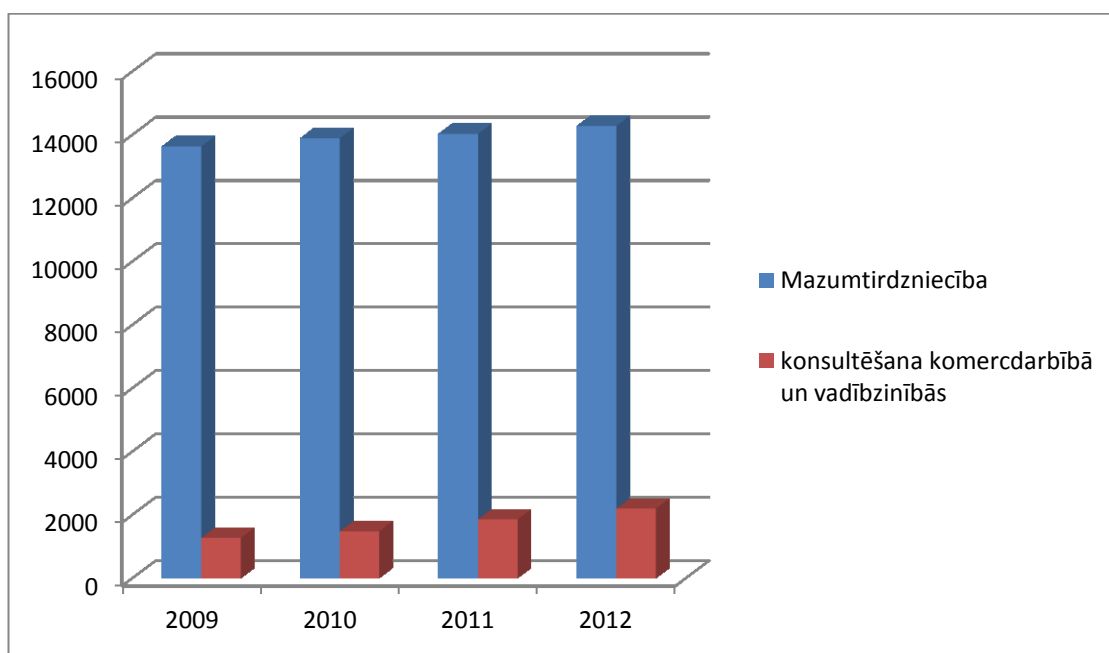
ESTVA vājās puses galvenokārt ir tas, ka uzņēmums ir nesen dibināts. Daudzi cilvēki nevēlas strādāt ar jaundibinātiem uzņēmumiem, baidoties no krāpšanas. Līdz ar to paies laiks, kāmēr uzņēmums pierādīs sevi un nopelnīs labu reputāciju un vietu tirgū. Dotajā brīdī ir grūti salīdzināt citus šīs nozares dalībniekus ar ESTVA, pamatojoties uz to, ka ESTVA pārdod savas preces, neizmantojot tradicionālo pārdošanu, bet darbojas ar tiešo pārdošanu. Tāpēc ESTVA nevar salīdzināt ar lielākiem vai mazākiem uzņēmumiem elektrotehnikas tirgotājiem, tādiem kā RD Electronics vai Elkor, vai Euronics, kuriem ir dominējošās pozīcijas Latvijas tirgū elektropreču pārdošanā. Mūsu valstij šīs ir reti izmantojams piegājiens šādu preču tirdzniecībai, tāpēc no šī viedokļa tā ir jaunā niša, ar kuru jārēķinās, ka pircēji izturās piesardzīgi pie jaunievedumiem.

Pētot uzņēmuma darbību, tika izvērtēta informācija, kas ļauj saprast uzņēmuma pozīciju tirgu uzņēmuma no dibināšanas gadā. Tika pielietota kvantitatīvas izpētes statistiskās analīzes metodes.

Kvantitatīva izpēte sniedz iespēju atbildēt uz interesējošiem jautājumiem skaitliskā, apkopotā veidā. Kvantitatīvas metodes biežāk izmanto, lai atbildētu uz jautājumiem – kas? cik? kad? Tā ir lieliska iespēja salīdzināt sniegtās atbildes pēc mērķa grupām. Kvantitatīva izpēte ir pētniecības pieeja, kurai raksturīga kvantitatīvas un statistiskas informācijas iegūšana

par dažādiem notikumiem un procesiem sabiedrībā vai uzņēmumā, jeb pētamajā objektā. Kvantitatīva izpēte ir pareizā izvēle, ja nepieciešams gūt vispārīgu priekšstatu par tirgu vai sabiedrību, un gadījumos. Kvantitatīva izpēte sniedz iespēju veidot savus plānus un tālāko darbību, rēķinoties ar situāciju sabiedrībā un interesējošā sektorā.⁴⁸

Tā, piemēram, tika izvērtēti uzņēmumu nodarbošanās veidi Latvijas tirgū. 2.1.attēlā var redzēt, ka uzņēmumi, kas nodarbojas ar mazumtirdzniecību ir ļoti būtisks faktors, īpaši, tāpēc, ka pētamais uzņēmums ir gan nesen dibināts, gan tāpēc, ka tas ir pieskaitāms pie maziem uzņēmumiem no neto apgrozījuma un strādājošo skaita. (skat.2.1. attēlu)



2.1.att. Tirgus sektora ekonomiski aktīvās vienības pa darbības veidiem Latvijā⁴⁹

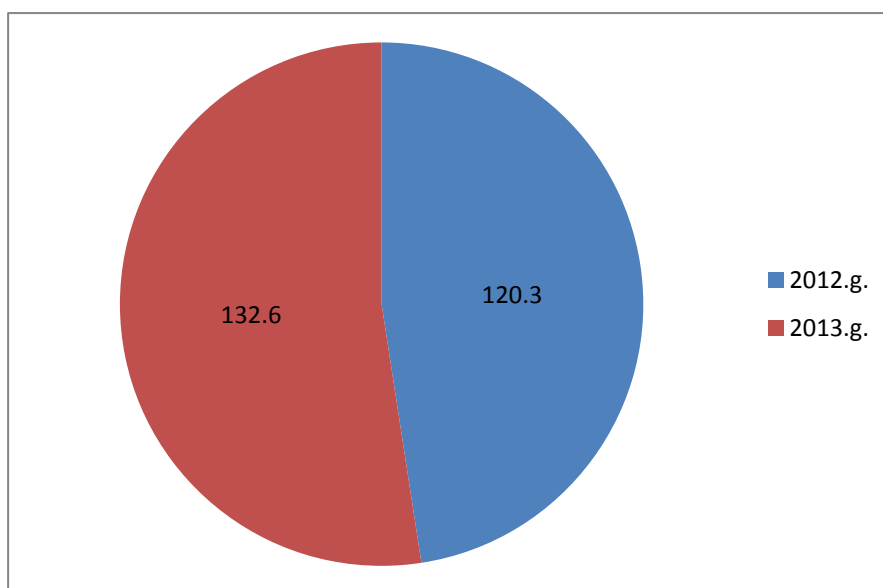
Savukārt, skatoties uz darbības veidu kā konsultēšana komercdarbībā un vadībzinībās, šī tirgus daļa ir samērā neaizņemta, kas rāda iespēju uzņēmumam būt konkurencspējīgākam.

Pētot mazumtirdzniecības tirgu, var redzēt, kā attiecas mazumtirdzniecības uzņēmumu apgrozījuma indeksi pa darbības veidiem.

⁴⁸ <http://www.petijumi.lv/kvantitativa-izpete/>

⁴⁹ CSP dati

http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/uzreg/uzreg__ikgad__02_demo/?tablelist=true&rxid=cdbc978c-22b0-416a-aacc-aa650d3e2ce0



2.2.att. Datorpreču un citu pielīdzināto ierīču kopējā mazumtirdzniecības uzņēmumu apgrozījuma indeksi pa pamatdarbības veidiem (2010=100) – gads, vērtības, darbības veids (NACE 2.red)⁵⁰

Dotajā attēlā (2.2.attēls) pēc datorpreču un citu pielīdzināto ierīču tirdzniecība 2013.gadā attiecībā pret 2012.gadu ir palielinājusies par 12.3 punktiem, kas sekmē mazumtirdzniecības tirgus paplašināšanos un arī konkurences pieaugumu šajā tirgus daļā.

2.2. Uzņēmuma IKS un vadības grāmatvedības pielietošanas novērtējums

SIA ESTVA ir mazs uzņēmums, kurā darbinieku skaits ir neliels, visu uzņēmuma darbību kontrolē uzņēmuma vadītājs. Pētot uzņēmuma darbību, netika konstatētas iekšējas kontroles sistēmas pazīmes. Uzņēmuma darbiniekiem nav izskaidroti noteikti standarti, kuriem jāizpildās, lai uzņēmums varētu funkcionēt. Darbinieki nezina, kādos termiņos jānodod dokumenti grāmatvedībā, cik svarīgi ir nodot laicīgi, kā arī neizprot dokumentācijas svarīgumu. Iekšējā komunikācija notiek pārsvarā, izmantojot datorprogrammu Skype saraksti, uzņēmuma pētīšanas laikā tika konstatēts, ka šāda komunikācija dotajā uzņēmumā ir neefektīva, pamatojoties uz to, ka darbinieki nav speciālisti savā amatā, izņemot grāmatvedību. Visi darbinieki ir vecumā no 20-25 gadiem, kuriem nav iegūtas augstākās izglītības. Līdz ar to, komunikācija ar nespeciālistiem ir grūtāka, jo jāskaidro ļoti primitīvu informāciju, kas aizņem speciālistam vairāk laika un atrauj no ikdienas pienākumu pildīšanas, kas var kavēt termiņu ievērošanu, īpaši, ja tas notiek sarakstoties. Šāda sarakste bieži vien nedod nekādus pozitīvus rezultātus, jo nespeciālistam ir grūti saprast, piemērām, pielietojamo

⁵⁰ CSP dati

http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/uzreg/uzreg__ikgad__02_demo/?tablelist=true&rxid=cdecb978c-22b0-416a-aacc-aa650d3e2ce0

terminoloģiju, savukārt speciālistam ir grūti saprast nepareizi pielietot terminoloģiju. Nereti ir fiksēti gadījumi, kad uzņēmumā šāda sarakste nes negatīvas sekas. Uzņēmumā nenotiek kopsapulces, kurās varētu tikt apspriestas problēmas, sapulces notiek tikai aģentu vidū, kad uzņēmuma vadītājs nosaka mērķi tekošam mēnesim. Tāpēc autore komunikāciju uzņēmumā vērtē kā apdraudošu

Uzņēmumā nav izstrādāta dokumentācija, kas palīdzētu darbiniekiem iepazīties ar darba pienākumiem – nav izstrādāti darba kārtības noteikumi, nav nekādu reglamentējošo dokumentu. Darba līgums arī neietver sevī nekādu amatu aprakstu, pienākumu klāstu utt. Darba pienākumi tiek veikti, pamatojoties uz vadītāja pavēli, tāpēc, ir novērots, ka uzņēmumā darbinieki nereti pilda vienādas funkcijas, izņemot grāmatvedību, katrs pilda šīs funkcijas atšķirīgi no cita, tāpēc grūti izsekot darba kvalitātai izpildei. Faktiski uzņēmumā netiek kontrolēta darba izpildes kvalitāte un termiņu ievērošana. Kļūdas, kas tiek izdarītas darba izpildes rezultātā, tiek konstatētas divos veidos:

1. pirmais veids ir ar grāmatvedību saistītās kļūdas – kļūdas, kas tika pieļautas dokumentācijā, kad darbinieki paši aizpilda dažāda veida dokumentus, piemēram, līgumi, pieņemšanas-nodošanas akti utt., un pēc dokumentācijas nodošanas grāmatvedībā tiek konstatētas kļūdas, nepilnības grāmatvedībā.
2. Kļūdas, kas tiek pieļautas darbā ar klientiem, piemēram, nekvalitatīvās informācijas sniegšana, kas ietekmē uzņēmuma reputāciju. Šīs kļūdas tiek konstatētas tikai gadījumos, kad klienti zvina uz uzņēmuma ofīsu un izsaka pretenzijas. Diemžēl, šāda veida kļūdas netiek kontrolētas un uzraudzītas vispār. Darbiniekiem nav noteiktas nekādas sankcijas par klientu maldināšanu, arī netiek veiktas apmācības kā pārdot tā, lai ne tikai iegūtu darījumu, bet arī lai klients paliktu apmierināts. Šis ir arī iemesls tam, kāpēc uzņēmumam nav pastāvīgā klientu loka un kāpēc klientu skaits ir tik neliels.

Uzņēmumā nav sistēmas risku identificēšanai, riski tiek ignorēti, tie nav klasificēti, kontrolēti, uzraudzīti. Riska nenoteikšana uzņēmumam ir neiespējama, ja uzņēmums grib attīstīties. Uzņēmumā visas darbības notiek pēc vadītāja lēmuma, kas nav balsīts uz noteiktiem aprēķiniem. Līdz ar to, uzņēmumā ir novērojama stagnācija, pieņemtie lēmumi retos gadījumos ir ar ilgtermiņa saturu, bet lielākoties tie ir īstermiņa risinājumi problēmām, vai īstermiņa sadarbības iespējas, kas, diemžēl ilgtermiņā nedarbojas un palēnina uzņēmuma attīstību.

Izvērtējot uzņēmuma ikdienas darbību un darbību kopumā, tika secināts, ka uzņēmumā ir apdraudoša situācija, pamatojoties uz to, ka nav izstrādāta iekšējās kontroles sistēma un kontrole netiek veikta vispār.

Pētot uzņēmuma vadības grāmatvedības pielietojumu, tika secināts, ka uzņēmums nepielieto vadības grāmatvedību. Uzņēmumā netiek klasificētas izmaksas, netiek veikta pašizmaksas kalkulācija, netiek veikta uzņēmuma darbības analīze – netiek rēķināti finanšu darbības koeficienti un citi rādītāji, netiek veikta uzņēmuma darbības plānošana. Izvērtējot uzņēmuma situāciju - preču iegādi, cenu politiku, lēmumu pieņemšanu, tika konstatētas vairākas būtiskas problēmas, kas ir raksturotas 3.nodaļā.

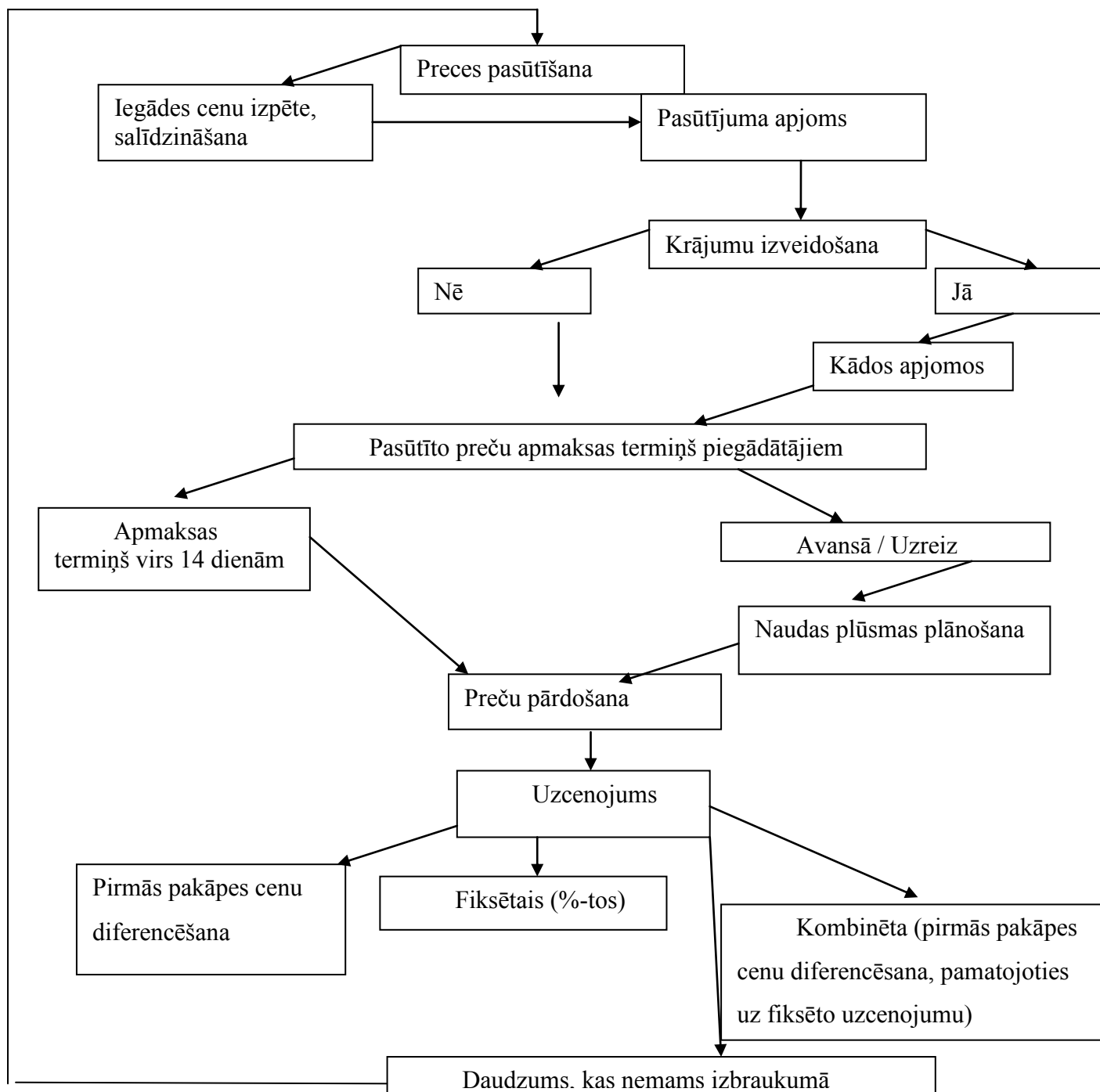
3. IKS UN VADĪBAS GRĀMATVEDĪBAS IEVIEŠANA UZŅĒMUMĀ

3.1. Aktuālo problēmu identificēšana

Darbojoties kopš 2012.gada oktobra, uzņēmums pakāpeniski modificēja savas darbības funkcionalitāti. Uzņēmuma mērķis bija kļūt neatkarīgam no pakalpojumu pasūtītāja, jo bieži vien šāda atkarība radīja ieņēmumu samazinājumu, tāpēc ka klients, saprotot to, ka uzņēmuma visi spēki ir virzīti uz viņu un uzņēmumam nav vēl papildspēku, lai sadarboties vēl ar kādiem citiem lieliem klientiem, mēģina noteikt savu cenu par saņemto pakalpojumu. Dažreiz par kāda konkrēta klienta produkta pārdošanu tika noteiktas pārāk zemas komisijas, ka tas radīja uzņēmumam zaudējumus, un tas bija spiests pārdot ne tik populāro produktu mazākā daudzumā un gūt zemāku peļņu. Pamatojoties uz aprakstīto situāciju, uzņēmums izlēma modificēt savu darbību un sasniegt visaugstāko neatkarības līmeni. Visa 2013.gada laikā uzņēmums strādāja ar nolūku, lai no tiešās pakalpojumu pārdošanas pilnībā pārietu uz preču tirdzniecību, bet nevis klasiskajā izpratnē, kā piemēram veikala atvēršana, vai pārdošana internetveikalā, bet ar jau uzņēmumā labi zināmu un pielietojamo metodi – „from door to door”.

Strādājot ar pakalpojumiem, uzņēmumā bija pavisam neliela nepieciešamība vadības grāmatvedības pielietošanā. Tika izdalītas fiksētas izmaksas tādas kā, biroja izdevumi – telpu noma, komunālie maksājumi, kancelejas preces utt., arī grāmatvedības, administrācijas darba samaksa. Mainīgo izmaksu sastāvdaļa bija tikai aģentu – izplatītāju samaksa par pakalpojumiem. Līdz ar to nevajadzēja lielās pūles, lai nepieciešamības gadījumā aprēķinātu pārdodamā produkta finansiālo rezultātu, kā arī cik daudz konkrēta produkta vai pakalpojuma vienības jāpārdod, lai gūtu noteikto peļņu. Šādiem aprēķiniem nekārtoja speciālu uzskaiti, nedalīja specifiskāk izmaksas, tika lietoti finanšu grāmatvedības dati par konkrēto periodu, pieņemot, ka izmaksas nemainīsies. Netika veikti aprēķini uzņēmuma turpmākas darbības prognozēšanai. Vadības grāmatvedības nepielietošanu vēl varētu argumentēt ar to, ka uzņēmums ir mazs, ir viens darbinieks, kurš ir uzņēmuma dibinātājs, tāpēc lielākā daļa lēmumu tika pieņemta bez jebkādiem aprēķiniem, pamatojoties uz faktu analīzi. Pāreja no pakalpojumu sniegšanas uz preču tirdzniecību notika pakāpeniski. Vispirms uzņēmums ņēma preces uz realizāciju, lai nezaudētu naudu sākuma stadijā ar mērķi pamēģināt, paskatīties, vai šis process būs veiksmīgs. Divu mēnešu laikā, uzņēmums ieguva pārliecību, ka šāda darbība ir peļņu nesoša un izlēma pasūtīt preces no piegādātājiem. Uzņēmums izveidoja internetveikalu, kur klienti var iegādāties preces. Kā vēl viena specifiska darbības sastāvdaļa ir tāda, ka aģenti lielākoties nestrādā tuvu ofisa atrašanās vietai. Pārsvarā tie ir rajoni ārpus Rīgas un pilsētas pa visu valsti. Tas nozīmē, ka prece jāņem līdzī.

Tomēr, arī šajā posmā uzņēmuma nepieciešamība pēc vadības grāmatvedības ieviešanas nepalielinājās un netiek pielietota arī tagad. Bet, pētot uzņēmuma darbību, autore atklāja vairākas problēmas, kad vadības grāmatvedības pielietošana ir nepieciešama, lai uzņēmums varētu attīstīties, augt. Problēmu loks varētu izskatīties šādi:



3.1.att. SIA ESTVA preču kustības problēmu identificēšana ⁵¹

3.1. attēlā ir apkopotas galvenās problēmas uzņēmuma darbībā ar preču kustību. Nav noteiktas sistēmas, kādā veidā tiek plānots preču pasūtījums, krājumu veidošana, cenu politika. Kā jau tika

⁵¹ 3.1.att. Izstrādāja autore

minēts, šīs darbības tiek veiktas, balstoties uz uzņēmuma vadītāja pieņemtiem lēmumiem, kas nav pamatoti ar aprēķiniem.

3.2. Konstatēto problēmu analīze no vadības grāmatvedības viedokļa

3.2.1. Vadības grāmatvedības pielietojums

Katra preču tirdzniecība sākas ar preču iegādi vai ražošanu. Ņemot vērā to, ka uzņēmums precī nerāžo, tam tā jāiegādājas. Lai izvēlētos piegādātāju, uzņēmumam jāizpēta tirgus – no piedāvājuma puses – kādas iegādes cenas tiek piedāvātas tirgū, kurš piegādātājs piedāvā labāko cenu, kurš ir lojāls un piedāvā apjoma atlaides utt., no pieprasījuma puses – par kādu cenu klients gribētu iegādāties preci, vai šī prece vispār ir pieprasāma tirgū. Pašlaik uzņēmumam ir trīs galvenie piegādātāji-vairumtirgotāji. Pētot tos, tika secināts, ka cenas, par kurām tiek piedāvāts iegādāties preci nav pašas izdevīgākās, arī lojalitātes pret klientiem arī nav izveidotas – netiek piedāvātas apjoma atlaides.

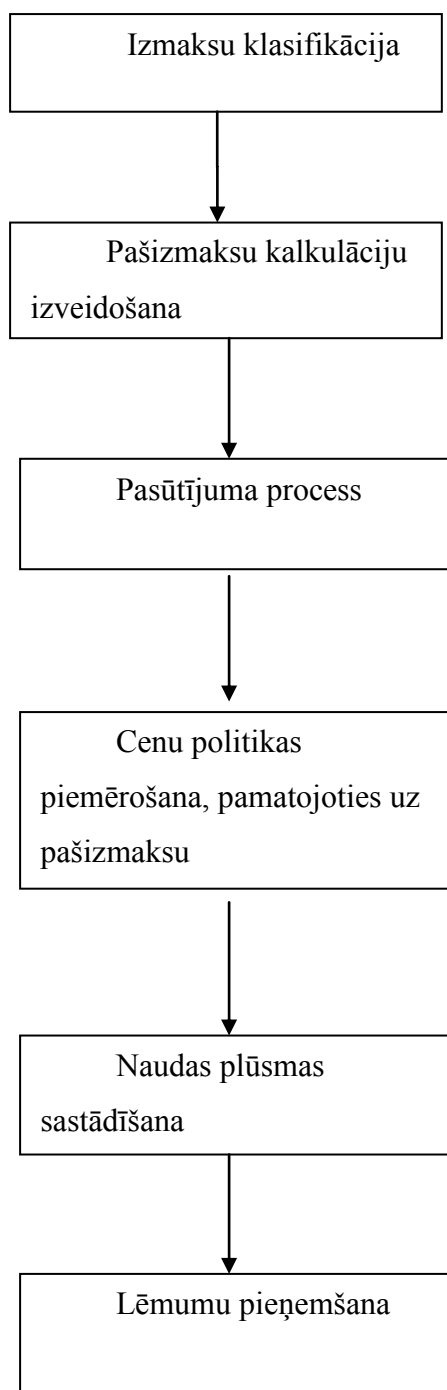
Ir ļoti būtiski preču tirdzniecībā noteikt pasūtījuma apjomu – cik daudz jāpasūta, lai ne tikai apmierinātu pieprasījumu, bet arī lai nepaliktu lielinepārdotās preces krājumi. Šajā posmā svarīgi ir apzināties vai uzņēmums veido krājumus, ja jā, tad cik lielus. Šobrīd uzņēmumā darbojās šāda politika – preci pasūta tik daudz, lai to varētu pārdot viena komandējuma reizē. Bet, izpētot uzņēmuma darbību periodā tika konstatēts, ka bieži šāda pasūtījuma pietrūkst. Risinājums – uzņēmums pasūta papildus preci un apmierina pieprasījumu, bet tas prasa laiku un nav rets gadījums, kad klients atsakās iegādāties preci pie uzņēmuma, pamatojoties uz gaidīšanas laiku, kas rada uzņēmumam zaudējumus. Problēmas arī rada tas, ka nav aprēķināts, cik tad var pārdod vienā komentējuma reizē, prece tiek pasūtīta tikai uz vadītāja lēmumiem. Pasūtot preci, vadītājs nosaka aģentiem mērķus, kas būtu jāizpilda viena komandējuma laikā, bet tie ne vienmēr tiek izpildīti, kā rezultātā veidojas nerealizētā prece. Savukārt nākamā problēma ir gadījumos, kad klients pasūta preci internetveikalā. Prece faktiski nav noliktavā, tā atrodas kaut kur ārpus biroja, ja aģenti brauc komandējumā. To preci, kas tajā momentā atrodas pie aģentiem, bet komandējuma laikā netika pārdota, varētu pārdod internetveikalā, bet tas nav iespējams, jo būtu paaugstinātas piegādes izmaksas no komandējuma vietas līdz pircējam. Rezultātā, ka šāds darījums nevar notikt, jāpasūta papildus prece speciāli internetveikala klientam un, pasūtot vienu preci, izmaksas palielinās. Tāpēc būtu lietderīgi aprēķināt nepieciešamo krājumu daudzumu, veicot pasūtījumu, prognozējot internetveikala pirkumus un arī gadījumus, kad preces pietrūkst komandējuma laikā.

Ņemot vērā to, ka uzņēmums veic salīdzinoši lielus pasūtījumus no piegādātājiem ir nozīmīgi vienoties par apmaksas termiņiem. No šiem termiņiem ir ļoti atkarīga naudas

plūsma. Ja apmaksā tiek veikta avansā (priekšapmaksā) vai arī uzreiz pēc saņemšanas, vai termiņā līdz 14 dienām, tas nozīmē, ka uzņēmumam vienmēr jāseko savai naudas plūsmai – jāveido pirkšana un pārdošana tādā veidā, lai nerastos naudas līdzekļu iztrūkums. Īpaši tas skar tos mēnešus un mēneša datumus, kad jāveic nodokļu samaksa. Pētot uzņēmuma grāmatvedības datus, tieši šī iemesla dēļ, ka nav izveidota vadības grāmatvedības uzskaitē, netiek sastādīti naudas plūsmas aprēķini, prognozēšana, uzņēmumam ir izveidojušies nodokļu parādi pēc gada pārskata iesniegšanas, kad jāmaksā uzņēmuma ienākuma nodoklis, jo ir jāveic norēķini ar piegādātājiem, lai uzņēmums varētu turpināt savu darbību un tirgot preci, vai arī jāmaksā nodokļi, bet tad nav naudas iegādāties preci. Ja ar piegādātājiem, ar kuriem uzņēmums sadarbojas ilgu laiku un ir kārtīgs maksātājs, būtu vienošanās par ilgāku apmaksas termiņu, tad teorētiski varētu uzlaboties naudas plūsma, jo parasti komentējuma laiks ir 1-2 nedēļas, kurā tiek pārdota lielākā preču daļa, līdz ar to uzņēmums spētu labāk pārvaldīt savu naudas plūsmu un nebūtu problēmu ar apmaksas termiņiem.

Kad prece ir iegādāta, nākamais posms ir to pārdošana. Pirms preces pārdošanas uzņēmumam jānosaka sava pārdošanas cena. Izvērtējot uzņēmumā esošo cenu veidošanas politiku, autore izdalīja trīs galvenās cenu veidošanas metodes, kas tiek pielietotas uzņēmumā – fiksētais uzcenojums procentos, pirmās pakāpes cenu diferencēšana un šo abu metožu kombinācija. Plašāk pielietojamā kombinētā metode sastāv no pirmās pakāpes cenu diferencēšanas politikas un no fiksētā uzcenojuma procentos. Fiksēto uzcenojumu nosaka uzņēmuma vadītājs katrai preču grupai, bet aģentam pārdošanas brīdī ir iespēja noteikt pircējam citu cenu – augstāku, ja pircējs ir gatavs par šo preci maksāt noteikto cenu, līdz ar to tiek piemērota kombinēta cenu veidošanas politika.

Pamatojoties uz iepriekš minēto, ka uzņēmumā netiek veikta vadības grāmatvedības uzskaitē un visi vadības lēmumi tiek pieņemti bez konkrētiem aprēķiniem, autores mērķis ir izveidot testa režīmā vadības grāmatvedības uzskati, veikt aprēķinus par 2.nodaļā minētiem problēmu jautājumiem, izanalizēt un izvērtēt problēmu aktualitāti, pierādot to ar aprēķiniem. Lai izveidotu šādu vadības grāmatvedības uzskati tika izveidots sekojošs plāns:



3.2. att. Plāns vadības grāmatvedības ieviešanai testa režīmā ⁵²

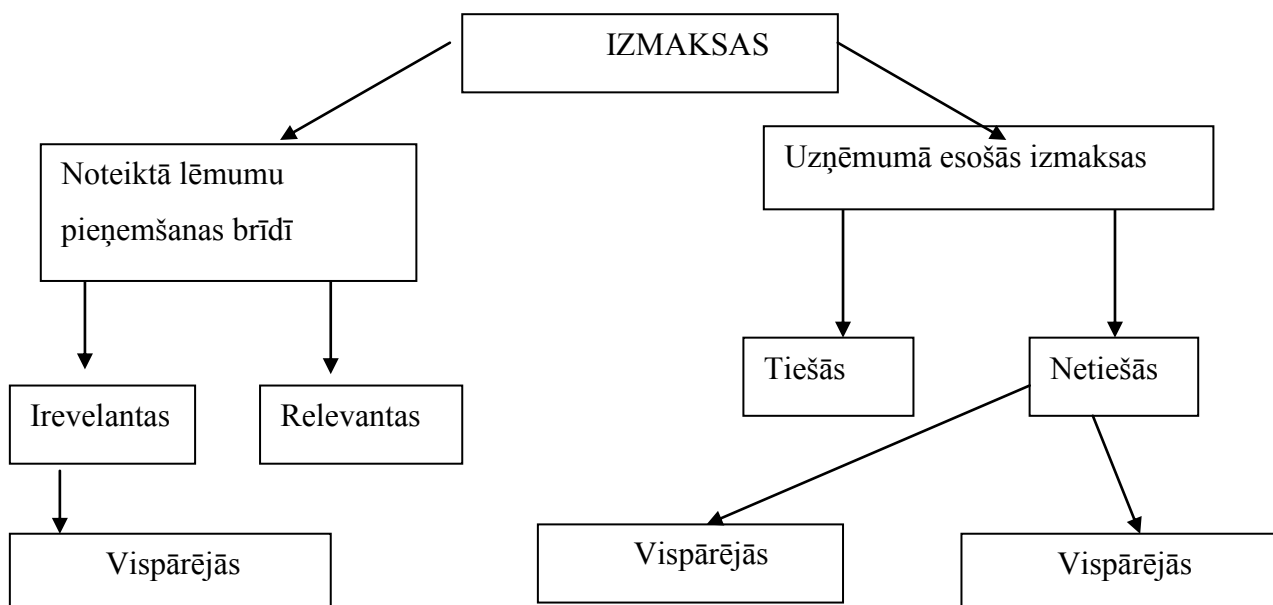
Kā primārais posms ir uzņēmuma izmaksu klasifikācija ar mērķi sadalīt izmaksas grupās, kas tiek pieskaitītas pie produkta vērtības, kas nav tieši attiecināmas pie produkta vērtības, lai varētu veikt pašizmaksas kalkulāciju, kas ir nākamais posms. Pēc pašizmaksas kalkulācijas, var vērtēt piedāvājumus produktam un plānot pasūtījumu. Izvērtējot piedāvājumu izdevīgumu, tiek veikta cenas noteikšana, pamatojoties uz pašizmaksu. Attiecīgi, zinot

⁵² 3.2.att. Izstrādāja autore

pārdošanas cenu, var tikt plānota naudas plūsma un kā beigu posms ir lēmuma pieņemšana, pamatojoties uz prognozēto naudas plūsmu.

3.2.2. Izmaksu klasifikācija

Izpētot uzņēmuma grāmatvedības datus, tika izdalītas sekojošas izmaksu grupas, kas attēlotas 3.3. attēlā:



3.3.att. Izmaksu klasifikācija uzņēmumā⁵³

Izmaksas varētu izdalīt divās lielās grupās – kas ir svarīgas noteiktā momentā – lēmuma pieņemšanas brīdī, un tādās izmaksās, kas attiecināmas uz uzņēmuma darbību kopumā . Izmaksas, kas attiecās uz konkrēto lēmumu pieņemšanas brīdi var iedalīt divās kategorijās:

1. Relevantās mainīsies proporcionāli ražošanas apjomam, ir svarīgas noteiktā momentā lēmuma pieņemšanas brīdī. Šādas izmaksas uzņēmumā varētu būt preču iegādes izmaksas, piegādes izmaksas no piegādātāja līdz ofīsam, garantijas izrakstīšanas izmaksas – papīrs, printera tinte, papīrs, printera tinte, preču piegāde klientam – kurjera ārpakalpojuma sniedzēja izmaksas, ja precī pārdos aģents, tad aģenta samaksa.
2. Irrelevantās paliks konstantas neatkarīgi no tā vai uzņēmums tirgo, vai netirgo, ir svarīgas noteiktā momentā lēmuma pieņemšanas brīdī (pastāvīgās vispārējās izmaksas). Pie šādām izmaksām uzņēmumā varētu pieskaitīt biroja tehnikas – datoru, printeru amortizāciju, preču uzglabāšanas izmaksas noliktavā – telpu nomas

⁵³ 3.3.att. Izstrādāja autore

izmaksas, komunālos maksājumus, apsardzes pakalpojumus, ja prece tiks pārdota caur internetveikalu, tad internetveikala uzturēšanas izmaksas.

Visas šīs izmaksas tiek ņemtas tikai noteiktā momentā, kad vadītājam vajag pieņemt lēmumu, piemēram, par kādu iegādes cenu pasūtīt, vai par kādu cenu pārdot preci (uzcenojums). Šajā izmaksu kategorijā netiek ņemts vērā, piemēram, grāmatveža darbs, darbinieka darbs, ievadot preci uzņēmuma noliktavas uzskaitē, preču pārdošanas dokumentu noformēšanas izmaksas – darbinieka darbs, jo šie darbinieki nesaņem gabaldarba samaksu par katru ievadīto dokumentu, bet atrodas birojā un pilda arī citus pienākumus, pārējo telpu nomas maksa un komunālie maksājumi, citu preču iegādes, uzglabāšanas izmaksas, kas bija iegādātas kādreiz, bet lēmuma pieņemšanas brīdī tās neattiecas uz šādu izmaksu aprēķinu.

Savukārt izmaksas, kas attiecas uz uzņēmuma nespēcīgiem brīžiem – kad nav jāpieņem noteiktā momentā konkrēts lēmums, tika sadalītas divās standarta izmaksu kategorijās – tiešajās un netiešajās izmaksās.

Tiešās izmaksas uzņēmumā ir: preču iegādes izmaksas, piegādes izmaksas no piegādātāja līdz ofisam, garantijas izrakstīšanas izmaksas – papīrs, printera tinte, papīrs, printera tinte, preču piegāde klientam – kurjera ārpakalpojuma sniedzēja izmaksas, ja preci pārdos aģents, tad aģenta samaksa,

Netiešās vispārējās pastāvīgās izmaksas tika sadalītas sekojošās astoņās lielās pamatkategorijās:

1. Biroja izdevumi;
2. Banku komisijas;
3. Citi izdevumi;
4. Komandējuma izdevumi;
5. Reputācijas izdevumi;
6. Reklāmas izdevumi;
7. Darba alga;
8. Sakaru izdevumi;

Tās visas ir uzņēmuma fiksētās jeb pastāvīgās izmaksas, kuras uzņēmums maksā neatkarīgi no preču apjoma.

Netiešās mainīgās izmaksas - noliktavu telpu komunālie maksājumi.

3.2.3. Pašizmaksu kalkulāciju izveidošana

Uzņēmums nodarbojas ar elektrotehnikas preču pārdošanu, līdz ar to priekš pašizmaksu kalkulācijām tika izdalītas dažas preču grupas, kurām vajadzētu rēķināt pašizmaksu. Tika izdalītas sekojošas grupas:

1. Televizori
2. Mobilie telefoni
3. Datori
4. Lielā sadzīves tehnika
5. Mazā sadzīves tehnika

Pirmās trīs kategorijas ir galvenās uzņēmumā pārdodamākās preces, ceturrtā un piektā preču grupa tiek pasūtīta speciālā klienta pieprasījuma apmierināšanai. Tāpēc prakses ietvaros tiks veikta pirmo trīs grupu pašizmaksu kalkulācija.

Sākumā tika identificētas izmaksas, kas tieši saistītas ar šīm preču grupām (3.1.tabula).

3.1.tabula

Pašizmaksas kalkulācija 1. Tiešās izmaksas, EUR

<i>Tiešās izmaksas uz 1 vienību</i>	<i>Televizori</i>	<i>Mobilie telefoni</i>	<i>Datori</i>
Iegādes cena (vidējā)	160	85	230
<i>Papildizmaksas:</i>	<i>43</i>	<i>43</i>	<i>43</i>
Transportēšana līdz ofisam	3.2	3.2	3.2
Garantijas izrakstīšanas izdevumi	0.02	0.02	0.02
Papīrs	0.01	0.01	0.01
Tinte	0.02	0.02	0.02
Piegāde klientam (vidēji)	10	10	10
Pārdošanas izmaksas (aģenta samaksa)	30	30	30
Kopā	203.25	128.25	273.25

Veidojot aprēķinu tika ņemtas vidējās izmaksas uz kategoriju, faktiskais izmaksu apjoms nebūtiski atšķiras no tabulā esošās informācijas, bet pamatojoties uz vadības lūgumu neizpaust konfidenciālo informāciju summas tika apaļotas. Kā redzams lielāko daļu no tiešajām izmaksām sastāda Pārdošanas izmaksas, tas sastāda 69% (3.1.formula) no izmaksu kopējās vērtības, neņemot vērā iegādes cenu.

[3.1.]⁵⁴

$$\text{Pārdošanas izmaksas (aģenta samaksa)} \div \text{Papildizmaksas} \times 100 = \text{Pārdošanas izmaksas daļa no kopējām papildizmaksām}$$

⁵⁴ Formulu [3.1] Izstrādāja autore

Nākamais solis - tika izdalītas netiešās fiksētas un netiešās mainīgās izmaksas, kas arī ir būtiskas rēķinot pašizmaksu. Ņemot vērā, ka uzņēmumam preču pārdošana ir galvenais pamatdarbības veids, tika identificētas visas netiešās izmaksas, kuras uzņēmums maksā katru mēnesi.

3.2.tabula

Pašizmaksas kalkulācija 2. Netiešās izmaksas, EUR

<i>Netiešās izmaksas</i>	Mēnesī	uz 1 vienību
<i>Biroja izdevumi:</i>		
Telpu noma	1090	15.35
Komunālie maksājumi	150	2.11
Apsardze	20	0.28
Sadzīves atkritumu savākšana	6	0.08
pakalpojumu samaksa	700	9.86
Darba alga uzņēmuma īpašiekam	400	5.63
Komandējuma izdevumi	1000	14.08
Automašīnas izdevumi	500	7.04
Sakaru izdevumi	125	1.76
Pārējie biroja izdevumi	100	1.41
Biroja izdevumi-kancelejas preces	60	0.85
Biroja izdevumi -saimniecības preces	35	0.49
Pārējie izdevumi	100	1.41
Kopā	4286.00	60.37

Uzņēmums iznomā biroja telpas, kurās ir apvienotas gan preču uzglabāšanas telpas, gan biroja darbinieku telpas, konferenču telpas, gan arī telpas, kurās notiek tikšanās ar klientiem. Summa ir nemainīga katru mēnesi un ir attiecināma pie netiešām pastāvīgām izmaksām, pamatojoties uz to, ka šīs izmaksas nav tieši saistītas ar produktu, jo telpas tiek izmantotas arī grāmatvedībai, pārrunu telpai, vadītāja vajadzībām, kas tiek sadalīts pa preču grupām, pēc 3.3.tabulas. Komunālie maksājumiem ir aprēķināts vidējais apmērs mēnesī, proti - tas mainās attiecīgajos periodos – ziemā ir augstāka summa, vasarā zemāka. Komandējuma izdevumi ir arī atšķirīgi katru mēnesi, tie ir atkarīgi no tā, cik tālu brauc komandējumā, kādās naktsmītnes tiek izmantotas utt., šajā gadījumā arī tika aprēķināts vidējais apmērs. Pārējos izdevumos tika pieskaitītas nenožīmīgas summas tādām izmaksām kā biroja tehnikas amortizācija, pasta

izdevumi utt. Izmaksas uz vienu vienību tika aprēķinātas pēc sekojošās formulas (3.2.formula).

[3.2.]⁵⁵

Netiešās izmaksas uz vienu vienību = netiešās izmaksas kopā ÷ ar vidēji pasūtāmo preču skaitu mēnesī

Tika veikta uzņēmuma darbības sīkāka izpēte par, pielietojot **izlases metodi**. Tika veikta izpēte no ģenerālajā kopā esošās informācijas. Uzņēmums nodarbojas ar datoru un citu pielīdzinātu preču pārdošanu. No noliktavas uzskaites, tika izvilkti kopsavilkums par uzņēmumā pasūtīto un pārdotu preču sortimentu, kas attēlots 3.3.tabulā.

3.3.tabula

Ģenerālā kopa „uzņēmumā iegādāto/ pārdoto preču sortiments” (fragments)

Ražotājs	Modelis	Tips
ACER	NB E1-571	Portatīvais Dators
ACER	NB E1-571	Portatīvais Dators
Prestigio	MULTIPAD 10.1	Planšetdators
Prestigio	MultiPhone 3500	Mobilais telefons
Samsung	S830 Galaxy Ace	Mobilais telefons
Samsung	S830 Galaxy Ace	Mobilais telefons
ACER	NB AO725	Portatīvais Dators
LG	32CS460	Televizors
LG	32LS3590	Televizors
ACER	NB EN-TE11HC	Portatīvais Dators
ASUS	X210E	Portatīvais Dators
AKAI	AKFL3271H	Televizors

No ģenerālās kopas tika izdalītas šādas galvenās trīs preču grupas – televizori, mobilie telefoni un portatīvie datori. Ņemot vērā to, ka uzņēmumā netiek izmantota vadības grāmatvedība vispār, līdz ar to arī netiek rēķināta pašizmaksa, tāpēc tika aprēķināta vidējā iegādes vērtība (skat. 3.4.tabula)

⁵⁵formulu [3.2.] izstrādājusi autore

Preču grupu vidējā aritmētiskā iegādes cena

Iegādātais daudzums, gab.	Summa, EUR	Izlases vid.aritmētiskā vērtība, EUR
696	111359.39	160.00
235	54047.24	229.99
167	14194.98	85.00

Līdzīgi arī tiks veikta izmaksu vidējo vērtību noteikšana periodā.

Uzņēmuma datu analīzei tika aprēķināti statistiskie rādītāji 3.5. tabula

Statistisko rādītāju aprēķins

Kategorija	Iegādātais daudzums, gab.	Summa, EUR	Izlases vid.aritmētiskais, EUR	Standartnovirze	Dispersija	Izlases aritmētiskā vidējā standartklūda
Televizors	696	111359.39	160.00	56.37628	3178.28	2.14
Portatīvais Dators	235	54047.24	229.99	93.07342	8662.66	6.07
Mobilais telefons	167	14194.98	85.00	105.2198	11071.21	8.14

Standartnovirze (Standard deviation, SD, s) – ir matemātisks rādītājs, kas raksturo rezultātu izkliedi (dispersiju) pētījuma grupā. Standartnovirze norāda robežas, cik lielā mērā rezultāti mēdz atšķirties starp dažādiem gadījumiem. Standartnovirze raksturo nevis maksimālās robežas, bet 2/3 rezultātu (1/3 uz katru pusi no aritmētiskā vidējā) – tātad, ietver "normālos", bet izslēdz ļoti atšķirīgos. Tas nozīmē (3.5..tabula) to, ka, piemēram televizoru cena svārstās no vidējā aritmētiskā par +/- 56.38 EUR, datoru iegādes cena - +/- 93.07 EUR, mobilo telefon cena +/-105.22 EUR.

Standard Error (SE) Standartklūda (Standard error, SE, m) raksturo iegūtās izlases vidējā lieluma atbilstību ģenerālkopas (visiem iedzīvotājiem) vidējam lielumam. Standartklūda mazinās, pieaugot pētījuma objekta skaitam (n) pētījumā.⁵⁶

⁵⁶ <http://www.datuapstrade.lv/lat/statistika/>

Izvērtējot uzņēmuma darbību, tika konstatēts, ka uzņēmums vidēji mēnesī pasūta 71 ierīci no pirmām trim kategorijām – televizori, mobilie telefoni, datori. Procentuāli ierīces sastāda - 16% mobilie telefoni, 21% datori, un 63% televizori.

Kopējais 1 vienības pašizmaksas aprēķins katrai preču kategorijai ir aprēķināts 3.6. tabulā.

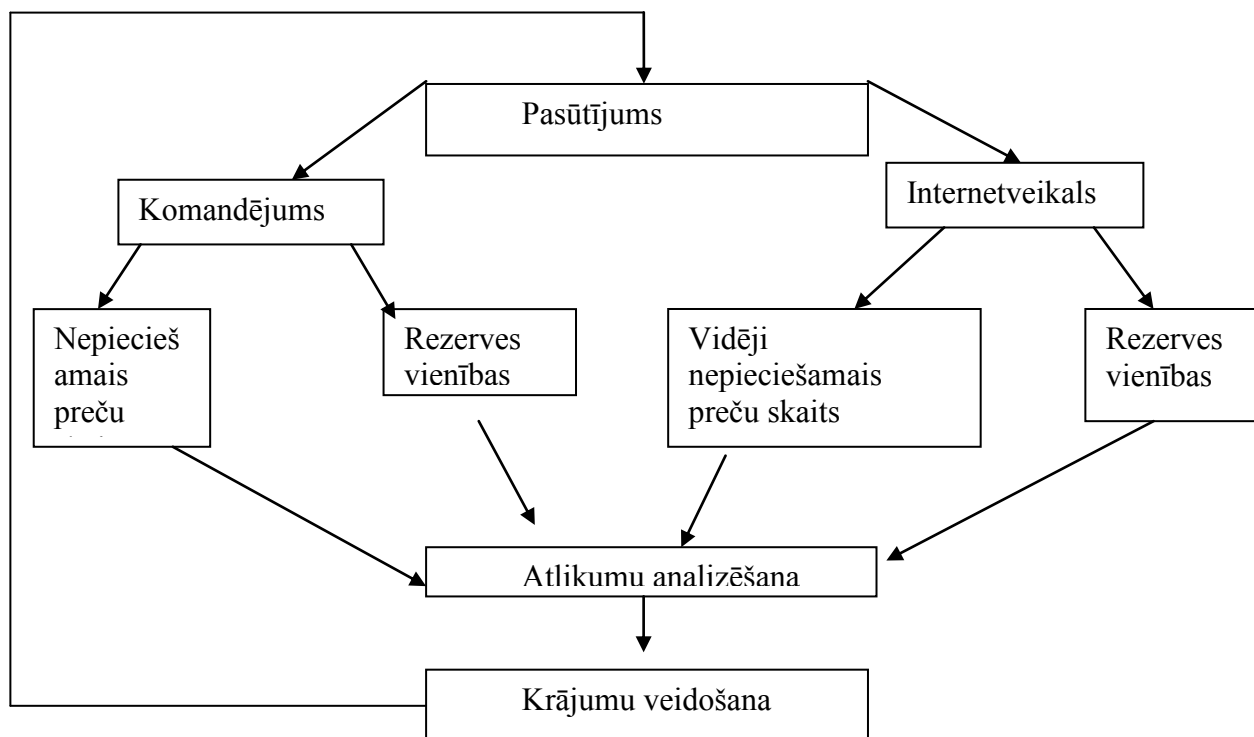
3.6.tabula

1 vienības preču pašizmaksas aprēķins, EUR⁵⁷

	<i>Televizori</i>	<i>Mobilie telefoni</i>	<i>Datori</i>
<i>Iegādes cena</i>	160	85	230
<i>Tiešās izmaksas uz 1 vienību</i>	43	43	43
<i>Netiešās izmaksas uz 1 vienību</i>	60	60	60
<i>Pašizmaksa</i>	264	189	334

Pamatojoties uz 3.6. tabulu, var aprēķināt, ka tiešās un netiešās izmaksas televizoriem sastāda 39% no pašizmaksas, mobiliem telefoniem 55%, datoriem 31%. Uzņēmumam vidēji jāaprēķinās ar 42% izmaksām pie iegādes cenas, izvērtējot iegādes cenu piedāvājumu no piegādātājiem.

Pašlaik uzņēmumam ir trīs galvenie piegādātāji, kas piedāvā Latvijā uzņēmumam nepieciešamo preču klāstu. Ar pasūtījumiem nodarbojas uzņēmuma dibinātājs. Kā jau tika minēts, ļoti bieži tika konstatētas situācijas, kad krājumu trūkuma dēļ uzņēmums zaudēja klientus. Ņemot vērā šo apstākli, tika izveidota pasūtījuma procesa shēma:



3.4.att. SIA ESTVA plānotais pasūtījuma process⁵⁸

⁵⁷ 3.3.tabulu izstrādāja autore

Šobrīd, uzņēmums, pasūtot preci, rēķina preču nepieciešamību komandējumam, neņemot vērā rezerves vienības. Pasūtījuma process ir Pasūtījums → Komandējums → nepieciešamais skaits komandējumam. Savukārt, izvērtējot uzņēmuma darbību tika konstatēts, ka internetveikalā preci iegādās neliels procents no uzņēmuma pircēju kopējā skaita, tomēr to nevar izslēgt. Parasti uzņēmumam jāpasūta prece atsevišķi konkrētam pirkumam internetveikalā, tas aizņem laiku un ir nepieciešami papildresursi. Līdz ar to, pielietojot 3.4.attēlā attēloto procesu, tiktu atrisinātas vairākas problēmas:

1. Klients, iegādājoties preci internetveikalā, varētu saņemt to tajā pašā dienā;
2. Nebūtu nepieciešams meklēt papildresursus preču iegādei, ņemot vērā to, ka resursi tika izmantoti komandējumam nepieciešamo preču iegādei;
3. Gadījumos, kad uzreiz pēc komandējuma potenciālie klienti zvana, ar nolūku iegādāties preci, tad viņi šo preci varētu saņemt tajā pašā diena;
4. Gadījumos, ka komandējumos pietrūkst nepieciešamās preces, tad nebūtu jāgaida prece no piegādātājiem;
5. Rezultātā veidotos krājumi, kas samazinātu klientu atteikumu skaitu, pamatojoties uz ilgu gaidīšanas laiku.

3.2.4. Cenu politikas veidošana

Pašlaik, uzņēmums veido pārdošanas cenu, pēc pirmās pakāpes cenu diferencēšanas metodes. Minimālo cenu uzņēmums nosaka pēc šādas formulas:

[3.3.]⁵⁹

$$\text{Minimālā pārdošanas cena} = (\text{iegādes cena} + \text{pārdošanas izmaksas} + \text{piegāde klientam}) + 60\%$$

Proti, pielietojot šādu formulu no „domātā” uzcenojuma pazūd noteiktā daļa no peļņas, ņemot vērā to, ka netika rēķināta pilnā produkta pašizmaksa. Līdz ar to vairākas būtiskas izmaksas vienkārši tiek ignorētas, un vadība bieži vien nesaprot, kāpēc liekot tik lielu uzcenojumu precēm, peļņa ir tiks maza. Autore aprēķināja kādu daļu no uzcenojuma uzņēmums zaudē uz vienu ierīci, piemērojot šādu aprēķināšanas metodi. Sīkāk tas ir attēlots 3.7. tabulā.

⁵⁸ 3.4. attēlu izstrādāja autore

⁵⁹ formulu [3.3.] izstrādāja autore

Faktiskās peļņas aprēķins uz preču kategorijas vienību pa kategorijām, EUR

<i>Nosaukums</i>	<i>Televizori</i>	<i>Mobilie telefoni</i>	<i>Datori</i>
Iegādes cena	160	85	230
Piegāde klientam (vidēji)	10	10	10
Pārdošanas izmaksas (aģenta samaksa)	30	30	30
Kopā	200	125	270
60% uzcenojums	120	75	162
Pārdošanas cena	320	200	432
Pašizmaksas daļa, kas nav iekļauta pie pārdošanas cenas veidošanās	64	64	64
Peļņa faktiskā pēc aprēķiniem	56	11	98

Kā redzams no tabulas 3.7. uzņēmums uz katru pārdoto televizoru zaudē 64 EUR⁶⁰, uz katru pārdoto mobilo telefonu 11 EUR, uz katru pārdoto datoru 98 EUR. Pamatojoties, ka uzņēmums mēnesī pasūta vidēji 71 ierīci un parasti visas pārdod mēneša ietvaros, tad ikmēneša peļņas zaudējums ir 4544 EUR uz vienu ierīci (3.4.formula), gadā 54528 EUR (3.5.formula), kas šāda lieluma uzņēmuma ir milzīgi apmēri. Gaidāmā peļņa, kuru ir aprēķinājis uzņēmuma vadītājs, pamatojoties uz saviem pieņēmumiem, sastāda 25347 EUR mēnesī, savukārt faktiski aprēķinātā peļņa, pamatojoties uz vadības grāmatvedības aprēķiniem, saskaņā ar produkcijas pašizmaksas datiem, sastāda 11715 EUR mēnesī par trim preču kategorijām.

[3.4.]⁶¹

Ikmēneša peļņas zaudējums = Pašizmaksas daļa, kas nav iekļauta pie pārdošanas cenas veidošanās × mēnesī vidējais pārdošanas skaits

[3.5.]⁶²

Ikmēneša peļņas zaudējums gadā = Pašizmaksas daļa, kas nav iekļauta pie pārdošanas cenas veidošanās × mēnesī vidējais pārdošanas skaits × 12 mēneši

Kā jau tika minēts, uzņēmums izmanto pirmās pakāpes cenu diferencēšanas metodi. Aģents, zinot minimālo pārdošanas cenu, var noteikt katram pircējam citu augstāku

⁶⁰ Tiek aprēķināts no tiešo un netiešo izmaksu kopsummas uz 1 vienību (3.3.tabula), atskaitot izmaksas, kuras ņem vērā uzņēmuma vadītājs –piegāde klientam (vidēji) un pārdošanas izmaksas (aģenta samaksa) (3.4.tabula).

⁶¹formulu [3.4.] izstrādāja autore

⁶²formulu [3.5.] izstrādāja autore

individuālo cenu Tā it kā dod iespēju samazināt šos lielos zaudējumu apjomus, bet faktiski gandrīz neviens pārdošanas aģents neizmanto šo iespēju, jo vieglāk ir pārdod par zemāku cenu, tomēr pārdošanas aģentiem ir izveidota motivējoša politika šādas metodes pielietojumam – aģents saņem pusi no papildus uzlikta uzcenojuma, bet diemžēl šādu darījumu ir ļoti maz, lielākoties pārdošanas cena ir minimāli noteiktā. Izvērtējot iepriekš minēto, autore iesaka izmantot uzņēmuma vadībai vismaz autores izveidotās pašizmaksas kalkulācijas, lai uzņēmums varētu precīzi noteikt pārdošanas cenu un izvērtētu savu faktisko peļņu un izdevumu apmērus.

3.2.5. Naudas plūsmas plāna sastādīšana

Pamatdarbības naudas plūsma ir vissvarīgākā naudas plūsmas pārskata sastāvdaļa, jo atspoguļo to, cik lielā mērā uzņēmums savas saimnieciskās darbības rezultāta spēj ģenerēt naudu, un vai saimnieciskās darbības rezultātā iegūtā nauda ir pietiekoša, lai atmaksātu parādus, nodrošinātu uzņēmuma saimniecisko kapacitāti, izmaksātu dividendes un veiktu jaunus ieguldījumus, neizmantojot ārējos finansēšanas avotus. Uzņēmuma naudas plūsmas prognoze veidojas no uzņēmuma plānotajiem ieņēmumiem un izmaksām, materiālu iepirkumu un investīciju plāniem. Naudas plūsma ietver arī uzņēmuma finanšu darbību – esošos un plānotos kredītus, līzingus, to apmaksas grafiku un procentu maksājumus. Naudas plūsma, kā finanšu budžets ir svarīgs kompānijai, jo parāda prognozētās finanšu plūsmas un naudas līdzekļu atlikumus atskaišu periodā.

Pamatojoties uz to, ka uzņēmumam nav izveidots naudas plūsmas plāns, jeb budžets, autore veica naudas plūsmas plāna sastādīšanu, ņemot vērā uzņēmuma vadītāja sniegto informāciju. Autore izveidoja naudas plūsmas plānu, izmantojot MS Excel, jo uzņēmums kārtu uzskati, lietojot šo programmu.

Naudas plūsmas budžets tiek veidots automātiski, ņemot informāciju no darba lapas, kur tika veidots izdevumu budžets, kā arī no darba lapas, kur tiek plānots ieņēmumu budžets. Izveidotajā naudas plūsmas budžetā katra mēneša ieplānotie rādītāji tiks salīdzināti ar faktisko ieņēmumu un izdevumu apmēru. Faktiskās summas par ieņēmumiem un izdevumiem tiks saskaitītas automātiski, tiklīdz tiks papildināti grāmatvedības uzskaites dati. Katrai pozīcijai tiks izrēķināta starpība. Naudas plūsmas budžets dod iespēju vispārskatāmāk ieraudzīt naudas kustību un savlaicīgi pamanīt atkāpes no budžeta izpildes un veikt nepieciešamās darbības naudas plūsmas uzlabošanai, trūkumu novēršanai.

Autores sastādītais naudas plūsmas plāns ir attēlots 3.8.tabulā

Naudas plūsmas plāns 2015.gadam (fragments)⁶³

Nosaukums	Februāris	Marts	Aprīlis	Maijs	Jūnijs	Jūlijs	Augusts	Septembris	Kopā
Atlikums no iep. Mēn.	5046	2028	326	35	124	-377	-193	191	
Ieņēmumi kopā:	31067	25000	25000	25000	25000	25000	26000	30000	212067
Citi ieņēmumi	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Izdevumi kopā	34085	26702	25291	24911	25501	24816	25616	28405	215326
Fiksētie:	5202	3437	3506	3126	3716	3031	3011	3570	28598
Biroja izdevumi kopā	1281	1240	1225	1200	1235	1205	1240	1280	9906
Banku komisijas	75	75	75	75	75	75	75	75	600
Citi izdevumi kopā	1341	126	430	25	580	30	30	535	3097
Komandējuma izdevumi	2000	1500	1300	1350	1300	1250	1200	1200	11100
Reprezentācijas izdevumi	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reklāmas izdevumi	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Darba alga	396	396	396	396	396	396	396	396	3167
Sakaru izdevumi	110	100	80	80	130	75	70	84	729
Mainīgās izmaksas:	28883	21913	20433	20433	20433	20433	21253	23483	177264
Atlikums	2028	326	35	124	-377	-193	191	1787	1787

Uzņēmumā ir sastādīta naudas plūsma 2015.gadam (3.8. tabula). Naudas plūsma ir sastādīta, pamatojoties uz izpētītiem iepriekšējiem uzņēmuma darbības rezultātiem pa mēnešiem pēc uzņēmuma grāmatvedības datiem, pēc notikumu plānošanas stratēģijas, kas ir modelēšanas stratēģijas metodes sastāvdaļa. Metodes sākumposms ir notikumu analīze, kas ir saistīti ar noteikto modelēšanas mērķi un tās sasniegšanu - pozitīva naudas plūsma. Katrs notikums tiek definēts – ieņēmumi un izmaksas un tālāk katrs notikums tiek izskatīts no

⁶³ 3.8. tabulu izstrādāja autore

dažādām pusēm, kāda vērtība ir notikumam, kas to izpildīs noteiktā laika posmā. Tiek rakstītas apakšprogrammas, piemēram notikums - ieņēmumu daļa. Apakšprogramma: kādi ir ieņēmumu gūšanas avoti; cik stabili ir ieņēmumi, kāds rezultāts nepieciešams, lai sasniegtu noteiktu ieņēmumu summu. Nākamais posms ir šo apakšprogrammu palaišana, kas realizē vispirms pirmo iepļānoto notikumu, iepļānojot arī turpmākus notikumus – izmaksu daļu.

Sastādot naudas plūsmas plānu, jāveic tā prognozēšana. Lai salīdzinātu un novērtētu sastādīto naudas plūsmu (3.8. tabula), autore prognozēšanai izvēlējās trendu metodi, izmantojot MS Excel funkciju TREND, ar kuras palīdzību var veikt lineāro prognozi un veica prognozi turpmākiem 4 mēnešiem – no jūnija līdz septembrim (3.9. tabula). Pēc minētās funkcijas, prognozēšanai tiek izmantots vienādojums $y = ax + b$ (lineārā prognoze). MS Excel pēc TREND funkcijas pats aprēķina a un b vērtības.

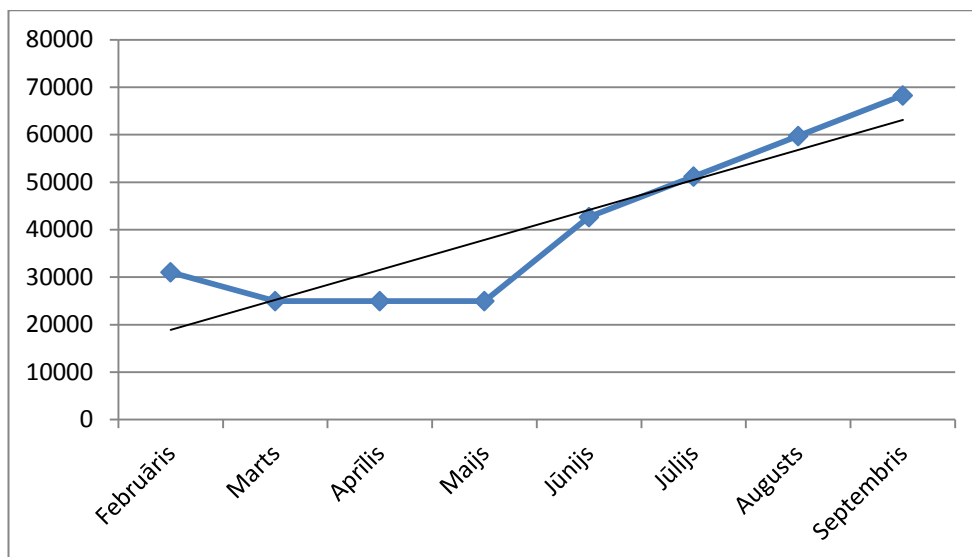
3.9.tabula

Uzņēmuma prognozētās naudas plūsmas ieņēmumu daļas fragments, pielietojot MS Excel prognozēšanas rīkus, TREND⁶⁴

Nosaukums	Februāris	Marts	Aprīlis	Maijs	Jūnijs (prognoze)	Jūlijs (prognoze)	Augusts (prognoze)	Septembris (prognoze)
Ieņēmumi kopā:	31067	25000	25000	25000	42678	51213	59749	68285

No 3.9. tabulas, var redzēt, ka ar trenda funkcijas palīdzību tiek prognozēts ieņēmumu straujāks pieaugums, kas pēc būtības ir labi, tomēr, tas nesniedz kvalitatīvu informāciju par pieaugumu. Veicot šādu prognozēšanu ilgākā laika periodā, vienmēr tiek prognozēts pieaugums, ja izejas dati ir ar progresīvu tendenci, taču tas rada lielāku risku plāna neizpildei. Grafiski tas ir attēlots 3.5. attēlā.

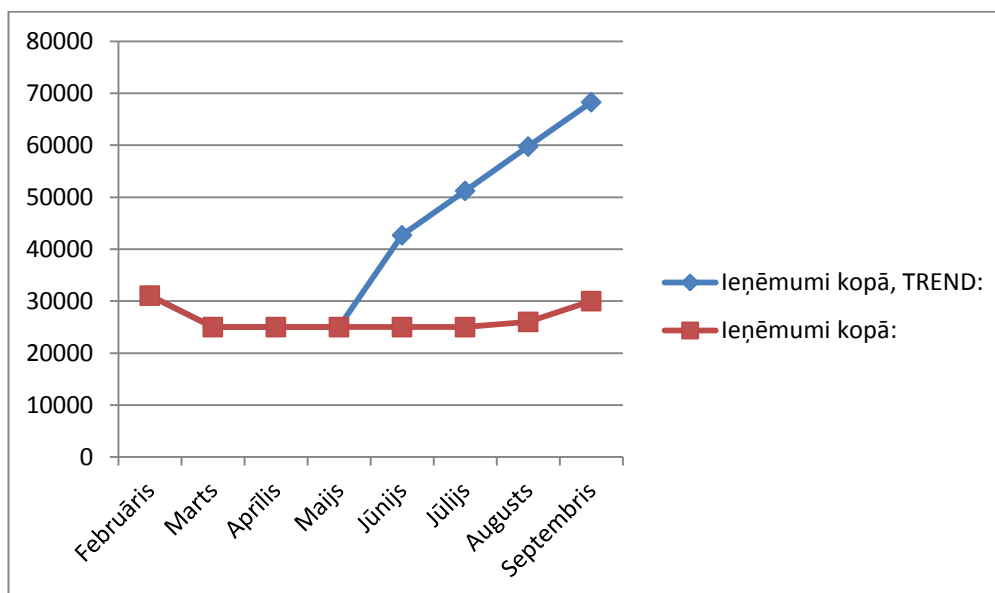
⁶⁴ 3.9. tabulu izstrādāja autore



3.5.attēls Uzņēmuma prognozēta naudas plūsma ieņēmumu daļas fragments no jūnija līdz septembra periodam⁶⁵

3.5. attēlā ir redzams, ka sākot ar jūniju, veicot plānošanu ar TREND funkciju, ir novērojams pakāpenisks pieaugums.

Salīdzinot 3.8.tabulā doto naudas plūsmu, izmantojot iepriekšējo periodu datu izpēti un 3.9. tabulā izmantoto prognozēšanas paņēmieni ar MS Excel TREND funkciju, ir novērojama atšķirīga aina kas parādīta 3.6. attēlā.



3.6.att. Autores veidotās prognozes, izmantojot iepriekšējo periodu datu izpēti un MS Excel prognožu salīdzinājums no jūnija līdz septembra periodam⁶⁶

Pēc minētā attēla var redzēt, ka TREND funkcija prognozē strauju pieaugumu, kas praksē var rādīt nopietnus riskus.

⁶⁵ 3.5. attēlu izstrādāja autore

⁶⁶ 3.6. attēlu izstrādāja autore

3.2.6. Lēmumu pieņemšana

Lēmuma pieņemšana kā process sastāv no vairākiem posmiem:

1. Problēmas klasificēšana. Jānoskaidro, vai grūtības, ar kurām pašreiz uzņēmums ir saskāries, ir ierastas (bieži piedzīvotas) vai arī tās ir ārkārtējas (pirmo reizi). Iespējams, šī ir jauna problēma, kuras risināšanai vēl nav nepieciešamās informācijas un pieredzes.

2. Problēmas definēšana. Jānoskaidro, kādas īsti grūtības ir radušās, jeb jāapkopo visu informāciju un jādefinē problēma

3. Problēmas risināšanas veida noteikšana - nosacījumi. Jānoskaidro visi nosacījumi, kādiem ir jāatbilst jūsu lēmumam.

4. Lēmuma pieņemšana par apstākļiem, kas ļautu izvēlēties pareizo, nevis pieņemamāko risinājumu. jāizanalizē, kāds risinājums pilnībā atbilst šo grūtību risināšanai un lēmuma nosacījumiem. Ja šāda risinājuma starp esošajiem variantiem nav, būs jāpievēršas kompromisa variantiem un jāizvēlas starp tiem.

5. Lēmuma pieņemšana, ietverot rīcību tā īstenošanai. Jānosaka turpmākā rīcība izvēlētajam lēmuma variantam, jāstādā plāns, kā to īstenot.

6. Lēmuma pamatotības izvērtēšana. Šis solis ir veicams, kad lēmums jau ir pieņemts. Jāizvērtē, kā notiek lēmuma īstenošana, vai viss joprojām atbilst reālajai situācijai. Iespējams, ir nepieciešams veikt korekcijas vai pat pieņemt pilnīgi jaunu lēmumu.⁶⁷

Apkopojot iepriekš minētas problēmas, vadības grāmatvedības kontekstā uzņēmumam jāpieņem lēmumi par sekojošiem būtiskiem, bet ne vienīgiem procesiem:

1. Preču pasūtīšanas daudzums
2. Preču iegādes cenas labākā izvēle
3. Minimālās pārdošanas cenas noteikšana
4. Izmaksu klasifikācija

Lēmumu pieņemšana, protams, ir ļoti sarežģīts process, kas paliek uzņēmuma vadības ziņā. No vadības grāmatvedības puses ir nepieciešams veikt vairākas analīzes. Proti, mazam uzņēmumam šīs analīzes ir mazāk sarežģītas un apjomīgas, bet tās ir jāveic. Rezultātā, veidojot plānu vadības grāmatvedības ieviešanai testa režīmā (3.1. attēls), tika atklāti ļoti būtiski trūkumi. To dēļ, iespējams, uzņēmumam šobrīd ir izveidojušās finansiālās problēmas, kuras nebūtu radušās, ja būtu izveidots vismaz naudas plūsmas plāns un pašizmaksu kalkulācijas.

3.2.7. Lēmuma pieņemšana par veikala atvēršanu

⁶⁷ Pelšs A. Izmaksu analīze lēmumu pieņemšanai. - Rīga: LU, 2000, 32-48 lpp

Uzņēmuma plānos ir izveidot jaunu struktūrvienību, kas nodarbotos ar preču pārdošanu klasiskajā izpratnē – atvērt veikalū. Lēmuma pieņemšana ir sarežģīts process, īpaši kad tas ir saistīts ar naudas līdzekļu ieguldījumu, tāpēc autore izdalīja procedūras, kas nepieciešamas lēmuma pieņemšanai divos posmos:

1. Sagatavošanas darbības un nepieciešamie pamataprēķini.

Pamatojoties uz to, tika veikta analīze par iespējamām izmaksām un prognozētiem ieņēmumiem šajā struktūrvienībā. Svarīgākie nosacījumi pētījumam autore konstatēja un saskaņoja ar uzņēmuma vadību ir sekojošie:

1. Veikalam jāatrodas ģeogrāfiski izdevīgā vietā;
2. Platības veikalam būtu jānomā
3. Sākotnēji veikalam nevajadzētu būt lielam;
4. Veikala darba laikam jābūt piemērotam dažādu pircēju grupām;
5. Veikalam jāizveido reklāmas pasākumi;
6. Uzņēmumā veikals darbosies kā neatkarīga vienība.

Attiecībā uz minētiem nosacījumiem tika izvērtētas vairākas īpašuma platības, kas atrodas Rīgas centrā tuvu ofisam, bet pie kuras būtu ērta piebrauktuve, kā arī to viegli būtu atrast. Telpu izkārtojumam jābūt piemērotam veikalam, lai uzņēmumam nebūtu lielas izmaksas platību pārkārtošanā un remonta darbībām. Tika pieņemts lēmums, ka platības veikala nepieciešamībām būtu jānomā, pamatojoties uz diviem faktoriem – pirmais ir tas, ka uzņēmumam nav brīvo finanšu līdzekļu platību iegādei, otrs faktors ir tas, ka uzņēmums vēl nevar ar pilnu pārliecību pateikt, ka veikals nesīs peļņu, spēs konkurēt ar lielākiem elektronikas veikaliem. Kopumā tika atstāti trīs piemēroti varianti, no kuriem uzņēmuma vadība apstiprināja vienīgo un piemērotāko variantu, blakus uzņēmuma ofisam, kas ir fiziski labā stāvoklī, arī nomas maksa ir vidējās robežās. SIA ESTVA nomas maksa par šāda veida platībām, tika nofiksēta robežās no 1000 - 1500 EUR/mēnesī + komunālie maksājumi. Izvēlētajās platības nomas maksa sastāda 1200 EUR/mēnesī + komunālo maksājumu vidējais apmērs 250 EUR/mēnesī. Plānotās struktūrvienības kopējā platība ir 150 kvadrātmetri. Ņemot vērā to, ka veikalā netiek plānota liela noliktava, šāda platība būtu pietiekoša.

Tiek plānots, ka uzņēmuma darba laiks būs no 10 līdz 21 no pirmdienas līdz piektdienai, savukārt, sestdienās un svētdienās no 10 līdz 18, kas uzdod uzņēmumam pienākumu pieņemt darbā vismaz divus pārdevējus, lai izpildītu Darba likuma noteiktās prasības. Minētais darba laiks ir noteikts ar mērķi, lai cilvēki, kuriem ir ilgas darba stundas būtu iespēja apmeklēt veikalū sev izdevīgajā laikā.

Veikalam ir jāizveido reklāmas kampaņas, kas sekmētu ziņu izplatīšanu par jaunā veikala atvēršanu, bet ņemot vērā to, ka uzņēmumam nav brīvo finanšu līdzekļu reklāmas kampaņa

nedrīkst radīt uzņēmumam lielus izdevumus. Tāpēc autore izvirzīja piedāvājumu izveidot sociālajos tīklos profilu un ievietot veikala reklāmu, kas dod iespēju daudziem sociālo tīklu lietotājiem apskatīt uzņēmuma profilu, piedāvāto sortimentu utt., kā arī veikala iekārtošanas laikā uzlīmēt uz logiem reklāmas plakātus, kuros tiktu sniegta informācija par topošā veikala atvēršanu. Sākumā veikals darbosies kā atsevišķa vienība, visi izdevumi, kas ir uzņēmumā pirms veikala atvēršanas tiks apmaksāti no uzņēmumā esošās pārdošanas, tāpēc šīs izmaksas netiks ņemtas vērā. Uzņēmuma prognozētās izmaksas pirmajam pusgadam varētu izskatīties šādi 3.10. tabula

3.10. tabula

Uzņēmuma veikala plānotās izmaksas pirmajam pusgadam, EUR⁶⁸

Izmaksu nosaukums	Mēneši					
	Pirmais mēnesis, EUR	Otrais mēnesis (EUR)	Trešais mēnesis (EUR)	Ceturtais mēnesis (EUR)	Piektais mēnesis (EUR)	Sestais mēnesis (EUR)
Telpas nomas maksa	1200	1200	1200	1200	1200	1200
Komunālie maksājumi	250	250	250	250	250	250
Vitrīnas (lietotās)	500					
Plauktu sistēmas (lietotās)	130					
Kases aparāts (lietots)	130					
Dators	300					
Darba alga pirms nodokļiem	1000	1000	1000	1000	1000	1000
VSAOI 23,59 %	236	236	236	236	236	236
Sakaru izdevumi	25	25	25	25	25	25
Reklāmas izdevumi	200					
Prece pārdošanai	11050	5600	5600	5600	5600	5600
	15021	8311	8311	8311	8311	8311

Izvērtējot uzņēmuma līdzekļus, tika secināts, ka veikala aprīkojums tiks iegādāts lietots. Izanalizējot piedāvājumu lietoto preču sortimentā, tika atrasts lētākais variants, kur visu aprīkojumu var iegādāties pie viena piegādātāja. Kā redzams no 3.7. tabulas, darba alga pirms nodokļiem ir noteikta 1000 EUR/mēnesī, kas ir domāta diviem darbiniekiem. Lai veiktu analīzi lēmuma pieņemšanai, ir jāveic izmaksu sadalījums uz tiešām izmaksām un vispārējām

68 3.10. tabulu izveidoja autore

izmaksām. Sākotnēji ir plānotas sekojošs preču iegādes (maģistra darba ietvaros tika izdalītas jau minētās preču galvenās grupas – televizori, mobilie telefoni, un portatīvie datori) 3.11. tabula.

3.11. tabula

Uzņēmuma veikala plānotās preču iegādes pirmajam gadam, EUR⁶⁹

Preču grupas nosaukums	Iegādes cena	Iegādes daudzums pirmajā mēnesī	Plānotais iegādes daudzums 11 mēn.	Summa
Televizori	160	10	110	19200
Mobilie telefoni	85	30	220	21250
Datori	230	30	110	32200
Kopā		70	440	72650

Kā redzams no 3.11. tabulas, tiešās materiālās izmaksas ir preču iegādes cena.

Tiešās darba izmaksas uz vienību tiek aprēķinātas pēc formulas

[3.6.]⁷⁰

Tiešais darbs = (Darba samaksa + VSAOI 23,59%) / produkcijas apjoms

Pēc 3.7. tabulas ir redzams, ka darba samaksas apmērs ir 1000 EUR/mēnesī un VSAOI 23.59% ir 236 EUR/mēnesī un no 3.8. tabulas ir redzams, ka pasūtījuma apjoms pirmajā gadā ir 400 vienības, tātad, izmantojot 3.1.formulu

Tiešais darbs = (1000+236)*12/400 = 37,08 EUR/vienībai

Vispārējo izmaksu sastāvā ietilpst tādas izmaksas, kas tieši nav redzamas precē, bet ir nepieciešamas. Šajā gadījumā vispārējo izmaksu sastāvā ietilpst:

a) nolietojums 3.12.tabula

3.12.tabula

Gada nolietojuma aprēķins veikala aprīkojumam, EUR⁷¹

Nosaukums	Iegādes cena	Lietderīgais lietošanas laiks	Nolietojums gadā
Vitrīnas (lietotās)	500	3	167
Plauktu sistēmas (lietotās)	130	3	43
Kases aparāts (lietots)	130	3	43
Dators	300	3	100
Kopā			353

⁶⁹ 3.11.tabulu izveidoja autore

⁷⁰ Formulu [3.6] izveidoja autore

⁷¹ 3.12.tabulu izveidoja autore

b) saskaņā ar 3.10. tabulā minētām izmaksām, kas ir nepieciešamas ir apkopotas 3.13.tabulā

3.13.tabula

Vispārējo izmaksu sastāvdaļu aprēķins gadā, izņemot nolietojumu (3.11.tabula), EUR⁷²

Nosaukums	Izmaksas mēnesī, EUR	Izmaksas gadā (EUR)
Telpas nomas maksa	1200	14400
Komunālie maksājumi	250	3000
Sakaru izdevumi	25	300
Parējās tiešās izmaksas saskaņā ar 3.1. tabulu	3,25	39
Kopā	1478,25	17739

Kopējais vispārējo izmaksu apjoms tiek aprēķināts, summējot 3.12. un 3.13. tabulā esošās summas.

$$\text{Vispārējās izmaksas} = 353 + 17739 = 18092 \text{ EUR/gadā}$$

Vispārējo izmaksu pieskaitījuma likmi attiecībā pret tiešā darba apjomu aprēķina kā:

[3.7.]⁷³

$$\text{Vispārējo izmaksu pieskaitījuma likme} = \text{Vispārējās izmaksas} / \text{tiešā darba izmaksas}$$

Uzņēmumam ir trīs dažādas preču grupas, tāpēc vispārējās izmaksas jāsadala uz katru preču grupu atsevišķi. Pielietojot 3.7.formulu var aprēķināt kopējo vispārējo izmaksu likmi, ar kuru palīdzību var aprēķināt vispārējo izmaksu sadalījumu atsevišķai preču grupai, izmantojot kopējās vispārējās izmaksu likmes metodi.

$$\text{Kopējā vispārējo izmaksu pieskaitījuma likme} = 18092 / 14832 = 1,22 \text{ EUR/vienībai.}$$

Aprēķinot kopējo vispārējo izmaksu likmi un veicot vispārējo izmaksu sadalījumu pa precu kategorijām, var aprēķināt vienības pašizmaksu katrai produktu grupai 3.14.tabula

⁷² 3.13.tabulu izveidoja autore

⁷³ Pelšs A. Vadības grāmatvedība I daļa daļa Rīga: Biznesa komplekss, 2001, 42lpp.

Preču grupas vienības pašizmaksas aprēķins, EUR⁷⁴

<i>Preču grupas nosaukums</i>	<i>Televizori</i>	<i>Mobilie telefoni</i>	<i>Datori</i>	<i>Vidēji rādītāji pa visām preču grupām</i>
Materiāla izmaksas	160,00	85,00	230,00	158,33
Tiešais darbs (ar VSAOI 23.59%)	37,08	37,08	37,08	37,08
Vispārējo izmaksu pieskaitījuma likme	1,22	1,22	1,22	1,22
Vispārējas izmaksas sadalījums	45,23	45,23	45,23	45,23
Vienības pašizmaksa	242,31	167,31	312,31	240,64

2. Nākamais posms ir veikt aprēķinus, kas dos pierādītus rezultātus lēmuma pieņemšanai, informācija aprēķiniem ir apkopota 3.15.tabulā

Preču grupas vienības pašizmaksas aprēķins lēmuma pieņemšanas procesā, EUR⁷⁵

Preču grupas nosaukums	Televizori	Mobilie telefoni	Datori	Vidēji rādītāji pa visām preču grupām
Materiāla izmaksas	160,00	85,00	230,00	158,33
Tiešais darbs (ar VSAOI 23.59%)	37,08	37,08	37,08	37,08
Vispārējo izmaksu pieskaitījuma likme	1,22	1,22	1,22	1,22
Vispārējas izmaksas sadalījums	45,23	45,23	45,23	45,23
Vienības pašizmaksa	242,31	167,31	312,31	240,64
Pārdošanas cena	387,70	267,70	499,70	385,03
Pastāvīgās izmaksas	1478,25	1478,25	1478,25	1478,25

Sākumā tiks aprēķināts bezzaudējuma punkts pie 3.15.tabulā minētiem nosacījumiem. Bezzaudējuma punkta aprēķināšanai tiek izmantota peļņas aprēķina formula, pieņemot, ka peļņa ir vienāda ar 0, 3.7.formula.

⁷⁴ 3.14.tabulu izveidoja autore

⁷⁵ 3.15.tabulu izveidoja autore

$$\Pi = P * Q - (vc * Q + FC), \text{ kur}$$

Π - peļņa

P – preces cena

Q – preču daudzums

vc – mainīgās izmaksas uz vienu vienību

FC – pastāvīgās izmaksas.

Ņemot vērā to, ka bezzaudējuma punkts parāda kāds preču daudzums uzņēmumam jārealizē, lai peļņa būtu nulle, tiks aprēķināts bezzaudējuma punkts katrai preču grupai. Piemērojot 3.7.formulu bezzaudējuma punkta aprēķināšanai, iegūstatam :

1. Televizoriem

$$387,70 * Q - ((160 + 37,08 + 1,22) * Q + 1478,25) = 0, :$$

$$189,40Q = 1478,25$$

$$Q = 7,81, \text{ apaļojam uz } 8.$$

2. Mobilie telefonu

$$267,70 * Q - ((85 + 37,08 + 1,22) * Q + 1478,25) = 0,$$

$$144,40Q = 1478,25$$

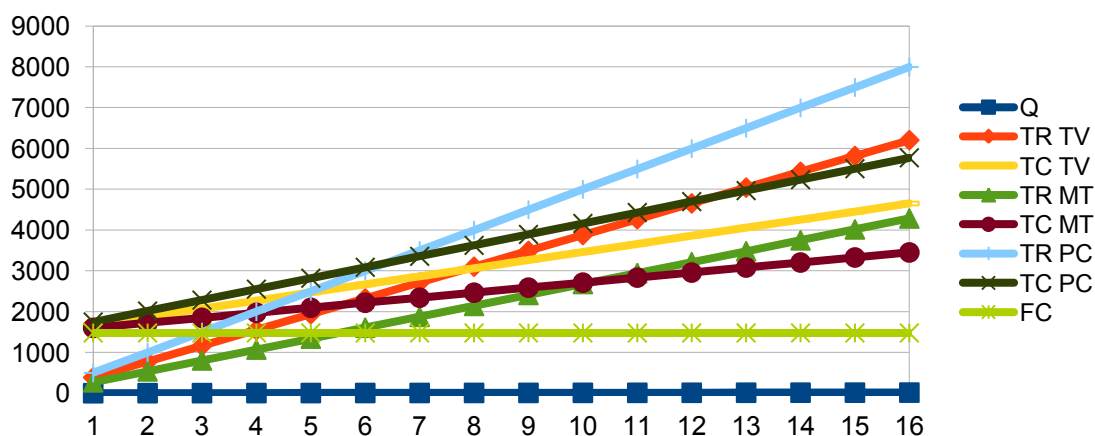
$$Q = 10,24, \text{ apaļojam uz } 10.$$

3. Portatīviem datoriem

$$499,70 * Q - ((230 + 37,08 + 1,22) * Q + 1478,25) = 0,$$

$$231,40Q = 1478,25$$

$$Q = 6,39, \text{ apaļojam uz } 6$$



3.7.att. Bezzaudējuma punkta grafiskais attēlojums pēc preču grupām⁷⁷

⁷⁶ Peļšs A. Izmaksu analīze lēmumu pieņemšanai. - Rīga: LU, 2000, 32-48 lpp

⁷⁷ 3.7.attēlu izveidoja autore

Pēc veiktā aprēķina, var secināt, ka, lai sasniegtu bezzaudējuma punktu, uzņēmumam mēnesī jāpārdod 8 televizori, vai 10 mobilie telefoni, vai 6 portatīvie datori, lai uzņēmums atgūtu ieguldītos naudas līdzekļus. Proti, tas ir uzņēmuma uzdevums, bet mērķis ir pelnīt.

Pamatojoties uz to, būtu lietderīgi aprēķināt kādu maksimālo peļņu var gūt uzņēmums šajā struktūrvienībā. Tas tiek aprēķināts pēc 3.4. formulas.

[3.9.]⁷⁸

$$\Pi_{\max} = P * Q_{\max} - (vc * Q_{\max} + FC), \text{ kur}$$

Π_{\max} – maksimālā peļņa

P – preces cena

Q_{\max} – maksimālais preču daudzums

vc – mainīgās izmaksas uz vienu vienību

FC – pastāvīgās izmaksas.

Pēc izvērtētās situācijas uzņēmumā, tika aprēķināts, ka Q_{\max} ir vienāds ar vidēji 4 gabaliem dienā, no kuriem 1 ir televizors, 2 ir mobilie telefoni un 1 ir portatīvie datori. Šīs daudzums tika aprēķināts, pamatojoties uz esošiem pārdošanas rezultātiem tiešajā pārdošanā, piemērojot procentuālo samazinājumu, ņemot vērā uzņēmuma vadītāja praktisko pieredzi pārdošanā. Ņemot vērā to, ka veikals pārdos preces vismaz no trim minētām preču grupām, aprēķinos tiks izmantoti vidējie rādītāji no 3.12. tabulas. Ievietojot datus 3.8.formulā, iegūstam

$$\Pi_{\max} = 385,03 * 4 - (158,33 + 37,08 + 1,22) * 4 - 1478,25 / 30 \text{ dienas}$$

$$\Pi_{\max} = 704,32 \text{ EUR/dienā (vidēji)}$$

$$\Pi_{\max} = 21129,60 \text{ EUR/mēnesī (vidēji).}$$

No pirmā acu skatiena, var secināt, ka peļņas apjoms ir samērā liels priekš šāda uzņēmuma, bet jāņem vērā ļoti būtiskos aspektus, tādu kā:

1. Mēbeles un pārējais veikala aprīkojums tika iegādāts lietots, tas nozīmē, ka uzņēmumam jāveic naudas līdzekļu plānošana, gadījumam, ja minētais aprīkojums tiks nolietots ātrāk par uzņēmumā noteikto lietderīgas lietošanas laiku.
2. Veikalam drīzumā būs nepieciešams veikt vismaz kosmētisko remontu, pamatojoties uz telpu nolietojumu laikam ejot un arī telpu fizisko lietošanu ikdienā.
3. Uzņēmuma mērķis ir gūt peļņu. Sākumā, kā jau tika minēts, telpas ir samērā mazas priekš šāda tipa veikala, tāpēc jāveic naudas līdzekļu plānošana ar mērķi paplašināt telpu platību un arī uzlabot reprezentatīvo stāvokli, kas prasīs uzņēmumam naudas līdzekļu ieguldījumu.
4. Preču sortiments nav liels uzņēmumā, tāpēc jādomā par sortimenta paplašināšanu, kas arī prasa naudas līdzekļu ieguldījumu.

⁷⁸ Pelšs A. Izmaksu analīze lēmumu pieņemšanai. - Rīga: LU, 2000, 32-48 lpp

5. Jāņem vērā, ka aprēķinos netika ņemtas vērā jau esošās izmaksas – grāmatvedības, par preču pasūtīšanu atbildīgās personas darbs, arī vadības alga, jo sākuma stadijā nav identificējam veikalam pieskaitāmais darba apjoms. Jāplāno, ka ar laiku, kad šīs izmaksas varēs definēt, tas tiks pieskaitīts pie veikala izdevumiem, līdz ar to būs jāpārvērtē izdevumu sastāvs un apjoms.

6. Jāveic reklāmas aktivitātes, lai uzņēmums spētu piesaistīt jaunus klientus. Šādas darbības prasa finanšu ieguldījumu no uzņēmuma puses, tāpēc būtiski pareizi novērtēt peļņas apmēru. Iegūtā peļņa nav slikts rādītājs, bet ar šādu peļņu uzņēmums nespēs ātri attīstīties, tomēr attīstība nav izslēdzama ilgtermiņā.

Lēmumu pieņemšanas procesā ir būtiski visus minētos rādītājus novērtēt pirms lēmuma pieņemšanas. Izpētīt ar tiem saistītos riskus, novērtēt tos, veikt darbības, kas mazinātu risku esamību.

3.3. Iekšējās kontroles procedūru plānošana ieviešanai

Kā jau tika minēts, uzņēmumā nav izveidota iekšējās kontroles sistēma. Tāpēc, izvērtējot uzņēmuma nepieciešamību iekšējās kontroles ieviešanai, autore piedāvā sekojošo kontroles procedūru ieviešanu:

1. Izveidot dokumentāciju attiecībā uz darba kārtību, ko prasa LR normatīvie akti, tajā aprakstot, iekšējās kārtības noteikumus, darba laikus un atpūtas laikus, ētikas normu pamatprasības, kā tiek veikts darbs uzņēmuma (pamatjautājumi), dokumentācijas svarīgums, termiņu ievērošanās nepieciešamība, atbildība par noteikumu neievērošanu. Kā kontroli veicinošie pasākumi varētu būt nozīmēta atbildīgā persona, vai arī pats vadītājs, kurš seko noteikumu ievērošanai un par vairākkārt atkārtotu neievērošanu bez būtiska iemesla, tiktu piemērota noteikumos esošā atbildība, piemēram, piezīme, sodi utt..

2. Darba procesa kontrole. Šajā uzņēmumā darba procesa kontrole var tikt sadalīta divos veidos:

- a) Aģentu darba procesa kontrolēšana. Šo procesu ir samērā grūti izsekot, pamatojoties uz to, ka uzņēmuma darbība ir saistīta ar preču tiešo pārdošanu. Fiziski kontrolējošā persona nevar stāvēt blakus katram aģentam un uzraudzīt, lai visa informācija par precī tiktu izstāstīta korekti, informācija par iegādes nosacījumiem tiktu izklāstīta pilnībā. Tāpēc, šajā gadījumā lietderīgāk būtu izstrādāt kvalitatīvāku apmācību procesu, kurā tiktu aprakstīta ne tikai jau esošā pārdošanas sistēma – kā efektīvi pārdot, kā nepazaudēt klienta uzmanību un ieinteresētību par precī, bet arī sistēma, kā nebaidīties no tā, ka klienti, uzzinot visu

informāciju par iegādi tiktu pakļauts šaubām, kuru rezultātā sekotu atteikums no darījuma. Aģenta pienākums būtu klientam izskaidrot līzinga kompānijas līgumu nosacījumus, ja prece tiek iegādāta ar līzinga kompānijas starpniecību, detalizēti aprakstīt komplicētos līguma punktus, izskaidrot procentus par līzinga līguma slēgšanu, kādas klientam ir atteikuma tiesības, kā Patērētāju tiesību aizsardzības likums aizsargā klienta intereses (nav nepieciešamības pārstāstīt likumu, jāmin būtiskie punkti, kas palīdz klientam saprast, ka viņš ir aizsargāts), gala preču cenas izskaidrošana. Būtiski ir minēt, ka gala preču cena, kuru maksās klients nav pamatcena, par kuru uzņēmums pārdod klientam preci, bet gan pamatcenai, jeb preču pārdošanas cenai, pieskaitot piegādes, uzstādīšanas izmaksas, ja tādas ir nepieciešamas, kā arī, kā būtisko atzīmēt, līguma procentu pieskaitīšanu pie preču cenas. Tā būs gala summa, ko klients maksās pa daļām līguma darbības periodā. Parasti, līzinga līgumos līzinga devēji ļoti precīzi un saprotami izstrādā tabulu ar mēneša maksājumiem, sadalot pa kolonnām pamatsummas apmēru un procentu maksājumus, beigās norādot līguma gala summu. Diemžēl, vērtējot līzinga līgumus ar tām kompānijām, ar kurām SIA ESTVA ir noslēgts sadarbības līgums, ir novērota viena pazīme, kas rāda problēmas - līguma nosacījumi ir uzrakstīti ļoti smalkiem burtiem, bieži vien klientam ir neērti vai negribās tos lasīt un iedziļināties, kā arī to apjoms smalkiem burtiem ir uz vairākām lapām, tāpēc tika konstatēts, ka faktiski retais klients prasīs laiku noteikumu izlasīšanai un iepazīšanai ar līgumu. Vēlāk, kad acīmredzot, klientam ir atradies laiks palasīt līgumu bez aģenta klātbūtnes, sāk rasties dažādas neskaidrības un jautājumi, kā arī, izpētot maksājuma grafiku, rodas nesaprašana par maksājumu sastāvu. Ja prece tiek pārdota, klientam maksājot visu summu uzreiz uzņēmumam, būtiskais, kas aģentam jāizskaidro, ne tikai kvalitatīvu informāciju par preci, bet arī jāizstāsta un jāparāda rēķinā, uz kādu konta numuru jāveic pārskaitījums, kāda ir summa, kāds ir apmaksas termiņš.

Kontroli veicinošs process šajā veidā ir veikt uzskaiti par klientiem, piemēam, atzīmēt klientus, kuri zvana uz uzņēmuma ofisu, izteikt pretenzijas, atteikties, prasīt nosacījumu skaidrošanu utt. Izlases veidā uzņēmuma vadītājam pietuvināta persona, kas atbild par kontroles sistēmas ievērošanu, var veikt klientu apmierinātības noteikšanas procesu, piemēram, veikt zvanu izlases veidā un veikt aptauju par aģenta darbību.

b) Ofisa darbinieku darba procesa kontrolēšana. Kā jau tika minēts, uzņēmumā ofisa darbinieku skaits ir mazs – grāmatvede un sekretāre. Šo personu ikdienas darbību kontrolēšanu var veikt daudz ātrāk un progresīvāk. Kā tika aprakstīts darba 1.nodaļā, tirgū ir pieejamas dažādas datorprogrammas, kas palīdz uzņēmumiem veikt analīzi par darbu, kas saistīts ar datoru. Ir programmas ar daudzām funkcijām, bet tās ir dārgas. Tirgū ir pieejami arī

lēti varianti, kas uzņēmumam izmaksā aptuveni 6,00 EUR/mēnesī par katru datoru. Šim uzņēmumam tas izmaksās 12,00 EUR/mēnesī, pamatojoties uz to, ka programmu nepieciešams uzstādīt uz diviem datoriem – grāmatvedības un sekretariāta. Programma fiksē:

- cikos ir ieslēgts konkrētais dators, tātad fiksē ierašanās uz darbu, kā arī cikos dators ir izslēgts – darba beigas,
- kas tiek darīts darba laikā, šeit ietilpst gan interneta lietošana, gan programmu lietošana,
- tiek rēķināts darba efektivitātes koeficients – programma izdala, cik laika ir patērēts, piemēram interneta vietnēs, kas neattiecas uz darba procesu (šīs vietnes tiek noteiktas manuāli ar kontrolējošās personas palīdzību), kā arī cik daudz laika ir pavadīts konkrētās programmās, dokumentos utt., tad programma savēlka datus kopā un izrēķina darbā nelietderīgi pavadīto laiku pret darbam vēlēto laiku.

c) Riska vides noteikšanas procedūra papildus iepriekš aprakstītām riska grupām. Uzņēmumam darbojoties, procesi visu laiku ir mainīgi, kas prasa nepārtrauktu analīzi. Piemēram, mazos uzņēmumos iekšējais risks ir grāmatvedībā. Kad uzņēmumā ir viens grāmatvedis, kurš veic pilnīgi visu uzskaiti, rēķina algas, veic noliktavas pārziņa funkcijas, izraksta rēķinus, veic pārskatu sastādīšanu, deklarāciju sagatavošanu, bieži vien pietrūkst laika sekot līdz normatīvo aktu izmaiņām, kas var novest pie datu nepareizības, piemēram, nodokļu aprēķinos, ieņēmumu, izdevumu nepareizas atzīšanas utt. Tāpēc ir vērts uzņēmumam nosūtīt grāmatvedi uz semināriem vai apmācībām, kas sniedz pārskatu par aktuālām izmaiņām, kā arī skaidro būtiskos izmaiņu aspektus. Semināri un apmācības ir uzņēmuma papildus izdevumi, bet šie izdevumi pēc savas būtības ir nelieli, salīdzinot ar iespējamajiem zaudējumiem, zināšanu trūkuma dēļ.

3.4. Iekšējās kontroles izstrāde darījumos ar krājumiem (pasūtījums, iegāde, pašizmaksa, cenas veidošanas stratēģija, krājumu atlikumi)

Veicot uzņēmuma darbības analīzi, tika konstatēts, ka riska grupā atrodas darījumi ar krājumiem. Uzņēmumā nav izstrādāts pasūtījuma veikšanas process, netiek rēķināta pašizmaksa, cenu veidošanas politika ir ļoti primitīva, krājumu atlikumi netiek rēķināti tā, lai to skaits būtu pietiekošs.

Pieņemot, to, ka uzņēmumā tiks ieviesta vadības grāmatvedība vismaz tādā līmenī, kādā piedāvā autore, tad uzņēmumam būtu obligāti jāizstrādā iekšējās kontroles procedūras šajā jautājumā.

1. Pasūtījumu kontrole. Preces, kas nepieciešamas, piemēram konkrētā prasījuma izpildei, vai arī preces, kas ir beigušās, pievieno izveidotam pasūtījumu sarakstam. Pasūtījuma sarakstam jā satur informācija par precī, nepieciešamo daudzumu, kā arī pasūtījuma izpildes laiku, piemēram, ja klients vēlas iegādāties precī steidzīgi vai nav noteikta termiņa. Pasūtījuma saraksta aizpildīšanas kārtību kontrolē par pasūtījumu atbildīgā persona. Mazos uzņēmumos parasti tā nav kāda atsevišķa persona. Lietderīgi ieviest šādu sistēmu: ja pasūtījuma saraksts ir aizpildīts nekorekti, pasūtījums noteiktai precei netiks veikts, kas stimulēs darbiniekus veidot sarakstu akurāti un korekti. Pasūtījuma atbildīgai personai jāveic pasūtījuma saraksta analīze, pārbaudot vai tiešām konkrētā prece jau nestāv noliktavā un ir nepieciešamība to pasūtīt.
2. Iegādes kontrole. Pēc pasūtījuma apstiprināšanas un veikšanas, preces tiek iegādātas. Iegādes nosacījumus nosaka piegādātājs, īpaši tad, kad pasūtāmais preču daudzums nav liels. Tāpēc iegādi ir būtiski pielāgot pasūtījuma saraksta datumiem. Parasti uzņēmumi prasa priekšapmaksu par preču iegādi un sūta precī pasūtītājam vai tajā pašā dienā, kad ir saņemta priekšapmaksu, vai nākamajā, pie nosacījuma, ka prece ir piegādātāja noliktavā. Pēc tam, kad prece ir piegādāta, ir jāveic tās pārbaude ar dokumentiem – pavadzīmi, vai ir piegādātas tieši tādas preces, kas ir pavadzīmē un minētā daudzumā, kā arī vai atsūtītā prece atbilst preču pasūtījuma sarakstam.
3. Nākamais solis ir pašizmaksas kalkulācija ar mērķi noteikt pārdošanas cenu. Šis darbs jāveic kvalificētai personai, piemēram, grāmatvedim. Tātad ir jānodrošina operatīva dokumentācijas iesniegšana grāmatvedībā, kas apliecina visas izmaksas attiecībā uz pasūtījumu, un grāmatvedis izrēķina pašizmaksu konkrētai precei vai preču grupai. Ja uzņēmumā ir viena šāda kvalificēta persona, tad datu pareizību ir grūti novērtēt, tāpēc autore piedāvā pašizmaksu aprēķinos lietot divas metodes, ar kuru palīdzību var salīdzināt vērtību atbilstību. Pabeidzot pašizmaksas kalkulāciju, kas nedrīkst būt ilgs process, to iesniedz atbildīgai personai cenu noteikšanai.
4. Tāpat kā pie pašizmaksas kalkulācijas ir būtiski veikt precīzus aprēķinus un noteikt cenas griestus un cenas grīdu, tā kontrolēšanai var būt izmantotas arī divas aprēķinu kontrolējošās metodes, piemēram, pirmā metode, nosakot uzcenojumu, aprēķināt pārdošanas maksimālo un minimālo cenu un otrā metode no aprēķinātās pārdošanas cenas, atskaitot pašizmaksu, lai veidotos peļņa.

5. Atbildīgai personai, kas veic preču pasūtījumu, jāseko arī krājumu atlikumiem, pirmkārt, ar nolūku nepasūtīt liekas preces un, otrkārt, salīdzināt periodiski ar grāmatvedības datiem – veikt inventarizāciju. Mazos uzņēmumos šo salīdzināšanas procesu veikt samērā viegli, jo preču daudzums nav liels.

Šādu procedūru esamība sekmētu kontroles pasākumu īstenošanu, ievērošanu, kas rezultātā mazinātu iespējamo kļūdu pieļaušanu.

3.5. Iekšējās kontroles izstrāde debitoru uzskaitē - debitoru identificēšana, klasificēšana, darbs ar debitoriem

Analizējot uzņēmuma datus, tika konstatēta būtiska problēma ar debitoriem. Debitoru parādi ir lieli un nav sistēmas, kas veicinātu debitorus maksāt. Autore iesaka izveidot sekojošas kontroles procedūras debitoru uzskaites veikšanā:

1. Veikt detalizētu debitoru parādu uzskaiti – pašlaik debitoru uzskaitē notiek tikai grāmatojot darījumus un debitoru atlikumi ir redzami tikai grāmatvedības konta atlikumos. Nepieciešams izveidot klientu datu bāzi ar pilnīgi visiem rēķiniem, kurā būtu informācija:
 - a) klienta nosaukums
 - b) reģistrācijas numurs/personas kods
 - c) juridiskā adrese/deklarētā vai faktiskā adrese
 - d) tālruņa numurs
 - e) rēķina numurs
 - f) rēķina datums
 - g) apmaksas termiņš
 - h) summa
 - i) nokavēto dienu skaits
 - j) aprēķināta soda nauda, ja tāda ir noteikta

Veicot šādu uzskaiti jeb veidojot datu bāzi, var viegli identificēt debitorus, par to parādiem, termiņus utt. Debitoru klasificēšana var notikt pēc nokavētā termiņa ilguma, kā arī pēc parāda summas.

Sākumā nepieciešams nozīmēt atbildīgo personu, kura noteiktos periodos prasītu informāciju no grāmatvedības par aktuālo debitoru sarakstu, kas ietvertu augstāk minētu informāciju, un

veiktu operatīvās darbības debitoru klasificēšanā pēc nokavēto termiņu lieluma un sāktu ar tiem strādāt. Darbs ar debitoriem var tikt dalīts vairākos posmos, atkarībā no nokavētā termiņa lieluma.:

1.1. Ja debitora parāda nokavējuma termiņš ir mazs un debitors vēl nav klasificēts kā šaubīgs, tad pirmais ir saziņa ar debitoru telefoniski vai rakstiski, ar mērķi uzzināt termiņa kavēšanas iemeslus un noskaidrot, kad ir plānots veikt parāda atmaksu, norunāt termiņu atmaksai.

1.2. Ja pēc pirmā punktā minētās saziņas un norunātās vienošanās debitors nav veicis parāda atmaksu, tiek veikts otrs sazināšanas mēģinājums, kas pēc savas būtības jau ir mazāk pielāgots klienta problēmu identificēšanai, bet vairāk vērsts uz parāda atmaksas ātrāku izpildi.

1.3. Ja pēc diviem sazināšanās mēģinājumiem debitors nav veicis parāda atmaksu, tad tam tiks sūtīta vēstule ar aicinājumu samaksāt parādu, minot, ka parāda neatmaksāšanas gadījumā noteiktā termiņā, lieta tiks nodota parādu piedziņas kompānijai vai tiesā.

Tad debitori tiek pārskatīti vēlreiz un attiecīgie debitori tiek pārklasificēti par šaubīgiem, vai atstāti kā neklasificēti, ja parāda summa ir neliela un nokavējuma termiņš arī nav liels.

3.6. Grāmatvedības dokumentu iekšējā kontrole grāmatvedības politikas analīze, pielietojuma kontrole, pilnveidošana, dokumentu aprīte

3.6.1. Grāmatvedības dokumentācijas sistēma uzņēmumā

ESTVA ir izstrādāta uzņēmuma grāmatvedības politika no uzņēmuma dibināšanas dienas. Klāt pie organizatoriskiem dokumentiem tiek pievienoti inventarizācijas instrukcija, rīkojumi par pamatlīdzekļa vērtības noteikšanu, rīkojums par avansa norēķina personas iecelšanu, par uzņēmuma reprezentācijas izdevumu summas noteikšanu, rīkojums par uzņēmuma reklāmas līdzekļu noteikšanu, dokumentu apgrozības shēma. Sakarā ar to, ka uzņēmumā ir viena persona, kurai ir tiesības parakstīt rīkojumus, pārskatus, rēķinus u.c., visā dokumentu apgrozījuma shēmā atbildīgā persona ir minēta valdes loceklis. Pēc dokumentu apgrozījumu shēmas var redzēt, ka tādi dokumenti kā pamatlīdzekļu pieņemšanas-nodošanas akts, preču pavadzīmes, rēķini, saimnieciskās darbības ieņēmumu dokumenti (avansa rēķini, faktūras rēķini, rēķini, pavadzīmes, stingrās uzskaites kvīts), kases grāmatas, atskaites, žurnālorderi (kas pat netiek lietoti uzņēmumā), galvenā grāmata, gada atskaites, tiek uzglabāti 5 gadus. Algu saraksti, aprēķini, personīgais konts, valsts sociālo apdrošināšanas obligāto iemaksu kartiņa un citi dokumenti, kas saistīti ar uzņēmuma darbiniekiem tiek uzglabāti 75 gadus. Pārējie dokumenti tiek uzglabāti pastāvīgi. Dokumentu pārbaudes termiņš svārstās no

5 dienām līdz 1 mēnesim. Uzņēmuma metodisko dokumentu, galvenās grāmatas pārbaudes termiņš ir 1 mēnesis, pārējo dokumentu - no 5 līdz 10 dienām. Lielākoties visi dokumenti tiek uzglabāti grāmatvedības telpās. Toties dokumentu apgrozības shēmā ir atrunāti tādi dokumentu veidi, kas uzņēmumā nepastāv, piemēram, žurnālorderi. Uzņēmums uzskata, ka tomēr dažreiz ir vērts ielikt shēmā tādus punktus, kas varētu kādreiz noderēt, vai, iespējams, dokumenti tiks izlietoti. Pēc autores domām, tas nav lietderīgi – iekļaut nesaistītu informāciju, kas apgrūtinās uztveri par uzņēmuma grāmatvedības kārtošānu. Lasot grāmatvedības uzskaites politiku, vairākas darbības var notikt tikai pēc vadītāja rakstiskā rīkojuma. Tādās darbībās ir iekļauts: skaidrās naudas izsniegšanas no uzņēmuma kases, vadītājs ar rakstisku rīkojumu nosaka materiālo un naudas līdzekļu un to avotu inventarizācijas datumu gada beigās, nolietojuma normas pamatlīdzekļiem un nemateriāliem ieguldījumiem.

Uzņēmums veic īpašuma, saimniecisko darījumu un saistību grāmatvedības uzskaiti divkārsā ieraksta sistēmā. Grāmatvedības cikls ietver vairākus secīgus grāmatvedības darba posmus, kuru rezultātā iegūst finanšu pārskatus per attiecīgo pārskata periodu (mēnesi, ceturksni, gadu). Pilns grāmatvedības cikls attiecās uz pārskata gadu, kas iekļauj šādus galvenos grāmatvedības darba posmus:

- a. Kontu atvēršana
- b. Uzņēmuma saimniecisko darījumu analīze un iegrāmatošana
- c. Kontu atlikumu aprēķināšana
- d. Kontu apgrozījumu un atlikumu pārskata sastādīšana
- e. Koriģējošo ierakstu iegrāmatošana
- f. Slēguma ierakstu iegrāmatošana
- g. Finanšu pārskatu sagatavošana⁷⁹

Uzņēmums veic grāmatvedības uzskaiti, piemērojot grāmatvedības kontu plānu, Grāmatvedības uzskaites organizācija un kārtošānā tiek ievēroti LR Ministru kabineta Noteikumi par grāmatvedības organizāciju un kārtošānu Nr. 585.

Kārtojot grāmatvedības uzskaiti, uzņēmums pielieto patstāvīgi izstrādātos iekšējos dokumentus ar pamat un papildus rekvizītu iekļāušānu tajos.

Attaisnojuma dokumentu un reģistru glabāšanas kārtība uzņēmumā tiek veikta hronoloģiskā secībā pēc dokumenta sastādīšanas datuma. Tādi attaisnojuma dokumenti kā pavadzīmes, rēķini tiek sadalīti pēc principa ienākošie vai izejošie rēķini – ja rēķinu, pavadzīmi izraksta klients un ESTVA ir jāapmaksā šis rēķins, tad tas skaitās kā ienākošs, bet, ja rēķinu izraksta ESTVA par saviem sniegtiem pakalpojumiem, tad rēķins uzskatāms par

⁷⁹ LR Ministru kabineta Noteikumi par grāmatvedības organizāciju un kārtošānu Nr. 585

izejošo un rēķina maksātājs ir ESTVA klients. Visi ienākošie rēķini saņemšanas brīdī tiek kopēti vienā eksemplārā, izņemot gadījumus, kad piegādātājs jau atstāj rēķinu vai pavadzīmi divos eksemplāros. Kopēšana notiek tāpēc, lai viens dokumenta eksemplārs (oriģināls) būtu grāmatvedībā, bet otrais eksemplārs (kopiju vai otro oriģinālu) tiek nodots vadītājam uz apmaksu, jo uzņēmuma grāmatvedis nenodarbojas ar rēķinu apmaksu. Tādi attaisnojuma dokumenti kā čeki, kvīts, tiek uzskaitīti un glabāti arī hronoloģiskā secībā pēc datuma, kas norādīts un dokumenta. Visi čeki tiek ieskanēti un uzglabāti arī ieskanētā veidā, lai nodrošinātu gada pārskatu likuma pantu, kas nosaka, ka katra dokumenta rekvizītiem jābūt redzamiem un salasāmiem visā tā uzglabāšanas periodā. Šie ieskanētie čeki arī tiek izdrukāti un virsū tiek piestiprināti oriģināli.

Kā jau tika minēts, uzņēmumā ir vairāki sadarbības partneri, kas sniedz pārdošanas aģenta pakalpojumus, bet uz darba līguma pamata strādā uzņēmuma valdes loceklis un biroja administratore. Jautājumus, kas saistīti ar uzņēmuma attīstību un jauno klientu meklēšanu, risina uzņēmuma valdes loceklis. Biroja administratore nodarbojas ar ofisa uzturēšanu, labiekārtošanu. Grāmatvedību kārtu ārpalpojumu sniedzējs, kas arī ir pašnodarbinātā persona, ar kuru ir noslēgts uzņēmuma līgums. Tā ir viena persona, kas nodarbojas gan ar pārskatu veidošanu, mēneša atskaites, algu aprēķinu, debitoru uzskaiti, kreditoru uzskaiti, pamatlīdzekļu uzskaiti, atskaišu nodošanu VID u.c. Šajā uzņēmumā liela loma ir arī uzskaitvedim. ESTVA darbības specifika ir uzskaitīt noslēgtos līgumus, ko aģents noslēdz ar ESTVA klientu un fizisko vai juridisko personu. Uzskaitvedību kārtu arī ārpalpojumu sniedzēji, kas ir pašnodarbinātās personas un ir noslēgti uzņēmuma līgumi. Ar uzskaites kārtošānu nodarbojas divi ārpalpojuma sniedzēji. Viens no tiem ievada un apstrādā līgumus pēc sadarbības līguma nosacījumiem, kā arī veic noslēgto līgumu analizēšanu. Otrs pakalpojumu sniedzējs ir tas pats grāmatvedis, kas nodarbojas ar atlīdzību aprēķināšanu aģentiem, kā arī atskaites nodošanu klientam, statistisko pārskatu sagatavošana, darbības analizēšana. Uzņēmuma iekšējā kontrole nav stingri noteikta un izveidota. Tas ir būtiskais trūkums uzņēmuma darbībā, jo pārbaudes posmu gandrīz nav. Grāmatvedības datus pārbauda valdes loceklis, kas nav pārāk kompetents šajā jomā, tāpēc pastāv liels risks pieļaut kļūdas aprēķinos un pārskatos.

Ņemot vērā to, ka uzņēmums ir dibināts nesen un ir attiecināms pie maziem uzņēmumiem, tas nepielieto starptautiskos grāmatvedības standartus. Tomēr ir dažas pozīcijas, kur Latvijas Republikas normatīvie akti regulē ne tik padziļināti un līdz ar to ir iespēja par paraugu ņemt tieši starptautiskos grāmatvedības standartus.

3.6.2. Grāmatvedības politikas analīze

Ieņēmumi

Skatoties uzņēmuma grāmatvedības politiku (Pielikums nr. 1) attiecībā uz ieņēmumu atzīšanu ir minēts: „*Ieņēmumu atzīšana un neto apgrozījums*. Neto apgrozījums ir gada laikā pārdotās vērtības kopsumma bez piešķirtajām atmaidēm un pievienotās vērtības nodokļa” tomēr nav minēts, kas vispār ir ieņēmumi, kad jāatzīst ieņēmumi. Tas ir ļoti svarīgs nosacījums, jo uzņēmumam, nodarbojoties ar preču pārdošanu gan caur internetveikalu gan izmantojot tiešās pārdošanas metodes, kā pamatdarbību ir, jāņem vērā riski, tādi kā preču atgriešanas tiesības 14 dienu laikā. Starptautiskais grāmatvedības standarts nr. 18 nosaka, ka ieņēmumi no preču pārdošanas jāatzīst:

1. Kad pārdevējs nodot visas nozīmīgas ar īpašuma tiesībām uz precēm, saistītus riskus un labumus pircējam.
2. Uzņēmums nepatur ne turpmākas pārvaldīšanas tiesības, ne reālo kontroli pār pārdotām precēm

Izpildot likumā noteikto kārtību, ka klientam ir tiesības atteikties 14 dienu laikā, uzņēmums nenodod visus saistītos riskus. Šis risks paliek uzņēmumam un līdz ar to, ieņēmumu atzīšana pirms 14 dienām nedod ticamus finanšu rādītājus. Ieņēmumi būtu jāatzīst tad, kad atgriešanas termiņš ir beidzies.

Lietderīgi būtu arī šo politikas punktu papildināt ar šādiem ieņēmumu atzīšanas nosacījumiem, kas minēti Starptautiskajā grāmatvedības standartā nr. 18:

1. Var ticami novērtēt ieņēmumu summu
2. Pastāv liela varbūtība, ka saistītie ekonomiskie labumi tiks saņemti uzņēmumā
3. Var ticami novērtēt izmaksas, kas radušies vai radīsies saistībā ar darījumu.

Proti, uzņēmums, veicot ieņēmumu atzīšanu šos nosacījumus ņem vērā un analizē, bet, ņemot vērā to, ka šie nosacījumi nav definēti grāmatvedības politikā, tad trešām kompetentām personām ir grūti spriest par šo nosacījumu faktisko piemērošanu. Ņemot vērā arī tādu faktu, ka uzņēmumam ir divi pamatdarbības veidi – preču pārdošana un pakalpojumu sniegšana, jābūt definētam, kad un pamatojoties uz kādiem nosacījumiem, tiek atzīti ieņēmumi no abiem pamatdarbības veidiem.

Arī attiecībā uz ieņēmumiem no pakalpojumu sniegšanas grāmatvedības politiku varētu papildināt ar sekojošiem starptautiskā grāmatvedības standartā nr. 18 iekļautiem nosacījumiem:

1. Var ticami novērtēt ieņēmumu summu
2. Pastāv liela varbūtība, ka saistītie ekonomiskie labumi tiks saņemti uzņēmumā

3. Var ticami novērtēt kādā izpildes stadijā bilances datumā atrodas darījums
4. Var ticami novērtēt darījuma izmaksas un izmaksas, kas nepieciešamas darījuma pabeigšanai

Uzņēmuma grāmatvedības politikā būtu jāiekļauj ieņēmumu definīcija, t.i., *ieņēmumi ir ekonomisko labumu bruto ieplūde uzņēmumā, un šie ekonomiskie labumi uzņēmumā rodas parasto darbību laikā, kā rezultātā palielinās pašu kapitāls.*

Krājumi

Uzņēmuma grāmatvedības politikā (Pielikums nr. 1) ir sekojoši krājumu atzīšanas, novērtēšanas noteikumi – krājumus sākotnēji novērtē atbilstoši to iegādes izmaksām vai ražošanas pašizmaksai.

Materiālo krājumu iepirkšanas un izgatavošanas process grāmatvedībā tiek atspoguļots ar krājumu periodiskās inventarizācijas metodi.

Materiālo krājumu izdevumu aprēķins tiek veikts pēc FIFO metodes („pirmais iekšā pirmais ārā” metode). Krājumu kustībai uzņēmums izmanto speciāli izstrādātās reģistru formas, izmantojot MS Excel programmu.

Preces realizācijas uzskaitē tiek veikta, piemērojot speciāli izstrādātās reģistru formas, izmantojot MS Excel programmu

Sākotnējo krājumu novērtēšanas nosacījumu, kas ir uzņēmuma grāmatvedības politikā, varētu un arī būtu pareizāk papildināt ar tādu svarīgu nosacījumu, kas ir arī minēts starptautiskajā grāmatvedības standartā nr. 2, ka „Krājumus sākotnēji novērtē atbilstoši to iegādes izmaksām vai ražošanas pašizmaksai, *atkarībā no tā, kurš no šiem rādītājiem ir zemāks*”.

Izpētot uzņēmuma darbības specifiku, grāmatvedības politiku varētu papildināt ar sekojošiem aprakstiem.

Krājumu izmaksās iekļauj visas iegādes, ražošanas un citas izmaksas, kas radušās, nogādājot krājumus to pašreizējā atrašanās vietā un stāvoklī. Krājumu iegādes izmaksas aprēķina, pirkšanas cenai pieskaitot transporta un pārkraušanas izmaksas, ievadmuitas nodevas un neatskaitāmos nodokļus un citas ar pirkumu tieši saistītas izmaksas. Nosakot iegādes izmaksas, atskaita piešķirtās atlaides. Krājumu izmaksas var būt neatgūstamas, ja šie krājumi ir bojāti, ja tie ir pilnīgi vai daļēji novecojuši vai ja to pārdošanas cenas ir samazinājušās. Krājumu izmaksas var būt neatgūstamas arī tad, ja ir palielinājušās aplēstās pabeigšanas izmaksas vai aplēstās pārdošanas izmaksas. Prakse, kad daļēji noraksta krājumu vērtību zemāk par to izmaksām līdz neto pārdošanas vērtībai, atbilst uzskatam, ka aktīvi nav jāuzskaita summās, kas pārsniedz gaidāmās summas, kas tiktu saņemtas, tos pārdodot vai lietojot. Pārdodot krājumus, šo krājumu bilances vērtību atzīst par izdevumiem periodā, kurā

tiek atzīti ieņēmumi no šo krājumu pārdošanas. Summa, par kādu veic krājumu vērtības daļēju norakstīšanu līdz neto pārdošanas vērtībai vai zemākajām tirgus cenām, un visi krājumu zudumi atzīstami par izdevumiem periodā, kurā veikta vērtības daļēja norakstīšana vai radušies zudumi.⁸⁰ Uzņēmuma lietderīgi ir veikt norakstīšanu līdz neto pārdošanas vērtībai, kas pamatojas ar to, ka, gadījumos, kad tirgus cenas ir zemākas par neto pārdošanas vērtību, uzņēmumam rodas zaudējumi.

Finanšu pārskata sniegšana

Uzņēmuma grāmatvedības politikā (Pielikums nr. 1) nav plaši aprakstīts, kādā veidā tiek sniegts Finanšu pārskats, uz kādiem galveniem nosacījumiem uzņēmums balstās, veidojot finanšu pārskatu. Uzņēmuma grāmatvedības politikā (Pielikums nr. 1) ir sekojoši punkti par finanšu pārskatu:

1. Gada pārskats tiek sagatavots atbilstoši „Gada pārskatu” likumam.
2. Peļņas vai zaudējumu aprēķins sagatavots atbilstoši apgrozījumu izmaksu shēmai
3. Uzņēmumā grāmatvedības uzskaiti kārtoti saskaņā ar to, ka uzņēmums turpinās savu darbību paredzamajā nākotnē un tai nav mērķa un nepieciešamības to likvidēt vai būtiski samazināt darbību un, tāpat, saistības tiks dzēstas noteiktā kārtībā.

Proti, šajos punktos ir minēts, kādi normatīvie akti tiek pielietoti, sastādot finanšu pārskatu un jau normatīvos aktos ir visi nepieciešamie nosacījumi. Pieņemot, ka uzņēmuma finanšu pārskatu varētu skatīt trešā kompetentā persona no citām valstīm, kur šie normatīvie akti nav pielietojami, tad trešai personai varētu rasties jautājumi un atbildes uz šiem jautājumiem tai vajadzētu meklēt tieši tajos normatīvajos aktos, kas ir uz daudzām lapām un tas varētu sagādāt grūtības finanšu pārskata saprašanai. Tādēļ uzņēmuma grāmatvedības politiku varētu papildināt ar svarīgākajiem finanšu pārskata sastādīšanas noteikumiem, kas ir minēti arī starptautiskajā grāmatvedības standartā nr. 1, tādiem kā:

- a) Finanšu pārskats, sastāv no:
 1. Bilances;
 2. peļņas vai zaudējumu aprēķina;
 3. pielikuma, kas satur grāmatvedības politikas aprakstu;
 4. un citiem paskaidrojošiem pielikumiem
- b) Finanšu pārskata sastādīšana balstās uz šādiem apsvērumiem:
 1. Uzņēmuma darbības turpināšana
 2. Uzkrāšana

⁸⁰ LGS 11 <http://likumi.lv/doc.php?id=221422>

3. Būtiskums

Kā pamatnosacījums, kas ir arī minēts starptautiskajā grāmatvedības standartā nr. 1, ir ka atsevišķi jāuzrāda apgrozāmie līdzekļi, un ilgtermiņa aktīvi, īstermiņa un ilgtermiņa saistības.

Apgrozāmie līdzekļi ir līdzekļi, kurus:

- a) Paredzēts patērēt uzņēmuma pamatdarbības cikla ietvaros
- b) Paredzēts realizēt 12 mēnešu laikā
- c) Tā ir nauda vai tās ekvivalents

Pārējie tiek pieskaitīti pie ilgtermiņa aktīviem

Īstermiņa saistības ir saistības, ja:

- a) Par tām paredz norēķināties pamatdarbības cikla ietvaros
- b) Par tām paredz norēķināties 12 mēnešu laikā

Notikumi pēc bilances datuma

Analizējot grāmatvedības politiku (Pielikums nr. 1) nekur nav minēts, kā rīkoties, ja notiek kaut kāds notikums pēc bilances datuma, bet attiecās uz pārskata periodu, par kuru tiek sastādīts gada pārskats.

Lietderīgi šo informāciju ierakstīt grāmatvedības politikā, lai tāda notikuma iestāšanās rezultātā gan uzņēmuma darbinieki, gan arī trešās personas šo notikumu analizēšanai zinātu pēc kā uzņēmums vadās, notikumu iekļaušanai grāmatvedībā.

Sākumā vajadzētu iekļaut definīciju kādi notikumi skaitās par noteikumiem pēc bilances datuma. Noteikumi pēc bilances datuma ir notikumi – gan labvēlīgi, gan nelabvēlīgi - , kas norisinās starp bilances datumu un datumu, kurā finanšu pārskats tiek apstiprināts publiskošanai.

Ir divi šādu notikumu veidi:

1. Notikumi, kuri apstiprina pierādījumus par apstākļiem, kas pastāvējuši uz bilances datumu (korigējoši notikumi)
2. Notikumi, kuri norāda uz apstākļiem, kas radušies no jauna (nokorigējoši notikumi)

Korigējošo notikumu atzīšana.

Ja notikums pēc bilances datuma sniedz papildus pierādījumus, kas palīdz aplēst summas, kas attiecās uz bilances datumā pastāvošiem apstākļiem, tad attiecīgie finanšu pārskatu posteņi ir jākorigē, vai arī jāiekļauj iepriekš neatzīti posteņi.

Nekorigējošo notikumu atzīšana.

Uzņēmums nemaina finanšu pārskatā atzītas summas, lai atspoguļotu nekoriģējošus noteikumus pēc bilances datuma.

Ja nekoriģējoši notikumi pēc bilances datuma ir būtiski uzņēmums par katru būtisku nekoriģējošo notikumu atklāj informāciju par šī notikuma raksturu un finansiālām sekām.

Ņemot vērā to, ka uzņēmums sāka savu darbību 2012.gada oktobrī, tas noslēdza šo gadu ar peļņu, toreiz peļņa tika investēta uzņēmuma attīstībā, bet uzņēmuma īpašnieks var arī pieņemt lēmumu par dividendžu izmaksāšanu. Šis notikums attiecas uz pārskata periodu, bet notiek pēc bilances datuma. Vai šī notikuma dēļ ir jākorģē bilance vai nē, uzņēmuma grāmatvedības politikā nekas nav minēts, tāpēc to varētu papildināt ar sekojošo dividendžu paziņošanas aprakstu. Pēc bilances datuma paziņotās dividendes netiek atzītas ka saistības, jo tās neatbilst pašreizējo saistību kritērijiem. Informācija par dividendēm var tikt atklāta finanšu pārskata pielikumā.

Pamatlīdzekļi

Uzņēmuma grāmatvedības politikā (Pielikums nr. 1) ir diezgan maz informācijas par pamatlīdzekļu atzīšanu, novērtēšanu, uzskaiti. Uzņēmuma grāmatvedības politika (Pielikums nr. 1) nosaka, ka:

1. Pie pamatlīdzekļiem tiek piesaistīti objekti, kuru derīgās izmantošanas laiks ir vairāk nekā 12 mēneši un vērtība vairāk nekā 70-, EUR, kas ir noteikts ar uzņēmuma vadītāja rakstisku rīkojumu. Pārējie objekti, kas tiek ilgstoši izmantoti saimnieciskajā darbībā tiek pieskaitīti pie mazvērtīgiem priekšmetiem. Pamatlīdzekļu kustības kontrole tiek veikta ar pieņemšanas vai nodošanas aktu, vai pavadzīmi, pamatlīdzekļu uzskaites kartiņu, izslēgšanas aktu un inventarizācijas aktu palīdzību.
2. Uzņēmumā pamatlīdzekļu pārvērtēšana, ja tā ir nepieciešama, notiek pēc stāvokļa attiecīgā periodā, kad notiek pārvērtēšana
3. Pamatlīdzekļu nolietojuma aprēķins tiek veikts pēc lineārās metodes vienu reizi gadā. Veicot minēto aprēķinu, tiek piemērotas nolietojuma normas, kas noteiktas ar uzņēmuma *vadītāja rakstisko rīkojumu*.

Grāmatvedības politikā (Pielikums nr. 1) attiecībā uz atzīšanu ir minēta tikai vērtība un lietderīgās lietošanas laiks, savukārt nav minēts, ka pamatlīdzekļa posteņa atzīšana par aktīva objektu notiek, ja ir ticams, ka ar posteni saistītie nākotnes labumi ieplūdis uzņēmumā un posteņa izmaksas var ticami novērtēt. Šie atzīšanas nosacījumi ir būtiski, jo citādi objektus var arī pieskaitīt arī pie apgrozāmiem līdzekļiem. Šie nosacījumi ir arī minēti starptautiskajā grāmatvedības standartā nr. 16. Nav minēta sākotnējā novērtēšana un arī kas veido

pamatlīdzekļa izmaksas, kā piemēram, to varētu papildināt, ņemot vērā starptautisko grāmatvedības standarta normas, šādi:

Pamatlīdzekļa sākotnēja novērtēšana – pamatlīdzekļu postenis, kas atbilst atzīšanas kritērijiem ir jānovērtē pēc tā sākotnējām izmaksām.

Izmaksu iekļaušanu pamatlīdzekļa vērtībā pārtrauc brīdī, kad pamatlīdzeklis ir nodots ekspluatācijā, t.i., pamatlīdzeklis var uzsākt darbību, kādu paredzējusi uzņēmuma vadība. Turpmākās izmaksas, kas saistītas ar pamatlīdzekļa izmantošanu vai turpmāko pārvietošanu, neiekļauj pamatlīdzekļa vērtībā. Piemēram, izmaksas, kuras neiekļauj pamatlīdzekļa vērtībā pēc tā nodošanas ekspluatācijā, ir:

- a) izmaksas, kas veiktas pēc tam, kad pamatlīdzeklis ir uzsācis darbību, kādu paredzējusi uzņēmuma vadība, bet kuras bijušas nepieciešamas, lai pamatlīdzeklis sāktu darboties ar maksimāli paredzēto jaudu;
- b) sākotnēji zaudējumi, kas saistīti ar jaunā pamatlīdzekļa izmantošanu, piemēram, zaudējumi, kas radušies jaunā pamatlīdzekļa ražotās produkcijas attīstības un pieprasījuma veidošanas laikā;
- c) izmaksas, kas saistītas ar atsevišķas uzņēmuma struktūrvienības vai visa uzņēmuma darbības pārstrukturēšanu.

Rezerves daļas un izmantojamās palīgmateriālus parasti atzīst peļņas vai zaudējumu aprēķinā periodā, kurā tie tiek izlietoti. Taču arī atsevišķas pamatlīdzekļu daļas (piemēram, kokapstrādes darbagaldu griezējinstrumentu komplektus) iespējams uzskaitīt kā pamatlīdzekļus, ja uzņēmums plāno šīs pamatlīdzekļu daļas izmantot ilgāk nekā viena parastās darbības cikla laikā.

Atsevišķiem pamatlīdzekļu veidiem ir nepieciešama daļu vai detaļu nomaiņa noteiktā laika periodā, bet citos gadījumos notiek vienreizēja ilgstoši lietojamu pamatlīdzekļa daļu aizstāšana. Saskaņā ar šiem noteikumiem:

Pamatlīdzekli atzīst, ja:⁸¹

- ir ticams, ka nākotnē no tā izmantošanas uzņēmumā ir sagaidāms saimnieciskais labums;
- tā lietderīgās lietošanas laiks ir ilgāks nekā viens uzņēmuma parastās darbības cikls;
- tā izmaksas var ticami novērtēt.

⁸¹ Starptautiskais grāmatvedības standarts nr. 16

Šādos gadījumos no jauna uzstādītās daļas vai detaļas tiek atzītas, pievienojot attiecīgā pamatlīdzekļa vērtībai, to iegādes vērtību, savukārt nomainītās daļas un detaļas tiek izslēgtas no pamatlīdzekļu sastāva to bilances vērtībā. Ja bilances vērtība nav atsevišķi aprēķināta, t.i., ja izslēdzamā pamatlīdzekļa daļa nav nolietota atsevišķi no pārējā pamatlīdzekļa, tad izslēdzamās pamatlīdzekļa daļas novērtēšanai izmanto amortizētās aizstāšanas izmaksas.

Attiecībā uz pamatlīdzekļa pārvērtēšanu ir minēts, ka tā notiek pēc stāvokļa, bet nav minēts, kā notiks pārvērtēšana, ja tā būs nepieciešama. Starptautiskajā grāmatvedības standartā nr. 16 ir minēts, ka, ja pamatlīdzekļu objektu pārvērtē, uzkrāto nolietojumu pārvērtēšanas datumā:

- pārrēķina proporcionāli aktīva sākotnējās uzskaites summas izmaiņām
- atskaita no aktīva sākotnējās uzskaites summas un neto summu pārveido līdz aktīva pārvērtētajai summai.

Ja aktīva uzskaites summu pārvērtēšanas rezultātā palielina par šo palielinājumu, tad tieši jākreditē pašu kapitāla postenī „pārvērtēšanas rezerve”. Ja aktīva uzskaites summu pārvērtēšanas rezultātā samazina, samazinājums jāatzīst par izdevumiem. Ja līdz šim postenī „pārvērtēšanas rezerve” ir rezerves, tad noraksta vispirms rezervi un pārējo summu atzīst izdevumos.

Pārvērtēšanas rezerves norakstīšana. Pārvērtēšanas pārsniegumu, kas iekļauts pašu kapitālā saistībā ar pamatlīdzekļiem a) tieši pārnes uz nesadalīto peļņu, kad aktīvu izņem no lietošanas vai atsavina; b) pārnes uz nesadalīto peļņu sistemātiski visā aktīva izmantošanas laikā.

Arī nav minēts kā tiek noteikts lietderīgais lietošanas laiks, kādus apsvērumus ņem vērā uzņēmums. Kā piemērām, balstoties uz starptautisko grāmatvedības standartu nr. 16, var papildināt grāmatvedības politiku ar lietderīgas lietošanas laika noteikšanas kritērijiem, pamatojoties uz noteikšanas kritērijiem: paredzamā jauda, gaidāmais fiziskais nolietojums.

Pamatlīdzekļu uzskaites vērtības norakstīšana – Pamatlīdzekļa uzskaites vērtības atzīšana jāpārtrauc, pamatlīdzekli atsavinot vai, ja no pamatlīdzekļa izmantošanas nav gaidāmi ekonomiskie labumi nākotnē. Guvumus vai zaudējumus, kas rodas no pamatlīdzekļu objekta atzīšanas pārtraukšanas nosaka kā starpību starp neto atsavināšanas ieņēmumiem un objekta atlikušo vērtību.

Proti, šobrīd uzņēmumam varbūt tik sīki papildinājumi nešķiet aktuāli, jo izvērtējot uzņēmuma finanšu pārskatu uz 2012.gada beigām uzņēmumā vispār nebija pamatlīdzekļu, tomēr, pētot bilanci 2013.gadā, var redzēt, ka uzņēmumā pamatlīdzekļu postenī uzrādās

summa 3194 Ls apmērā, kas neizslēdz iespēju, ka turpmāk šo pamatlīdzekļu sastāvs pieaugs un būs nepieciešams veikt šos papildinājumus grāmatvedības politikā.

Aizņēmuma izmaksas

Pētot uzņēmuma finanšu pārskatu par 2013.gadu tika secināts, ka uzņēmumam ir aizņēmums no kredītiestādes aktīva objekta iegādei. Skatoties uzņēmuma grāmatvedības politiku (Pielikums nr. 1), par aizņēmumu izmaksām nav nekādas informācijas.

Tāpēc, balstoties uz starptautisko grāmatvedības standartu nr. 23, varētu papildināt grāmatvedības politiku ar atsevišķu sadaļu par aizņēmuma izmaksām.

Piemērām, nosakot, ka Aizņēmumu izmaksas ir procenti un citas uzņēmumam radušās izmaksas saistībā ar naudas aizņemšanos.

Aizņēmumu izmaksas var ietvert:

1. procentus par īstermiņa un ilgtermiņa aizņēmumiem
2. finanšu izmaksas, kas saistītas ar finanšu nomas līgumiem
3. valūtas kursa svārstības, kuras rodas no aizņēmumiem ārvalstu valūtās.

Aizņēmumu izmaksu uzskaites paņēmieni – aizņēmumu izmaksas, kuras ir tieši attiecināmas uz kvalificēto aktīvu, tiek iekļautas tieši aktīva pašizmaksā, citas aizņēmumu izmaksas atzīst par izdevumiem periodā, kurā tās radušās.

Procenti ir jāatzīst tajā periodā, kad tie ir radušies.

Uz aizņēmumu izmaksām var attiecināt tikai tās valūtas kursa svārstības summu, kas attiecās uz procentu izmaksu korekciju.

Ja aizņēmums ir speciāli ņemts kāda kvalificēta aktīva iegūšanai, tad visu aizņemto summu, kas attiecās uz pārskata periodu kapitalizē, atskaitot ieņēmumus no saņemtā aizņēmuma pagaidu izmantošanas.

Aprēķinot kapitalizācijas likmi, no aizņēmuma izmaksām un neatmaksāta aizņēmuma atlikuma ir jāizslēdz summas, kas ir speciāli saņemtas kvalificētā aktīva iegādei.

Kapitalizācijas summu nosaka, pamatojoties uz kvalificētā aktīva izveidošanas kopējām svērtām izmaksām, kas attiecās uz attiecīgo pārskata periodu. Nosakot šis kopējās svērtās izmaksas, ņem vērā tikai apmaksātos dokumentus, ja maksājumi veikti par atsevišķiem mēnešiem, tad svērto izmaksu aprēķins tiek veikts ar mēneša koeficientu palīdzību, piemēram no marta līdz decembrim koeficients ir 10/12 no rēķina. Ja rēķins ir apmaksāts decembrī, tad tas atteiksies uz nākamo periodu.

Ja kvalificētā aktīva kopējās svērtās izmaksas pārsniedz specializētā aizņēmuma summu, tas nozīmē, ka starpība tiek finansēta no vispārējiem aizņēmumiem, līdz ar to jāaprēķina vidējā svērtā kapitalizācijas likme. Kapitalizācija jāpārtrauc tajā periodā, kurā aktīva

izveide ir pabeigta. Ja objektu ekspluatācijā nodod pa daļām, tad kapitalizācija jāpārtrauc tikai nodotai daļai.

Uzkrājumi

Pētot grāmatvedības politiku (Pielikums nr. 1) par šo jautājumu vienīgi ir rakstīts – „Uzņēmums neveic speciālo uzkrājumu izveidošanu.”

Tomēr, ņemot vērā uzņēmuma pamatdarbības veidus, viens no tiem ir preču pārdošana attālināti – izmantojot interneta resursus, kā arī dodoties pie klientiem uz viņu dzīvesvietām vai darbavietām. Šāds pārdošanas veids patur aiz sevis tiesības patērētājam 14 kalendāro dienu laikā atteikties no precēm bez jebkāda iemesla minēšanas. Tāpēc, lai saimniecisko darbību plānotu ilgtermiņā, šajā gadījumā uzkrājumi ir jāveido, pretējā gadījumā var būt situācija, ka uzņēmumam, saņemot vairākus šādus atteikumus, radīsies zaudējumi.

Šo punktu varētu precizēt, ka uzņēmums neveido uzkrājumus garantijas remontiem un naudas atgriešanai, gadījumā ja pircējs atteiksies 14 dienu laikā pirmajā pilnajā saimnieciskās darbības ciklā, jo nav iespējams prognozēt nepieciešamās summas. Sākot ar nākamo periodu, uzņēmums, balstoties uz iepriekšējā pārskata gadā esošos informācijus – atteikumu skaitu, brāķēto preču skaitu, var sākt veidot uzkrājumus.

Grāmatvedības politikā būtu jāizveido sadaļu, kur būtu ietverama informācija par uzkrājumu atzīšanu, novērtēšanu u.c., pamatojoties uz to, ka pašreiz uzņēmuma grāmatvedības politikā tas nav atrunāts.

Kā piemēram, uzkrājumi ir saistības, kam nepiemīt noteikts laiks un apjoms. Uzņēmums izdala divu veidu saistības 1. Konstruktīvās saistības un 2. Iespējamās saistības.

Konstruktīvās saistības ir saistības, kam pamatā ir uzņēmuma darbība, ja saskaņā ar pagātnes darbības modeli, publicētu politiku vai konkrētu paziņojumu uzņēmums ir norādījis, ka tas uzņemsies noteiktās saistības un tās rezultātā uzņēmums ir devis iemeslu sagaidīt, ka tas arī izpildīs attiecīgās saistības, piemēram garantijas laika iedošana patērētājam. Uzņēmums, sniedzot garantijas laiku, uzņēmās noteiktās saistības – veikt garantijas remontu, vai veikt preču maiņu.

Iespējamās saistības ir varbūtējās saistības, kuru pamatā ir pagātnes notikumi un kuru pastāvēšana apstiprināsies tikai atkarībā no tā vai būs vai nebūs noticis kaut kas tāds, ko uzņēmums nevar pilnībā kontrolēt, piemēram, debitors nesamaksā laicīgi, tam ir iestājusies maksātnespēja. Uzņēmums neatzīst iespējamās saistības. Bet gadījumos, kad ekonomiskos labumus ietverošu resursu aizplūšanas iespēja ir augsta, uzņēmumam jāatklāj informācija par iespējamām saistībām.

Uzkrājumu atzīšanas kritēji:

1. uzņēmumam ir pašreizējās saistības

2. ir paredzams, ka šo saistību izpildei būs nepieciešama ekonomisko resursu aizplūšana

3. saistību apjomu iespējams pietiekami ticami novērtēt.

Uzkrājumu novērtēšana. Par uzkrājumu atzītai summai ir jābūt saistību nokārtošanai nepieciešamu izdevumu labākajam novērtējumam, piemēram eksperta novērtējums, vai arī iepriekšējā perioda prakse. Ir jāņem vērā riski un neskaidrības saistībā ar nākotnes notikumiem. Gadījumos, kad būtiska ietekme ir naudas laika vērtībai, uzkrājuma summai jābūt vienlīdzīgai ar saistību nokārtošanai nepieciešamo izdevumu tagadnes vērtību. Nosakot saistību nokārtošanai nepieciešamo summu, ir jāņem vērā nākotnes notikumi, kas var šo summu ietekmēt.

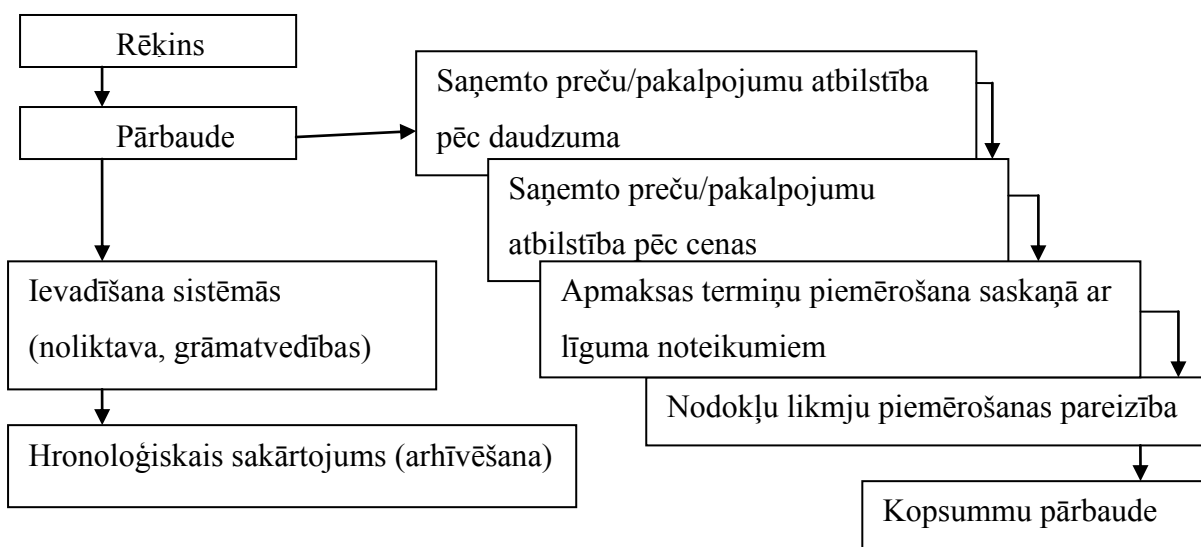
Uzkrājumi jāizmanto vienīgi tādiem izdevumiem, kuriem uzkrājumi sākotnēji atzīti

3.7. Piegādātāju parādu uzskaites iekšējās kontroles procedūras - piegādātāju parādu esamība, novērtēšana, termiņu kontrole, nodokļu aprēķini, likmju piemērošana

Šobrīd uzņēmums veic šādu kreditoru parādu uzskaiti - ar katra kreditora nosaukumu, cik dienas ir palikušas līdz parāda nomaksai, kāda summa jānomaksā, kopējā summa debetā, kopējā summa kredītā un starpība. Tika pamanīts, ka šī sistēma darbojas neefektīvi, jo bieži vien tiek pieļautas kļūdas. Nepieciešams izveidot datu bāzi izveidot katram kreditoram atsevišķi, un papildināt ar pavadzīmju numuriem, uzrādīt atsevišķi summas bez PVN, PVN summas, kopējo vērtību, atlaides, kā arī, tāpat kā debitoriem tiktu iekļauta sekojoša informācija:

- a) klienta nosaukums
- b) reģistrācijas numurs/personas kods
- c) juridiskā adrese/deklarētā vai faktiskā adrese
- d) tālruņa numurs
- e) rēķina numurs
- f) rēķina datums
- g) apmaksas termiņš
- h) summa
- i) nokavēto dienu skaits
- j) aprēķināta soda nauda, ja tāda ir noteikta.

Šādā veidā būtu vieglāk veikt salīdzinājumu nesaskaņas gadījumā. Kreditori tiek uzskaitīti tikai kopumā pēc uzņēmuma nosaukumiem. Kreditorus varētu sadalīt, piemēram, pēc nozares, apmaksas termiņiem. Pēc nozares var izdalīt uzņēmumus, kas piegādā kancelejas preces, kas veic printeru apkopi, sadzīves atkritumu izvešana, dzeramā ūdens piegādātāji, telpu noma un komunālie maksājumi, tas varētu arī derēt statistikas vai salīdzināšanas nolūkos. Pēc apmaksas termiņiem, pēc uzņēmumā esošiem rēķiniem, kreditorus var sadalīt uz tādiem, kuriem ir 5 darba dienas apmaksa, 10 dienu apmaksa, 20 dienas apmaksa, 30 dienas apmaksa. Ar šāda veida sadalījumu uzņēmums varētu ne tikai kontrolēt apmaksas termiņus, bet arī plānot savu finanšu izlietojumu. Piemēram, zinot, ka rēķinu var apmaksāt 30 dienu laikā, tad brīva nauda var šīs 30 dienas vēl strādāt citur, ienesot papildus peļņu un tikai pēc tam veikt rēķinu apmaksu. Kreditoru saistību apmēri pārbaudāmi pēc katra pārskata gada viena mēneša laikā, sastādot norēķinu salīdzināšanas aktu vienu reizi gadā, un tie tiek uzrādīti kontu plānā paredzētos kontos. Norēķini ar budžetu par maksājamajiem nodokļiem, nodevām un sociālās apdrošināšanas maksājumiem salīdzināmi ar VID izsniegtajiem kontu izrakstiem. Autore piedāvā veikt kreditoru kontroles procedūras pēc sekojošas shēmas:



3.8.att. Kreditoru kontroles procedūras⁸²

Saņemot rēķinu, ir nepieciešams veikt rēķina pārbaudi pēc šādiem kritērijiem – atbilstība faktiskajai situācijai pēc daudzuma, cenas, apmaksas termiņa nosacījumiem, nodokļu likmju piemērošanas, kopsummu pareizība (matemātiskās kļūdas). Īpaši jāuzsver tas, ka rēķina pārbaudes posmus, tādus kā atbilstība daudzumam ir jāpārbauda sevišķi rūpīgi, pamatojoties uz to, ka preču iegādes situācijā var rasties iztrūkums un jāveic šī pārbaude nevis par pasūtījumu atbildīgai personai, bet citai, piemēram grāmatvedim. Tālāk šis rēķins jāievada

⁸² 3.8. attēlu izstrādāja autore

datorizētās sistēmās, kā arī jānodrošina tā uzglābāšana. Vislabāk uzglābāšanu veikt hronoloģiskā secībā ar mērķi, lai dokumentu meklēšana būtu pieejama un atvieglota.

Tādējādi ir ļoti būtiski veikt precizitātes kreditoru gan uzskaites, gan apmaksas termiņu, gan klasifikācijas kontrolei, izveidojot kontroles procedūru sistēmu, programmu.

Izpētot uzņēmuma saimniecisko darbību, sistēmu kādā tiek vadīts uzņēmums, tiek pierādīta izvirzītā hipotēze, ka iekšējās kontroles sistēmas un vadības grāmatvedības pielietojums uzņēmumā minimālā līmenī ir nepieciešamas, lai uzņēmums spētu būt konkurentspējīgs un attīstīties.

SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

- 1) Uzņēmums ir dibināts 2012. gada beigās kā sabiedrība ar ierobežotu atbildību, tas ir mazs uzņēmums ar apgrozījumu 284547 EUR, kuram nav izveidota iekšējās kontroles sistēma un uzņēmumā netiek pielietota vadības grāmatvedība.
- 2) Uzņēmums nodarbojas ar mārketinga pakalpojumu sniegšanu, piedāvā risinājumus klienta brenda atpazīstamībai un preču/pakalpojumu tiešo pārdošanu.
- 3) Grāmatvedības darbu veic viena persona, kas ir ārpakalpojumu sniedzējs, kas nozīmē lielu risku kļūdu pieļaušanā gan pamatojoties uz cilvēcisko faktoru, gan attiecībā uz informācijas pielietošanu jaunajos normatīvajos aktos vai to grozījumos.
- 4) Uzņēmumā ir izstrādāta grāmatvedības politika, nolikums, instrukcija par inventarizācijas norisi, kas tiek pielāgoti speciāli šī uzņēmuma darbības jomai, bet tie ir nepilnīgi.
- 5) Uzņēmumam ir izveidota grāmatvedības politika, taču analīze parādīja tās nepilnības:
 - 6.1. Grāmatvedības politikā nav aprakstīti ieņēmumu atzīšanas nosacījumi.
 - 6.2. Grāmatvedības politikā nav klasificēts, kādas izmaksas ir attiecināmas pie krājumu izmaksām.
 - 6.3. Uzņēmuma grāmatvedības politikā nav plaši aprakstīts, kādā veidā tiek sniegts Finanšu pārskats, uz kādiem galveniem nosacījumiem uzņēmums balstās, to veidojot.
 - 6.4. Uzņēmuma grāmatvedības politikā ir diezgan maz informācijas par pamatlīdzekļu atzīšanu, novērtēšanu, uzskaiti.
- 6) Pētot uzņēmuma finanšu pārskatu, tika secināts, ka uzņēmumam ir aizņēmums no kredītiestādes aktīva objekta iegādei, bet uzņēmuma grāmatvedības politikā par aizņēmumu izmaksām nav nekādas informācijas attiecībā uz uzskaiti, uzraudzību.
- 7) Visi vadības lēmumi tiek pieņemti bez konkrētiem aprēķiniem, balstoties uz personīgiem, reizēm nekvalificētiem pieņēmumiem.
- 8) Cenas, par kurām tiek iegādāta prece nav pašas izdevīgākās. Uzņēmums iegādājas preces tirgus vērtībā pie vietējiem piegādātājiem, kas nav konkurentspēju veicinošs pasākums.
- 9) Preces pasūta tik daudz, lai tās varētu pārdot viena komandējuma reizē, kas sekmē preču krājumu neveidošanos bet arī to trūkumu, gadījumos, kad precis pasūta internetveikalā, vai pēc ieteikuma.

- 10) Netiek sastādīti naudas plūsmas aprēķini, prognozēšana, netiek pamatota tekošo izmaksu nepieciešamība attiecībā pret ieņēmumu apmēru, kā rezultātā uzņēmumam ir izveidojušies nodokļu parādi.
- 11) Uzņēmuma cenu veidošanas politikā plašāk pielietojamā ir kombinētā metode, kas sastāv no pirmās pakāpes cenu diferencēšanas politikas un no fiksētā uzcenojuma procenta.
- 12) Uzņēmumā nav izveidota mērķtiecīga iekšējās kontroles sistēma. Uzņēmums neveic arī nekādus kontroles pasākumus ar mērķi kontrolēt un pārvaldīt uzņēmuma riskus, kas sekmē sekojošus problēmu aktualitāti:
 - 12.1) Nav sakārtota uzņēmuma dokumentu aprīte.
 - 12.2) Nav nodrošināta preču saņemšanas un pasūtīšanas kontrole un process.
 - 12.3) Nav nodrošināta debitoru un kreditoru uzskaitē, parādu apmaksas uzraudzība, norēķinu pārbaude.
- 13) Uzņēmumā veidojot iekšējās kontroles sistēmu, vāji tiek izmantots četru acu princips, pamatojoties uz to, ka uzņēmumā ir tikai 4 ofisa darbinieki, kuri nodarbojās dažādās jomās un nav kvalificēti citā nozarē, līdz ar to nav iespējams kontrolēt kolēģu veiktos darbus.

Priekšlikumi:

1. Grāmatvedības nodaļai papildināt grāmatvedības politiku, kas noteiks ierobežojumus un radīs skaidru priekšstatu par grāmatvedības kārtošanas pamatnosacījumiem ar:

- 1.1. Ieņēmumu atzīšanas nosacījumiem.
- 1.2. Ieņēmumu definīciju, t.i., ieņēmumi ir ekonomisko labumu bruto ieplūde uzņēmumā, un šie ekonomiskie labumi uzņēmumā rodas parasto darbību laikā, kā rezultātā palielinās pašu kapitāls.
- 1.3. Krājumu novērtēšanas nosacījumiem: „Krājumus sākotnēji novērtē atbilstoši to iegādes izmaksām vai ražošanas pašizmaksai, *atkarībā no tā, kurš no šiem rādītājiem ir zemāks*”.
- 1.4. Paskaidrojumiem, ka krājumu izmaksās iekļauj visas iegādes, ražošanas un citas izmaksas, kas radušās, nogādājot krājumus to pašreizējā atrašanās vietā un stāvoklī.
- 1.5. Svarīgākajiem finanšu pārskata sastādīšanas noteikumiem - gada pārskats tiek sagatavots atbilstoši „Gada pārskatu” likumam, peļņas vai zaudējumu aprēķins sagatavots atbilstoši apgrozījumu izmaksu shēmai, uzņēmumā grāmatvedības

uzskaiti kārtos saskaņā ar to, ka uzņēmums turpinās savu darbību paredzamajā nākotnē un tai nav mērķa un nepieciešamības to likvidēt vai būtiski samazināt darbību un, tāpat, saistības tiks dzēstas noteiktā kārtībā.

1.6. Finanšu pārskata pamatnosacījumiem ka atsevišķi jāuzrāda apgrozāmie līdzekļi, un ilgtermiņa aktīvi, īstermiņa un ilgtermiņa saistības

1.7. Skaidrojumu par pamatlīdzekļa iegādes izmaksām, kā arī par pamatlīdzekļa sākotnējo novērtēšanu – pamatlīdzekļu postenis, kas atbilst atzīšanas kritērijiem ir jānovērtē pēc tā sākotnējām izmaksām. Izmaksu iekļaušanu pamatlīdzekļa vērtībā pārtrauc brīdī, kad pamatlīdzeklis ir nodots ekspluatācijā, t.i., pamatlīdzeklis var uzsākt darbību, kādu paredzējusi uzņēmuma vadība.

1.8. Pamatlīdzekļu lietderīgās lietošanas laika noteikšanas kritērijiem – nosakot aktīva objekta lietderīgās lietošanas laiku, ņem vērā šādus apsvērumus:

- aktīva paredzamā jauda
- gaidāmais fiziskais nolietojums, kas ir atkarīgs no darbības faktoriem
- morālā novecošanās
- juridiski vai līdzīga aktīva lietošanas ierobežojumi

1.9. Atsevišķu sadaļu par aizņēmuma izmaksām, kā tās tiek uzskaitītas, kontrolētas, - piemēram, aizņēmumu izmaksas, kuras ir tieši attiecināmas uz kvalificēto aktīvu, tiek iekļautas tieši aktīva pašizmaksā, citas aizņēmumu izmaksas atzīst par izdevumiem periodā, kurā tās radušās

2. Grāmatvedībai:

2.1. izveidot vadības grāmatvedības uzskaiti un sākuma posmā īstenot to testa režīmā, ļaujot ātrāk un efektīvāk pārvaldīt uzņēmuma finanšu līdzekļus.

2.2. izveidot un pielietot pašizmaksu kalkulāciju ar mērķi precīzi konstatēt vienības izmaksas, ar mērķi identificēt faktiskās izmaksas vienībai, kas palīdzēs noteikt pārdošanas cenu. Kalkulācijas aprēķiniem ieteicams izmatot darbā izstrādāto paraugu

2.3. sastādīt naudas plūsmas plānu ar mērķi, lai sekotu līdzī faktiskai naudas plūsmai uzņēmumā un laikā novērstu nepilnības uzņēmējdarbībā.

2.4. izveidot un pielietot pasūtījuma procesa shēmu, ar kuru palīdzību būtu pieejams nepieciešamais krājumu daudzums pieprasījuma apmierināšanai.

3. Grāmatvedības nodaļai precizēt izmaksu sadalījumu un uzskaiti vadības grāmatvedības nolūkos. Tas sekmēs precīzāku datu apriti un savlaicīgu informācijas sniegšanu.

4. Uzņēmuma vadībai:

- 4.1 pārskatīt cenu veidošanas politiku, piemērojot pareizās izmaksas pašizmaksas noteikšanai, izvērtēt uzcenojuma procentu, pamatojoties uz to, ka faktiskā preces pašizmaksa ir augstāka nekā tika uzskatīts uzņēmumā;
- 4.2 pieņemt lēmumus, balstoties uz vadības grāmatvedības aprēķiniem.
5. Uzņēmuma vadībai izveidot uzņēmumā maģistra darbā piedāvāto iekšējās kontroles sistēmu sākotnēji riskantākām darbībām, precizējot pareizu pienākumu sadali, atbildības un pilnvaru sadalījumu, kā arī nodrošināt vadības kontroles procedūras.
 - 5.1 Piegādātāju parādu uzskaites iekšējās kontroles jomā - parādu regulāra pārbaude un datu atjaunināšana, pasūtījumu akceptēšana, pamatojoties uz pasūtījuma sarakstu.
 - 5.2 Iekšējās kontroles izstrāde debitoru uzskaitē, pasūtījumu akceptēšana tikai klientiem bez kredīta problēmām; regulāra pircēju parādu pārskatu sagatavošana: kontrole un kavēto debitoru parādu regulāra pārbaude un datu atjaunināšana.
 - 5.3 Iekšējās kontroles izstrāde darījumos ar krājumiem: pareizi noteiktas cenas; preču izsniegšanas / nosūtīšanas autorizēšana: preču kvantitātes, kvalitātes un noteikumu pārbaude pirms to izsniegšanas; izsniegto preču uzskaites pārbaude preču atgriešanas gadījumos.

IZMANTOTĀ LITERATURA

1. LR likums *Darba likums*. LR AP un Valdības Ziņotājs, 105 (2492), 06.07.2001., "Ziņotājs", 15, 09.08.2001 (ar turpmākiem grozījumiem) 54.pants <http://likumi.lv/doc.php?id=26019> (skatīts 06.07.2014)
2. LR likums *Gada pārskatu likums*. LR AP un Valdības Ziņotājs, Nr. 44, 12.11.1992. (ar turpmākiem grozījumiem) <http://likumi.lv/doc.php?id=66461> (skatīts 06.07.2014)
3. LR MK noteikumi Nr.585 Noteikumi par grāmatvedības kārtošānu un organizāciju Rīgā 2003, <http://likumi.lv/doc.php?id=80418> (skatīts 06.07.2014)
4. Centrālās statistikas pārvaldes datu bāzes, Ekonomiski aktīvie darba devēju uzņēmumi pēc pamatdarbības veida statistiskajos reģionos, http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/uzreg/uzreg_ikgad_02_demo/?tablelist=true&rxid=cdbc978c-22b0-416a-aacc-aa650d3e2ce0 (skatīts 23.10.2014.)
5. Centrālās statistikas pārvaldes datu bāzes Ekonomiski aktīvās statistiskās vienības pēc galveniem darbības veidiem http://data.csb.gov.lv/pxweb/lv/uzreg/uzreg_ikgad_01_skaits/?tablelist=true&rxid=397c422e-1c21-4712-a5c7-a5efddedd0f9 (skatīts 18.11.2014.)
6. Latvijas grāmatvedības standarts Nr.11 "Krājumi" Pieņemts ar Grāmatvedības padomes 2010.gada 8.septembra lēmumu (prot. Nr.1, 2.p.) <http://likumi.lv/doc.php?id=221422> (skatīts 23.10.2014.)
7. **Alsiņa R.** *Lekciju konspekts uzņēmējdarbības ekonomikā*. R: RTU, 1999.- 46 lpp.
8. **Hofs K. G., Alsiņa R.** *Biznesa ekonomika*. –Rīga: JR apgāds, 2011. –608 lpp.
9. **Bodie Z., Merton R.C.** *Finance*. -1998. – 163 lpp
10. **Pelšs A.** *Vadības grāmatvedība I daļa* Rīga: Biznesa komplekss, 2001.199. lpp
11. **Pelšs A.** *Izmaksu analīze lēmumu pieņemšanai*. - Rīga: LU, 2000, 159. lpp
12. **Pfister, A. J.** *Managing Organizational Culture for Effective Internal Control: From Practice to Theory*. Physica-Verlag, Berlin–Heidelberg. 2009, 34 lpp. (skatīts 06.07.2014)
13. **Rurāne M.** *Uzņēmuma finanses*. –Rīga: Jumava, 2007. – 266.lpp.
14. **Rurāne M.** *Uzņēmuma finanšu vadība*. –Rīga: Jumava, 1997. – 254 lpp.
15. **Saksonova S.** *Uzņēmuma finanšu vadības praktiskās metodes*. –Rīga: Merkūrijs LAT, 2006. – 225 lpp
16. **Škapars R.** *Mikroekonomika* 2007.g. 369 lpp
17. **Innuse G.**, Mag. oec., Banku augstskolas docente, Maģistru un bakalauru studiju programmu Finanšu direktore, *Vadības grāmatvedības funkcijas. Pašizmaksas*

- kalkulācija* 25. maijs, 2010, <http://www.ifinances.lv/lat/finanses?doc=1583>, (skatīts 25.09.2014)
18. **Kanapickienė, R.**, *Įmonės vidaus kontrolė: teorija ir praktika*. Kaunas, Lietuvos buhalterinės apskaitos švietėjų ir tyrėjų asociacija 2008, <http://www.khf.vu.lt/en/structure/departments/department-of-finance-and-accounting#science>.(skatīts 25.09.2014)
 19. **Rutkovska I.** zvērināta revidente *Uzņēmuma iekšējās kontroles sistēmu uzdevumi galvenajos darījumu ciklos* Arhīvs 07. septembris, 2010, SIA "I.Rutkovskas birojs" <http://www.ifinances.lv/lat/vadiba?doc=1851> (skatīts 25.09.2014)
 20. Copyright © 1992, 1994 by the committee of Sponsoring Organizatins of the Treadway Commission Two-Volume edition 1994 „ Internal Control Integrated framework”, 163lpp
 21. **Бланк И.А.** «Управление финансовыми рисками» 2005.g. 600 lpp.
 22. **Грищенко О.В.** *Управленческий учет Конспект лекций*. Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2007 104 lpp <http://www.aup.ru/books/m166/> (skatīts 10.12.2014)
 23. **Гольдштейн Г.Я., Гуц А. Н.** *Экономический инструментарий принятия управленческих решений Учебное пособие для магистрантов направления 521500 "Менеджмент" (МВА)*. Таганрог: ТРТУ, 1999, 86 lpp, http://www.aup.ru/books/m69/2_1.htm (skatīts 10.12.2014)
 24. **Карпова Т.П.** «Основы управленческого учета» Учебное пособие – М.: Инфра-М, 1997 г., 392 с.
 25. **Мещеряков С.А.** *Контроль и ревизия*. Учебное пособие, Санкт-Петербург, 2008, 79 lpp.
 26. **Недосекин А.О.** *Риски бизнеса и их измерение* 2003.g. 184 lpp
 27. **Фролова Т.А.** *Аудит: конспект лекций* Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2009 55 lpp <http://www.aup.ru/books/m201/> (skatīts 10.12.2014)
 28. Biznesa vārdnīca <http://www.businessdictionary.com/definition/controlling.html#ixzz367m1O1xB> (skatīts 15.08.2014.)
 29. **Biedrība “Sabiedrisko procesu izpētes centrs”** <http://www.petijumi.lv/kvantitativa-izpete/> (skatīts 15.08.2014.)
 30. COSO home page, About us, <http://www.coso.org/aboutus.htm> (skatīts 15.08.2014.)
 31. Arnis Puškeiris, individuālais komersants, Biznesa lēmumu pieņemšana http://www.kvestnesis.lv/body_print.php?menu=DOC&id=175450&pid=1803&offset = (skatīts 15.08.2014.)
 32. Starptautiskais grāmatvedības standarti http://www.fm.gov.lv/lv/sadalas/gramatvedibas_un_revizijas_politika/gramatvedibas

[politika/starptautiskie_gramatvedibas_finansu_parskatu_standarti_es/](#) (skatīts 01.10.2014.)

33. WebResearch <http://www.datuapstrade.lv/lat/statistika/> (skatīts 01.10.2014.)

34. SIA ESTVA npublicētie materiāli

PIELIKUMI

SIA „ESTVA”
APSTIPRINU _____
Uzņēmuma vadītājs:

SIA „ESTVA” grāmatvedības uzskaites metodika

2. Nodaļa vispārējie organizatoriski-tehniski noteikumi

1. Grāmatvedības uzskaiti uzņēmumā veic uzņēmuma vadītājs, turpmāk tekstā „Grāmatvedis”, vai arī uzņēmuma vadītājs var nodot uzņēmuma grāmatvedības kārtošanu ārpalpojuma sniedzējam vai sniedzējiem.
2. Uzņēmums veic īpašuma, saimniecisko darījumu un saistību grāmatvedības uzskaiti divkāršā ieraksta sistēmā.
3. Visas grāmatvedības operācijas tiek atspoguļotas speciāli izstrādātos reģistros ar datorprogrammas MS Excel un/vai MS Access palīdzību un Interneta bezmaksas grāmatvedības programmu „Alamora”, kurā tiks ievadīti kreditoru rēķini. Galvenais grāmatvedības reģistrs ir virsgrāmata, kas tiek pildīta ar MS Excel palīdzību. Sakarā ar to, ka virsgrāmata tiek aizpildīta elektroniski, uzņēmums, nepieciešamības gadījumā, pēc pieprasījuma, nodrošina tās pieejamību papīra formā.
4. Grāmatvedības uzskaites organizācijā un kārtošanā tiek ievēroti LR Ministru kabineta Noteikumi Nr. 585 „Noteikumi par grāmatvedības kārtošanu un organizāciju”, LR likums „Par grāmatvedību”.
5. Kārtojot grāmatvedības uzskaiti, uzņēmums pielieto patstāvīgi izstrādātos iekšējos dokumentus ar pamat un papildus rekvizītu iekļaušanu tajos, saskaņā ar Likumu “ Par grāmatvedību” 7. Punktu
6. Veicot norēķinus, uzņēmums izmanto norēķinu kontu bankā, uzrādot kontu plānā paredzētā kontā⁸³. Ja būs nepieciešamība norēķināties skaidra naudā par realizētām precēm, darbiem, pakalpojumiem, uzņēmums izmantos VID reģistrētās stingrās uzskaites kvītis, kurus atļauts izmantot LR teritorijā, ja konkrētā gadījumā to atļaus LR Ministru kabineta Noteikumi Nr.282 „Nodokļu un citu maksājumu reģistrēšanas elektronisko ierīču un iekārtu lietošanas kārtība”. Gadījumā, ja, saskaņā ar atļaus LR Ministru kabineta Noteikumi Nr.282 „Nodokļu un citu

⁸³ Pielikums Nr. 1. „Uzņēmuma grāmatvedības kontu plāns”

maksājumu reģistrēšanas elektronisko ierīču un iekārtu lietošanas kārtība” uzņēmums nedrīkstēs izmantot VID reģistrētās stingrās uzskaites kvītis, uzņēmuma pienākums būs iegādāties elektronisko kases aparātu, reģistrējot skaidrās naudas darījumus elektroniskā kases aparātā. Organizācijai ir viena kase. Kases līdzekļu uzskaitē tiek izmantots konts 261., reģistrējot dokumenta numuru un datumu.

7. Naudas kustība kasē noformējama ar divām veidlapām:

- kases izdevumu orderis,
- kases ieņēmumu orderis.

Gadījumos, kad uzņēmumā grāmatveža un kasiera amatā tiks pieņemti atsevišķi darbinieki, kases izdevumu orderi izraksta grāmatvedis un izsniedz kasierim izpildīšanai. Pēc naudas izsniegšanas, kasieris ieraksta kases izdevumu orderi kases grāmatā. Kases grāmata tiek kārtota izmantojot datortehniku un nodrošinot pārskata (izdruku) – kases grāmatas lapu. Kasieris kases grāmatas lieluma lapu kopā ar pievienotajiem attaisnojuma dokumentiem pret parakstu iesniedz grāmatvedībā. Kalendāra mēneša noslēdzoties, izdrukas tiek kārtotas hronoloģiskā secībā. Kamēr uzņēmumā ir viens valdes loceklis, tas pilda iepriekš minētos pienākumus. Uzņēmumā tiek izmantoti internetbankas pakalpojumi, veicot maksājumus no datora uzņēmuma birojā, kas ļauj ļoti operatīvi rīkoties ar uzņēmuma finanšu resursiem. Vajadzības gadījumā tiek izdrukāts maksājuma uzdevums no internetbankas un apstiprināts bankā. Mēneša pēdējā dienā no bankas tiek saņemts izraksts par visu mēnesi kā attaisnojuma dokuments. Veicot saimniecisko darbību uzņēmums izmanto pavadzīmes, rēķinus, pieņemšanas nodošanas aktus. Kārtība, kādā jāveic stingrās uzskaites dokumentu glabāšana un izmantošana, tiek apstiprināta ar uzņēmuma *vadītāja rakstisko rīkojumu*⁸⁴.

8. Skaidras naudas izsniegšana norēķinu personām tiek veikta termiņā ne mazāk par 2 dienām, ar noteikumu, ka norēķinu persona ir iepazīstināta ar skaidras naudas izsniegšanas kārtību⁸⁵, atskaitēm par tās izlietošanas noformēšanu un pilnīgi atskaitījiesies par agrāk izsniegto avansu. Skaidrās naudas izsniegšana no uzņēmuma kases tiek izsniegta norēķinu personām pēc uzņēmuma *vadītāja rakstiska rīkojuma*, uzrādot kontu plānā paredzētā kontā⁸⁶. Komandējuma izdevumi tiek atmaksāti no kases vai bankas ar pārskaitījumu, pēc rīkojuma uzrādīšanas, atskaites un ceļa izdevumu apliecinošo dokumentu, braukšanas

⁸⁴ Rīkojums Nr. 01-5/2011, „Par uzņēmuma grāmatvedības stingrās uzskaites dokumentu glabāšanu un izmantošanu”

⁸⁵ Noteikumi Nr. 001, „Noteikumi par skaidras naudas izsniegšanas kārtību un nododamām atskaitēm grāmatvedībā”

⁸⁶ Pielikums Nr. 1. „Uzņēmuma grāmatvedības kontu plāns”

biļetes, kvīti no viesnīcas un citus attaisnotos izdevumus iesniegšanas.

Komandētajai personai tiek kompensēti šādi izdevumi

- dienas nauda, transporta izdevumi, administrācija drīkst noteikt, ar kādu transporta līdzekli jābrauc.

- bagāžas izdevumi
- viesnīcas izdevumi, iesniedzot kvīti.

Grāmatojumi:

1. D 7750. K238. atskaites iesniegšana

9. Uzņēmums veicot reprezentācijas (ja tādas ir nepieciešamas) izdevumus iekļauj vadītāja apstiprinātajā reprezentācijas izdevumu tāmē par atskaites gadu, saskaņā ar uzņēmuma vadītāja rakstisko rīkojumu, ņemot vērā spēkā esošos normatīvos aktus.
10. Lai nodrošinātu grāmatvedības uzskaites un atskaites datu neapšaubāmību, uzņēmuma veic inventarizācijas saskaņā ar LR likumdošanu, kā ar uzņēmuma izstrādāto inventarizācijas instrukciju. Inventarizācijas norises posmu nosaka uzņēmuma vadītājs ar rakstisko rīkojumu, nosakot datumus, kuros jāveic inventarizācija, kā arī inventarizējamās bilances posteņus uz noteiktu datumu. Inventarizācija notiek vienu reizi gadā, bet nepieciešamības gadījumā vadītājs ar rakstisko rīkojumu nosaka inventarizācijas veikšanas dienu.
11. Dokumentu apgrozība un uzskaites informācijas apstrādes tehnoloģija uzņēmumā reglamentējas ar dokumentu apgrozības grafiku (shēmu)⁸⁷
12. Tiesības parakstīt uzņēmuma sākotnējos dokumentus ir personām, kurām ir paraksta tiesības: uzņēmuma vadītājs, valdes loceklis vai pilnvarotā persona.
13. Gada pārskats tiek sagatavots atbilstoši likuma "Par uzņēmuma gada pārskatiem"
14. Peļņas un zaudējumu aprēķins sagatavots atbilstoši apgrozījumu izmaksu shēmai
15. *Ieņēmumu atzīšana un neto apgrozījums*
 - 1) Neto apgrozījums ir gada laikā pārdotās vērtības kopsumma bez piešķirtajām atlaidēm un pievienotās vērtības nodokļa
16. *Uzņēmuma ienākuma nodoklis*
 - 1) Pārskata gada uzņēmuma ienākuma nodokļa izmaksas ir aprēķinātas saskaņā ar Latvijas Republikas normatīvo aktu prasībām.
17. *Ārvalstu valūtu pārvērtēšana latos*
 - 1) Uzskaitē uzņēmumā tiek veikta latos. Visi darījumi ārvalstu valūtās ir pārvērtēti latos pēc Latvijas Bankas oficiāli noteiktā valūtas kursa attiecīgā

⁸⁷ Pielikums Nr.2. „Dokumentu apgrozības shēma”

darījuma veikšanas dienā. Līdzekļi, kas izteikti ārvalstu valūtā, tiek pārrēķināti latos pēc Latvijas Bankas noteiktā kursa 31.12. Ārvalstu valūtas kursu svārstību rezultātā gūtā peļņa tiek atspoguļoti peļņas vai zaudējumu aprēķinā.

18. *Nauda un tās ekvivalenti*

- 1) Naudas plūsmas pārskatā, ja tāds ir nepieciešams, nauda un tās ekvivalenti sastāv no naudas kasē un tekošo bankas kontu atlikumiem.

3. Nodaļa. Grāmatvedības uzskaites kārtošanas izvēlētie veidi

1. Uzņēmumā grāmatvedības uzskaiti kārtoti saskaņā ar to, ka uzņēmums turpinās savu darbību paredzamajā nākotnē un tai nav mērķa un nepieciešamības to likvidēt vai būtiski samazināt darbību un, tāpat, saistības tiks dzēstas noteiktā kārtībā.
2. Grāmatvedības cikls ietver vairākus secīgus grāmatvedības darba posmus, kuru rezultātā iegūst finanšu pārskatus per attiecīgo pārskata periodu (mēnesi, ceturksni, gadu). Pilns grāmatvedības cikls attiecās uz pārskata gadu, kas iekļauj šādus galvenos grāmatvedības darba posmus:
 - 1) Kontu atvēršana
 - 2) Uzņēmuma saimniecisko darījumu analīze un ieegrāmatošana
 - 3) Kontu atlikumu aprēķināšana
 - 4) Kontu apgrozījumu un atlikumu pārskata sastādīšana
 - 5) Koriģējošo ierakstu ieegrāmatošana
 - 6) Slēguma ierakstu ieegrāmatošana
 - 7) Finanšu pārskatu sagatavošana
3. Lai nodrošinātu grāmatvedības uzskaites, pārskatu un bilances neapšaubāmību, uzņēmuma vadītājs izdod *rakstisko rīkojumu* par materiālo un naudas līdzekļu un to avotu inventarizāciju pārskata gada beigās
4. Pie pamatlīdzekļiem tiek piesaistīti objekti, kuru derīgās izmantošanas laiks ir vairāk nekā 12 mēneši un vērtība vairāk nekā LVL 50,- kas ir noteikts ar uzņēmuma vadītāja rakstisko rīkojumu⁸⁸. Pārējie objekti, kas tiek ilgstoši izmantoti saimnieciskajā darbībā tiek pieskaitīti pie mazvērtīgiem priekšmetiem. Pamatlīdzekļu kustības kontrole tiek veikta ar pieņemšanas vai nodošanas aktu, vai pavadzīmi, pamatlīdzekļu uzskaites kartiņu, izslēgšanas aktu un inventarizācijas aktu palīdzību.

⁸⁸ Rīkojums Nr. 01-1/2011. „Par uzņēmuma pamatlīdzekļu noteikšanu”

5. Uzņēmumā pamatlīdzekļu pārvērtēšana, ja tā ir nepieciešama, notiek pēc stāvokļa
6. Pamatlīdzekļu nolietojuma aprēķins tiek veikts pēc lineārās metodes vienu reizi gadā. Veicot minēto aprēķinu, tiek piemērotas nolietojuma normas, kas noteiktas ar uzņēmuma *vadītāja rakstisko rīkojumu*.
7. Nemateriālo ieguldījumu (ja tādi būs uzņēmumā) vērtības dzēšana tiks veikta pēc lineārās metodes. Veicot minēto aprēķinu, tiek piemērotas nolietojuma normas, kas noteiktas ar uzņēmuma *vadītāja rakstisko rīkojumu*.
8. Mazvērtīgo un ātri nolietojamo priekšmetu vērtība tiek dzēsta uzreiz, nododot tos ekspluatācijā, uzrādot kontu plānā paredzētā kontā⁸⁹.
9. Materiālo krājumu iepirkšanas un izgatavošanas process grāmatvedības tiek atspoguļots ar krājumu periodiskās inventarizācijas metodi.
10. Materiālo krājumu izdevumu aprēķins tiek veikts pēc FIFO metodes („pirmais iekšā pirmais ārā” metode). Krājumu kustībai uzņēmums izmanto speciāli izstrādātās reģistru formas, izmantojot MS Excel programmu.
11. Gatavas preces realizācijas uzskaitē tiek veikta, piemērojot speciāli izstrādātās reģistru formas, izmantojot MS Excel programmu.
12. Izmaksas ko uzņēmums veicis atskaites periodā, bet kuras attiecas uz nākamajiem periodiem, tiek atspoguļotas kontu plānā paredzētā kontā⁹⁰ un tās jānoraksta tā perioda gaitā, uz kuru tās attiecas, proporcionāli izmantošanas laikam.
13. Uzņēmums neveic speciālo uzkrājumu izveidošanu.
14. Debitoru saistību apmēri pārbaudāmi pēc katra pārskata gada viena mēneša laikā, sastādot norēķinu salīdzināšanas aktu vienu reizi gadā, un tiek uzrādīti kontu plānā paredzētos kontos⁹¹. Norēķinus par prasībām (debitoriem) uzskaita bilances kontu grupā 2310 Šajā kontu grupā atspoguļo visus norēķinus ar debitoriem – kā juridiskām, tā fiziskām personām. Debitoru saistībām ir vēl atsevišķs konts 23101, kas domāts tādiem debitoru parādiem, kas veidojas no uzņēmumiem – līzings devējiem gala patērētājam. Šiem norēķiniem ir viena kopīga iezīme – tie visi ir īstermiņa parādi, kas nokārtojami viena gada laikā. Ir izveidota kopējā analītiska uzskaitē debitoru saistībām, kur pārskatāmi ir attēlots katra debitora saistību apmērs. Pārskata gada beigās tiek veikta norēķinu salīdzināšana ar debitoriem. Gada beigās tiek aizpildīti salīdzināšanas akti, kurus jāparaksta abu firmu pārstāvji. Ja no debitoriem nav saņemti parādu apstiprinājumi, gada bilancē tiek

⁸⁹ Pielikums Nr. 1. „Uzņēmuma grāmatvedības kontu plāns”

⁹⁰ Pielikums Nr. 1. „Uzņēmuma grāmatvedības kontu plāns”

⁹¹ Pielikums Nr. 1. „Uzņēmuma grāmatvedības kontu plāns”

uzrādīta summa, kas ir kontā 2310 organizācijas grāmatvedības uzskaitē. Debitoru parādu izvērtējums: reāli saņemamie, apšaubāmie, bezcerīgie. To uzskaitē un norakstīšana. Iestāde, izvērtējot debitoru parādus, izlemj par iespējam atgūt parādu. Ja parāda segšana ir apgrūtināta, lemj par parādu atzīšanu par šaubīgo. Tādā gadījumā debitors tiek pārgrāmatots uz kontu D 2351 „Šaubīgie debitoru parādi” kreditējot kontu 231. „Norēķini ar pircējiem”. Tomēr, ja ir gūts oficiāls apstiprinājums tam, ka parāds ir bezcerīgs un cerības atgūt parādu ir zaudētas, to noraksta. „Uzkrājumi šaubīgiem parādiem”.

15. Norēķini ar budžetu par maksājamajiem nodokļiem, nodevām un sociālās apdrošināšanas maksājumiem salīdzināmi ar VID izsniegtajiem kontu izrakstiem un tiek uzrādīti kontu plānā paredzētos kontos⁹²
16. Pievienotās vērtības nodokļa atskaitīšana priekšnodoklī tiek veikta, izmantojot LR „Pievienotās vērtības nodokļa likumā” minētus nosacījumus. Uzņēmums veic priekšnodokļa atskaitīšanu pilnā apmērā, ja
17. Grāmatvedības reģistros visus saimnieciskos darījumus jāiegrāmato līdz nākamā mēneša 15.datumam.
18. Grāmatvedis nodrošina visu grāmatvedības reģistru un attaisnojošo dokumentu sistemātisku sakārtošanu un uzglabāšanu.
19. Kārtojot grāmatvedības reģistrus, ierakstos par vērtības mēru jālieto LR naudas vienība – Latvijas lati un santīmi.
20. Kārtojot grāmatvedības reģistrus sastopamus valūtas darījumus konvertē pēc Latvijas Bankas kursa darījumu veikšanas dienā, kas tiek uzrādīts kontu plānā paredzētos kontos⁹³.
21. Grāmatvedības uzskaitē tiek kārtota valsts valodā – latviešu.

⁹² Pielikums Nr. 1. „Uzņēmuma grāmatvedības kontu plāns”

⁹³ Pielikums Nr. 1. „Uzņēmuma grāmatvedības kontu plāns”

Maģistra darbs „SIA ESTVA iekšējās kontroles sistēmas un vadības grāmatvedības pielietojuma nepieciešamība un ieviešana” izstrādāts
LU Ekonomikas un vadības fakultātē.

Ar savu parakstu apliecinu, ka pētījums veikts patstāvīgi, izmantoti tikai tajā norādītie informācijas avoti un iesniegtā darba elektroniskā kopija atbilst izdrukai.

Autors: () Jeļena Kureņinova

Rekomendēju/nerekomendēju darbu aizstāvēšanai

Vadītāja: profesore Dr.ekon., profesore Inta Brūna () .05.2015.

Recenzents: Dr.ekon., asoc.prof. I.Millere

Darbs iesniegts Grāmatvedības un audita katedrā

Dekāna pilnvarotā persona: metodiķe Alla Ščukina ()

Darbs aizstāvēts bakalaura gala pārbaudījuma komisijas sēdē

Komisijas sekretāre: Mg.ekon., lekt. Maiga Kasale