



GENEROLO JONO ŽEMAIČIO
LIETUVOS KARO AKADEMIJA

JUOZAS VIJEIKIS

ĮMONIŲ VALDYMAS

Mokomoji knyga

Vilnius
2007

UDK 658(075.8)

Vi-109

Mokomąją knygą „Įmonių valdymas“ parengė Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos Vadybos katedros docentas dr. Juozas Vijeikis.

Atsakingasis redaktorius – Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos Vadybos katedros profesorius habil. dr. Antanas Makštutis

Recenzentai:

Mykolo Romerio universiteto Vadybos ir organizavimo plėtros katedros docentas dr. Alvydas Beležentis,

Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos Vadybos katedros docentas dr. Aleksejus Molovikas

© Juozas Vijeikis, 2007

© Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2007

ISBN 978-9955-423-54-6

TURINYS

Įvadas	5
1. Įmonių sandara, rūšys, teisinė bazė, steigimo tvarka, registravimas	6
2. Įmonių valdymo organai. Įmonių nuosavybė	20
3. Produkto ir jo gamybos projektavimas	40
4. Gamybos organizavimas. Materialinis įmonės aprūpinimas	51
5. Rinkodara	63
6. Verslo įmonės finansavimas ir investicijos	80
7. Įmonės personalo valdymas. Darbo užmokesčio tvarkymas. Žmogiškųjų išteklių planavimas	93
8. Strateginis įmonės valdymas	108
9. Kokybės valdymas. Kokybės standartai	119
10. Įmonės bankrotas ir restruktūrizavimas	132
Literatūra	142

IVADAS

Pagrindinis leidinio „Įmonių valdymas“ autoriaus uždavinys – supažindinti su įvairių rūšių organizacijų veikla, pradedant įmonės sukūrimu, jos veiklos planavimu, organizavimu ir baigiant veiklos nutraukimu.

Pakankamai praktinės patirties neturintys, tačiau pageidaujantys įkurti savo įmonę ar įsidarbinti jau veikiančioje įmonėje žmonės šiame leidinyje ras atsakymus į daugelį rūpimų klausimų apie organizacijų veiklą, jų sukūrimo ir likvidavimo principus, svarbiausius įmonės veiklos organizavimo ir valdymo aspektus.

Šio darbo tikslas – apibendrinti teorinius dalykus, kuriuos reikia išstudijuoti kaupiant įmonių valdymo ir organizavimo žinias ir praktiškai dirbant vadovo darbą.

Leidinyje skirtas studentams, magistrams, dėstytojams ir visiems besidomintiems įmonių steigimo, planavimo ir organizavimo bei likvidavimo klausimais.

Mokomąją knygėlę sudaro 10 skyrelių svarbiausiomis studijų temomis. Jas nagrinėjant aptariami esminiai įmonių organizavimo ir valdymo klausimai.

1. Įmonių sandara, rūšys, teisinė bazė, steigimo tvarka, reorganizavimas

1.1. Įmonių rūšys

Pasižvalgykite po Lietuvą ir pabandykite surasti bent dvi vienodas įmones. Deja, to padaryti nepavyks – vienos yra sostinėje Vilniuje, kitos – Kaune, trečios – Utenoje ir t. t. Vienos yra didelės – užima kelis hektarus, kitos – mažos – joms užtenka vos keleto kvadratinų metrų. Vienos vadinamos individualiosiomis įmonėmis, kitos – uždarosiomis akcinėmis bendrovėmis, trečios – investicinėmis bendrovėmis ir t. t. O kiek daug yra įvairiausių veiklos sričių! Vienos kepa duoną, kitos ją parduoda, trečios siuva, ketvirtos prekiauja, penktos auginą grūdus. Ir visos jos yra įmonės. Nepaisant minėtų skirtumų, galima rasti bendrų bruožų. Tai leidžia mums jas analizuoti, joms taikyti bendrąsias vadybos taisykles.

Kiekviena įmonė – organizacija, o tai reiškia, kad ji yra:

- 1) socialinė grupė, nes suburia žmones ir organizuoja jų darbą;
- 2) gamina ar teikia paslaugas ir paskirsto uždirbtas pajamas;
- 3) atvira aplinkai, tai yra bendrauja su kitomis įmonėmis, savivaldybe, bankais ir pan.;
- 4) turi savo tikslų, siekia veikti, išgyventi, didinti pelną ir t. t.

Atsižvelgdami į bendruosius bruožus galime suformuluoti įmonės apibrėžimą.

Įmonė – tai įmonės vardą turintis savarankiškas ūkinis vienetas, įsteigtas įstatymų nustatyta tvarka tam tikrai komercinei ir ūkinei veiklai plėtoti.

Įmonė, kaip organizacija, atitinka tris kriterijus:

- 1) ji yra socialinė grupė, nes čia susiburia žmonės, turintys vieną tikslą – veikti bendrai: visiškai automatizuota gamykla, kur nėra nė vieno žmogaus, nėra organizacija, o tik sudėtinga gamybos sistema;
- 2) ji yra racionaliai sutvarkyta grupė, nes kiekvienas žino, kokius darbus reikės dirbti, už ką atsako, kas yra vadovas, o kas – pavaldinys;
- 3) tai – patvari grupė, nes priemonės (pastatai, įrenginiai, baldai, automobiliai ir visa kita, ko reikia gamybai plėtoti ar paslaugai teikti),

kurias ji išigijo, tarnaus ilgai, o tikslai, kurių siekia, neįgyvendinami akimirksniu. Įmonė – kaip gyvas organizmas – gimsta, auga ir išnyksta.

Įmonės yra dvejopos – ribotos ir neribotos civilinės atsakomybės. Neribotos civilinės atsakomybės įmonės yra ūkinės bendrijos ir individualiosios įmonės, o visų kitų teisinių formų (rūšių) – ribotos civilinės atsakomybės. Ribotos civilinės atsakomybės įmonės už prievoles atsako tik savo turtu, neribotos civilinės atsakomybės – taip pat, kai jo neužtenka, už individualiosios įmonės prievoles savo turtu atsako savininkas, ūkinės bendrijos – tikrieji jos nariai.

Pavyzdžiui, miesto savivaldybė, mokyklos krepšinio komanda taip pat yra organizacijos, bet mes jų pagrįstai nevadiname įmonėmis. Norint sužinoti kodėl, reikia panagrinėti ir kitas įmonės apibrėžimo dalis.

Įmonė yra savarankiška verslo organizacija, nes:

1) kaip verslo organizacija skaičiuoja visas savo išlaidas ir pajamas ir siekia, kad liktų pelno (įvairios labdaros organizacijos pelno nesiekia, todėl jos nėra įmonės);

2) yra beveik nepriklausoma, t.y. daugelį uždavinių sprendžia pati: ką ir iš ko gaminti, kam ir po kiek parduoti, kada pradėti darbą ar jį baigti, kiek mokėti darbininkams. Jos niekas neišlaiko – jei nesugebės užsidirbti, bankrutuos.

Pagrindinė įmonių funkcija – gaminti konkurencingus ir pelningus produktus. Produktų gamybos (paslaugų teikimo) procesą sudaro tarpusavyje susijusių darbų (užduočių) srautas. Pagal produktų gamybos technologijas sukomplektuojamos gamybos priemonės (staklės ir pan.), įrengiamos patalpos ir samdomi darbuotojai, atsižvelgiant į gamybos procesą kuriami įmonės padaliniai.

Paprastai įmonę sudaro šie skyriai:

1. Rinkodaros – nustato produktų konkurencingumo lygį ir jų paklausą, parduoda pagamintus produktus ir skatina juos išigyti.

2. Konstravimo ir dizaino – rengia produktų projektus.

3. Technologijų – rengia produktų gamybos technologijų projektus.

4. Tiekimo – aprūpina gamybos procesą techniniais ir materialiniais ištekliais.

5. Gamybos – nustatytu laiku pagamina tinkamos kokybės reikiama produktų kiekį.

Kad vyktų gamybos procesas, t. y. kad veiktų įmonė, būtini du svarbiausi universalūs ištekliai:

1. personalas ir
2. pinigai.

Todėl būtini personalo ir finansų padaliniai.

Darbuotojai (personalas) dirba visuose įmonės padaliniuose. Jie atlieka visas funkcijas: tiria rinką, kuria produktų projektus, gamybos technologijas, gamina, perka, parduoda ir t. t. Darbuotojų kvalifikacija, žinios, kūrybiškumas – įmonės sėkmės laidas. Vadybos procesas vyksta žmonių dėka. Personalo skyriaus pareiga – telkti tinkamus darbuotojus ir sukurti kūrybiniam darbui palankią aplinką.

Finansų skyrius valdo pinigų apytakos procesą. Pinigai – kiekvienos įmonės egzistavimo pradžia ir pabaiga. Įmonės gimsta investuotojų dėka, miršta (bankrutuoja) – kai pritrūksta pinigų.

Kitas būtinas elementas – vadovybė. Ji koordinuoja ir skatina visų padalinių kūrybišką darbą siekiant bendro tikslo – atlieka vadybos funkciją.

Norint įvertinti šalies ūkio veiklą, planuoti bei palyginti įvairių šalių įmones, panašias įmones reikia skirstyti į grupes. Veiklos panašumas nustatomas pagal veiklos paskirtį ir naudojamus išteklius.

Įmonių veiklos paskirtis gali būti įvairi:

1. bendrųjų, bendrovių, prekybos, paslaugų ir pan. įmonių – gaminti produktus ir teikti patarnavimus (ištekliai – parduotų prekių vertė);
2. labdaros organizacijų arba pelno nesiekiančių organizacijų – teikti paslaugas;
3. centrinių valstybės administracijos organų – ministerijų, departamentų, savivaldybių, socialinio draudimo įstaigų – skirstyti pajamas (ištekliai – tiesioginiai ir netiesioginiai mokesčiai);
4. bankų – finansuoti (ištekliai – lėšos, gaunamos pagal sutartis su investitoriais ir už atliekamas finansines operacijas) verslo ir kitas įmones ir organizacijas;
5. įvairių draudimo bendrovių – drausti, tai yra garantuoti apmokėjimą prisiimant riziką;
6. namų ūkių (individualiųjų įmonių) – vartoti (ištekliai – atlyginimas ir įplaukos iš kitų sektorių, pajamos už savo gamybos produktus ar patarnavimus).

Namų ūkiais laikoma šeima ar kelios šeimos, taip pat kartu gyvenantys ir bendrą biudžetą turintys giminaičiai arba kartu gyvenantys ir bendru biudžetu susieti asmenys (nors ir ne giminaičiai).

Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės, vadovaudamasis Ekonominės veiklos rūšių klasifikatoriumi (EVRK), visą ūkį skirsto skyriais.

Ilgą laiką Lietuvos pramonė buvo sutelkta didelėse įmonėse. Atkūrus Nepriklausomybę, prasidėjo privatizacija ir įmonių pertvarka. Dabar vis didesnę reikšmę ekonomikoje įgyja mažos įmonės. Jos, palyginti su didelėmis, yra efektyvesnės, kai keičia senus gaminius į naujus, geriau panaudoja darbo jėgą, lengviau skverbiasi į užsienio rinkas.

Lietuvos Respublikos įstatymai numato galimybę steigti toliau nurodytų teisinių formų įmones.

1. Individualiosios įmonės (II)

Jeigu numatote teikti paslaugas ar imtis kitos ūkinės komercinės veiklos, kuriai atlikti pakanka šeimos narių darbo ir nedidelio pradinio kapitalo, galite steigti individualiąją įmonę (II).

II steigimą, valdymą, pertvarkymą, likvidavimą, veiklą, savininkų teises ir pareigas reglamentuoja 2004 m. sausio 1 d. įsigaliojęs Lietuvos Respublikos individualių įmonių įstatymas.

II steigėjas gali būti tik vienas veiksnus fizinis asmuo. Individualių įmonių įstatymas apribojo II savininko teisę būti kitos II savininku. II savininkas už įmonės prievoles ir įsipareigojimus atsako visu savo turtu, nes turi neribotos civilinės atsakomybės statusą. II steigėjas nuo įmonės įregistravimo dienos laikomas jos savininku. II nuostatuose galima nurodyti, kad savininkas įmonės vadovu gali skirti kitą asmenį. Šie nuostatai yra dokumentas, kuriuo savo veikloje vadovaujasi II.

II privalumai: įmonė gali tvarkyti supaprastintą buhalterinę apskaitą, jai nereikia sudaryti finansinės atskaitomybės, pakanka užpildyti mokesčių deklaraciją. II savininkas gali dirbti savo įmonėje vienas ar padedant šeimos nariams, t. y. jam nereikia įdarbinti kitų darbuotojų ir sudaryti su jais darbo sutarčių.

Pagrindinis II trūkumas yra tai, kad, ją turint, reikia įvertinti ūkinės komercinės veiklos riziką. II yra neribotos civilinės atsakomybės juridinis asmuo. II turtas neatskirtas nuo įmonės savininko turto. Vadinasi, už II prievoles įmonės savininkas atsako visu savo turtu. Reikėtų įvertinti riziką, susijusią su atliekamų darbų ar paslaugų kokybe, atlikimo terminais, tiekėjais ir pan. Įmonei neįvykdžius prievolių užsakovui, valstybei, socialinio draudimo įstaigai ar kitiems kreditoriams naudojant savo tur-

tą, prievolės vykdomos naudojant savininko turtą. Į skolos negali būti nurašomos. Prieš registruojant tokią įmonę būtina įvertinti visus jos privalumus ir trūkumus.

Į pavadinime turi būti jos teisinę formą nusakantys žodžiai „individualioji įmonė“ arba šių žodžių santrumpa „IĮ“.

Individualių įmonių įstatymas nustato, kad IĮ gali būti pertvarkoma į akcinę bendrovę, uždarąją akcinę bendrovę, taip pat viešąją įstaigą. IĮ negali būti reorganizuojama, išskyrus atvejus, kai IĮ paveldi asmuo, kuris yra kitos IĮ savininkas, bei kai reorganizuojama iki 2004 m. sausio 1 d. įsteigta IĮ, kurios savininkai yra abu sutuoktiniai.

Individualiosios įmonės, įsteigtos iki 2004 m. sausio 1 d., kurių pavadinime yra žodžiai „personalinė įmonė“, šių žodžių santrumpa PĮ, taip pat IĮ, kurių pavadinimuose nenurodyta teisinė forma, nuo 2004 m. sausio 1 d. laikomos individualiosiomis įmonėmis. IĮ savininkai, turintys dvi ir daugiau IĮ, iki 2005 m. gruodžio 31 d. Civiliniame kodekse nustatytu jungimo būdu turi šias įmones reorganizuoti į vieną individualiąją įmonę arba, palikdami tik vieną individualiąją įmonę, kitas pertvarkyti, perleisti arba likviduoti. IĮ, kurios pavadinime kaip savininkai yra nurodyti abu sutuoktiniai, iki 2004 m. gruodžio 31 d. turėjo apsispręsti dėl įmonės savininko arba individualiąją įmonę pertvarkyti į akcinę bendrovę, uždarąją akcinę bendrovę, viešąją įstaigą ar ūkinę bendriją, reorganizuoti padalijimo būdu į dvi individualiąsias įmones, perleisti individualiąją įmonę arba ją likviduoti.

2. Tikrosios ūkinės bendrijos (TŪB)

Jeigu ūkinei komercinei veiklai pradėti neužtenka vieno asmens pastangų ir lėšų ir reikia pasitelkti verslo partnerius, galite steigti ūkinę bendriją.

Ūkinės bendrijos privalumai yra šie: ūkinei bendrijai nebūtina darbuotojus įdarbinti pagal darbo sutartis; joje jungtinės veiklos sutarties pagrindu gali dirbti tikrieji ūkinės bendrijos nariai, ūkinė bendrija gali tvarkyti supaprastintą buhalterinę apskaitą, įstatymai nereglamentuoja ūkinės bendrijos minimalaus nuosavo kapitalo. Tačiau steigiant šios teisinės formos (rūšies) įmonę reikia įvertinti ūkinę riziką ir atsižvelgti į tai, kad ūkinė bendrija yra neribotos civilinės atsakomybės juridinis asmuo ir jos turtas neatskirtas nuo jos narių turto.

Ūkinės bendrijos gali būti dviejų rūšių: tikrosios ūkinės bendrijos

(TŪB) ir komanditinės (pasitikėjimo) ūkinės bendrijos (KŪB).

Ūkinių bendrijų steigimą, reorganizavimą, likvidavimą, valdymą ir veiklą, narių teises ir pareigas reglamentuoja *Lietuvos Respublikos ūkinių bendrijų įstatymas* ir jungtinės veiklos sutartis, kuria remiantis steigiamos tiek TŪB, tiek KŪB.

Ūkinė bendrija yra kelių fizinių ar juridinių asmenų, taip pat fizinių ir juridinių asmenų jungtinės veiklos sutartimi įsteigta įmonė komercinei ūkinei veiklai vykdyti bendru firmos vardu, sujungus jų turtą į bendrąją dalinę nuosavybę. TŪB pavadinime turi būti įvardytas bent vienas jos narys. KŪB pavadinime turi būti įvardytas bent vienas tikrasis jos narys ir įrašyti žodžiai „komanditinė ūkinė bendrija“ arba santrumpa „KŪB“.

Ūkinę bendriją gali sudaryti ne mažiau kaip 2 ir ne daugiau kaip 20 narių. Ūkinės bendrijos narėmis negali būti valstybės valdžios, valdymo ir valstybės kontrolės, teisėtvarkos (teismai) institucijos, TŪB narėmis – valstybės ir savivaldybės įmonės, tačiau jos gali būti KŪB narėmis komanditorėmis.

TŪB sudaro bendru firmos vardu veikiantys tikrieji jos nariai. Už TŪB prievoles jos nariai atsako solidariai visu savo turtu. TŪB neatsako už savo narių prievoles, nesusijusias su bendrijos turtu.

KŪB sudaro firmos vardu veikiantys tikrieji nariai ir nariai komanditoriai. KŪB turi būti bent vienas tikrasis narys ir bent vienas narys komanditorius. KŪB turtas yra atskirtas nuo komanditorių turto, o nuo tikrųjų narių turto neatskirtas. Už KŪB prievoles jos tikrieji nariai solidariai atsako visu savo turtu, o nariai komanditoriai tik ta savo turto dalimi, kurią pagal sutartį perdavė KŪB.

Solidari narių atsakomybė reiškia, kad ūkinės bendrijos kreditoriaus reikalavimai gali būti patenkinti naudojant tiek ūkinės bendrijos, tiek bet kurio jos nario ar kelių jos narių turtą.

Ūkinės bendrijos steigimo ir veiklos pagrindas yra jungtinės veiklos sutartis. Joje turi būti nurodyta: ūkinės bendrijos pavadinimas, jos tikslai, tikrieji nariai ir nariai komanditoriai, jų teisės ir pareigos, tikrųjų narių ir komanditorių dalys bendrojoje nuosavybėje, pinigų ėmimo iš kasos tvarka, pajamų ir nuostolių paskirstymo taisyklės, tikrųjų narių ir komanditorių išstojimo ir pašalinimo bei naujų narių priėmimo į ją sąlygos ir tvarka, bendrijos valdymo ir jos reikalų tvarkymo taisyklės, asmenys, kuriems pavesta atstovauti bendrijai, ir jų įgaliojimai, nutarimų priėmimo tvarka ir kitos nuostatos, neprieštaraujančios įstatymams. To-

dėl asmenys, steigiantys ūkinę bendriją, turėtų gerai parengti šią sutartį. Jungtinės veiklos sutartį tvirtina notaras.

Ūkinės bendrijos valdyme dalyvauja tikrieji jos nariai. Kiekvienas tikrasis ūkinės bendrijos narys turi teisę atstovauti bendrijai ir spresti jos turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo reikalus. Priimant nutarimus, tikrasis narys turi vieną balsą, nesvarbu, koks jo dalies bendrojoje nuosavybėje dydis.

Nariai komanditoriai nedalyvauja ūkinės bendrijos valdyme, t. y. jie neturi teisės atstovauti bendrijai ir dalyvauti priimant nutarimus dėl ūkinės bendrijos veiklos, išskyrus atvejus, kai toks dalyvavimas yra numatytas jungtinės veiklos sutartyje.

✓ ***Akcinės bendrovės (AB), uždarnosios akcinės bendrovės (UAB)***

Norint verstis veikla, susijusia su didesne ūkine rizika, geriau pasirinkti ribotos civilinės atsakomybės juridinį asmenį – akcinę bendrovę (AB) arba uždarąją akcinę bendrovę (UAB), t. y. tas teisinių formų (rūšių) įmones, kurios už savo prievolės atsako tik savo (bendrovės) turtu. Bendrovės akcininkas, nepasisekus sumanytam verslui, rizikuoja tik tuo turtu, kurį įneša į bendrovę.

Akcinių ir uždarųjų akcinių bendrovių steigimą, reorganizavimą ir likvidavimą, valdymą ir veiklą, akcininkų teises ir pareigas reglamentuoja *Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymas*.

Aptariant nuostatas, taikomas AB ir UAB, vartojama sąvoka „bendrovė“.

Akcinių bendrovių įstatymas nustato AB ir UAB bendruosius ir skiriamuosius požymius – steigimo ir kapitalo formavimo būdą, reikalavimus steigėjams ir akcininkams, valdymo ir kontrolės organus. Bendrovės steigėjais gali būti Lietuvos Respublikos ir kitų valstybių fiziniai ir juridiniai asmenys.

Bendrovė yra įmonė, kurios įstatinis kapitalas padalytas į dalis, vadinamas akcijomis. Bendrovė yra ribotos civilinės atsakomybės juridinis asmuo. Bendrovės turtas yra atskirtas nuo akcininkų turto. Pagal savo prievolės ji atsako savo turtu.

Steigiant AB ir UAB, asmenys sujungia savo lėšas (kapitalą) bendrai veiklai plėtoti.

AB įstatinis kapitalas negali būti mažesnis kaip 150 tūkst. litų. Vadovaujantis vertybinių popierių viešąją apyvartą reglamentuojančiais teisės

aktais, jos akcijos gali būti platinamos ir jomis prekiaujama viešai.

UAB įstatinis kapitalas negali būti mažesnis kaip 10 tūkst. litų. UAB akcijos negali būti platinamos ir jomis prekiaujama viešai.

Kadangi AB turi teisę platinti akcijas viešai, ji taip pat turi teisę naudotis įvairiomis informavimo priemonėmis bei parduoti savo akcijas kiekvienam fiziniam ar juridiniam asmeniui. UAB akcijų platinimą įstatymas griežtai riboja, kartu ribodamas ir jos potencialius lėšų (kapitalo) šaltinius.

Bendrovės steigėjai sudaro bendrovės steigimo sutartį (jeigu steigėjas vienas, jis pasirašo steigimo aktą). Ši sutartis suteikia teisę atidaryti kaupiamąją steigiamos bendrovės sąskaitą Lietuvos Respublikoje įregistruotame banke ir, steigiant AB, registruoti akcijas Vertybinių popierių komisijoje.

Steigiamos bendrovės akcijas pasirašo bendrovės steigėjai. Kai visi pradiniai įnašai už akcijas yra įmokėti, steigėjai iki bendrovės įregistravimo privalo sušaukti steigiamąjį susirinkimą. Steigiamasis susirinkimas tvirtina akcinės bendrovės steigimo ataskaitą, renka audito įmonę, bendrovės valdymo organų narius, sprendžia kitus visuotinio akcininkų susirinkimo kompetencijos klausimus. Po steigiamojo susirinkimo bendrovė įregistruojama Juridinių asmenų registre. Nuo įregistravimo dienos bendrovė yra įsteigta ir įgyja juridinio asmens teises.

Akcininkų bendrovių įstatymas nustato, kad steigiant bendrovę pradiniai įnašai už pasirašytas akcijas mokami tik pinigais į kaupiamąją steigiamos bendrovės sąskaitą. Šioje sąskaitoje esančias lėšas bendrovė gali naudoti tik ją įregistravus.

Bendrovės akcininkais gali būti Lietuvos Respublikos ar kitų valstybių fiziniai ir juridiniai asmenys, kurie įstatymų nustatyta tvarka turi įsigiję bent po vieną bendrovės akciją. Kiekvienas akcininkas bendrovėje turi tokias teises, kokias suteikia jam nuosavybės teise priklausančios bendrovės akcijos.

Bendrovė savo veikloje vadovaujasi įstatais, kurie yra pagrindinis teisinis dokumentas.

Bendrovės valdymo organai yra šie: visuotinis akcininkų susirinkimas, stebėtojų taryba, valdyba, bendrovės administracijos vadovas. AB valdymo klausimams spręsti turi būti šaukiamas visuotinis akcininkų susirinkimas ir paskirtas administracijos vadovas, taip pat sukurtas ne mažiau kaip vienas kolegialaus valdymo organas – stebėtojų taryba ar valdyba.

UAB privalomi valdymo organai yra visuotinis akcininkų susirinkimas ir administracijos vadovas. UAB stebėtojų tarybos ir valdybos gali neturėti.

Esminė AB ir UAB valdymo ypatybė – AB ar UAB turto savininkai turi tiek įtakos, kiek jiems priklauso bendrovės turto (akcijų). Svarbiausius sprendimus, taip pat ir formuojant valdymo organus, priima akcininkai balsuodami, kiekvieno jų balsų skaičius priklauso nuo turimų akcijų.

AB ir UAB buhalterinę apskaitą tvarko pagal dvejybinę sistemą, o tam reikia išsamių buhalterijos žinių ir atitinkamos kvalifikacijos darbuotojų. Finansiniams metams pasibaigus, iki eilinio visuotinio akcininkų susirinkimo visose akcinėse bendrovėse visuotinio akcininkų susirinkimo išrinkta audito įmonė turi patikrinti finansinę atskaitomybę.

Uždarosiose akcinėse bendrovėse auditas privalo būti atliekamas, kai jos atitinka ne mažiau kaip dvi iš šių sąlygų:

- 1) produkcijos pardavimo per ataskaitinius finansinius metus pajamos viršija 10 mln. litų;
- 2) vidutinis sąrašinis darbuotojų skaičius per ataskaitinius finansinius metus yra ne mažesnis kaip 50;
- 3) balanse nurodyta turto vertė viršija 5 mln. litų.

✓ *Kooperatinės bendrovės (KB)*

Kooperatinė bendrovė (KB) – įstatymų nustatyta tvarka fizinių ir (arba) juridinių asmenų įsteigta įmonė narių ekonominiams, socialiniams bei kultūriniais poreikiams tenkinti. Jos nariai įneša savo lėšas bendrovės kapitalui sudaryti, tarpusavyje pasiskirsto riziką ir naudą pagal narių prekių ir paslaugų apyvartą su šia bendrove ir aktyviai dalyvauja KB valdyme.

KB yra ribotos civilinės atsakomybės juridinis asmuo. KB turtas atskirtas nuo jos narių turto. KB pagal savo prievolės atsako tik savo turtu. KB narys pagal kooperatinės bendrovės prievolės atsako už pajų, kurį privalo įmokėti kaip įnašą. KB turi savo pavadinimą ir ne mažiau kaip 5 narius. Pavadinime turi būti žodžiai „kooperatinė bendrovė“ arba „kooperatyvas“.

KB turi teisę:

- 1) verstis veikla, neprieštaraujanti įstatymams ir bendrovės įstatuose nurodytiems tikslams;
- 2) turėti sąskaitas Lietuvos Respublikos ir kitų valstybių bankuose;
- 3) valdyti jai nuosavybės teise priklausančią turtą, juo naudotis ir dis-

ponuoti pagal įstatymus;

4) jungtis į kooperatinių bendrovių sąjungas, taip pat kitų įstatymų nustatyta tvarka į kitas organizacijas;

5) sudaryti sandorius, priimti turtinius išpareigojimus;

6) nustatyti savo produkcijos, darbų ir paslaugų kainas, įkainius ir tarifus;

7) KB įstatuose nustatyta tvarka pagal sutartį skolintis lėšų iš savo narių;

8) nustatyti savo organizacinę struktūrą, steigti filialus ir atstovybes, būti kitų įmonių ir organizacijų steigėja.

KB steigimo dokumentai yra įstatai ir steigimo sutartis. KB įstatai yra dokumentas, kuriuo KB vadovaujasi savo veikloje.

KB steigėjų turi būti ne mažiau kaip 5 fiziniai ir (ar) juridiniai asmenys. Kiekvienas KB steigėjas privalo tapti jos nariu. KB steigėjai sudaro KB steigimo sutartį, parengia KB įstatų projektą, sušaukia steigiamąjį susirinkimą. Steigimo sutartis yra viešas dokumentas.

KB teisinis veiklos pagrindas yra bendrovės įstatai, kuriuos parengia steigėjai ir kurie priimami steigiamajame susirinkime. KB nariais gali būti Lietuvos Respublikos ir užsienio fiziniai ir juridiniai asmenys. KB steigimą ir veiklą reglamentuoja *Lietuvos Respublikos kooperatinių bendrovių (kooperatyvų) įstatymas*.

✓ *Ne pelno organizacijos*

Jeigu asmuo ar jų grupė pageidauja dirbti socialinėje, švietimo, mokslo, kultūros, sporto ar kitose panašiose srityse ir jei jų veiklos tikslas nėra pelnas, galima steigti vieną iš ne pelno organizacijų – viešąją įstaigą, asociaciją, labdaros ir paramos fondą, visuomeninę organizaciją.

Populiariausia ne pelno organizacija yra viešoji įstaiga (VŠĮ), nes ji vienintelė iš ne pelno organizacijų gali vykdyti ūkinę komercinę veiklą. VŠĮ yra viešasis juridinis asmuo, kuris nesiekia naudoti sau ir gauti pelno negali skirstyti steigėjams, nariams, dalininkams.

VŠĮ gali steigti Lietuvos Respublikos ir užsienio valstybių fiziniai ir juridiniai asmenys. Steigėjų skaičius neribojamas. Valstybės ir savivaldos institucijos valstybės (savivaldybės) turtą VŠĮ gali perduoti tik panaudos pagrindais.

Kai kurie išskirtiniai VŠĮ bruožai:

1) įstaiga turi veikti socialinėje, švietimo, mokslo, kultūros, sporto,

verslo rėmimo ar kitose panašiose srityse;

2) įstaiga gali gauti pajamų už veiklą, numatytą viešosios įstaigos įstatuose, tačiau gauto pelno negali skirstyti savo dalininkams (savininkui), todėl didžioji dalis pajamų naudojama pagrindinei veiklai plėtoti;

3) įstaigai labdaros forma gali būti teikiama materialinė ir finansinė parama.

Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymas nustato VŠĮ steigimo, valdymo, veiklos, reorganizavimo ir likvidavimo tvarką.

Įmonės gali jungtis į koncernus, konsorciumus, asociacijas ir kitus junginius, jei tai neprieštarauja *Lietuvos Respublikos konkurencijos įstatymui*. Labiausiai paplitę įmonių junginiai yra konsorciumai ir asociacijos.

Konsorciumas – tai laikinas, savanoriškas įmonių susivienijimas konkrečioms uždaviniamis spręsti, dideliems projektams ar programoms įgyvendinti. Konsorciumas formuojamas savanoriškumo, ekonominių interesų bendrumo, dalyvių savivaldos pagrindu. Konsorciumas steigiamas pagal jungtinės veiklos sutartį. Dažnai įmonės jungiasi į konsorciumus siekdamos sujungti kapitalą ar gamybinį potencialą, dalyvauti privatizuojant valstybinį turtą arba pagal Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymą skelbiamuose paslaugų ar prekių pirkimo konkursuose.

Asociacija – tai juridinių ar savarankiškų asmenų susivienijimas, turintis juridinio asmens teises, vykdamas asociacijos narių nustatytus ūkinius, ekonominius, socialinius, kultūros, švietimo, mokslinio tyrimo uždavinius ir funkcijas. Asociacija yra ne pelno organizacija. Asociacijai draudžiama verstis ūkine komercine veikla. Asociacijos veiklos tikslai, pagrindinės funkcijos ir uždaviniai turi būti susiję su asociacijos narių veikla ar poreikiais ir nurodyti jos įstatuose. Asociacijas dažnai steigia vienoje gamybos ar paslaugų srityje dirbantys verslininkai, siekdami suvienyti savo pastangas bendriems interesams ginti ir pan.

Nuo 2004 m. gegužės 1 d. pradėjo galioti *LR Europos ekonominių interesų grupių įstatymas*. Jis taikomas Europos ekonominių interesų grupėms, kurių buveinė yra Lietuvos Respublikoje. Be to, jeigu įmonės veiklai nepakanka Lietuvos rinkos, galima steigti Europos bendrovę. Vadovaujantis LR Europos bendrovių įstatymu, šio tipo bendrovių buveinės vieta numatyta ES teritorijoje. Jas steigti leidžiama nuo 2004 m. spalio 8 d., tačiau realiai tai galima daryti tik išgaliojus šį įstatymą reglamentuojantiems lydymiesiems aktams.

1.2. Ūkio subjekto teisinė bazė

Pagrindiniai įstatymai:

- *Lietuvos Respublikos įmonių registro įstatymas.*

Šis įstatymas reglamentuoja Lietuvos Respublikos įmonių registro steigimą, tvarkymą, likvidavimą, registruoti registre pateikiamus duomenis ir jų naudojimo tvarką.

- *Lietuvos Respublikos įmonių įstatymas.*

Šis įstatymas nustato subjektus, turinčius teisę savo firmos vardu užsiimti nuolatine komercine ūkine veikla Lietuvos Respublikoje, jų steigimo ir veiklos teisinius pagrindus. Jis taip pat taikomas Lietuvos Respublikoje veikiančioms užsienio valstybių įmonėms, jų filialams ir atstovybėms.

- Lietuvos Respublikos įmonių įstatymo 6 straipsnyje nurodytų rūšių įmonių steigimas, jų teisinis statusas, veikla, likvidavimas ir reorganizavimas reglamentuojamas atitinkamų įstatymų ir kitų teisės aktų.

Šis įstatymas netaikomas fiziniams ir juridiniams asmenims, užsiimantiems nekomercine veikla (veikla, kuria nesiekama pelno), taip pat fiziniams asmenims, kurie Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatyta tvarka įsigyja verslo liudijimą ir pagal jį užsiima komercine ūkine veikla bei nėra susiję darbo santykiais pagal darbo sutartį kaip darbdaviai su kitais asmenimis, išskyrus LR įmonių įstatymo 4 straipsnio antrosios dalies nuostatą, kuri taikoma ir ne pelno organizacijoms.

Ne pelno organizacijų steigimą, likvidavimą, reorganizavimą ir veiklą reglamentuoja Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas ir šių organizacijų įstatymas.

1.3. Įmonės steigimo tvarka

Steigiant įmonę reikia (remiantis uždarnosios akcinės bendrovės pavyzdžiu):

1. parinkti jai vardą;
2. parengti jos veiklos įstatus ir steigimo sutartį;
3. atidaryti kaupiamąją sąskaitą ir įnešti 10 000 Lt įmonės veiklai pradėti;
4. pateikti patalpų nuomos pažymą ar patalpų nuosavybės dokumentus ir notariškai patvirtinti steigimo dokumentus;
5. patvirtintus steigimo dokumentus, banko pažymą apie atidarytą sąskaitą pateikti Registrų centrui ir laukti, kol įmonė bus įregistruota;
6. įdarbinti direktorių ir buhalterį ir įdarbinimo dokumentus pateikti „Sodrai“;
7. gavus „Sodros“ pažymėjimą, įregistruoti įmonę Mokesčių mokėtojų registre, pasigaminti įmonės antspaudą;
8. įregistruotus mokesčių mokėtojo dokumentus pateikti bankui, kad atidarytų juridinio asmens sąskaitą;
9. kreiptis į Valstybinę mokesčių inspekciją, kad įmonę įregistruotų kaip PVM mokėtoją;
10. gauti „Sodros“ draudimo pažymėjimą;
11. pradėti veiklą.

1.4. Įmonių registravimas

Įmonių įregistravimo tvarką reglamentuoja *Lietuvos Respublikos įmonių registro įstatymas*, Lietuvos Respublikos, atskirų teisinių formų įmonių įstatymai ir kiti teisės aktai. Jeigu nusprendėte steigti įmonę ir pasirinkote tinkamiausią jos teisinę formą, įmonę turite įregistruoti Lietuvos Respublikos įmonių registre (remiantis anksčiau pateikta įmonių steigimo tvarka). Įmonė nuo jos įregistravimo dienos tampa juridiniu asmeniu, savo vardu įgyja nustatytas teises ir pareigas ir gali būti ieškovas ar atstovas teisme. Vadinasi, įmonė, kai tik yra įregistruojama, gali pradėti ūkinę komercinę veiklą, sudaryti sandorius ir pan.

Įmonių registre įregistruotai įmonei suteikiamas registro numeris (kodas) ir išduodamas įmonės įregistravimo pažymėjimas. Skirtingų teisinių formų įmonėms įregistruoti reikia skirtingų steigimo dokumentų, be to, skiriasi ir pati jų steigimo procedūra.

Labai svarbu tinkamai pasirengti įmonę įregistruoti. Rekomenduojame prieš kreipiantis į notarą iš anksto sutvarkyti steigimo dokumentus:

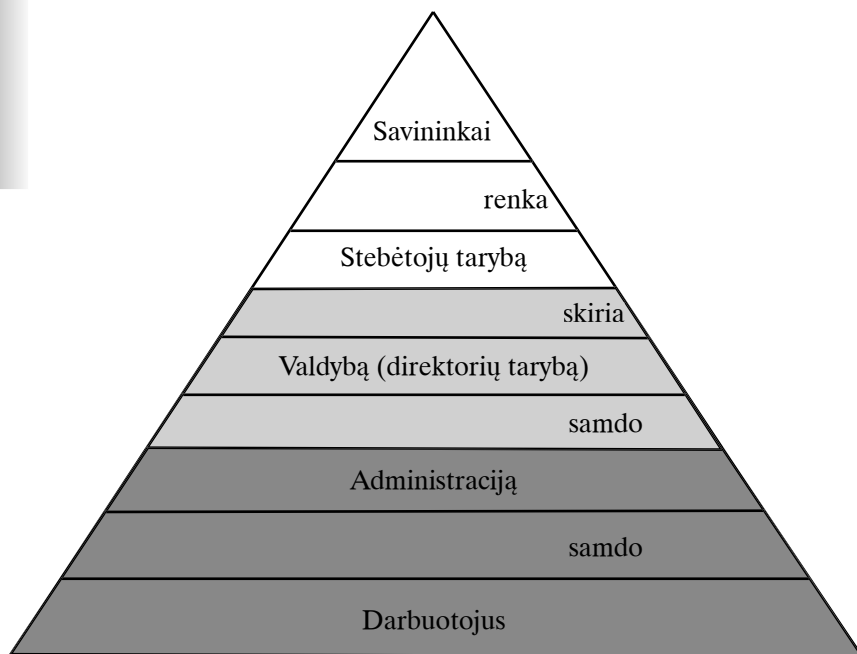
- 1) parengti visus su tam tikros teisinės formos įmonės steigimu susijusius dokumentus (pvz.: nuostatus, bendrosios jungtinės veiklos sutartį, steigimo sutartį arba steigimo aktą, bendrovės įstatus, steigiamojo susirinkimo protokolą ir kt.);
- 2) gauti patalpų nuomos pažymą arba sutvarkyti dokumentus, patvirtinančius nuosavybės teises į patalpas.

Dokumentai turi būti parašyti valstybine kalba, laikantis bendrinės lietuvių kalbos normų, spausdinti, tvarkingi, atitikti dokumentų rengimo ir įforminimo tvarką reglamentuojančių teisės aktų reikalavimus. Jeigu dokumentai parengti ne valstybine kalba, turi būti pridėti jų vertimai, pasirašyti vertėjo.

2. Įmonių valdymo organai. Įmonių nuosavybė

2.1. Valdymas, kontrolė, atsakomybė

Sėkmingą įmonės veiklą turi užtikrinti jos vadovybė. Įmonei vadovauja jos vadovas. Mažų įmonių vadovais dažniausiai būna jų savininkai. Didesnių įmonių savininkai (ypač kai jų yra nemažai) vadovais samdo kvalifikuotus specialistus (žr. 1 pav.).



1 pav. Principinė įmonių valdymo schema

Vadovavimo sistemą sudaro:

1. Visuotinis akcininkų susirinkimas – aukščiausias vadovavimo lygis.

2. Stebėtojų taryba – akcininkų įgaliotiniai įmonės vadovybės darbui stebėti.

3. Valdyba – tiesiogiai vadovauja visai įmonės veiklai.

4. Administracija – organizuoja kasdienę ūkinę veiklą.

Valdyba (kai kuriose šalyse vadinama direktorių taryba) priima svarbiausius sprendimus: tvirtina įmonės struktūrą, pareigybes, užduotis, darbuotojų atlyginimo sistemą ir pan.

Svarbiausi sprendimai priimami kolegialiai. Didesnėse įmonėse tai būtina, nes tokiems sprendimams paprastai nepakanka vieno, nors ir labai plataus akiračio, vadovo žinių. Todėl valdybą sudaro visų svarbiausių įmonės padalinių vadovai. Situacijoms sistemiškai vertinti dažnai pasitelkiami su įmonės veikla susijusių kitų ūkio šakų darbuotojai – tiekėjai, bankų, universitetų, draudimo organizacijų atstovai, vartotojai. Jų neslegia kasdieniai įmonės rūpesčiai, todėl jie gali objektyviau pažvelgti į svarbiausias įmonės problemas.

Valdybos pirmininkas dažniausiai skiriamas įmonės generaliniu direktoriumi. Kartu jis yra ir administracijos vadovas. Tačiau galimas ir kitoks variantas – administracijai vadovauja kitas asmuo – vykdomasis direktorius, prezidentas.

Valdyba tiesiogiai atsakinga už įmonės veiklos rezultatus. Jos nariai solidarčiai atlygina įmonei dėl valdybos narių nutarimų pažeidžiant valsybės įstatymus padarytus nuostolius.

Įmonės įstatatai – tai jos „konstitucija“, pagrindinis įstatymas. Įstatuose įtvirtinamas valdžios pasidalijimas, nustatomos visų vadovavimo grandžių pareigos, teisės ir atsakomybė.

Valdybos darbo rezultatus vertina stebėtojų taryba. Ji teikia visuotiniam akcininkų susirinkimui svarbiausio įmonės rezultato – pelno – paskirstymo projektą. Pelnas turi būti paskirstytas taip, kad garantuotų įmonės konkurencingumą, tinkamus akcininkų ir darbuotojų atlyginimus.

Siekiant geriau suderinti darbdavių ir darbuotojų interesus, į stebėtojų tarybą renkami ne tik įmonės savininkų, bet ir darbuotojų atstovai. Kai kuriose Europos Sąjungos šalyse pastarieji sudaro beveik pusę stebėtojų tarybos.

Įmonei valdyti yra renkami ir skiriami valdymo organai. Pagrindinis vaidmuo įmonės valdyme tenka savininkams (steigėjams). Jie suformuoja įmonės valdymo organus, samdo administraciją, paskirsto įmonės likutinį pelną.

2.2. Valdymo organai. Pagrindinės visuotinio akcinio susirinkimo funkcijos

Bendrovės valdymo organai yra visuotinis akcininkų susirinkimas, stebėtojų taryba, valdyba, šias funkcijas atlieka ir administracijos vadovas. Akcinės bendrovės privalomas valdymo organas yra visuotinis akcininkų susirinkimas, taip pat skiriamas administracijos vadovas ir ne mažiau kaip vienas kolegialus valdymo organas – stebėtojų taryba ar valdyba. Uždarosios akcinės bendrovės privalomas valdymo organas yra visuotinis akcininkų susirinkimas, taip pat skiriamas administracijos vadovas. Uždaronoje akcinėje bendrovėje stebėtojų taryba ir valdyba gali būti nesudaromos. Visuotinis akcininkų susirinkimas neturi teisės pavesti kitiems valdymo organams spręsti jo kompetencijai priklausančių klausimų. Visuotinis akcininkų susirinkimas turi teisę įpareigoti spręsti bendrovės stebėtojų tarybos, valdybos ar administracijos kompetencijai priklausančius klausimus. Bendrovės valdymo organai privalo veikti tik bendrovės ir jos akcininkų naudai. Bendrovės valdymo organai neturi teisės priimti sprendimų ar atlikti kitų veiksmų, kurie pažeidžia bendrovės įstatus ar yra priešingi įstatuose nurodytiems bendrovės veiklos tikslams, akivaizdžiai viršija normalią ūkinę riziką, yra akivaizdžiai nuostolingi (prekių, paslaugų ar darbų pirkimas didesnėmis arba jų pardavimas mažesnėmis negu rinkos kainomis, bendrovės turto švaistymas) ar ekonomiškai nenaudingi.

Visuotinis akcininkų susirinkimas yra aukščiausias bendrovės valdymo organas. Bendrovės visuotiniame akcininkų susirinkime turi teisę dalyvauti visi asmenys, susirinkimo dieną esantys bendrovės akcininkais, nesvarbu, kiek ir kokios klasės akcijų jiems nuosavybės teise priklauso, jei akcinės bendrovės įstatai nenumato, kad visuotiniame akcininkų susirinkime (taip pat ir pakartotiniame) turi teisę dalyvauti asmenys, buvę akcinės bendrovės akcininkais visuotinio akcininkų susirinkimo akcininkų apskaitos dienos pabaigoje. Visuotinio akcininkų susirinkimo akcininkų apskaitos diena turi būti ne anksčiau kaip likus 30 dienų ir ne vėliau kaip likus 10 dienų iki visuotinio akcininkų susirinkimo, dėl kurio ji nustatoma, ir ne ankstesnė kaip dešimta diena po šią dieną nustačiusio valdybos posėdžio. Dalyvauti visuotiniame akcininkų susirinkime ir jame kalbėti gali valdybos ir stebėtojų tarybos nariai bei

administracijos vadovas, nors jie ir nėra akcininkai. Kiekvienas visuotinis akcininkų susirinkimas išrenka susirinkimo pirmininką ir sekretorius. Tik visuotinis akcininkų susirinkimas turi teisę: 1) keisti ir papildyti bendrovės įstatus; 2) rinkti audito įmonę, stebėtojų tarybos narius, jeigu stebėtojų taryba nesudaroma – valdybos narius, o jeigu nesudaroma valdyba – administracijos vadovą; 3) atšaukti audito įmonę, stebėtojų tarybos narius, visuotinio akcininkų susirinkimo išrinktus valdybos narius, administracijos vadovą. Jei bendrovė dirba nuostolingai, visuotinis akcininkų susirinkimas privalo svarstyti, ar stebėtojų tarybos, valdybos nariai arba administracijos vadovas tinka eiti pareigas; 4) nustatyti audito paslaugų apmokėjimo sąlygas, metines išmokas (tantjemas) iš grynojo pelno valdybos ir stebėtojų tarybos nariams atsižvelgiant į Akcinių bendrovių įstatymo nuostatas; 5) tvirtinti metinę finansinę atskaitomybę, valdybos (jei ji nėra sudaryta – administracijos vadovo) pateiktą bendrovės veiklos atskaitą; 6) priimti nutarimą padidinti įstatinį kapitalą; 7) nustatyti bendrovės išleidžiamų akcijų rūšį, klasę, skaičių ir minimalią emisijos kainą; 8) priimti nutarimą atšaukti visiems akcininkams pirmumo teisę įsigyti bendrovės išleidžiamų akcijų ar konvertuojamųjų obligacijų konkrečios akcijų ar konvertuojamųjų obligacijų emisijos; 9) priimti nutarimą sumažinti įstatinį kapitalą; 10) priimti nutarimą išleisti konvertuojamasias obligacijas; 11) priimti nutarimą keisti vienos rūšies ar klasės bendrovės akcijas į kitos, tvirtinti akcijų keitimo tvarką; 12) priimti nutarimą akcinei bendrovei įsigyti savo akcijų; 13) priimti nutarimą likviduoti bendrovę ar atšaukti bendrovės likvidavimą (išskyrus šio įstatymo 75 straipsnio 1 dalies 2, 3 ir 4 punktuose numatytus atvejus); 14) rinkti bei atšaukti bendrovės likvidatorių (išskyrus šio įstatymo 75 straipsnio 1 dalies 2, 3, 4 punktuose ir 76 straipsnio 1 dalyje numatytus atvejus); 15) priimti nutarimą reorganizuoti bendrovę ir tvirtinti reorganizavimo projektą (išskyrus šio įstatymo 73 straipsnyje numatytą atvejį); 16) dvejus metus nuo akcinės bendrovės įregistravimo tvirtinti bendrovės sandorius dėl turto įsigijimo iš bendrovės steigėjo, kai atskiro sandorio arba bendra sandorių suma yra ne mažesnė kaip 1/10 bendrovės įstatinio kapitalo; 17) priimti nutarimą dėl pelno paskirstymo (išskyrus šio įstatymo 61 straipsnio 8 dalyje numatytą atvejį); 18) priimti nutarimą sudaryti rezervus, išskyrus perkainojimo rezervą; 19) priimti nutarimą dėl ilgalaikio turto, kurio vertė didesnė kaip 1/20 bendrovės įstatinio kapitalo, perleidimo, nuomos ar įkeitimo, taip pat dėl kitų subjektų prie-

volių, kurios didesnės kaip 1/20 bendrovės įstatinio kapitalo, įvykdymo laidavimo (garantavimo).

Jeigu visuotinis akcininkų susirinkimas priima sprendimą padengti bendrovės nuostolius papildomais akcininkų įnašais, tai akcininkai, balsavę „už“, privalo juos sumokėti. Akcininkai, kurie nedalyvavo visuotiniame akcininkų susirinkime arba balsavo prieš tokį sprendimą, turi teisę papildomų įnašų nemokėti.

1. Visuotiniame akcininkų susirinkime ar pakartotiniame visuotiniame akcininkų susirinkime turi teisę dalyvauti ir balsuoti asmenys, visuotinio akcininkų susirinkimo dieną esantys (akcinėje bendrovėje – susirinkimo apskaitos dienos pabaigoje buvę) bendrovės akcininkais asmeniškai, išskyrus įstatymų numatytas išimtis, arba jų įgalioti asmenys, arba asmenys, su kuriais sudaryta balsavimo teisės perleidimo sutartis. Akcinės bendrovės susirinkimo apskaitos diena yra penktoji darbo diena iki visuotinio akcininkų susirinkimo arba penktoji darbo diena iki pakartotinio visuotinio akcininkų susirinkimo.

2. Akcininkas gali balsuoti raštu užpildydamas balsavimo biuletenį. Balsavimui raštu prilyginamas balsavimas telekomunikacijos priemonėmis, jeigu yra užtikrinta teksto apsauga ir galima identifikuoti parašą.

3. Visuotiniame akcininkų susirinkime dalyvauti ir kalbėti turi teisę taip pat ir stebėtojų tarybos nariai, valdybos nariai, bendrovės vadovas, visuotinio akcininkų susirinkimo inspektorius, išvadą ir ataskaitą parengęs auditorius.

4. Asmuo, nurodytas visuotinio akcininkų susirinkimo dienos ar akcinės bendrovės visuotinio akcininkų susirinkimo akcininkų apskaitos dienos vardinių akcijų savininkų sąraše, gali pats dalyvauti visuotiniame akcininkų susirinkime, pateikęs asmens tapatybę liudijantį dokumentą. Pareikštinių akcijų savininkas gali pats dalyvauti visuotiniame akcininkų susirinkime, pateikęs vertybinių popierių sąskaitos tvarkytojo išduotą išrašą iš sąskaitos apie jam nuosavybės teise priklausančias ar visuotinio akcininkų susirinkimo apskaitos dienos pabaigoje priklausiusias pareikštines akcijas.

5. Visuotiniame akcininkų susirinkime dalyvaujantys akcininkai (jų įgaliotiniai) registruojami pasirašytinai akcininkų registravimo sąraše. Akcininkų registravimo sąraše turi būti nurodytas kiekvieno akcininko turimų balsų skaičius. Šį sąrašą pasirašo susirinkimo pirmininkas ir sekretorius. Registravimo sąraše turi būti nurodyti akcininkai,

jau balsavę bendruoju balsavimo biuleteniu.

6. Asmuo, dalyvaujantis visuotiniame akcininkų susirinkime ir turintis teisę balsuoti, turi pateikti asmens tapatybę liudijantį dokumentą. Asmuo, kuris nėra akcininkas, be to, turi pateikti dokumentą, patvirtinantį teisę balsuoti visuotiniame akcininkų susirinkime. Ši nuostatų dalis netaikoma, kai balsuojama raštu.

6.1. Būsimojo visuotinio akcininkų susirinkimo inspektorių renka visuotinis akcininkų susirinkimas, jeigu tai numatyta bendrovės įstatuose.

6.2. Visuotinio akcininkų susirinkimo inspektorius nustato:

a) kiek iš viso balsų suteikia bendrovės išleistos akcijos visuotinio akcininkų susirinkimo dieną;

b) kiek yra pateikta galiojančių ir negaliojančių iš anksto užpildytų bendrųjų balsavimo biuletenių;

c) kiek yra pateikta galiojančių ir negaliojančių įgaliojimų;

d) kiek yra pateikta balsavimo teisės perleidimo sutarčių;

e) kokiam balsavimo teisę suteikiančių akcijų skaičiui susirinkime yra atstovaujama (asmeniškai, įgaliotinių, asmenų pagal balsavimo teisės perleidimo sutartis, pagal iš anksto užpildytus bendruosius balsavimo biuletenius, pagal kitus suteikiančius teisę balsuoti dokumentus);

f) ar yra susirinkimo kvorumas;

g) balsavimo visuotiniame akcininkų susirinkime rezultatus.

6.3. Jeigu rinkti inspektorių bendrovės įstatuose nenumatyta arba išrinktas inspektorius negali vykdyti savo pareigų, visuotinis akcininkų susirinkimas išrenka asmenį, atsakingą už šio straipsnio 2 dalyje numatytus veiksmus.

7. Eilinio ir neeilinio visuotinio akcininkų susirinkimų organizavimas.

7.1. Neeilinis visuotinis akcininkų susirinkimas turi būti sušauktas, jeigu:

1) bendrovės nuosavas kapitalas pasidaro mažesnis kaip 1/2 įstatuose nurodyto įstatinio kapitalo ir šis klausimas nebuvo svarstytas eiliniame visuotiniame akcininkų susirinkime;

2) stebėtojų tarybos ar visuotinio akcininkų susirinkimo išrinktų valdybos narių lieka mažiau kaip 2/3 įstatuose nurodyto jų skaičiaus arba jų skaičius tampa mažesnis už šiame įstatyme nustatytą minimalų jų skaičių;

3) atsistatydina ar negali toliau eiti pareigų visuotinio akcininkų susirinkimo išrinktas bendrovės vadovas;

4) audito įmonė nutraukia sutartį su bendrove ar dėl kitų priežasčių negali patikrinti bendrovės metinės finansinės atskaitomybės, jei auditas privalomas pagal šį įstatymą ar įstatus;

5) to reikalauja visuotinio akcininkų susirinkimo sušaukimo iniciatyvos teisę turintys akcininkai, stebėtojų taryba, valdyba arba, jei valdyba nesudaroma, bendrovės vadovas;

6) baigiasi įstatuose nurodytas bendrovės veiklos terminas.

Bendrovės valdyba, bendrovės vadovas, asmenys ar institucija, priėmę sprendimą sušaukti visuotinį akcininkų susirinkimą, pateikia bendrovei informaciją ir dokumentus, reikalingus pranešimui apie visuotinio akcininkų susirinkimo sušaukimą parengti.

7.2. Pranešime apie visuotinio akcininkų susirinkimo sušaukimą turi būti nurodyta:

1) bendrovės pavadinimas, buveinė ir kodas;

2) susirinkimo data, laikas ir vieta (adresas);

3) susirinkimo apskaitos diena (akcinės bendrovės);

4) susirinkimo darbotvarkė;

5) visuotinio akcininkų susirinkimo sušaukimo iniciatoriai;

6) bendrovės organas, asmenys ar institucija, priėmę sprendimą sušaukti visuotinį akcininkų susirinkimą;

7) įstatinio kapitalo mažinimo tikslas ir numatomas būdas, kai į susirinkimo darbotvarkę įtrauktas klausimas dėl įstatinio kapitalo sumažinimo.

Sprendimai priimami kvalifikuota balsų dauguma. Visuotinio akcininkų susirinkimo kvalifikuota balsų dauguma negali būti mažesnė kaip 2/3 visų susirinkime dalyvaujančių akcininkų akcijų suteikiamų balsų.

7.3. Visuotinio akcininkų susirinkimo protokolas.

1) Visuotiniai akcininkų susirinkimai turi būti protokoluojami. Protokolas gali būti nerašomas, kai priimtus sprendimus pasirašo visi bendrovės akcininkai, taip pat kai bendrovėje yra vienas akcininkas.

2) Protokolą pasirašo visuotinio akcininkų susirinkimo pirmininkas ir sekretorius, kartu gali pasirašyti ir visuotinio akcininkų susirinkimo įgalioti asmenys. Kai susirinkimo sekretorius nerenkamas, protokolą pasirašo susirinkimo pirmininkas. Kai visi dalyvaujantys susirinkime akcininkai balsuoja raštu, protokolą pagal gautus balsus surašo ir jį pasirašo bendrovės vadovas.

2.3. Visuotinio akcininkų susirinkimo renkamų ir skiriamų valdymo organų funkcijos

Valdyba yra kolegialus skiriamas valdymo organas, kurio veiklai vadovauja jos pirmininkas. Valdybos narių skaičius, kuris negali būti mažesnis kaip 3, nurodytas bendrovės įstatuose. Valdybos narius ne daugiau kaip 4 metams renka stebėtojų taryba, o kai jos nėra – visuotinis akcininkų susirinkimas. Valdyba iš savo narių renka valdybos pirmininką. Specialiąsias akcijas valdanti institucija į valdybą turi teisę skirti vieną valdybos narį. Valdybos nario kadencijų skaičius neribojamas. Valdybos nariu gali būti renkamas (skiriamas) tik veiksnus fizinis asmuo.

Bendrovės valdybos nariu negali būti:

- 1) bendrovės arba Lietuvos Respublikoje įregistruotos ją prižiūrinčios bendrovės stebėtojų tarybos narys;
- 2) asmuo, kuris pagal Lietuvos Respublikos įstatymus neturi teisės eiti šių pareigų.

Valdyba svarsto ir tvirtina:

- 1) bendrovės veiklos strategiją;
- 2) bendrovės valdymo struktūrą ir darbuotojų pareigybes;
- 3) pareigybes, į kurias darbuotojai priimami konkurso tvarka;
- 4) bendrovės filialų ir atstovybių nuostatus.

Valdyba analizuoja ir vertina bendrovės vadovo pateiktą medžiagą apie:

- 1) bendrovės veiklos strategijos įgyvendinimą;
- 2) bendrovės veiklos organizavimą;
- 3) bendrovės finansinę būklę;
- 4) ūkinės veiklos rezultatus, pajamų ir išlaidų sąmatas, inventorizacijos ir kitus turto apskaitos duomenis.

Stebėtojų taryba (jei stebėtojų taryba nesudaroma – visuotinis akcininkų susirinkimas) gali atšaukti visą valdybą arba pavienius jos narius nesibaigus jų kadencijai. Valdybos narys gali atsistatydinti iš pareigų kadencijai nesibaigus, apie tai raštu išpėjęs valdybą ne vėliau kaip prieš 14 kalendorinių dienų. Už veiklą valdyboje jos nariams visuotinis akcininkų susirinkimas gali atlyginti (mokėti tantjemas) tik iš grynojo pelno.

Stebėtojų taryba yra kolegialus bendrovės veiklos priežiūrą atliekantis organas, kurio veiklai vadovauja pirmininkas. Stebėtojų tarybos narių

skaičių nustato bendrovės įstatatai. Narių turi būti ne mažiau kaip 3 ir ne daugiau kaip 15. Stebėtojų tarybą renka visuotinis akcininkų susirinkimas. Renkant tarybos narius, kiekvienas akcininkas turi tokį balsų skaičių, kuris lygus balsų skaičiaus, kurį suteikia jam priklausančios akcijos, ir renkamų stebėtojų tarybos narių skaičiaus sandaugai. Šiuos balsus akcininkas paskirsto savo nuožiūra – balsuoja už vieną ar kelis kandidatus. Išrenkami daugiau balsų surinkę kandidatai. Jei kandidatų, surinkusių po lygiai balsų, yra daugiau nei stebėtojų taryboje laisvų vietų, rengiamas pakartotinis balsavimas, kurio metu kiekvienas akcininkas gali balsuoti tik už vieną iš lygų balsų skaičių surinkusių kandidatų. Stebėtojų taryba renkama ne daugiau kaip 4 metams. Stebėtojų tarybos nario kadencijų skaičius neribojamas. Stebėtojų taryba iš savo narių renka stebėtojų tarybos pirmininką. Stebėtojų tarybos nariu gali būti tik veiksnius fizinis asmuo.

Stebėtojų tarybos nariu negali būti:

- 1) bendrovės valdybos narys;
- 2) bendrovės administracijos vadovas;
- 3) asmuo, kuris pagal Lietuvos Respublikos įstatymus neturi teisės eiti šių pareigų.

Stebėtojų taryba ar jos nariai savo veiklą pradeda pasibaigus stebėtojų tarybą ar jos narius išrinkusiam visuotiniam akcininkų susirinkimui. Kai bendrovės įstatatai keičiami dėl stebėtojų tarybos sudarymo ar norint padidinti jos narių skaičių, naujai išrinkti stebėtojų tarybos nariai savo veiklą gali pradėti tik nuo pakeistų įstatų įregistravimo dienos. Šiuo atveju sprendimo dėl įstatų pakeitimo priėmimas ir naujų stebėtojų tarybos narių rinkimas gali vykti tame pačiame visuotiniame akcininkų susirinkime, jei tai numatyta susirinkimo darbotvarkėje. Visuotinis akcininkų susirinkimas gali atšaukti visą stebėtojų tarybą arba pavienius jos narius nesibaigus stebėtojų tarybos kadencijai. Stebėtojų tarybos narys gali atsisakyti iš pareigų kadencijai nesibaigus, apie tai ne vėliau kaip prieš 14 dienų raštu išpėjęs bendrovę. Jeigu stebėtojų tarybos narys atšaukiamas, atsistatydina ar dėl kitų priežasčių nustoja eiti pareigas, ir akcininkai, kuriems priklausančios akcijos suteikia ne mažiau kaip 1/10 visų balsų, pavienių stebėtojų tarybos narių rinkimui prieštarauja, stebėtojų taryba netenka įgaliojimų ir visa turi būti renkama iš naujo. Pavieniai stebėtojų tarybos nariai renkami laikotarpiui iki veikiančios stebėtojų tarybos kadencijos pabaigos. Už veiklą stebėtojų taryboje jos nariams gali būti mokamos tantjemos šio įstatymo 59 straipsnyje nustatyta tvarka.

Visuotinis akcininkų susirinkimas gali atšaukti visą stebėtojų tarybą arba pavienius jos narius nesibaigus jų kadencijai. Už veiklą stebėtojų taryboje jos nariams visuotinis akcininkų susirinkimas gali atlyginti (mokėti tantjemas) tik iš grynojo pelno.

Bendrovė turi turėti administracijos vadovą (prezidentą, generalinį direktorių, direktorių). Administracijos vadovas vadovauja administracijai, kuri organizuoja ir prižiūri bendrovės ūkinę veiklą. Jis tvirtina administracijos darbo reglamentą, priima į darbą ir atleidžia iš jo administracijos darbuotojus, sudaro su jais darbo sutartis. Bendrovės administracijos vadovas atstovauja bendrovei aiškinantis santykius su trečiaisiais asmenimis teisme ar arbitraže. Teisę atstovauti bendrovei įgyja nuo darbo sutartyje nustatytos dienos. Bendrovės įstatuose gali būti numatyta ir kitų atvejų, kai administracijos vadovas gali sudaryti sandorius su trečiaisiais asmenimis tik turėdamas visuotinio akcininkų susirinkimo ar valdybos sutikimą. Jis turi teikti valdybai nustatytą medžiagą. Bendrovės administracijos vadovas savo veikloje vadovaujasi bendrovės įstatais, visuotinio akcininkų susirinkimo nutarimais, valdybos sprendimais ir administracijos darbo reglamentu. Jis gali turėti pavduotojų. Administracijos vadovą renka ir atšaukia bendrovės valdyba (jei valdyba nesudaroma – stebėtojų taryba, o jei nesudaroma ir stebėtojų taryba – visuotinis akcininkų susirinkimas). Jam išrinkti gali būti organizuojamas konkursas. Apie administracijos vadovo išrinkimą ar atšaukimą bendrovės valdyba (jei valdyba nesudaroma – stebėtojų taryba, o jei nesudaroma ir stebėtojų taryba – visuotinio akcininkų susirinkimo įgaliotas asmuo) ne vėliau kaip per 2 darbo dienas privalo raštu informuoti įmonių registro tvarkytoją. Administracijos vadovu gali būti veiksnus fizinis asmuo, su kuriuo sudaroma darbo sutartis. Juo negali būti skiriamas asmuo, kuris pagal Lietuvos Respublikos įstatymus neturi teisės eiti tokių pareigų. Administracijos vadovas dalyvauja bendrovės valdybos posėdžiuose patarimojo balso teise, jeigu jis nėra valdybos narys. Sudaręs sandorį viršydamas savo kompetenciją, yra subsidiariai atsakingas, jei trečiojo asmens reikalavimų visiškai nepatenkina bendrovė.

Bendrovės vadovas atsako už:

- 1) bendrovės veiklos organizavimą ir jos tikslų įgyvendinimą;
- 2) metinės finansinės atskaitomybės sudarymą;
- 3) sutarties su audito įmone sudarymą, kai auditas privalomas pagal įstatymus ar bendrovės įstatus;

4) informacijos ir dokumentų pateikimą visuotiniam akcininkų susirinkimui, stebėtojų tarybai ir valdybai šio įstatymo nustatytais atvejais ar jų prašymu;

5) bendrovės dokumentų ir duomenų pateikimą Juridinių asmenų registro tvarkytojui;

6) akcinės bendrovės dokumentų pateikimą Vertybinių popierių komisijai ir Lietuvos centriniam vertybinių popierių depozitoriumui;

7) šiame įstatyme nustatytos informacijos viešą paskelbimą įstatuose nurodytame dienraštyje;

8) informacijos pateikimą akcininkams;

9) kitų šio ir kitų įstatymų ir teisės aktų nustatytų, taip pat bendrovės įstatuose ir bendrovės vadovo pareiginiuose nuostatuose nurodytų pareigų vykdymą.

Uždarnosios akcinės bendrovės vadovas atsako už akcininkų nematerialiųjų akcijų savininkų asmeninių vertybinių popierių sąskaitų tvarkymą ir materialiuųjų akcijų savininkų registravimą bendrovėje, išskyrus atvejus, kai nematerialiuųjų akcijų apskaita yra perduota sąskaitų tvarkytojams. Kai visas bendrovės akcijas įsigyja vienas asmuo arba bendrovės visų akcijų savininkas perleidžia visas ar dalį bendrovės akcijų kitiems asmenims, bendrovės vadovas apie tai ne vėliau kaip per 5 dienas nuo šio įstatymo 14 straipsnio 4 dalyje nurodyto pranešimo gavimo dienos turi pranešti Juridinių asmenų registro tvarkytojui. Bendrovės vadovas turi užtikrinti, kad auditoriui būtų pateikti visi sutartyje su audito įmone nurodytam patikrinimui atlikti reikalingi bendrovės dokumentai.

2.4. Kitų veiklos rūšių įmonių valdymo specifika

Įmonės valdymo organų sistemą, jų sudarymo tvarką ir kompetenciją nustato atitinkamos rūšies įmonių veiklą reglamentuojantys įstatymai, įmonės įstatai ir kiti įmonės steigimo dokumentai. Valstybės ar savivaldybės kapitalui įmonių valdymo organuose gali atstovauti valstybės ar savivaldybės tarnautojai Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatyta tvarka. Valstybės ar savivaldybės kapitalui įmonių valdymo organuose atstovaujančios valstybės ar savivaldos institucijos turi teisę pateikti ieškinius teisme dėl valstybės ar savivaldos institucijos interesų gynimo.

2.5. Kapitalo sudėtis. Įstatinio kapitalo sandara, jo formavimo procedūros

Bendrovės kapitalas skirstomas į nuosavą ir skolintą. Nuosavas kapitalas sudaromas iš akcijų emisijos kainos ir bendrovės pelno. Skolintas kapitalas susidaro platinant išleistas obligacijas, imant kreditus ir kitaip skolinantis lėšų.

Nuosavą bendrovės kapitalą sudaro:

- 1) įstatinis kapitalas;
- 2) akcijų priedai (nominaliosios vertės perviršis);
- 3) perkainojimo rezervas (rezultatai);
- 4) privalomasis rezervas;
- 5) rezervas savoms akcijoms įsigyti (akcinėse bendrovėse);
- 6) įstatuose nurodyti rezervai;
- 7) kiti rezervai;
- 8) nepaskirstytasis rezultatas – pelnas (nuostoliai);
- 9) dotacijos ir negražintos subsidijos;
- 10) atidėtosios išlaidos (einamojo laikotarpio sąnaudų didinimo arba pajamų mažinimo būdu susidaranti išlaidos, numatomos išlaidos, kurios susidarys per ateinančius laikotarpius, kad būtų tiksliau parodyti šių laikotarpių veiklos rezultatai).

Įstatinio kapitalo dydis yra lygus visų bendrovės pasirašytų akcijų nominalių verčių sumai. Jeigu bendrovės nuosavas kapitalas tapo mažesnis kaip $3/4$ įstatuose nurodyto įstatinio kapitalo dydžio, valdyba privalo sušaukti neeilinį visuotinį akcininkų susirinkimą. Šiame susirinkime gali būti priimtas nutarimas sumažinti bendrovės įstatinį kapitalą suma, ne mažesne kaip nuosavo kapitalo ir įstatinio kapitalo skirtumas, ar likviduoti bendrovę. Akcininkai taip pat gali nutarti padengti šį skirtumą papildomais įnašais. Įsiteisėjus teismo sprendimui sumažinti bendrovės įstatinį kapitalą, bendrovės valdyba privalo atitinkamai pakoreguoti bendrovės įstatinio kapitalo dydį, pirmiausia anuliudama bendrovės išgytas savas akcijas ir, jei to nepakanka, sumažindama likusių akcijų nominalias vertes ar anuliudama akcijas, akcijų skaičių visiems akcininkams mažindama proporcingai jiems nuosavybės teise priklausančių bendrovės akcijų skaičiui, bei padaryti atitinkamas bendrovės įstatų pataisas. Pakeisti bendrovės įstatai turi būti pateikti registruoti Lietuvos Respublikos įmonių registruui per 15 dienų nuo teismo sprendimo įsiteisėjimo dienos. Akcinės bendrovės įstatinis kapitalas negali būti mažesnis kaip 150 000 litų. Jos akcijos gali būti platinamos ir jomis prekiaujama viešai vadovaujantis vertybinių popierių viešąją apyvartą reglamentuojančiais teisės aktais. Uždarosios akcinės bendrovės įstatinis kapitalas negali būti mažesnis kaip 10 000 litų. Ji negali turėti daugiau kaip 250 akcininkų. Uždarosios akcinės bendrovės akcijos negali būti platinamos ir jomis prekiaujama viešai, jei kitų įstatymų nenustatyta kitaip.

2.6. Rezervai

Rezervai sudaromi įstatymų ir įmonės įstatų nustatyta tvarka. Privalomasis rezervas sudaromas iš paskirstytinojo pelno. Jis turi būti ne mažesnis kaip 1/10 įstatinio kapitalo ir gali būti naudojamas tik bendrovės nuostoliams padengti. Privalomojo rezervo dalis, viršijanti 1/10 įstatinio kapitalo, skirstant kitų finansinių metų pelną gali būti perskirstyta. Panaudojus privalomąjį rezervą nuostoliams padengti, jo dydis atkuriamas iš paskirstytinojo pelno. Perkainojimo rezervas – tai ilgalaikio materialiojo turto ir finansinio turto vertės padidėjimo suma, gauta perkainojus turtą. Perkainojimo rezervas mažinamas, kai perkainotas turtas nukainojamas, nurašomas, nudėvimas ar perleidžiamas kitų asmenų nuosavybėn. Perkainojimo rezervo dalimi, sudaryta perkainojus materialųjį turtą, gali būti didinamas įstatinis kapitalas. Iš perkainojimo rezervo negali būti mažinami nuostoliai. Kai perkainojamas finansinis turtas, perkelta į perkainojimo rezervą perkainojimo suma negalima didinti įstatinio kapitalo. Akcininkams priėmus sprendimą sudaryti ar panaikinti rezervus, apskaitoje registruojamas rezervo padidėjimas (sumažėjimas), ta pačia suma mažinant (didinant) nepaskirstytąjį pelną.

Akcinių bendrovių įstatyme numatyta, kad skirstant pelną akcininkai turi skirti pelno dalį dividendams, taip pat metinėms išmokoms (tantjėmoms) valdybos ir stebėtojų tarybos nariams, darbuotojų premijoms išmokėti ir kitiems tikslams. Akcinių bendrovių įstatyme nurodyta, kad pelno dalis, skirta tantjėmoms valdybos ir stebėtojų tarybos nariams, darbuotojų premijoms išmokėti ir kitiems tikslams, negali būti didesnė kaip 1/5 ataskaitinių finansinių metų grynojo pelno. Akcininkų susirinkimo skirtos sumos tantjėmoms, darbuotojų premijoms ir kitiems tikslams registruojamos kitų rezervų, o dividendai – išipareigojimų sąskaitose. Vadovaujantis bendraisiais apskaitos principais, pelno (nuostolių) ataskaitoje nerodomas tik tiesioginės išmokos įmonės savininkams. Dividendai yra išmokos įmonės savininkams. Premijos ir tantjėmos nėra tiesioginės išmokos įmonės savininkams, todėl jos priskirtinos įmonės sąnaudoms. Tad ir rezervai, sudaryti numatomai išmokėti premijų ir tantjėmų sumai, neturi būti mažinami, kai premijos ir tantjėmos priskaičiuojamos ir išmokamos. Minėti rezervai panaikinami akcininkų sprendimu kaip ir kiti rezervai, kurie jau panaudoti ar nenumatomi naudoti.

2.7. Vertybiniai popieriai. Vertybinių popierių emisijos valdymas

Akcijos – tai nuosavybės vertybiniai popieriai, patvirtinantys jų savininkų dalį bendrovės įstatiniame kapitale ir suteikiantys jiems įstatymų nustatytas turtines bei neturtines teises. Uždarujų akcinių bendrovių akcijos gali būti materialios (pagal Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatytus reikalavimus atspausdinti dokumentai) arba nematerialios (įrašai vertybinių popierių sąskaitose). Akcinių bendrovių akcijos turi būti nematerialios. Akcinių bendrovių akcijos turi būti įregistruotos Vertybinių popierių komisijoje. Akcijos nominali vertė turi būti nurodyta litais be centų.

Akcijos skirstomos į rūšis:

- 1) pagal disponavimo būdą – į vardines ir pareikštines;
- 2) pagal suteikiamas teises – į paprastasias ir privilegijuotąsias.

Vienos rūšies akcijos pagal jų savininkams suteikiamas teises skirstomos į klases. Skirtingų klasių akcijų suteikiamos teisės turi būti nurodytos bendrovės įstatuose. Visų tos pačios klasės akcijų nominali vertė turi būti vienoda.

Nematerialiosios akcijos savininkas (akcininkas) yra asmuo, kurio vardu atidaryta asmeninė vertybinių popierių sąskaita, išskyrus įstatymų numatytas išimtis.

Materialiojoje akcijoje turi būti nurodyta:

- 1) pavadinimas „akcija“ ir akcijos rūšis;
- 2) uždarnosios akcinės bendrovės kodas ir pavadinimas;
- 3) nominali akcijos vertė;
- 4) numeris;
- 5) privilegijuotųjų akcijų dividendo dydis ir balsavimo teisė;
- 6) išleidimo į apyvartą data;
- 7) akcijos savininko vardas, pavardė ir asmens kodas (juridinio asmens pavadinimas ir kodas);
- 8) valdybos pirmininko (jei valdyba nesudaroma – administracijos vadovo) parašas, patvirtintas uždarnosios akcinės bendrovės antspaudu.

Akcijos į antrinę apyvartą gali būti išleidžiamos įregistravus bendrovę ar padidinus jos įstatinį kapitalą ir visiškai apmokėjus šias akcijas emisijos kaina.

2.8. Vardinės ir pareikštinės akcijos

Materialiosios vardinės akcijos savininkas (akcininkas) yra akcijoje nurodytas asmuo. Akcininkai turi būti registruojami uždarnosios akcinės bendrovės akcininkų registre. Akcininkų registre turi būti įrašyti šie akcininko duomenys: vardas, pavardė, asmens kodas ir adresas (juridinio asmens – pavadinimas, kodas ir buveinės adresas), akcininkui nuosavybės teise priklausančių bendrovės akcijų skaičius, akcijų nominali vertė.

Nematerialiosios vardinės arba pareikštinės akcijos savininkas yra asmuo, kurio vardu atidaryta vertybinių popierių sąskaita. Šioje sąskaitoje įrašytos šiam asmeniui nuosavybės teise priklausančios akcijos. Bendrovės nematerialiosios akcijos yra fiksuojamos įrašais akcininkų asmeninėse vertybinių popierių sąskaitose.

Uždarnosios akcinės bendrovės akcijos gali būti tik vardinės. Akcinės bendrovės vardinės akcijos gali būti pakeistos į pareikštines arba pareikštinės – į vardinės visuotinio akcininkų susirinkimo nutarimu, priimtu balsuojant atskirai vardinių ir pareikštinių akcijų savininkams, ne mažesne kaip 2/3 kiekvienos rūšies akcijų savininkų, dalyvavusių susirinkime, balsų dauguma.

2.9. Paprastosios ir privilegijuotosios akcijos

Paprastosios akcijos sudaro pagrindinę bendrovės akcijų dalį. Privilegijuotųjų akcijų nominali vertė negali būti didesnė kaip 1/3 įstatinio kapitalo. Visų paprastųjų akcijų nominalios vertės turi būti vienodos. Paprastųjų akcijų savininkų turtinės teisės į dividendą ir likviduojamos bendrovės turto dalį gali būti įgyvendintos tik po to, kai yra įgyvendintos privilegijuotųjų akcijų savininkų turtinės teisės. Tik paprastųjų akcijų savininkai turi teisę gauti naujų akcijų, kurios išleidžiamos, kai iš bendrovės nepaskirstytojo pelno ar nepaskirstytinųjų rezervų didinamas įstatinis kapitalas. Keisti (konvertuoti) paprastąsias akcijas į privilegijuotąsias draudžiama. Privilegijuotosios akcijos gali būti su kaupiamuoju arba nekaupiamuoju dividendu. Tai nustatoma bendrovės įstatuose iš anksto, prieš išleidžiant akcijas.

Bendrovės privilegijuotosios akcijos gali būti konvertuojamos į paprastas akcijas visuotinio akcininkų susirinkimo sprendimu, jei tokia galimybė yra numatyta bendrovės įstatuose ir jei kvalifikuota balsų dauguma šiam sprendimui balsuodami atskirai pritaria kiekvienos klasės akcijų savininkai. Konvertuodama privilegijuotąsias akcijas, kurių dividendai yra kaupiamieji, į paprastas, bendrovė turi visiškai atsiskaityti su privilegijuotųjų akcijų savininkais arba išsipareigoti į skolą padengti ne vėliau kaip iki kitų finansinių metų pabaigos. Bendrovės, kuri išleidžia privilegijuotąsias akcijas, įstatuose turi būti nustatytas konkretus (nekeičiamas) privilegijuotųjų akcijų dividendo dydis procentais, skaičiuojant nuo akcijos nominalios vertės. Privilegijuotosios akcijos gali būti su kaupiamuoju arba nekaupiamuoju dividendu, su balso teise ar be balso teisės. Tai nustatoma bendrovės įstatuose nurodant akcijų klases. Privilegijuotųjų akcijų su kaupiamuoju dividendu savininkui garantuojama teisė į šiose akcijose nurodyto dydžio dividendą. Jeigu dividendams skirtos paskirstytinojo pelno dalies nepakanka visam nustatytam dividendui privilegijuotųjų akcijų savininkams išmokėti, jiems išmokama proporcingai sumažinta suma. Privilegijuotųjų akcijų su kaupiamuoju dividendu savininkams neišmokėta suma perkeliama į kitus finansinius metus. Privilegijuotųjų akcijų su nekaupiamuoju dividendu savininkams neišmokėta suma į kitus finansinius metus neperkeliama. Jeigu per 2 finansinius metus iš eilės bendrovė neskiria privilegijuotųjų akcijų su kaupiamuoju dividendu be balso teisės savininkams viso nustatyto dividendo, šios akcijos įgyja balso teisę iki tų finansinių metų, kuriais visiškai atsiskaitoma su šių akcijų savininkais, pabaigos.

Darbuotojų akcijos – tai bendrovės darbuotojams lengvatinėmis sąlygomis parduotos ar kitaip perduotos vardinės akcijos. Jos gali būti išleidžiamos po to, kai apmokėtos visos akcijos, pasirašytos bendrovės steigimo metu.

Teisę įsigyti darbuotojų akcijų turi tokias akcijas išleidusios bendrovės darbuotojai, išskyrus darbuotojus, kurie yra šios bendrovės stebėtojų tarybos ar valdybos nariai, arba bendrovės vadovas.

Specialiosios akcijos – tai paprastosios vardinės akcijos, suteikiančios valstybei ar savivaldybei papildomų neturtinių teisių. Specialioji akcija suteikia šias papildomas teises:

- 1) vetuoti visuotinio akcininkų susirinkimo nutarimus dėl bendrovės reorganizavimo, likvidavimo, specialiosios akcijos statuso atšaukimo,

taip pat kitus nutarimus, kuriuos vetuoti specialiosios akcijos savininkui teisė suteikta transporto, energetikos, naftos, ryšių ar komunalinio ūkio subjektų veiklą reglamentuojančių įstatymų;

2) kalbėti kiekvienu visuotiniame akcininkų susirinkime svarstomu klausimu;

3) šaukti visuotinius akcininkų susirinkimus ir siūlyti susirinkimo darbotvarkės klausimus bei nutarimų projektus.

2.10. Obligacijos

Akcinės bendrovės obligacija yra terminuotas vertybinis skolos popierius, pagal kurį akcinė bendrovė, išleidžianti obligacijas, tampa obligacijos savininko skolininke ir prisiima išsipareigojimus obligacijos savininko naudai. Šie išsipareigojimai nurodomi nutarime išleisti obligacijas ir obligacijų pasirašymo sutartyje. Akcinės bendrovės išsipareigojimai yra palūkanų mokėjimas ir obligacijos išpirkimas arba vien tik obligacijos išpirkimas, taip pat teisės keisti obligacijas į jas išleidusios akcinės bendrovės akcijas suteikimas. Nutarimą išleisti obligacijas gali priimti akcinės bendrovės visuotinis akcininkų susirinkimas paprasta balsų dauguma arba valdyba, jei tai numatyta įstatuose. Ši nuostata netaikoma priimant nutarimą išleisti konvertuojamąsias obligacijas. Jeigu obligacijos savininkas nepateikia obligacijos išpirkti ar nepareikalauja palūkanų per 3 metus nuo obligacijos išpirkimo dienos, jis praranda šių reikalavimų teisę. Obligacijos yra nematerialios ir pažymimos įrašais jų savininkų vertybinių popierių sąskaitose. Obligacijų ir jų apyvartos apskaitai taikomi nematerialiųjų akcijų apskaitai nustatyti reikalavimai. Uždarosioms akcinėms bendrovėms obligacijas leisti draudžiama.

Daugiau kaip 1/2 vienos konkrečios emisijos obligacijų turintys obligacijų savininkai turi teisę:

1) nušalinti jų interesus ginantį vertybinių popierių viešosios apyvartos tarpininką ir reikalauti, kad akcinė bendrovė sudarytų sutartį su jų siūlomu vertybinių popierių viešosios apyvartos tarpininku;

2) nurodyti jų interesus ginančiam vertybinių popierių viešosios apyvartos tarpininkui, kad akcinės bendrovės padarytas pažeidimas, susi-

Jęs su viešai platinama konkrečia obligacijų emisija, yra neesminis, todėl ir nereikia tam tikrų veiksmų jų interesams ginti (ši nuostata netaikoma akcinės bendrovės padarytiems pažeidimams, susijusiems su obligacijų išpirkimu ir palūkanų mokėjimu).

2.11. Pelnas ir jo paskirstymas

Bendrovės finansiniai ištekliai formuojami iš vidinių ir išorinių šaltinių. Vidiniai finansavimo šaltiniai gali būti amortizaciniai atskaitymai ir pelnas, išoriniai – įnašai už akcijas, įplaukos už obligacijas, skolintos ir kitos joms prilygstančios lėšos.

Bendrovės pelnas turi būti paskirstytas ne vėliau kaip per 3 mėnesius pasibaigus ūkiniams metams, prieš tai patvirtinus metinę finansinę atskaitomybę. Pelnas paskirstomas:

- ✓ privalomosioms išmokoms;
- ✓ dividendams;
- ✓ atskaitymams į privalomąjį atsargos ir pelno rezervų fondą;
- ✓ metinėms išmokoms (tantjemoms) stebėtojų tarybos ir valdyboms nariams;
- ✓ darbuotojų premijoms ir kitiems tikslams.

2.12. Pelno (nuostolio) paskirstymas

Per finansinius metus uždirbtas grynasis pelnas (nuostolis), likęs atskaičius visus mokesčius, turi būti paskirstytas eilinio visuotinio akcininkų susirinkimo, kai tvirtinama metinė finansinė atskaitomybė. Susirinkimo patvirtintą pelno (nuostolio) paskirstymą iki kito eilinio visuotinio akcininkų susirinkimo keisti (perskirstyti pelną (nuostolį) draudžiama. Visuotinis akcininkų susirinkimas, skirstydamas pelną, paskirsto paskirstytinojo rezultato (pelno arba nuostolio) pervedamą iš rezervų lėšų, atsižvelgiant į šio įstatymo kitų straipsnių nuostatas, ir akcininkų įnašų nuostoliams padengti sumą.

Jei eilinis visuotinis akcininkų susirinkimas atsisako paskirstyti pelną ar nepriima nutarimo dėl pelno paskirstymo, bendrovės valdyba ne vėliau kaip per 30 dienų po susirinkimo turi paskirstyti pelną pagal šias taisykles:

1) privalomajam rezervui, kitiems rezervams skiriama pelno dalis, kuri buvo panaudota ilgalaikiam materialiajam ir finansiniam turtui įsigyti tais finansiniais metais, kurių pelnas yra skirstomas;

2) likęs paskirstytinasis pelnas skirstomas į dvi lygias dalis: viena skiriama dividendams išmokėti, kita – naujiems finansiniams metams.

2.13. Dividendai

Dividendas yra akcininkui skirta pelno dalis, proporcinga jam nuosavybės teise priklausančių akcijų nominaliai vertei. Jeigu akcija nevisiškai apmokėta, akcininko dividendas mažinamas proporcingai neapmokėtos akcijos kainos daliai. Jeigu akcija nevisiškai apmokėta ir apmokėjimo terminas yra pasibaigęs, dividendas nemokamas. Įstatuose gali būti nustatoma, jog mažinamas ir apmokėtų akcijų dividendas, jeigu už jas baigta mokėti tais finansiniais metais, už kuriuos skiriamas dividendas. Visuotinio akcininkų susirinkimo paskelbti dividendai yra bendrovės įsipareigojimas akcininkams. Akcininkas turi teisę dividendą išreikalauti iš bendrovės kaip jos kreditorius. Akcininkui išmokėtą dividendą bendrovė gali išieškoti, jeigu akcininkas žinojo ar turėjo žinoti, kad dividendas yra neteisėtas. Dividendai akcininkams gali būti išmokami tik padengus nuostolius ar sumažinus įstatinį kapitalą nuostolių dydžio suma. Bendrovė privalo išmokėti dividendus ne vėliau kaip per 3 mėnesius nuo nutarimo dėl pelno paskirstymo priėmimo dienos. Dividendus mokėti avansu draudžiama. Dividendus bendrovė išmoka pinigais. Dividendus turi teisę gauti asmenys, kurie visuotinio akcininkų susirinkimo, paskelbusio dividendus, dieną buvo bendrovės akcininkai.

3. Produkto ir jo gamybos projektavimas

3.1. Projektavimo procesas

Kad įmonės sugebėtų gaminti ir teikti rinkai konkurencingus produktus, būtina viską iš anksto gerai apgalvoti. Apmatymo rezultatai – projekto planai. Abi šios sąvokos dažnai vartojamos kaip sinonimai. Pavyzdžiui, investicijų projektas atitinka verslo planą ir pan. Projektavimas yra numatomo gaminti produkto pradinis kūrimo etapas. Projektavimo rezultatas yra projektas.

Produkto projektas – iš anksto parengta dokumentacija, pagal kurią galima tą produktą gaminti ir tobulinti (ar taisyti). Šį projektą sudaro dvi dalys:

- 1) produkto projektas;
- 2) produkto gamybos (technologinis) projektas.

Rengiant produkto projektą atsižvelgiama į įmonės technines galimybes.

Naudingiausia, kai abu projektai rengiami beveik lygiagrečiai. Suprantama, kad pirmiau kuriamas produkto, po to – jo gamybos projektas, tačiau abu projektai turi būti derinami.

Kadangi visi produktai skirti vartotojui, projektavimo proceso pradžioje nustatomi vartotojų reikalavimai. Vartotojai gauna ir kitų gamintojų siūlymų, todėl, siekiant išlikti konkurencingiems, reikia būti susipažinus su konkurentų produktais – žinoti, kokia jų kokybė ir kaina.

Įvertinus vartotojų nuomonę ir konkurentų produktus, galima nuspręsti, koks turi būti įmonės produktas – jo kokybė ir kaina. Suprantama, kad produkto gamybos savikaina turi būti mažesnė už jo rinkos kainą. Įmonėje projektavimas pagal svarbą yra antras po rinkodaros.

Projektavimo procese turi dalyvauti visos pagrindinės įmonės tarnybos (žr. 1 lentelę).

Kuo daugiau idėjų, tuo tobulesnis projektas. Koks projektas – toks ir produktas, o koks produktas – tokie ir įmonės rezultatai. Už projekto lygį, projektavimo rezultatus tiesiogiai atsako įmonės vadovo pavaduotojas projektavimui.

1 lentelė. Projektavimas ir įmonės padaliniai

Įmonės padaliniai ↑	Gamyba	Idėjos	Gamybos procesų, būdų analizė	Gamybos technologinis procesas	Gamybos parengimas	Bandomoji gamyba	Gamyba
	Technologija	Idėjos	Idėjų paieška, atranka	Gamybos būdo koncepcija	Pagrindinis technologinis proceso projektas	Detali technologinė dokumentacija	Technologijos koregavimas
	Konstravimas	Idėjos	Idėjų paieška, atranka	Produkto samprata, koncepcija	Pagrindinis (p. techninis) projektas	Detalus darbo projektas	Projekto taisymas
	Rinkodara	Idėjos	Rinkos tyrimai	Pardavimo rinkų paieška	Prekybos tinklo parinkimas, paklausos ir kainos prognozės	Paklausos ir kainos planai	Bandomieji darbai
		1	2	3	4	5	

3.2. Idėjų, alternatyvų paieška

Projektavimas yra kūrybinis darbas, todėl ieškant sprendimų naudojami visi techninės kūrybos būdai: vadinamoji proto ataka, morfologinė analizė, funkcinė analizė ir kiti. Svarbiausia – naujos idėjos, naujas požiūris.

Vadinamoji proto ataka (smegenų šturmas) yra kolektyvinė kūryba. Jos esmė – kolektyvinis problemų aptarimas. Svarstoma dviem etapais. Pirmame etape pasitarimo dalyviai – lakios vaizduotės įvairių specialy-

bių 10–15 darbuotojų grupė – pateikia idėjas. Pasitarimo metu siūlymų kritikuoti negalima. Galima tik plėtoti tą ar kitą idėją. Idėjų aptarimas tęsiasi apie 1 val. Gali būti kviečiama keletas grupių ir rengiami keli pasitarimai. Idėjos užrašomos, bet nesvarstomos. Tai daroma kitame etape. Čia dalyvauja aukštos kvalifikacijos specialistai – ekspertai, kurie išrenka tinkamiausius problemos sprendimo būdus. Jie tampa naujų ar patobulintų produktų koncepcijomis.

Atlikus morfologinę analizę lengviau projekto idėjas sistemiskai pritaikyti, parinkti geriausią jų derinį (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Morfologinė analizės schema

Gamybos funkcijos	Siūlymai				
	A	B	C	D	F
1	a	b	c	d	e
2	f	g	h	i	j
3	k	l	m	n	o

Linija rodo tinkamiausią siūlymų derinį.

Gaminio sudedamųjų dalių savikainai mažinti naudojama funkcinės vertės analizė (žr. 3 lentelę).

Analizė padeda:

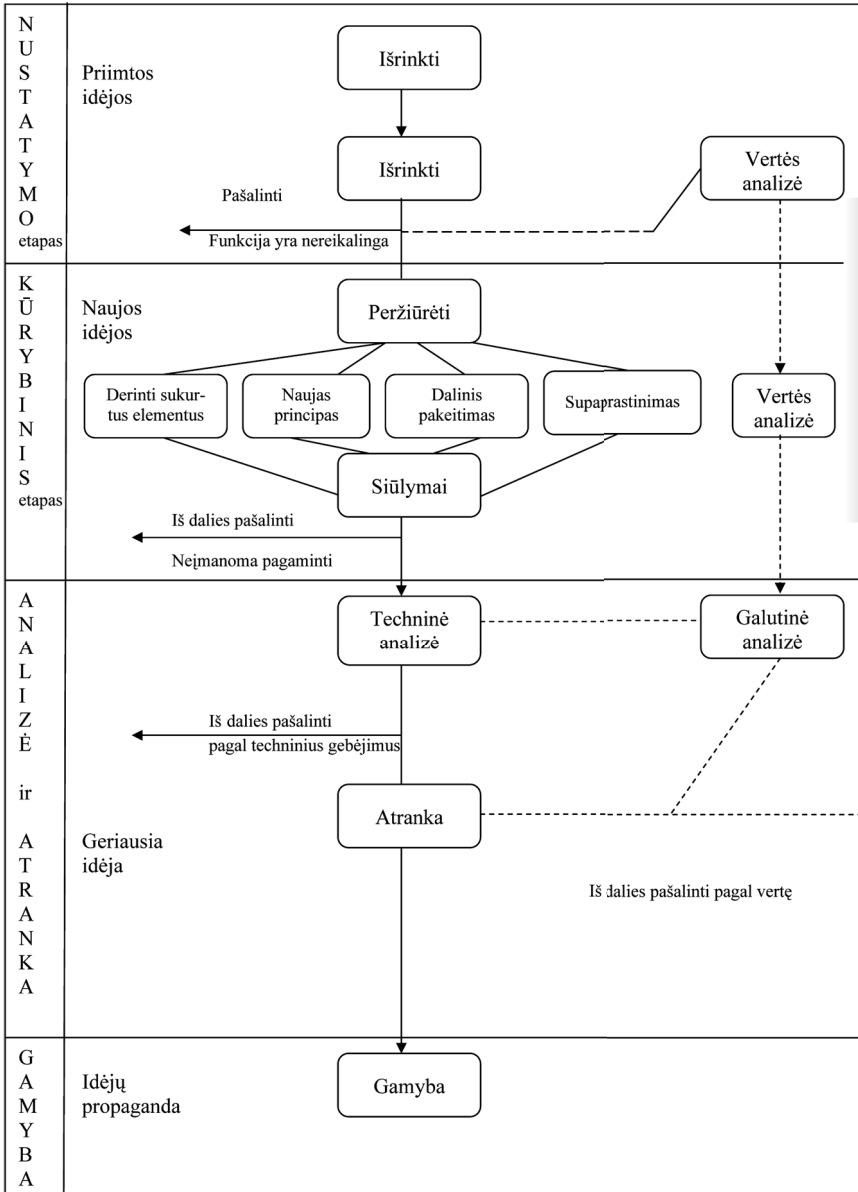
- 1) supaprastinti gaminio konstrukciją;
- 2) patobulinti gamybos procesą;
- 3) rasti atskirų elementų (kurie reikalingi tam tikrai funkcijai atlikti) pigesnę variantą.

Nors pastarasis, funkcinis analizės, būdas taikomas jau gaminamiems produktams tobulinti, jį galima naudoti ir projektuojant naujus gaminius. Šiuo atveju jis taikomas bandomųjų gaminių gamybos etape.

Analizės proceso metu kyla nemažai klausimų:

1. Kam reikalinga ši detalė? Kokias funkcijas ji atlieka?
2. Kokiais kitais būdais galima atlikti šias funkcijas?
3. Kokios sąnaudos? Kokia jų įtaka gaminio savikainai?
4. Koks detalės naudingumo ir išlaidų santykis? ir t. t.

3 lentelė. Funkcinės vertės analizės metodas



Tokia analizė padeda patiriant mažiau išlaidų pasiekti aukštesnį kokybės lygį. Juk neretai technika per daug sudėtinga, atlieka ir praktiškai nereikalingų funkcijų.

Kūrybos procesas pernelyg sudėtingas, kad būtų galima pateikti kokias nors universalias rekomendacijas. Tačiau verta žinoti tam tikrus praktiškai patikrintus projektavimo principus. Svarbu:

1. laikytis vartotojų ir valstybinių kokybės normų;
2. paisyti hierarchijos – t. y. eiti nuo visumos prie dalių: pirmiausia priimama koncepcija, bendra schema ir tik tada ieškoma konkrečių sprendimų;
3. turėti kelias alternatyvas, variantiškumo galimybę: projektuojant turi būti rasta ir vertinama keletas alternatyvų bei variantų;
4. taikyti sisteminį vertinimą: sprendimai vertinami kompleksiskai, atsižvelgiant į visus kriterijus ir jų svarbą;
5. siekti pažangos: projektuojant turi būti nustatomas tuo metu pažangiausias analogas ir ieškoma būdų, kaip jį pagerinti;
6. standartizuoti gamybą: kad projektavimas paspartėtų ir atpigėtų, būtina unifikuoti bei tipizuoti atskirus projekto elementus;
7. kompiuterizuoti procesą: tai suteikia galimybę rasti ir įvertinti gana daug alternatyvų ir variantų (alternatyva – nauja galimybė, variantas – šiek tiek skirtinga sprendimo atmaina).

3.3. Alternatyvų vertinimas

Alternatyvas (ar variantus) pirmiausia reikia įvertinti kokybės požiūriu. Dažniausia lyginami lentelėje pateikti duomenys. Lentelę pildo grupė ekspertų. Pagal ją nustatomos vidutinės vertinimo reikšmės (žr. 4 lentelę).

Pagrindinės produkto kokybinės savybės ir jų svarba nustatoma pagal rinkos tyrimus (vartotojų apklausas).

Svarba gali būti išreikšta vieneto dalimis, procentais arba balais. Jai nustatyti taikomi porinio lyginimo būdai (žr. 5 lentelę).

Atrinkta alternatyva tokiu pat būdu lyginama su geriausiu rinkoje produktu. Lyderio kokybės ir kainos santykis leidžia prognozuoti kuriamo produkto konkurencinę kainą.

4 lentelė. Alternatyvų vertinimo schema

Savybės	Svarba %	Alternatyvos			
		A		B	
		Vertini- mas	Balai	Vertini- mas	Balai
Tinkamumas pagal paskirtį	27	7	189	8	216
Patikimumas	18	8	144	9	162
Saugumas	23	9	207	8	184
Ekonomiškumas	18	7	126	8	144
Dizainas	14	8	112	7	98
	100		778		804

5 lentelė. Porinio lyginimo schema

Kriterijai	Paskir- tis	Patiki- mumas	Saugu- mas	Ekono- mišku- mas	Dizai- nas	Σ	Svarba
Paskirtis	1	1	1	1	2	6	0,27
Patikimumas	0	1	1	1	1	4	0,18
Saugumas	0	1	1	1	2	5	0,23
Ekonomiškumas	0	1	1	1	1	4	0,18
Dizainas	0	1	0	1	1	3	0,14
							1,00

Alternatyvoms atrinkti galima naudoti ir Delfų metodą. Šiuo atveju kiekvienas ekspertas alternatyvas vertina dvejopai: nustato rangą (nuo 1 iki 5) ir įvertina balais (nuo 1 iki 10).

Kuo mažesnė jų sandauga, tuo aukštesnis įvertinimas (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Delfų metodo schema

Eks- pertai	Alternatyvos											
	1			2			3			4		
	Ran- gas	Balai	Σ	Ran- gas	Balai	Σ	Ran- gas	Balai	Σ	Ran- gas	Balai	Σ
A	4	6	24	1	1	1	3	5	15	2	2	4
B	4	7	28	2	3	6	3	6	18	1	2	2
C	4	6	24	2	2	4	3	5	15	1	1	1
Iš viso:			76			11			48			7

3.4. Projektavimo etapai

Projektas paprastai rengiamas etapais:

1) projekto eskizas, → 2) techninis projektas, → 3) darbo projektas.

Rengiant projekto eskizą ieškoma produkto koncepcijos. Techninia-
me projekte pateikiami pagrindiniai sprendimai.

Jų racionalumą įvertina ekspertai. Darbo projekte tikslinami ir de-
talizuojami techniniame projekte numatyti sprendimai, parengiami dar-
bo brėžiniai. Pagal darbo brėžinius vyksta gamyba.

Projekto turinys priklauso nuo gaminio specifikos. Svarbiausi doku-
mentai – darbo brėžiniai, skaičiavimai, schemas ir techninės specifika-
cijos. Brėžiniai, schemas, grafikai – universali inžinierių kalba. Iš jų bet
kurios šalies inžinieriai gali lengvai suprasti, koks tai gaminy.

Paprastai projekte dar pateikiama gaminio bandymų, eksploatavi-
mo ir taisymo dokumentai.

Koks turi būti projekto turinys ir jo dalys, nustato atskirų ūkio šakų
standartai. Pavyzdžiui, pastato projektą sudaro šios pagrindinės dalys:

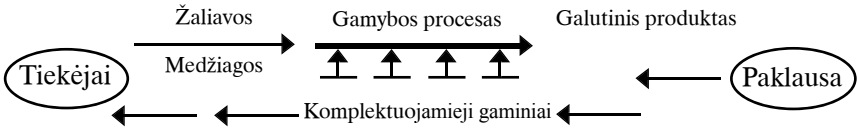
- 1) aiškinamasis raštas;
- 2) technologinė dalis;

- 3) architektūrinė dalis;
- 4) konstrukcinė dalis;
- 5) inžinerinių sistemų dalis;
- 6) ekonominė dalis;
- 7) organizacinė dalis.

Projektuojant gaminį kartu nustatoma, kaip jį gaminti. Gamybos būdų ir priemonių visuma vadinama technologija. Technologija yra bet kokios gamybos pagrindas. Technologinio projekto tikslas – suprojektuoti produkto gamybos procesą. Tikslų vertinimo kriterijai – produkto kokybė, kiekis, savikaina. Kokybė turi atitikti produkto projekte numatytus rodiklius. Kuo mažesnės sąnaudos – tuo geriau. Projektavimo užduotyje, be kokybės ir savikainos rodiklių, nurodama reikalingas produktų kiekis – gamybos pajėgumas (vienetų per metus). Jį nusako galima paklausa.

Pirmiausia sudaroma bendroji principinė schema (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Principinė gamybos schema



Kiekvieną gaminį sudaro gana daug elementų, detalių. Praktiškai visas detales gamina siauros specializacijos įmonės. Visada verta pasitikrinti, kas geriau – pirkti ar pačiai įmonei gaminti. Todėl reikia apskaičiuoti savos gamybos detalės savikainą, išskiriant kintamąsias ir pastovias sąnaudas ir pirkimo kainą.

Gamybos procesas – tai tarpusavyje susijusių operacijų visuma. Gamybos operacija – tam tikras darbas. Šiais laikais praktiškai visus darbus atlieka arba padeda juos atlikti mašinos, įvairūs prietaisai. Visą šią techniką įprasta vadinti įranga. Įrangos visuma sudaro gamybos technologinės linijos pagrindą ir lemia gamybos pajėgumą.

Nustačius gamybos pajėgumą, projektuojamas gamybos procesas ir parenkama įranga. Gamybos procesas projektuojamas išskaidant jį į operacijas. Po to nustatomi jų tarpusavio ryšiai. Šie ryšiai gali būti nesudėtingi (nuosekli operacijų seka) arba sudėtingi (nuosekli ir lygiagreti sekos).

Kiekvienai gamybos operacijai parenkama reikalinga įranga.

Įrangą galima skirstyti į grupes:

- 1) technologinė – gamybos procesams atlikti;
- 2) gamybos procesų aprūpinimo (žaliavų transportavimo ir sandėliavimo, elektros, šilumos, vandens, kuro tiekimo ir pan.);
- 3) atliekų – nuotekų, dulkių ir pan. – šalinimo;
- 4) kontrolės ir informacijos.

Parinkus įrenginius, sudaromi jų išdėstymo planai. Juos įgyvendinti galima trejopai:

- 1) pritaikant įrenginius prie turimų patalpų;
- 2) rekonstruojant patalpas;
- 3) įrengiant naujas patalpas.

Kai kurie įrenginiai gali dirbti lauke. Patalpų, kaip ir įrangos, kaina – tai investicijos. Be to, statant naujus pastatus, gali prireikti lėšų žemės sklypui įsigyti (jeigu įmonės teritorijos nepakanka).

Kad galima būtų nuspręsti, kokia technologija tinkamiausia, reikia išnagrinėti žinomus pažangiausius variantus ar alternatyvas. Pagrindinis vertinimo kriterijus – produkto savikaina (suprantama, garantuojant reikiamą kokybę). Todėl turi būti nustatyta kiekvieno varianto savikaina:

- 1) kapitalo – reikalingų įrenginių ir patalpų;
- 2) einamosios – žaliavų, darbo ir energijos.

Pavyzdžiui, yra dvi technologijų alternatyvos. Sąnaudos nurodytos 8 lentelėje.

8 lentelė. Technologijų alternatyvų schema

Alternatyvos	A	B
Sąnaudos		
Investicijos	100 000	150 000
Kintamosios produkto vnt. gamybos sąnaudos	24	17
Žaliavos, medžiagos	12	10
Darbas	8	5
Energija	4	2

Tarkime, kad taikome linijinį nusidėvėjimo išlaidų skaičiavimo būdą. Įrenginių naudojimo trukmė – 5 metai, patalpos – nuosavos. Abiejų linijų

našumas maždaug vienodas, o produkcijos kiekis viršija rinkos paklausą 20 proc. Metinė paklausa – 2 500 vnt.

Metinės eksploataavimo išlaidos:

A – technologinės linijos:

$$100\,000 / 5 + 2500 \times 24 = 80\,000,$$

B – alternatyvos:

$$150\,000 / 5 + 2500 \times 17 = 72\,000.$$

Be to, technologinį projektą sudaro tam tikrų dokumentų visuma: technologinio proceso, operacijų tvarkos, gaminių maršruto, kokybės kontrolės schemos, produkto vienetui pagaminti reikalingų išteklių sąnaudų normos ir t.t.

Projektavimo procesas valdomas vadovaujantis bendrąja valdymo schema.

Projektavimo tikslas – sudaryti konkurencingų ir pelningų produktų gamybos galimybę.

Planas – dažniausiai linijinis kalendorinis grafikas (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Planas – linijinis projektavimo grafikas

Darbai	Atsakingi	Trukmė (savaitės)	Lėšos (tūkst.)	Kalendorius (dienos)								
Projekto eskizas	Konstruktorius	2	8,0	4	4							
Techninis projektas	Konstruktorius	2	15,0			7	8					
Produkto gamybos technologijos	Technologas	3	12,0				4	4	4			
Darbo projektas	Konstruktorius	3	10,0				3	3	4			
Produkto gamybos technologijos	Technologas	3	15,0						5	5	5	
			60	4	8	15	30	37	50	55	60	

Būtina kontroliuoti, kaip laikomasi plano, išnagrinėti atsilikimo priežastis ir imtis priemonių, kad jos būtų pašalintos. Svarbiausia siekiant sėkmės – sukurti palankią kūrybiniam bendradarbiavimui aplinką ir skatinti siekti numatytų rezultatų.

Tinkamą kūrybinę aplinką sukuria projekto vadovas. Jis sutelkia ir bendradarbių komandą. Todėl labai svarbu parinkti tinkamą projekto vadovą – kompetentingą, plačios erudicijos ir tolerantišką specialistą.

3.5. Gamybos parengimas

Projektavimo darbų pabaiga dar nereiškia, kad prasideda gamybos procesas. Prieš pradėdant gaminti produktus būtina atlikti gana svarbius parengiamuosius darbus:

- 1) suprojektuoti ir pagaminti specialią įrangą, kurios neįmanoma nusipirkti;
- 2) užsakyti ir gauti komplektuojamuosius kitų įmonių gamybos produktus;
- 3) pertvarkyti esamas bei įrengti naujas darbo vietas;
- 4) parengti darbuotojus;
- 5) pagaminti bandomuosius pavyzdžius ir pagal gamybos rezultatus tikslinti projektus;
- 6) atlikti bandomuosius rinkodaros darbus – nustatyti, kaip rinka, vartotojai priima produktą;
- 7) nustatyti gamybos normas ir sąnaudas.

Itin svarbus parengiamasis etapas, ypač rengiantis gaminti stambius, brangius gaminius: pavyzdžiui, statybos aikšteiui įrengti prieš pradėdant statyti naujus statinius gali prireikti daug lėšų ir laiko.

4. Gamybos organizavimas. Materialinis įmonės aprūpinimas

4.1. Gamybos sistema

Gamyba – tai prekių gaminimo ir paslaugų organizavimo procesas. Gamybos padalinys – stambiausias įmonės sistemos elementas. Iš esmės tai – įmonės šerdis. Jame dirba apie 2/3 visų įmonės darbuotojų. Čia sutelkta svarbiausia įranga, gamybai skirti pagrindiniai įmonės pastatai. Čia įmonės didžiausios išlaidos, sudarančios apie 70 proc. bendrųjų išlaidų. Todėl tinkama gamybos padalinio veiklos vadyba – labai svarbus uždavinys. Gamybos padalinio paskirtis – laiku pagaminti reikiamą tinkamos kokybės produktų kiekį kuo mažesnėmis sąnaudomis.

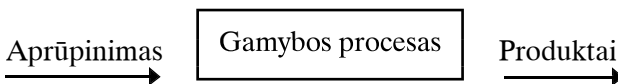
Vadinasi, gamybos padalinio veiklą galima vertinti pagal tris pagrindinius kriterijus:

- 1) laiku pagamintą reikiamą produktų kiekį;
- 2) produktų kokybę;
- 3) produktų savikainą.

4.2. Gamybos procesai

Produktų gamybos procesą sudaro trys pagrindiniai etapai (2 pav.):

- 1) gamybos proceso aprūpinimas reikalingomis medžiagomis, konstrukcijomis ir detalėmis;
- 2) pats gamybos procesas;
- 3) paklausą turinčių produktų sandėliavimas ar pardavimas klientui.

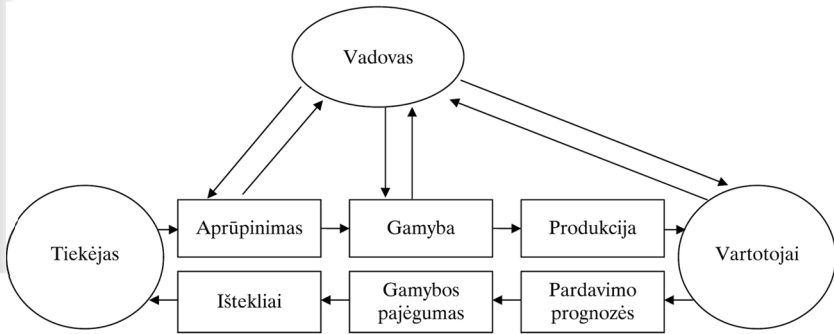


2 pav. Produktų gamybos schema

Gamybos procese naudojami šie ištekliai:

- 1) žmonės;
- 2) įranga (mašinos);
- 3) darbo objektai.

Darbuotojams reikia žinių, informacijos ir įgūdžių, mašinoms – energijos išteklių. Įmonių valdymo sistema kuriama ir tvarkoma įvertinant vartotojų poreikius, tiekėjus, išteklius, rinkodaros ypatumus (žr. 3 pav.).

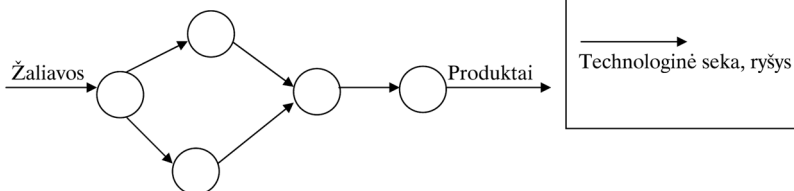


3 pav. Įmonės valdymo sistemos kūrimo ir tvarkymo schema

Gamybos procesą galima padalyti į dvi dalis: pagrindinę ir pagalbines gamybą. Pagrindinė gamyba – tai darbai, kuriuos atliekant tiesiogiai sukuriamas tam tikras produktas. Juos atlieka darbuotojai, kurie aptarnauja klientus arba gamina produkciją. Pagalbinė gamyba reikalinga pagrindiniam gamybos procesui aprūpinti: tam gaminama reikalinga nestandartinė įranga, prižiūrimi ir remontuojami įrenginiai, patalpos ir pan. Gamybos proceso sudedamosios dalys – gamybos operacijos. Tai tam tikras darbas, kurį vienoje darbo vietoje, gamindami tam tikrą produktą, atlieka vienas ar keli darbuotojai, vienas ar keli automatai (robotai). Gali būti įrengiama viena gamybos linija arba keletas lygiagrečių, tarpusavyje susijusių linijų, kai operacijos atliekamos tam tikra seka. Pirmuoju atveju tai – paprastas (žr. 4 pav.), antruoju – sudėtingas procesas (žr. 5 pav.). Operacijų metu galima pakeisti medžiagos formą, fizinę ar cheminę sudėtį, gali kisti ir produkto gamybos vieta (kai jis pervežamas).



4 pav. Paprastas gamybos procesas



5 pav. Sudėtingas gamybos procesas

4.3. Sudedamosios gamybos proceso dalys ir jų rūšys

Gamybos proceso struktūrą lemia:

1. gamyba ir operacijų valdymas;
2. atsargų kontrolė;
3. visuotinis kokybės valdymas;
4. gamyba minimaliais ištekliais.

Visos šios keturios sudedamosios dalys yra vienodai svarbios ir reikalingos.

Šio proceso metu produkcija įgyja prekęs, paslaugos arba informacijos formą. Sąnaudų kitimo procesas vyksta ne tik prekių gamybos, bet ir paslaugų sektoriuje, kuriam labiau tinka operacijų sektoriaus terminas. Tarp prekių gamybos ir paslaugų teikimo yra skirtumų, tačiau jie nėra esminiai. Pavyzdžiui, maitinimas restorane ir automobilio taisymas. Abiem atvejais vartotojas perka tam tikras prekes (maistą, detales) ir paslaugas (nusipirkęs paslaugą gauna ir patarimų).

Gamybos metu sąnaudos (įrenginiai, medžiagos, žmogiškieji ištekliai, energija, informacija) būtinos planuojant ir kontroliuojant gamybos procesą, kurio metu jos transformuojamos. Yra keletas gamybos proceso formų:

- ✓ žaliavų gavyba;
- ✓ medžiagų skaidymas;
- ✓ žaliavų apdirbimas;
- ✓ sintezė.

Pavyzdžiui, gavybos sričiai priskiriama kasybos pramonė, naftos pramonei, kuri iš pradinės žaliavos gauna kitus galutinius produktus, – medžiagų skaidymas. Apdirbimas suprantamas kaip sujungimas, pavyzdžiui, suvirinimas. Sintezė – tai naujų medžiagų kūrimo procesas arba procesas, kurio metu jungiant skirtingas sudedamąsias dalis gaunamas galutinis produktas – prekė.

Skiriamos penkios gamybos rūšys: projektų kūrimas, vienetinė, serijinė, srovinė ir nenutrūkstamoji gamyba. Pasirenkamą gamybos tipą lemia įmonės finansiniai ištekliai ir tai, kokias prekes norima gaminti – skirtingas ar vienodas.

Projektų kūrimas – tai didelio masto projektai, parengti užsakovo reikalavimu, pavyzdžiui, koks nors individualus projektas (tilto, geležinkelio, laivo ir t.t.). Paprastai tokie projektai, kad būtų lengviau juos įgyvendinti, išskaidomi į atskiras užduotis.

Vienetinė gamyba taip pat yra nestandartinių, originalių prekių gamyba. Šios prekės kuriamos pagal užsakymus. Tačiau šiuo atveju, kitaip negu su projektais susijusioje gamyboje, šie dirbiniai yra nedideli ir gaminami vienetinių gaminių įmonėse (pavyzdžiui, pagal užsakymą gaminami laikrodžiai ar baldų komplektai). Vienetinių gaminių įmonės įrengiamos pagal gamybos proceso schemą, atsargos tvarkomos ekonomiškai, pagamintų prekių atsargų nekaupiami. Tačiau šios įmonės susiduria su nemaža problema – gaminant mažą jų kiekį, didėja savikaina.

Serijinė gamyba – tai tos pačios pagrindinės prekės įvairių modifikacijų gamyba serijomis arba partijomis. Čia gaminama sandėliui, o ne pagal užsakymą, gaminiai labiau specializuoti. Jų derinimas prieš pradėdant gaminti naują partiją ir ją išleidus rodo, kad ištekliais kartais nesinaudojama. Todėl, kad būtų mažiau pertvarkymų, reikia tinkamai suplanuoti darbą, parengti gamybos grafiką.

Srovinė gamyba – konvejerinė gamyba. Geriausias pavyzdys – automobilių surinkimo linija. Darbo metu naudojami specialūs įrenginiai. Dėl didelių kapitalo investicijų svarbu pasiekti aukštą jų panaudojimo lygį, todėl prekės yra standartizuotos, paklausios, gaminamos sandėliui. Darbo jėga – žemos kvalifikacijos, bet labai specializuota ir gebanti atlikti pasikartojančias operacijas. Įranga išdėstoma taip, kad būtų trumpesnis gaminio judėjimo laikas ir mažesnės išlaidos. Labai svarbu turėti pakankamai žaliavų (investicijų pagrindas) ir mažai nebaigtų gaminių atsargų.

Nenutrūkstamoji gamyba – tai tokia gamyba, kai viena prekė gami-

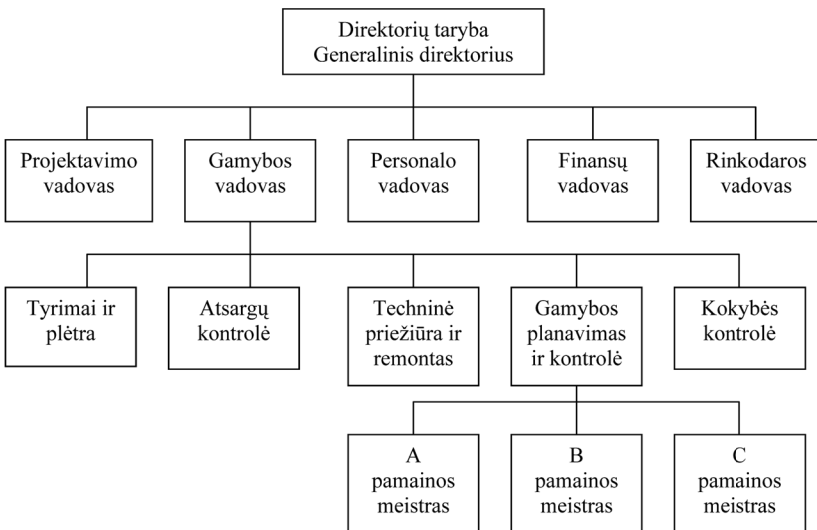
nama ištisą parą. Pavyzdžiui, naftos skaidymas. Nenutrūkstamos gamybos būdas ypač tinka šios rūšies prekėms gaminti. Darbo jėgos užduotis – stebėti ir prižiūrėti procesą, todėl ji turi būti kvalifikuota.

Gamybos vadovo užduotis – planuoti, aprūpinti žaliavomis gamybos padalinį, kontroliuoti, kad žaliavos ir detalės virstų prekėmis, atitinkančiomis vartotojų poreikius. Dideleje organizacijoje tam tikru būdu paskirstomi sudėtingi uždaviniai, kad kiekviename darbo bare galima būtų lengvai ir iš karto spręsti kilusius klausimus. Taip pat kiekvienam vadovui nustatomos konkrečios atsakomybės ribos.

Pagrindiniai funkciniai gamybos vadovai:

- ✓ gamybos vadovas;
- ✓ gamybos inžinierius;
- ✓ remonto inžinierius;
- ✓ gamybos planavimo ir kontrolės vadovas;
- ✓ pirkimo ir atsargų kontrolės vadovas;
- ✓ kokybės kontrolierius,
- ✓ tyrimų ir plėtros vadovas.

Kaip funkciniai gamybos vadovai tarpusavyje susiję, pavaizduota didelei gamybos įmonei būdingoje struktūrinėje organizacijos schemeje.



6 pav. Struktūrinė organizacijos schema

4.4. Gamybos organizavimo valdymas

Gamybos organizavimo valdymas (GOV) susijęs su įrenginių ir gamybos procesų pasirinkimu. Čia itin svarbu darbo vietų išdėstymas. Būtinai kuo kruopščiau parengti kiekvienos įmonės planą, apgalvoti darbo vietų išdėstymo schemą. Siekiant, kad darbas būtų efektyvus, taikomi įvairūs analizės metodai. Universalaus išdėstymo būdo nėra. Daug kas priklauso nuo prekės ir pasirinkto gamybos proceso pobūdžio. Dažniausiai naudojami šie išdėstymo būdai:

- ✓ išdėstymas pagal operacijų nuoseklumą;
- ✓ išdėstymas pagal prekes;
- ✓ išdėstymas pagal gamybos ląsteles;
- ✓ pastovus įrenginių išdėstymas.

Išdėstymas pagal operacijų nuoseklumą. Tai įrenginių, atliekančių panašias užduotis, grupavimas. Šio būdo, dažno serijinėje gamyboje, pranašumas – lankstumas. Pagal operacijų nuoseklumą derinami daugelio įvairių prekių maršrutai, užtikrinamas aukštas įrenginių panaudojimo lygis iš naujo juos derinant prieš pradėdant gaminti naują prekių partiją ir galimybė panaudoti kitus įrenginius įvykus avarijai.

Išdėstymas pagal prekes. Šioje sistemoje įrenginiai išdėstomi ir užduotys skiriamos pagal prekių gamybos procesų eiliškumą. Šis būdas parankus srovinei ir nenutrūkstamai gamybai. Pranašumai – sutrumpėja techninės priežiūros laikas, supaprastėja ir į smulkesnes užduotis išskaidomas darbas, procesą lengviau kontroliuoti. Tačiau būtina didžiulė gamybos apimtis ir ribota prekių nomenklatūra.

Išdėstymas pagal gamybos ląsteles. Tai gamybos organizavimo būdas, vadinamas grupine technologija, grindžiamas užduočių, darbų ir prekių grupavimu reikiamus išteklius telkiant vadinamosiose gamybos ląstelėse. Įrenginiai, būtini pagal gamybos nuoseklumo schemą, taip pat tam tikra tvarka grupuojami. Gamybos ląstelę sudaro vien tik tam tikrą darbą dirbančių 6–15 darbininkų komanda, kuri gamina tam tikros rūšies prekes arba atlieka konkrečias užduotis. Įrenginiais dirba vien tik ši grupė. Jie išdėstomi jai skirtame plote. Siekiant nustatytų tikslų, grupei suteikiama didelė veiksmų laisvė.

Grupinės technologijos pranašumai:

- ✓ trumpesnis pasirėngimo laikas;
- ✓ didesnis efektyvumas, kaip standartizacijos ir gamybos supras-

tinimo rezultatas;

- ✓ trumpesnis techninės priežiūros laikas;
- ✓ reikia mažiau atsargų;
- ✓ geresni socialiniai santykiai.

Pastovus įrenginių išdėstymas. Šiuo atveju ištekliai pristatomi į gamybos vietą. Stacionarūs įrenginiai išdėstomi tiek rengiant didelį statybos projektą, tiek ruošiantis gaminti prekę, kurią reikia surinkti vietoje.

Tobulinant gamybos organizavimo valdymą (GOV), būtina parengti visos įmonės ir darbo vietų išdėstymo planą garantuojant veiklos:

- ✓ lankstumą;
- ✓ koordinavimą;
- ✓ patikimumą;
- ✓ saugumą;
- ✓ prieinamumą;
- ✓ matomumą;
- ✓ minimalią priežiūrą;
- ✓ minimalų judėjimą.

Gamybos pajėgumas – tai gebėjimas gaminti. Jis rodo, kiek gamybos vienetų per tam tikrą laiką iš turimų išteklių gali pagaminti gaminių. Skiriami du gamybos pajėgumo lygiai:

- 1) tiesioginis;
- 2) efektyvusis.

Efektyvusis pajėgumas dažnai yra mažesnis už tiesioginį. Faktinis įmonės pajėgumas dažnai sudaro tik 50 proc. ir mažiau tiesioginio pajėgumo. Vargu ar jų rodikliai kada nors bus vienodi, bet padidinti faktinį įmonės pajėgumą įmanoma, ypač gerinant gamybos arba operacijų kontrolę. Taigi galima padaryti dvi išvadas:

- ✓ teorinis gamybos padalinio pajėgumas nėra labai svarbus, jei konkrečios aplinkybės klostosi taip, kad realus gamybos pajėgumas yra mažesnis už teoriškai didžiausią;

- ✓ gamybos pajėgumą galima padidinti geriau naudojant esamus išteklius, o ne didinant įsigyjamų išteklių kiekį.

Įmonės ar gamybos padalinio planuojamas pajėgumas nustatomas atsižvelgiant į:

- ✓ rinkodaros ir bendruosius tikslus;
- ✓ paklausos prognozes;
- ✓ esamus finansinius apribojimus.

Užuot didinus gamybos pajėgumą, galima su kita įmone sudaryti subrangos sutartį. Sprendimas pirkti priklauso nuo tiekėjų ir santykinių išlaidų. Įmonė, laikinai negalėdama patenkinti vartotojų paklausos dėl savo pajėgumo, sudaro subrangos sutartis su kitomis įmonėmis. Kita vertus, jeigu įmonė nepasitiki tiekėjų gebėjimais gaminti tinkamos kokybės prekes, ji nesieks su jais sudaryti tokių sutarčių.

4.5. Gamybos įmonės atsargos ir jų pirkimas

Įmonės, kad gamybos procesas būtų nenutrūkstamas, linkusios turėti atsargų, todėl patiria su tuo susijusių išlaidų. Atsargos – tai kartu ir viena iš organizacijos investicijų formų. Pinigai išaldomi prekėse, už kurias galutinai sumokama tik padengus jų laikymo išlaidas.

Gamybos metu ištekliai virsta produkcija, todėl būtina įsigyti žaliavų ar detalių. Reikiamų išteklių arba pasigaminama pačioje įmonėje, arba perkama iš tiekėjų. Sprendimas gaminti ar pirkti priklauso nuo tiekėjų patikimumo, užsakymo pristatymo trukmės, santykinių išlaidų ir kvalifikuotos ekspertizės, detalių gamybai būtinų specialių įrenginių kiekio. Priėmus sprendimą išteklius pirkti iš tiekėjų įmonių, pirkimo skyrius turi nuspręsti, kaip ir iš ko jų įsigyti. Svarbiausia – nupirkti reikiamą geros kokybės išteklių kiekį tinkamu laiku iš patikimo tiekėjo.

Vienas iš atsargų kontrolės politikos sprendimų susijęs su pasirinkimu: ar užsakyti didelį atsargų kiekį ir gauti jų retai, ar mažai – ir gauti jų dažnai. Tiek dideli, bet reti, tiek maži, bet dažni užsakymai turi privalumų. Pirmuoju atveju galima patirti nuostolių dėl atsargų senėjimo ir galimo gedimo, tačiau sutaupoma draudimo išlaidų, kartu yra mažesnis kapitalo poreikis. Kai perkama dažniau, paprastai suteikiama įvairių pirkimo ir pristatymo nuolaidų, padidėja pelnas pakitus atsargų kainai, saugesnis būna jų tiekimas.

Priimtas sprendimas dėl užsakymo yra neatsiejamas nuo atsargų kontrolės.

Pirkimas pagal sutartį. Tai ypač svarbu esant nenutrūkstamam gamybos procesui. Sutartis užtikrina, kad gamyba nenutrūks, nes abi šalys įsipareigoja laikytis konkrečių sutarties sąlygų. Be to, susitariama dėl atsargų, kurios bus pristatytos ateityje, kainos.

Sutartys gali būti 4 rūšių:

1) *sutartinės kainos sutartis* pasirašoma, kai suderama ir iš anksto nustatoma kaina;

2) *sutartis, kai kaina*, kuri gali būti keičiama tam tikromis sąlygomis padengiant specifinių išlaidų skirtumą, yra *derybų objektas*;

3) *papildomoji sutartis*, kai pirkėjas sutinka mokėti nustatytą kainą ir kartu apmokėti tiekėjų išlaidas;

4) *persvarstomoji sutartis*, kai kiekviena iš šalių gali iš naujo apsvarstyti kainą, atsižvelgdama į vėlesnius įvykius.

Esant nepastovioms prekių kainoms, ypač naudinga pasirašyti iš anksto nustatytos kainos sutartį. Tokia sutartis leis ateityje pirkti prekes iš anksto suderinta, o ne neatidėliotino pirkimo kaina. Pirkimo opcionas naudingas, nes ne tik leidžia apsisaugoti nuo galimų tiekimo nesklandumų, bet ir pats taip pat gali tapti pelninga preke.

Spekuliaciniu pirkimu vadinamas prekių pirkimas, kai perkama didesnis, negu būtina neatidėliotiniams poreikiams patenkinti, jų kiekis siekiant pasinaudoti numatomu kainų kilimu. Tokiu būdu pirkti ir kaupti atsargas skatina nepastovios prekių kainos.

Neatidėliotinas pirkimas – tai tuo metu būtinas reikalingų prekių pirkimas. Taip išaldoma mažiau kapitalo ir mažiau reikia sandėlių. Kita vertus, perkant mažą prekių kiekį, jų savikaina yra didesnė, todėl pirkėjas priverstas mokėti grynaisiais, pirkti brangiai ar neatidėliotino pirkimo kaina. Papildomų sunkumų ir sąnaudų atsiranda perkant iš užsienio tiekėjų. Kylant valiutų kursui, keičiasi užsienio išteklių kaina. Riziką patirti nuostolių kintant valiutų kursui galima sumažinti banko sąskaitose pinigų laikant keliomis valiutomis arba valiutą perkant išankstinio sandorio būdu. Tai reiškia sutikimą ateityje valiutą pirkti tuo metu nustatyta kaina.

Pasirinkęs bet kurią iš pirkimo strategijų, pirkėjas gali tikėtis kokios nors nuolaidos: arba už neatidėliotinę apmokėjimą (nuolaida atsiskaitant grynaisiais), arba už didelį užsakymą (nuolaida perkant didesnę kiekį).

Didelė organizacija, pirkdama atsargas, turi apsispręsti ir dėl centralizavimo laipsnio. Centralizuotas pirkimas reiškia, kad užsakymus pateikia ir sprendimus priima vienas centralizuotas pirkimo skyrius. Šiuo atveju taikoma keletas standartizuotų procedūrų, atliekama ekspertizė, būna mažiau administravimo išlaidų ir geresnė jų kontrolė. Kita vertus, dėl to kartais gali būti reaguojama nelabai lanksčiai, ilgėja užsakymo atlikimo laikas (delsiama įsigyti atsargų), nevysiškai suprantami atskirų skyrių ar gamyklos poreikiai. Alternatyvi sistema – decentralizuotas pirkimas, kai

nemažai veiksmų laisvės suteikiama kitiems organizacijos skyriams.

Svarbiausias klausimas nutarus pirkti atsargų – kiek ir kurios tiekėjas pasirinkti. Turėti vieną atsargų tiekimo šaltinį paranku dėl užsakymų masto, galimo papildomo poveikio tiekėjui, dėl savitarpio pasitikėjimo ir susiklosčiusių ryšių. Tačiau vienas išteklių (prekių) tiekimo šaltinis įmonė daro labiau pažeidžiamą. Dėl to geriau turėti du ar daugiau tiekėjų. Koks bus sprendimas, labai priklauso nuo įmonės ir jos užsakymų dydžio.

Tiekėjas paprastai pasirenkamas nustatant jo reitingą. Jį sudaro tiekėjų vertinimas pagal:

- ✓ kokybę – stebint ir kontroliuojant, ar nėra brokuotų partijų;
- ✓ pristatymą – pristatymo greitį;
- ✓ paslaugas:
 - 1) techninę informaciją;
 - 2) palaikomą techninį lygį;
 - 3) teikiamų paslaugų lygį;
 - 4) bendradarbiavimo lygį;
 - 5) tyrimų ir plėtros mastą;
 - 6) galimybę tiekti naujas prekes;
 - 7) pasirengimą prisiimti atsakomybę;
 - 8) konsultacijas sprendžiant galimas problemas;
 - 9) teikiamų garantijų rūšis ir formas;
 - 10) pakaitų pristatymo greitį.

Pretendentus įvertinus pagal kiekvieną iš šių kriterijų, galima objektyviai pasirinkti tinkamą tiekėją.

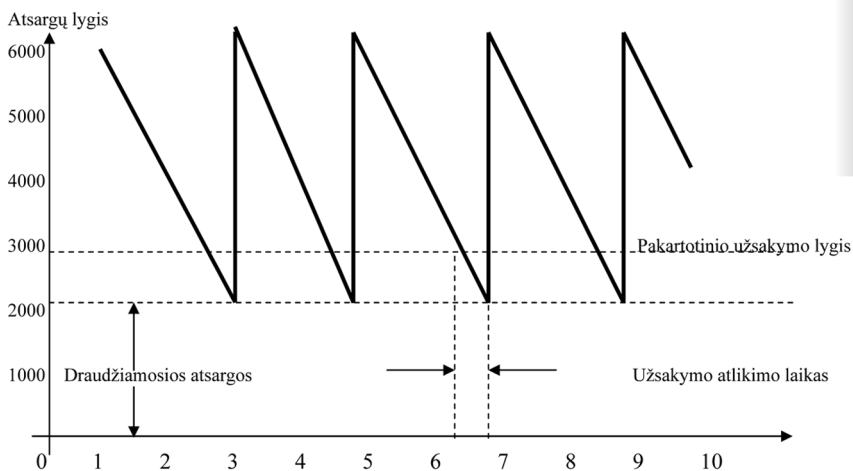
Žaliavų atsargos kaupiamos norint išvengti galimų tiekimo sutrikimų, siekiant pasinaudoti pirkimo urmu nuolaidomis bei numatant kainų kilimą. Pagrindinė priežastis, dėl kurios turima nebaigtos gamybos atsargų, yra nutrauktas gamybos procesas sudarant sąlygas lanksčiau ir geriau panaudoti įrenginius. Pagamintų prekių atsargos laikomos, kad įmonė pajėgtų susidoroti su paklausos svyravimais (sezoninė prekyba) ar laukiamu paklausos padidėjimu. Norint patenkinti didelę paklausą, gali prireikti atsargas kaupti iš anksto.

Be šių atsargų, kurių kiekis yra kruopščiai apskaičiuojamas, įmonė gali turėti neplanuotų ar nepageidaujamų prekių atsargų. Tokių atsargų atsiranda nesugebant prekių parduoti, dėl planavimo klaidų, atsargų kontrolės stokos ir prastos įvairių įmonės skyrių tarpusavio sąveikos. Šis atsargų kontrolės tyrimas remiasi planuotomis atsargomis.

4.6. Atsargų valdymas

Pagrindinis atsargų kontrolės tikslas – mažinti išlaidas išlaikant reikiamą jų kiekį (lygį). Šis tikslas pasiekiamas taikant šias priemones:

- ✓ užtikrinant sklandų žaliavų, kurios reikalingos tam tikrų prekių gamybai, tiekimą;
- ✓ nustatytu laiku išsiunčiant pagamintą produkciją;
- ✓ įvertinant įmonės tikslus;
- ✓ kontroliuojant grynuosius pinigus, kurie yra išaldyti atsargose;
- ✓ kontroliuojant nuostolius, nepaliekant galimybių vagiliauti.



7 pav. Atsargų kontrolės grafikas

Kiekviena vertikali linija reiškia naują pristatytų atsargų partiją (iš kitų šaltinių arba įmonėje pagamintų savo poreikiams tenkinti). Senkančios atsargos, kaip vartojimo ar pardavimo rezultatas, vaizduojamos pasvirosiomis linijomis. Atsargų mažėjimo spartą galima tiksliai įvertinti pagal linijų nuolydį: kuo jis statesnis, tuo greičiau atsargos senka. Kai atsargų sumažėja iki pakartotinio užsakymo lygio, užsakoma nauja jų partija, tačiau kadangi nuo užsakymo pateikimo iki atsargų pristatymo

praeina šiek tiek laiko, atsargos tuo metu ir toliau senka. Šis laikotarpis – tai užsakymo atlikimo laikas. Esant stabilioms sąlygoms, nėra jokio poreikio atsargų kaupti. Vadinasi, atsargų gali ir toliau mažėti, nes žinant, kad nauja partija bus gauta laiku, atsargų trūkumo (arba situacijos, kad jos visiškai išseks) bus išvengta. Jei atsargų mažėjimo tempas ir užsakymo atlikimo laikas skiriasi, svarbu turėti vadinamųjų draudžiamųjų atsargų.

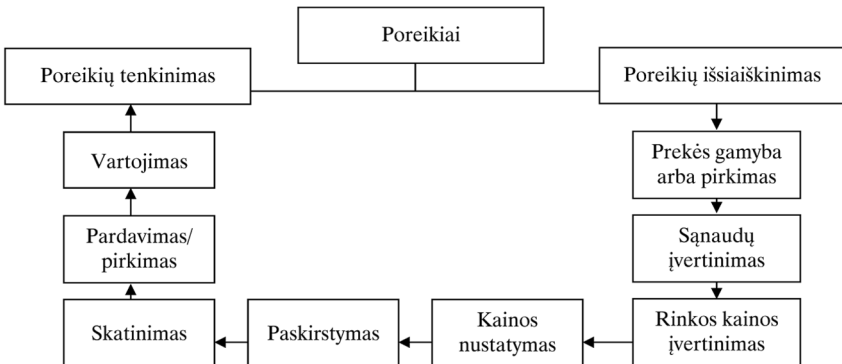
Visa tai leidžia suprasti, jog dėl turimų atsargų egzistuoja keli tarpusavyje susiję sprendimai, kuriuos lemia:

- ✓ draudžiamųjų atsargų (rezervo) dydis;
- ✓ didžiausias atsargų, kurias būtina turėti, kiekis (lygis);
- ✓ partijos, kurią reikia užsakyti, arba pakartotinio užsakymo, dydis;
- ✓ pakartotinio užsakymo lygis (lygis, kai vėl reikės pakartotinai užsakyti atsargų).

5. Rinkodara

Rinkodara yra visa tai, kas susiję su jūsų klientu. Tai, be abejo, prekės ir reklama, sąskaitos, garantijos, aptarnavimas, netgi darbuotojų apranga bei prekių pakuotės. Kurie iš šių veiksnių kelyje į sėkmę yra pagrindiniai? Kuriuos reikėtų pabrėžti? Kaip sujungti tokią daugybę elementų į nuoseklią, galingą ir pelningą rinkodaros sistemą? Jeigu jūs norite susirasti klientų, įtikinti juos naudoti ar pirkti jūsų prekę, turite suplanuoti ir suderinti daugelį veiksmų. Šie veiksmai turi būti skirti vartotojui patraukti, jo elgesiui prognozuoti. Vadinasi, pagrindiniu rinkodaros specialisto įrankiu turi tapti programa, pagal kurią suderinamos skirtingos rinkodaros priemonės.

Jei gamintojas žino, koks jo tikslas, strategija atsako į klausimą, kaip tai padaryti. Turint strategiją daug kas paaiškėja, pavyzdžiui, kaip išlaikyti kuo glaudesnius ryšius su pirkėjais. Pavyzdžiui, jūs greitojo maitinimo sistemai gaminate užkandžius. Pagrindiniai jūsų produkcijos vartotojai – paaugliai, todėl rinkodaros strategija turi būti įgyvendinama taip, kad šio amžiaus pirkėjai pirktų būtent jūsų produkciją, jaustųsi labiau suaugę, ne vaikai. Turėdami tokią strategiją, jūs stengsitės atsižvelgti į vartotojo skonį, todėl ir jūsų televizijos reklama paaugliams siūlys tikrai ne vaiko įvaizdį.



8 pav. Rinkodaros sistemos elementai

Paveiksle matome, kad rinkodaros sistemos procesas – daugelio elementų, kurių kiekvienas yra nuoseklus sprendimo įgyvendinimo etapas, derinys. Tik išsprendus vieno etapo problemas dažniausiai sukuriama prielaidos ir tampa prasminga pradėti nagrinėti ir spręsti kito etapo klausimus. Panagrinėkime kiekvieno rinkodaros sistemos proceso etape sprendžiamų klausimų turinį.

Pirmas klausimas, į kurį privalo atsakyti savo veiklą pradedantis ar plėtojantis verslininkas – kokius poreikius tenkinant bus siekiama verslo tikslų?

Antra, reikia įvertinti rinkos poreikių patenkinimo galimybes, sąlygas ir perspektyvas, prekės gamybos ir jos importavimo būdus.

Trečia, gamybos verslo padėtis rinkoje ir pelnas labai priklauso nuo išteklių, darbo efektyvumo, laiko, mokslo tiriamųjų darbų, pagaliau – piniginių sąnaudų. Jei viską įvertinus ir sudėjus paaiškėja, kad prekės gamybos ir paskirstymo bendrosios sąnaudos yra labai didelės, neleidžia konkuruoti rinkoje ir gauti pelno, tokį verslą pradėti arba tęsti nenaudinga ar bent jau rizikinga.

Ketvirta, išsiaiškinus prekės rinkos kainą ir palyginus ją su bendrosiomis sąnaudomis, galima susidaryti vaizdą apie pelno ir rinkos galimybes. Rinkoje reikia stebėti ne vien tapačių, bet ir panašių, tuos pačius poreikius galinčių tenkinti prekių pakaitų kainas.

Penkta, jei kainos ir sąnaudos rodo, kad prasminga pradėti ir plėtoti verslą, sprendžiamas gaminamos prekės kainos nustatymo klausimas. Kaina nustatoma atsižvelgiant į strateginius verslo tikslus, kurie gali būti labai įvairūs. Ėjimo į rinką ar rinkos dalies išplėtimo tikslai dažnai skatina nustatyti šiek tiek mažesnę už vidutinę rinkos kainą.

Šešta, išsiaiškinus minėtus su gamyba ir kainos nustatymu susijusius klausimus, tenka pereiti prie prekės paskirstymo, t.y. pateikimo vartotojui, problemų.

Septinta, pagaminus prekę, pradeda veikti paskirstymo sistema. Ir toliau ją reikia remti: siekti, kad pirkėjai būtų tinkamai ir laiku informuojami apie prekę ją reklamuojant, ir kitaip skatinti jų norą bei poreikį ją pirkti ir vartoti. Pardavimą skatinanti veikla (rėmimas) tobulinama atitinkamai mokant pardavėjus, rengiant įvairias su pirkimu ir pardavimu susijusias paskaitas.

Aštunta, pirkimas yra svarbiausias rinkai pateiktos prekės pripažinimo momentas. Tačiau tuo dar neturėtų baigtis gamintojo rūpesčiai, kaip

geriau patenkinti vartotojų poreikius. Rinkodaros specialistui turi rūpėti viskas, kas vyksta po to, kai jo gaminį nuperka pirkėjas.

Devinta, nupirkto prekės likimas gali būti labai įvairus. Jei nupirkta prekė nebus vartojama arba bus vartojama ne pagal paskirtį, gamintojas turi tai žinoti, smulkiau išsiaiškinti, daryti išvadas ir tinkamus veiklos bei prekės pakeitimus.

Dešimta, tik įsitikinus, kad prekė tikrai tenkina tuos poreikius, kuriems tenkinti skirta, ir vartotojas ja yra patenkintas, galima pripažinti, jog verslas tvarkomas pagal rinkodaros principus, ir pagrįstai tikėtis sėkmės.

Įmonės rinkodaros veiklos centre yra *vartotojas*. Jo poreikiams tenkinti, jam aptarnauti skiriamos visos įmonės pastangos ir priemonės. Jos įgyvendinamos remiantis tam tikrais sprendimais ir veiksmais, susijusiais su vartotojui pagaminta preke (angl. *product*), jos kaina (angl. *price*), paskirstymu (angl. *place*) ir rėmimu (pardavimo skatinimu) (angl. *promotion*).

Planuodama savo rinkodaros veiklą įmonė remiasi visais rinkodaros kompleksu elementais, tačiau kiekvienas iš jų gali būti plėtojamas naudojant įvairias alternatyvias priemones, skirtingas strategijas.

Itin svarbus rinkodaros elementas – *prekė*. Su jos kūrimu, gamyba, įpakavimu, kokybės garantijomis ir kita susiję reikšmingi įmonės sprendimai ir veiksmai.

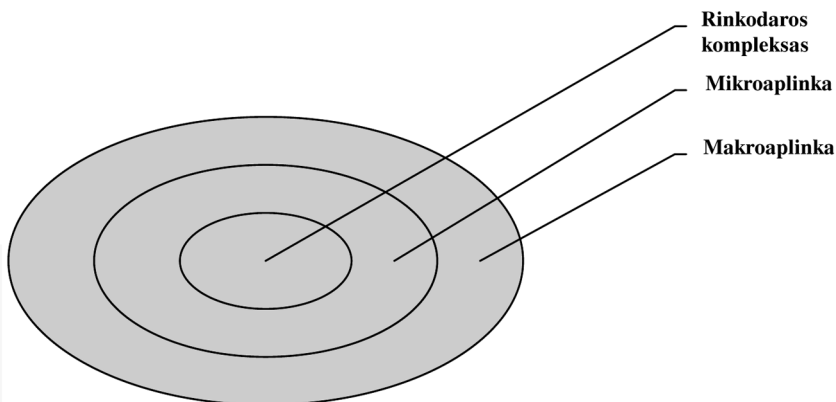
Kitas rinkodaros elementas – *kaina*. Tai vadybiniai sprendimai ir veiksmai, susiję su prekės kainos nustatymu, jos keitimu, nuolaidų bei apmokėjimo sąlygų pirkėjams taikymu.

Rinkodaros elementas *paskirstymas* – tai atitinkami sprendimai ir veiksmai, kuriais remiantis pasirenkami prekės pateikimo vartotojams būdai, organizuojamas fizinis prekės judėjimas iš įmonės pas vartotoją.

Kitas elementas – *rėmimas* – *pardavimo skatinimas, reklama*. Tai sprendimai ir veiksmai, kuriais siekiama pirkėjus informuoti apie prekes ir paskatinti jas pirkti.

Į rinkodaros aplinką reikia žiūrėti kaip į įmonę veikiančių jėgų visumą, kur susipina tiesioginį ir netiesioginį poveikį turintys veiksniai.

Priimant rinkodaros sprendimus aplinkos sąlygos skirstomos į specifines (mikroaplinką) ir bendrąsias (makroaplinką). Kartais pirmoji vadinama artimąja, o antroji – tolimąja.



9 pav. Rinkodaros aplinka

Mikroaplinka – tai visuma jėgų, kurioms įmonė, siekdama savo tikslų, gali daryti įtaką. Ją sudaro vartotojai, tiekėjai ir konkurentai. Įmonė turi tirti savo mikroaplinką, priimti ir įgyvendinti savo rinkodaros sprendimus. Įmonės įtaka mikroaplinkai pasireiškia skatinant paklausą ir formuojant vartotojų elgseną, pasirenkant tiekėjus ir sudarant sandorius, varžantis su konkurentais dėl pirkėjų.

Makroaplinka – tai visuma jėgų, kurios tam tikroje teritorijoje veikia įmonės rinkodaros sprendimus ir kurioms ji tiesiogiai negali daryti įtakos.

Bet kurios įmonės veiklai didelę įtaką turi makroekonomikos veiksniai: ekonomikos plėtros cikliškumas, nedarbas, infliacija, demografiniai pokyčiai, įstatymai, naujų technologijų panaudojimo galimybės, gamtosaugos reikalavimai ir kita.

Ekonominė aplinka – tai rinkodaros makroaplinkos dalis. Jai būdingi tam tikri ūkio raidos dėsningumai ir tendencijos, turinčios įtakos rinkodaros sprendimams ir veiksmams.

Šalies bendrasis vidaus produktas (BVP) – tai visų per metus suteiktų paslaugų ir pagamintų prekių pinigine išraiška.

Pirkėjų pajamos – suminės pajamos, gaunamos pardavus tam tikrą produktų (paslaugų) kiekį. Šios pajamos turi būti lygios prekių, paslaugų kainos ir jų kiekio sandaugai.

Kaupimo lygis priklauso nuo gaunamų pajamų dydžio. Vartotojai individualiai nustato, kiek pajamų skirti kaupimui ir kiek – vartojimui.

Kainų lygis – tai bendras ūkio kainų lygis, išreikštas kainų indeksu. Dviejų gretimų laikotarpių kainų lygis – infliacijos tempo rodiklis.

Kreditas – tai paskola ir kiti skolinimosi už palūkanas metodai, leidžiantys vartotojams ir firmoms pirkti prekes, jų dalis, paslaugas, žaliavas.

Socialinė ir kultūrinė aplinka – tai rinkodaros makroaplinkos elementas, atspindintis visuomenės poveikį įmonei, jos rinkodaros sprendimams ir jų įgyvendinimui.

Rinkodaros socialinę ir kultūrinę aplinką apibūdina:

- ✓ Demografiniai rodikliai – gyventojų statistikos duomenys (šeimos dydis, gyventojų sudėtis pagal lytį, amžių ir kitus kriterijus; dirbančiųjų skaičius, jų pajamos ir kita).

- ✓ Kultūros reiškiniai ir jų raidos tendencijos (pagrindinių vertybių pastovumas, antrinių vertybių kaita, subkultūros).

- ✓ Pagrindinės visuomenės vertybės (žmonių požiūris į save ir visą, jų tarpusavio santykiai, santykiai su visuomene, gamta).

Politinė ir teisinė aplinka – tai rinkodaros makroaplinkos elementas, apimantis visuomenės politinių struktūrų veiklą ir teisės aktus, veikiančius rinkodaros sprendimus ir priemones.

Politinė ir teisinė aplinka visų rūšių įmonėms sudaro palankias sąlygas verstis ūkine ir finansine veikla, skatina investicijas, draudžia arba riboja tam tikrą veiklą. Šią aplinką reguliuoja:

- 1) įmonių steigimą, jų vidaus veiklą ir likvidavimą reglamentuojantys teisės aktai;

- 2) įmonės santykius su vartotojais, tiekėjais ir konkurentais reglamentuojantys teisės aktai;

- 3) atskiras rinkodaros sritis reglamentuojantys teisės aktai.

Mokslo ir technologinė aplinka – tai rinkodaros makroaplinkos elementas, apimantis mokslo žinias ir technologijas, kurios daro įtaką rinkodarai.

Kiekviena šiuolaikinė prekė ar paslauga yra tam tikrų mokslo žinių panaudojimo rezultatas. Todėl mokslo rezultatų taikymo galimybės rinkodaros politikai yra labai svarbios: naujų technologijų taikymo efektyvumas kuriant naujus produktus ar paslaugas iš esmės lemia naujų produktų ir paslaugų didėjančią vartojimo tempą ir apimtį.

Gamtinė aplinka – tai rinkodaros makroaplinkos elementas, apimantis klimato sąlygas, gamtos išteklius, jų naudojimo ir aplinkosaugos priemonės ir būdus, kurie daro įtaką rinkodaros sprendimams ir veiksams. Įmonės, spręsdamos gamybos ir rinkodaros klausimus, turi atsižvelgti į ekologijos reikalavimus.

Teoriškai rinka nagrinėjama dviem požiūriais – ekonomikos ir rinkodaros (žr. 10 pav.).

Ekonomikos požiūriu	Rinkodaros požiūriu
Rinka – tai pirkėjų ir pardavėjų susitikimo vieta, kur prekių mainų proceso metu veikia pasiūlos ir paklausos pusiausvyrą reguliuojantis mechanizmas – kaina	Rinka – tai visuma esamų ir potencialių pirkėjų, siekiančių patenkinti savo poreikius keisdami ką nors vertinga su prekes ar paslaugas siūlančiais pardavėjais

10 pav. Rinkos sąvokos

Ekonominėje literatūroje galima rasti įvairių rinkos apibrėžimų. Paprastai jie atspindi tą požiūrio aspektą, į kurį sutelktas vieno ar kito tyrėjo dėmesys ar mokslo srities problematika. Studijuojant rinkodarą svarbu tirti rinką ne tik dėl to, kad taip rekomenduoja ekonomikos teorija, bet ir dėl praktinės rinkodaros – siekiant įgyti šios veiklos patirties.

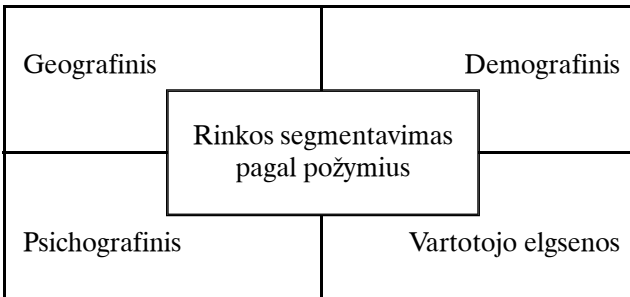
Rinkos potencialas – tai tam tikros rinkos vartojimo poreikio ir galimybių rodiklis.

Rinkos talpa – tai faktiškai rinkoje parduotų prekių kiekis.

Rinkos potencialo ir jos talpos rodikliai gali nesutapti. Visiškai įmanoma, kad rinkos potencialas bus didesnis už jos talpą. Esant menkam uždarbiui, nedarbiui, dalis gyventojų gali nepajėgti nusipirkti reikiamą prekių (pvz., picų) kiekį. Galimas dalykas, kad kai kas picas keps namuose. Dėl to picų poreikis ir suvartojimas nebūtinai visada bus lygus jų perkamumui rinkoje.

5.1. Rinkos segmentavimas

Rinkos segmentavimas – tai rinkos skaidymas į dalis, kuriose vienodai ar panašiai reaguojama į rinkodaros veiksmus.



11 pav. Rinkos skaidymas į dalis

Vartotojai, kaip ir kiti rinkos dalyviai, nevienodi. Skiriasi jų poreikiai, pajamos, įpročiai ir kita. Įmonė, organizuodama savo veiklą, į tai turi atsižvelgti ir rinkodaros veiksmus skirti tam tikrų vartotojų grupių poreikiams tenkinti.

Tam būtina rinką pagal tam tikrus vartotojų bruožus suskaidyti į dalis. Įmonė tai turi daryti, kad galėtų pasirinkti patraukliausią ir naudingiausią vartotojų grupę.

Prieš dalydama rinką į dalis įmonė turi atrinkti požymius, pagal kuriuos tai atliks (žr. 11 pav.).

Geografinis segmentavimas. Vartotojai į grupes skirstomi pagal tam tikrą geografinį požymį. Pagal tai galima skirti:

- 1) miesto ir kaimo gyventojus;
- 2) administracines teritorijas;
- 3) klimato zonas.

Demografinis segmentavimas. Dažnai rinka skaidoma į dalis pagal žmonių amžių ir lytį, užsiėmimą ir išsilavinimą, religiją, rasę, tautybę, šeimos dydį, jos pajamas, gyvenimo ciklo etapus ir pan.

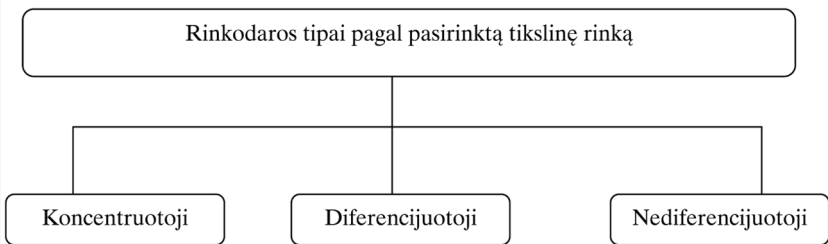
Psichografinis segmentavimas remiasi vartotojų skirstymu į grupes pagal psichologinius požymius: 1) jų nuomonę, susijusią su tam tikromis prekėmis ar jų grupėmis;

2) svarbiausius asmenybės požymius (charakterio savybes: komunikabilumą, savarankiškumą, konservatyvumą ir pan.);

3) elgsenos ypatumus (gyvenimo, pirkimo įpročius).

Segmentavimas atsižvelgiant į vartotojo elgseną. Šiuo požiūriu rinką galima dalyti į tam tikras dalis pagal motyvus, skatinančius vartotoją pirkti, taip pat prekės vartojimo dažnumą ir pan.

Tikslinė rinka – tai vartotojų grupė, turinti panašių poreikių, į kuriuos orientuodamasi įmonė kuria rinkodaros kompleksą.



12 pav. Tikslinė rinka

Išskaidžius rinką pagal įvairius požymius nustatoma tikslinė rinka.

Tikslines rinkas nustatyti būtina dėl to, kad įmonė, suskaidydama rinką į atskiras dalis ir žinodama kiekvienos jų ypatumus, galės tikslingai veikti vartotoją.

Rinkodaros tipai pagal pasirinktą tikslinę rinką:

✓ Koncentruotoji rinkodara – tai tokia strategija, kai įmonė visas pastangas stengiasi sutelkti tik į vieną tikslinę rinką ir jai užvaldyti naudoja specialiai pritaikytą rinkodaros kompleksą.

✓ Diferencijuotoji rinkodara – tai tokia strategija, kai įmonė atskiroms tikslinėms rinkoms užvaldyti naudoja skirtingus, specialiai joms pritaikytus rinkodaros kompleksus.

✓ Nediferencijuotoji rinkodara – tai tokia strategija, kai įmonė visai rinkai užvaldyti naudoja vieną universalų rinkodaros priemonių kompleksą.

Koncentruotoji rinkodara patogi mažoms įmonėms. Jos savo veiklą plėtoja palyginti nedidelėse rinkos dalyse ir sėkmingai konkuruoja su stambiomis įmonėmis, kurioms šios rinkos nepatrauklios dėl mažumo.

Įmonė, taikanti diferencijuotąją rinkodarą, pasirenka kelis rinkos segmentus. Tuomet kiekvienam jų ji rengia skirtingą rinkodaros kompleksą.

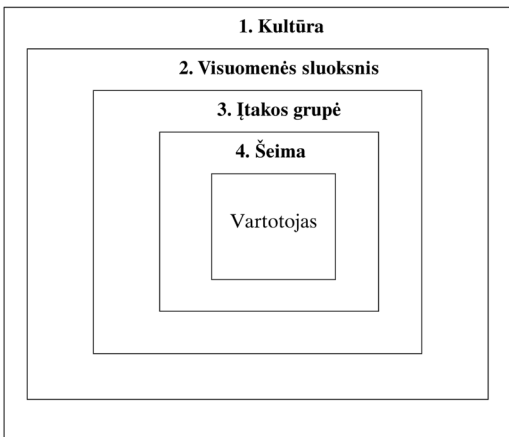
Ne visos įmonės skaido rinką. Jei įmonė įsitikinusi, kad visi vartotojai panašūs, ji kuria ir parduoda prekes vadinamajam vidutiniam vartotojui. Šiuo atveju ji taiko nediferencijuotosios rinkodaros metodus.

Vartotojo elgsena – tai individo veiksmai, susiję su prekės įsigijimu ir vartojimu, jo poelgiai, kai atsiranda problema, kurią jis gali išspręsti išgydamas prekę, ir reakcija ją įsigijus.

Vartotojo elgsenos tyrimo tikslas – atsakyti į šiuos klausimus:

- ✓ Kas perka?
- ✓ Kaip perka?
- ✓ Kada perka?
- ✓ Kur perka?
- ✓ Kodėl perka?

Tiriant rinką daugiau duomenų sukaupiama apie vartotojo išorines savybes ir remiantis jomis sprendžiama apie jo elgseną, o vartotojo elgsenos tyrimo tikslas – nustatyti tipiškus individo elgsenos niuansus, įvertinti sprendimo priėmimo nuoseklumą ir veiksniai, vienomis ar kitomis aplinkybėmis turinčius jam įtakos.



13 pav. Išoriniai vartotojo elgsenai įtakos turintys veiksniai

Vartotojo elgseną lemia išoriniai veiksniai. Jie kyla iš visuomenės, kurioje gyvena individas, ir tarsi liudija jo priklausomybę kuriai nors grupei, taip pat nubrėžia priimtinos ir nepriimtinos elgsenos ribas.

Kultūra – tai visuomenės gyvenimo būdas, jos normos ir vertybės, perduodamos iš kartos į kartą ir dar besiformuojančios dėl dabarties reiškinų įtakos.

Kultūra daro didelę įtaką visoms gyvenimo sritims, taip pat ir vartotojo elgsenai. Todėl įmonei svarbu žinoti, kokie yra jo įpročiai ir galvosena. Pavyzdžiui, aprangos stilius, poilsavimo būdas, valgymo įpročiai leidžia prognozuoti, ką vartotojas galėtų pirkti.

Visuomenės sluoksnis, kuriam priklauso individas, taip pat turi įtakos jo elgsenai, pirkimo įpročiams. Įmonei svarbu žinoti, kokias prekes perka įvairių visuomenės sluoksnių atstovai. Išsivysčiusiose šalyse yra skiriami šeši visuomenės sluoksniai:

1. *Viršutinio viršutinis*. Tai – elitas. Jo atstovai perka tik prestižines prekes. Prekės kaina neturi reikšmės. Įmonių, gaminančių serijines prekes, šio sluoksnio atstovų nedomina. Savo klientais juos laiko tik nedaugelis gamintojų.

2. *Viršutinio apatinis*. Tai žmonės, turintys dideles pajamas, dažniausiai neseniai praturtėję. Jie perka brangias, viešai gerai matomas prekes, siekdami parodyti savo aukštą padėtį visuomenėje.

3. *Vidurinio viršutinis*. Šį sluoksnį sudaro išsilavinę žmonės, dažniausiai verslininkai, įmonių vadovai ir vadybininkai. Jie perka gerai žinomų prekių vardų prekes, siekia jų kokybės, patikimumo.

4. *Vidurinio apatinis*. Tai protinį darbą dirbantys, tačiau nepasiekę karjeros viršūnės žmonės. Jie perka masiškai vartojamas prekes, taupo.

5. *Apatinio viršutinis*. Šį sluoksnį sudaro darbininkai. Daugelio jų pajamos didelės. Jie vertina brangesnes kasdienio vartojimo prekes.

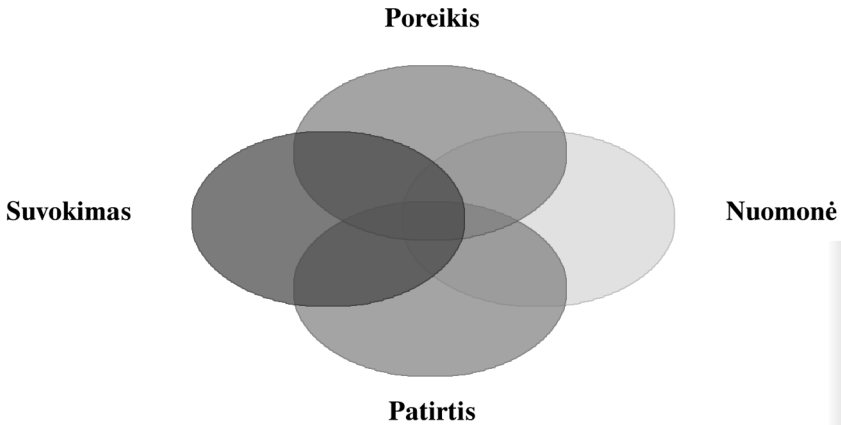
6. *Apatinio apatinis*. Jam priklauso neturtingi žmonės. Jiems svarbiausia yra prekės kaina, o ne kokybė. Jie perka masinės gamybos prekes.

Įtakos grupė – tai dar vienas išorinis veiksnys, turintis įtakos vartotojo elgsenai. Ją sudaro žmonės, turintys panašių pomėgių ir gyvenantys pagal tam tikrus visuomenės standartus, kurie yra tarsi rėmai sprendžiant, ką pirkti. Skiriamos dviejų tipų įtakos grupės:

1) grupė, kuriai asmuo priklauso (šeima, draugai, kaimynai, bendradarbiai ir pan.);

2) grupė, kurią asmuo nori mėgdžioti (jos gyvenimo būdą, elgseną ir pan.) ar jai priklausyti (visuomenės sluoksniui).

Vartotojo elgsenai įtakos turi ir šeima. Įmonei svarbu žinoti, kaip pareigomis pasiskirstoma šeimoje, nes tik tada jų produktai gali pasiekti tą vartotoją, kuriam prekė yra skirta. Vartotojo elgseną ištirti padeda ir šeimos gyvenimo ciklo analizė, nes skirtingais ciklo etapais perkamos skirtingos prekės.



14 pav. Vidiniai (psichologiniai) vartotojo elgsenai įtakos turintys veiksniai

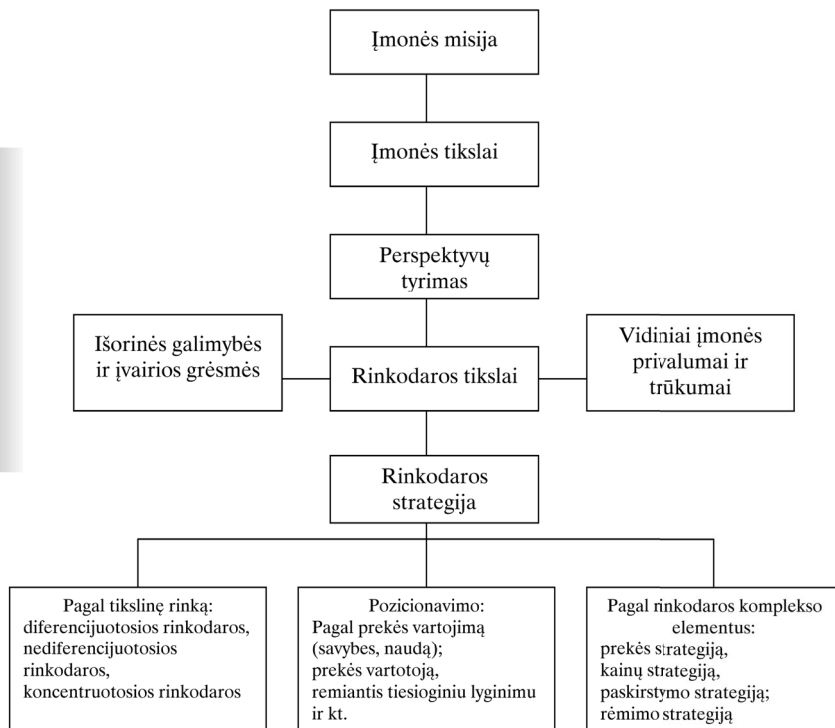
Kiekvienas žmogus turi įvairių poreikių. Kai kuris nors poreikis nepatenkinamas, ilgainiui jis tampa motyvu. Motyvas – tai vidinė paskata atlikti kokį nors veiksą. Suvokimas – tai aplinkos objektų bei įvykių priėmimas ir interpretavimas.

Atranka ir planavimas – du didžiausią įtaką vartotojų suvokimo procesui turintys veiksniai. Informacijos atranka reiškia, kad jei apie prekę yra gana daug informacijos, vartotojai atsirenka tik jiems reikalingą, o nereikalingą atmeta.

Vykstant suvokimo procesui, jei dėmesingai priimama, kontroliuojama visa gaunama informacija – jos kiekis ir kokybė. Itin svarbūs du suvokimo aspektai: atrankinis dėmesys ir suvokimo poreikis. Atrankinis dėmesys pasireiškia tuo, kad nuolat gaunama informacija yra supaprastinama, atrenkama. Toks informacijos atrankos procesas – jos planavimas – padeda vartotojui lengviau suprasti ir įsiminti informaciją. Taip reikšminga tampa patirtis – sukaupotos ir savaip interpretuotos informacijos visuma, lemianti vartotojo elgseną. Vartotojas apie prekes kaupia dvejopą patirtį: kaip jas pirkti ir vartoti.

Nuomonė – tai vartotojo patirties, jausmų, vertinimų, susijusių su tam tikru objektu, sąveikos rezultatas.

5.2. Rinkodaros tikslai ir strategija



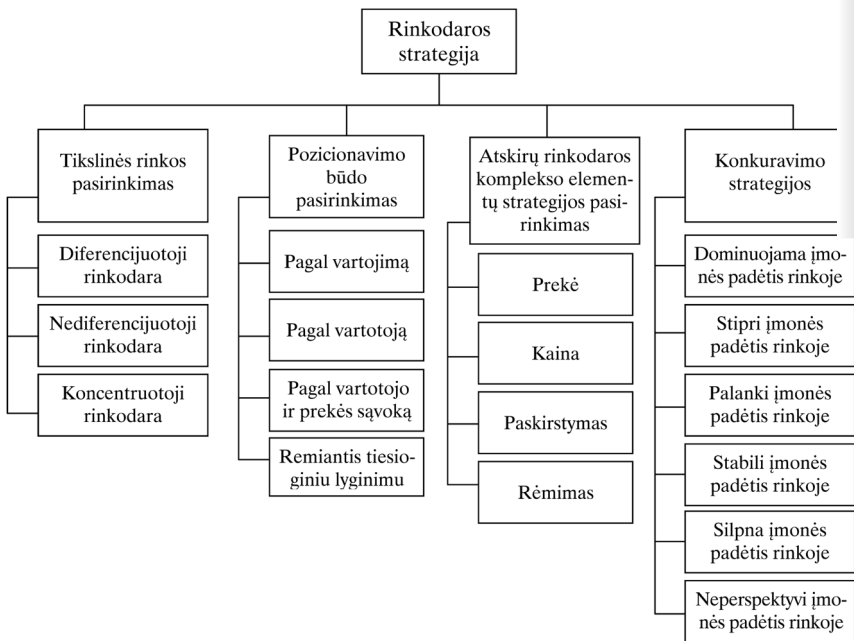
15 pav. Nuoseklus rinkodaros planavimo schema

Bendras strateginis planas apima visą įmonės veiklą. Jame numatomi ir pagrindiniai jos tikslai. Kadangi juos įgyvendina įvairūs įmonės padaliniai, nuo bendrų įmonės tikslų ir bendros strategijos būtina pereiti prie kiekvienos funkcinės veiklos srities (finansų, rinkodaros, gamybos ir kt.) strategijų. Šios gali būti dar smulkesnės, kuriamos atsižvelgiant į konkrečios veiklos srities specifiką. Ir tik turint tokius smulkius planus galima pradėti spręsti konkrečius rinkodaros valdymo klausimus. Visą šią nuoseklią veiksmų grandinę atskleidžia tipinė rinkodaros planavimo schema.

Rinkodaros tikslai – tai tam tikro laikotarpio rinkodaros užduotys, išreikštos kiekybiniais ir kokybiniais rodikliais.

Rinkodaros strategija – tai tarpusavyje suderintų rinkodaros specialistų veiksmų visuma. Jos paskirtis – siekti numatytų ilgalaikių rinkodaros tikslų.

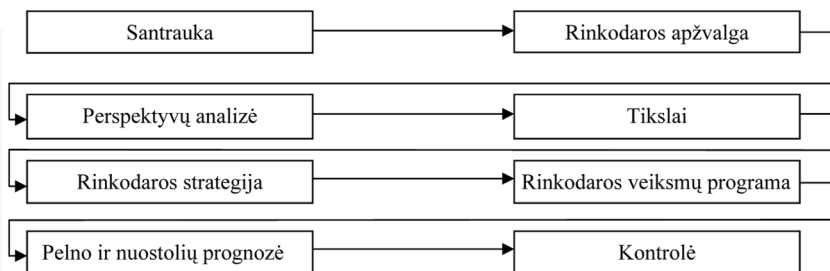
Tikslai ir strategija rodo, ką įmonė, naudodama atitinkamas rinkodaros strategijas, turi pasiekti rinkodaros priemonėmis per planuojamą laikotarpį.



16 pav. Rinkodaros strategijos struktūra

5.3. Rinkodaros planavimas

Planuojant rinkodaros veiksmus tikslingiausia laikytis gana griežtos ir plačiai pripažįstamos rinkodaros strategijos struktūros, kuri susijusi su svarbiausiais rinkodaros aspektais.



17 pav. Rinkodaros plano struktūra

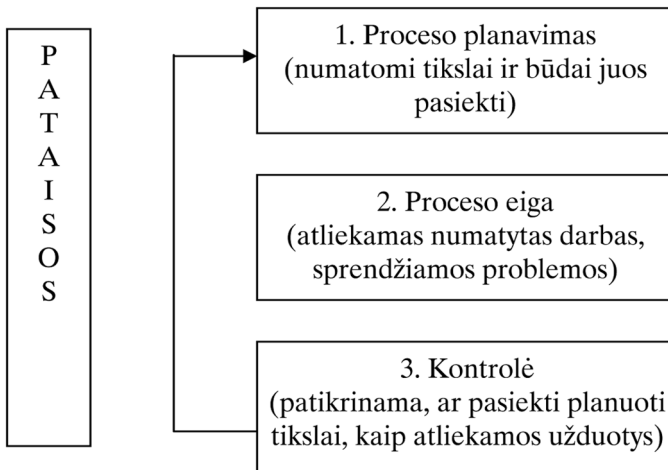
Rinkodaros planas yra dokumentas. Jo struktūra priklauso nuo daugelio dalykų: prekių ir rinkų pobūdžio, įmonės tikslų, aptariamojo periodo ypatumų ir t.t. Todėl galima kalbėti tik apie tam tikras tipiškas, dažnesnes plano sudedamąsias dalis arba analizuoti pavyzdžius. Viena iš tipiškų struktūrų pateikiama 17 paveiksle.

1. *Santrauka* – joje trumpai išdėstoma viso plano esmė.
2. *Rinkodaros apžvalga* – pateikiami pagrindiniai prekių duomenys, informuojama apie pardavimo būdus, dabartinę padėtį rinkoje (pardavimo mastą ir tendencijas, konkurentus, palankias ir nepalankias aplinkos jėgas ir kt.).
3. *Perspektyvų analizė* – nagrinėjami tolesniems rinkodaros veiksams įtakos turintys įmonės privalumai ir trūkumai, taip pat palankios ir nepalankios aplinkos sąlygos.
4. *Tikslai* – nusakoma, kokio pardavimo masto, pelno, rinkos dalies ir kitų tikslų bus siekiama įgyvendinant šį planą.
5. *Rinkodaros strategija* – išdėstoma rinkodaros strategija, kuria bus vadovaujama įgyvendinant šį planą.
6. *Rinkodaros veiksmų programa* – kalendorinis veiksmų grafikas: kada, kas, ką darys ir kiek tam reikia lėšų.

7. *Pelno ir nuostolių prognozė* – numatomas pardavimo mastas, apskaičiuojami finansiniai plano įgyvendinimo rezultatai.

8. *Kontrolė* – nustatoma, kas yra atsakingas už konkrečius veiksmus.

Rinkodaros procesų valdymas – tai visų įmonės rinkodaros veiksmų planavimas, įgyvendinimas ir kontrolė.

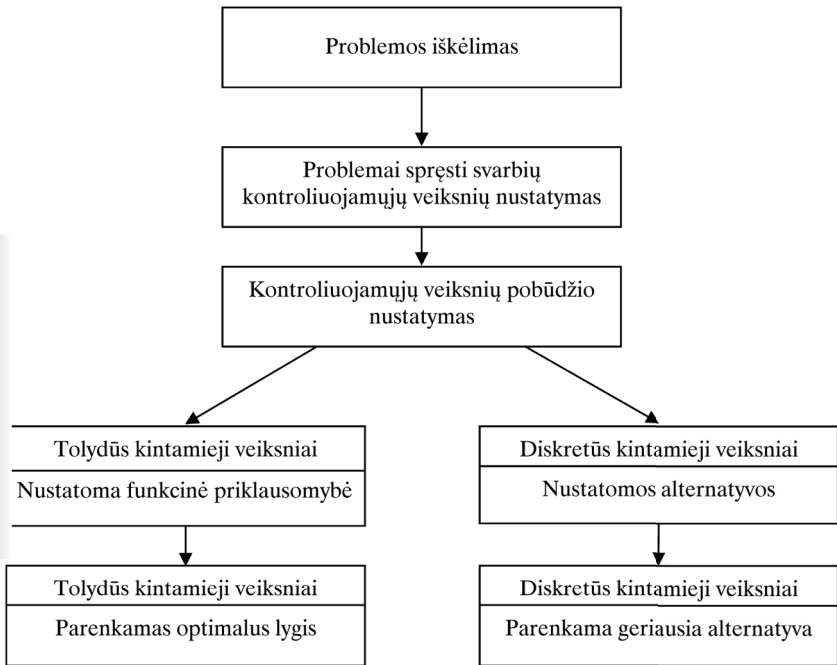


18 pav. Rinkodaros procesų valdymas

Rinkodaros planavimo rezultatas – ilgesnio ar trumpesnio laikotarpio rinkodaros planas. Toliau tas planas vykdomas ir kontroliuojama, ar pavyko pasiekti planuotus rezultatus. Esant nukrypimui, planas pataisomas ir ciklas kartojamas.

Rinkodaros valdymo sprendimai priimami remiantis įprasta sprendimų priėmimo logika: iš pradžių iškeliami problema, aptariami jų sprendimo būdai ir priimamas galutinis sprendimas.

Pirmiausia išsiaiškinama, koks yra problemos mastas, t. y. apibrėžiama, kas priklauso ir kas nepriklauso aptariamai sričiai. Tai padeda išvengti nereikalingo pernelyg gausios informacijos nagrinėjimo, konkretaus vadovo kompetencijai nepriklausančių sprendimų aptarimo.



19 pav. Rinkodaros valdymo sprendimų priėmimo schema

Tolesnis žingsnis – reikia nustatyti, kurie kontroliuojamieji veiksniai (tie, kuriuos įmonė gali nustatyti ar keisti savo nuožiūra) galėtų padėti spręsti problemą.

Sprendžiant rinkodaros problemą tarp kontroliuojamųjų veiksnių ir rezultato nebūtinai egzistuoja aiškus funkcinis ryšys. Todėl kontroliuojamieji veiksniai nustatomi ne tiek ieškant matematinės rodiklių priklausomybės, kiek loginiu metodu parenkant labiausiai tikėtinus veiksnius. Trečiajame etape nustatoma, ar nustatyti kontroliuojamieji veiksniai kinta tolydžiai, ar netolydžiai (diskrečiai). Pirmuoju atveju veiksnio stiprumą galime keisti laipsniškai (tada kinta jo kiekybinė išraiška). Pavyzdžiui, galima po truputį didinti reklamos išlaidas, pardavėjų skaičių ir kita. Taigi sprendimo alternatyvos tarpusavyje skirtųsi tik veiksnio stiprumu, savo kiekybine išraiška. O diskrečiųjų veiksnių įtakos stiprumas negali keistis

laipsniškai, todėl jų pagrindu sukurtos alternatyvos tarpusavyje skiriasi iš esmės, o ne tik rodiklių dydžiu. Pavyzdžiui, siekiant padidinti pardavimo mastą galimos dvi alternatyvos – pateikti daugiau reklamos arba samdyti daugiau pardavėjų.

Nustačius, kad veiksniai yra tolydūs, tenka tarp jų ir rezultatų rodiklių ieškoti priklausomybės. Tam gali būti naudojama daugybė matematinių ir statistinių metodų, tačiau visada būtina turėti gana daug ir tikslių pradinių duomenų – tik tuomet funkcinė priklausomybė nustatoma gana tiksliai. Tačiau duomenų ne visuomet pakanka. Kitaip problema sprendžiama, kai trečiajame etape nustatoma, kad veiksniai yra diskretūs. Tuomet ketvirtojo etapo tikslas – sukurti kuo daugiau alternatyvų. Tai žiniomis pagrįstas kūrybinis procesas, kai sėkmingai gali būti taikomi įvairiausi grupinių diskusijų, vadinamosios „proto atakos“ ir kiti metodai. Paprastai alternatyvūs sprendimo variantai tarpusavyje skiriasi ne tik problemos sprendimo būdu, bet ir daugeliu kitų dalykų: jiems įgyvendinti reikalingų lėšų dydžiu, įgyvendinimo trukme ir t. t. Todėl paskutiniame etape iš sukurtų alternatyvų reikia atrinkti vieną arba kelias tinkamiausias.

6. Verslo įmonės finansavimas ir investicijos

6.1. Turtas, nuosavybė ir investicijos

Lietuvos Respublikos buhalterinės apskaitos įstatymo 17 straipsnyje nurodoma: „Turtas – materialiosios, nematerialiosios ir finansinės vertybės, kurias valdo, naudoja ir (arba) kuriomis disponuoja ūkio subjektas ar kurias naudojant tikimasi gauti ekonominės naudos“.

Ekonominiais ištekliais laikoma visa tai, kas naudojama įmonės ūkinėje veikloje. Turtas privalo turėti savininką, bet nebūtinai tai turi būti įmonė, kurioje jis laikomas. Dalis turto gali būti ir skolinta. Tai ne tik žaliavos, įrenginiai, pastatai, bet ir žemė, ant kurios šie pastatai pastatyti, taip pat darbuotojai, gebantys atlikti tą ar kitą darbą, ir net regiono kraštovaizdis. Tačiau į apskaitą įtraukiami tik tie ekonominiai ištekliai, kurie turi konkretų savininką ir kuriuos įmonė išigyja sumokėdama už juos arba iškeisdama į kokį nors kitą savo turtą.

Kodėl įmonės skolos laikomos turtu? Apskaitoje skola figūruoja kaip turtas, kurį išgydama įmonė sumokėjo tam tikrą pinigų sumą, o inžinierius ir darbininkas įvertinamas tik per darbo užmokesčio išlaidas, kurios tampa sąnaudomis, skirtomis tam tikro laikotarpio pajamoms uždirbti.

Įmonių išlaidų sąmatų vykdymo balanso aktyve turtas klasifikuojamas taip:

- 1) ilgalaikis turtas;
- 2) atsargos;
- 3) trumpalaikis turtas;
- 4) sąnaudos;
- 5) pinigai;
- 6) finansinis turtas.

Tokia klasifikacija atspindi įmonės turto struktūrą.

Ja remiantis įmonės turtą galima skirstyti pagal:

- ✓ naudojimo laiką;
- ✓ piniginę išraišką;
- ✓ materialinę išraišką;
- ✓ naudojimo pobūdį (paskirtį);

✓ produkcijos užbaigtumo lygį.

Pagal naudojimo laiką turtas gali būti:

✓ ilgalaikis;

✓ trumpalaikis.

Pagal piniginę išraišką:

✓ nepiniginis;

✓ piniginis.

Pagal materialinę išraišką turtas gali būti:

✓ nematerialusis;

✓ materialusis.

Pagal paskirtį (naudojimo pobūdį) turtas taip pat skirstomas į keletą grupių. Tai:

✓ žemė;

✓ pastatai ir statiniai;

✓ įrenginiai;

✓ mašinos;

✓ atsargos;

✓ įmonės skolos;

✓ pinigai.

Pagal gamybos proceso užbaigtumo lygį turtas įvardijamas kaip:

✓ žaliavos;

✓ nebaigti gaminiai;

✓ gatava produkcija.

Visi skirstymo kriterijai labai svarbūs, nes informacija naudojama įvairiems tikslams. Tvarkant finansinę apskaitą svarbiau tinkamai turtą suskirstyti pagal naudojimo laiką, piniginę ir materialinę išraišką. Apskaitant valdymo rezultatus svarbu turto paskirtis ir gamybos proceso užbaigtumo lygis.

Turto ir nuosavo kapitalo ryšį išreiškia lygybė:

$$\text{TURTAS} = \text{NUOSAVAS KAPITALAS.}$$

Tai yra pagrindinė apskaitos lygybė. Ja pagrįsta mažų ir didelių įmonių apskaita.

Įmonės savininkai gali laikinai disponuoti ir pasiskolintu turtu, kuri vėliau reikės gražinti skolintojams. Už pasiskolintą materialųjį turtą (turintį finansinę išraišką) reikės atlyginti taip pat materialiuoju turtu (daž-

niausiai pinigais).

Turto ir nuosavo kapitalo lygybę galima praplėsti į ją įtraukiant įmonės įsipareigojimus:

$$\text{TURTAS} = \text{NUOSAVAS KAPITALAS} + \text{ĮSIPAREIGOJIMAI.}$$

Ši lygybė sudaryta remiantis dviem požiūriais į tas pačias vertybes, kuriomis įmonė disponuoja. Apskaitoje negali atskirai egzistuoti turtas be nuosavo kapitalo, o nuosavas kapitalas be turto. Šios dvi lygybės pusės tik kartu įgyja vertę.

Nuosavas kapitalas – tai įmonės įstatuose nurodyta ir apmokėta kapitalo dalis.

Nuosavą kapitalą sudaro: kapitalas, perkainojimo rezervas, kiti rezervai ir nepaskirstytasis pelnas (nuostolis).

Perkainojimo rezervas sudaromas perkainojant ilgalaikį materialųjį ir finansinį turtą. Įmonė gali perkainoti turimą ilgalaikį turtą tik tuo atveju, jeigu jo vertės padidėjimas yra pakankamai svarbus, aiškiai apibrėžtas bei pagrįstas įmonei teikiama nauda, jeigu jo rinkos kaina visą laiką gerokai didesnė už apskaitos dokumentuose nurodytą šio turto vertę.

Rezervai (finansų atsargos) – tai tiek įstatymų nustatytos, tiek pačios įmonės savininkų nuožiūra iš ataskaitiniais ir ankstesniais finansiniais metais uždirbto grynojo pelno sudarytos lėšos, kurios gali būti naudojamos konkrečioms įmonės tikslams įgyvendinti, pavyzdžiui, savoms akcijoms įsigyti.

Nepaskirstytasis pelnas (nuostolis) – tai ankstesniais bei ataskaitiniais finansiniais metais uždirbtas ir dar nepaskirstytas pelnas arba per tuos laikotarpius patirtas ir dar nekompensuotas nuostolis.

Pagrindinis įmonės investicijų lėšų šaltinis yra uždirbtas pelnas.

Investicijos – tai lėšos, išleistos ilgalaikiai įrangai (mašinoms, įrenginiams, transporto priemonėms), patalpoms įsigyti. Paprastai investuojama siekiant:

- 1) pakeisti įrenginius;
- 2) padidinti gamybos pajėgumą didėjant produkcijos paklausai;
- 3) sudaryti sąlygas, įsigyti naujų gamybos priemonių naujoms prekėms gaminti;
- 4) sumažinti produkcijos gamybos sąnaudas.

Per visą įmonės gyvavimo laikotarpį išorinio finansavimo poreikis

būna nevienodas. Didžiausias jis tada, kai verslas pereina į aukštesnę gyvavimo pakopą.

Verslo gyvavimo ciklą (nereikia painioti su prekės gyvavimo ciklu) sudaro šios pakopos:

- ✓ įsteigimas;
- ✓ kilimas;
- ✓ jungimasis;
- ✓ plėtra;
- ✓ branda;
- ✓ smukimas.

Verslui pereinant į kilimo ir plėtros pakopas, būtina jį papildomai finansuoti. Finansavimas gali būti išorinis arba vidinis.

6.2. Verslo finansų srautai

Pinigų srautai – tai pinigai, kurie per tam tikrą laikotarpį į verslo įmonę įplaukia arba iš jos išplaukia. Grynųjų pinigų srautus sudaro sumokėjus pelno mokesčių likusio pelno ir nusidėvėjimo vertės suma. Atskaitomybėje pinigų srautai įvertinami nepakankamai, jeigu tai daroma atsižvelgiant vien į grynąjį pelną, nes nusidėvėjimo vertė nėra pinigai – atskaitomybės ataskaitose tai tik lėšos, nuo kurių nereikia mokėti pelno mokesčio. Nusidėvėjimas – tai metinė rinkliava, naudojamo ilgalaikio materialiojo turto (gamybos ir paslaugų įmonių pastatų ir įrenginių) vertės sumažėjimas dėl fizinio ir ekonominio nusidėvėjimo nuolat perkeliant jį į produkcijos vertę.

6.3. Finansavimo šaltinių rūšys

Finansavimo rūšys pagal:

1. Finansavimo būdą:
 - 1) išorinis finansavimas;
 - 2) finansavimas naudojant savininkų nuosavybę.
2. Finansavimo pobūdį:
 - 1) išorinis finansavimas;
 - 2) vidinis finansavimas.
3. Finansavimo trukmę:
 - 1) nuolatinis finansavimas;
 - 2) ilgalaikis finansavimas (daugiau kaip 10 m.);
 - 3) vidutinės trukmės finansavimas (3–10 m.);
 - 4) trumpalaikis finansavimas (iki 3 m.).

Vidinio finansavimo šaltinį sudaro:

- 1) nepaskirstytasis pelnas (pelnas sumokėjus dividendus);
- 2) susidariusi nusidėvėjimo vertė.

Vidinio finansavimo pranašumas yra tai, kad nereikia gražinti pinigų ar mokėti palūkanų. Tačiau taip finansuojamas gali būti tik aktyvus verslas ir tik tada, kai turima pakankamai grynųjų pinigų.

Yra du pagrindiniai lėšų (pinigų) šaltiniai – paskolos (skolintas kapitalas) ir paprastosios akcijos (savininkų nuosavybė). Paskolos – tai įmonės reikalams naudojami skolinti pinigai. Akcininkų nuosavybė – tai ir įmonės reikalams naudojami pinigai, kuriuos pateikia jos savininkai. Lėšų (pinigų) ir kapitalo šaltiniai finansų srityje traktuojami kaip finansiniai ištekliai bendrovės investicijoms finansuoti.

Skola – tai tikra pinigų suma, kurią įmonė yra skolinga kitam asmeniui ar įmonei. Skolos susidaro, kai skolinamasi prekėms, paslaugoms ar finansiniam kapitalui įsigyti. Skolinta nuosavybė – įmonės naudojami pinigai, pasiskolinti iš išorinių šaltinių tam tikram laikui vertybiniais popieriais su nustatytomis palūkanomis išleisti. Savininkų nuosavybė – tai nuosavybė, priklausanti paprastųjų akcijų savininkams (akcijos ir rezervai).

Rinkdamiesi finansavimo šaltinį – paskolas ar savininkų nuosavybę – verslo įmonės steigėjai turi įvertinti savo galimybes ir nuspręsti, ar nori:

1. dalytis pelnu su kitais;

2. dalytis su kitais teise priimti sprendimus;
3. kad padidėtų akcijų dividendai ir paskolų palūkanos.

Dividendai mokami iš uždirbto grynojo pelno. Nėra jokio išipareigojimo juos mokėti, tačiau visada reikia siekti patenkinti savininkus. Mokėti skolų palūkanas jau yra teisinis išipareigojimas, kaip ir išipareigojimas suėjus nustatytam terminui gražinti skolą. Kai finansuojama skolinantis, padidėja nemokumo rizika, ypač kai didelę nuolatinio finansavimo lėšų dalį sudaro paskolos. Tokį verslą galima apibūdinti kaip labai priklausomą nuo paskolų (kurios yra didelis svertas).

Prieš suteikdami paskolą, bankai labai atidžiai stebi skolų santykį. Jeigu jis neatitinka įmonės galimybių, daugiau paskolų suteikta nebus, nes padidėja bankroto grėsmė. Kadangi finansavimas daug skolinantis susijęs su tam tikra rizika, steigėjai ir vadybininkai turi labai atsargiai skolintis, stengtis išlaikyti optimalų paskolų ir savininkų nuosavų pinigų santykį.

Didelis svertas	
Pranašumai	Trūkumai
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Didesnės savininkų galimybės ✓ Pagerėja ilgalaikis įmonės finansavimas nesusilpninant savininkų nuosavybės ✓ Paskolų palūkanos yra neapmokestinamosios išlaidos, o iš pelno, kuris skiriamas dividendams, išskaičiuojami mokesčiai 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Didėja rizika sužlugti ✓ Didėja akcininkų rizika ✓ Turta įkeitus, nebėra galimybių su juo daryti, ką nori ✓ Labai svyruoja dividendų dydis ✓ Kreditoriai nebenori duoti lėšų

20 pav. Didelio sverto pranašumai ir trūkumai

Paskolinto ir nuosavo kapitalo santykis yra svarbus bendrovės akcininkams, nes palūkanos už skolintą kapitalą sumažina arba padidina grynąsias akcininkų pajamas iš pardavus produkciją gauto pelno dalies. Tais atvejais, kai prekybos už visas investuotas lėšas gautos pajamos pranoksta paskolos palūkanas, grynujų pajamų perteklius yra kaupiamas akcininkams ir padidina jų pajamas. Antra vertus, kai vidutinės pajamos už visus investuotus išteklius yra mažesnės negu palūkanų norma, tada vis tiek reikia sumokėti palūkanas, ir tai sumažina grynąsias akcininkų pajamas.

Kaip bendrovė gali pasinaudoti kapitalu ir nustatytais palūkanomis kaip ilgalaikių lėšų šaltiniu, daug priklauso nuo jos pelno, gaunamo per ilgesnį laiką, pastovumo. Pavyzdžiui, didelėms mažmeninėms prekybos bendrovėms, kurių pelnas mažai skiriasi keletą metų, geriau, kad finansavimo svertas būtų didesnis negu, sakykim, kasybos bendrovių, kurių pelnas labiau kinta.

6.4. Veiksniai, lemiantys finansavimo būdą

Finansavimo būdą lemia šie veiksniai:

- ✓ Įvairių finansavimo šaltinių galimybė.
- ✓ Sąnaudos pasirinkus skirtingus finansavimo būdus.
- ✓ Finansavimo įtaka verslo valdymui (ar ji keičiasi).
- ✓ Finansavimo įtaka akcininkų dividendams.
- ✓ Mokesčių įtaka.
- ✓ Pasikeitusi rizika: rizikingas įmonės būtina finansuoti naudojant savininkų nuosavybę.
- ✓ Paskolų sąlygos ir jų gražinimo laikas.

Tinkamai išspręsti finansavimo užduotį itin svarbu, nes įvairių rūšių kapitalo kainos yra skirtingos. Pavyzdžiui, jei įmonė skolinasi pinigų, ji privalės mokėti palūkanas. Už akcinį kapitalą mokami dividendai. Mokėti dividendus nėra privaloma, tad kai kurios įmonės jų niekada nemoka. Be to, skolinto kapitalo palūkanoms dažnai taikomos lengvatės, o dividendams mokesčių lengvatų nėra.

6.5. Finansavimo skolinantis privalumai

Finansavimo skolinantis privalumai, palyginti su savininkų finansavimu:

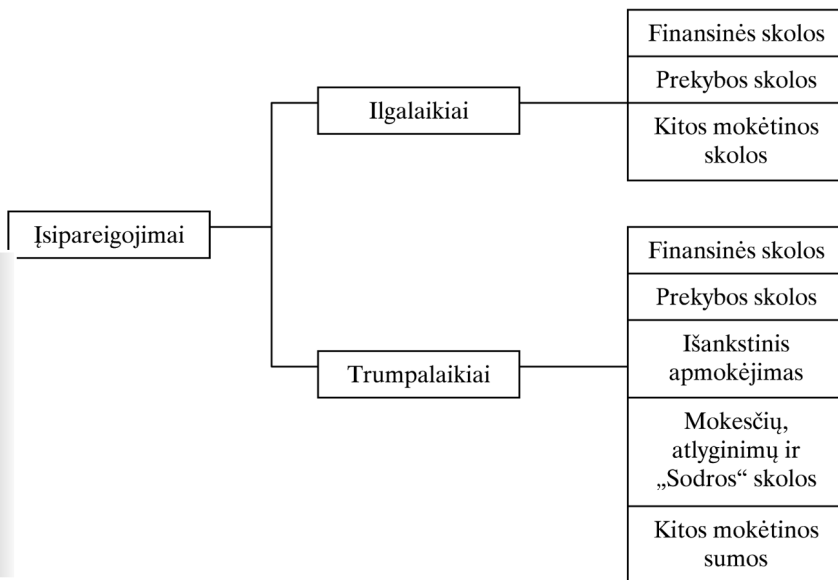
- ✓ Skoloms teikiama pirmenybė likviduojant turtą.
- ✓ Palūkanos yra išlaidos, jas būtina sumokėti prieš išmokant dividendus.
- ✓ Palūkanų tarifas yra fiksuotas arba susijęs su esamu rinkos palūkanų tarifu.
- ✓ Palūkanos neapmokestinamos – nereikia mokėti pelno mokestio.
- ✓ Palūkanas galima apdrausti savo turtu.

Šiuo metu palūkanos – svarbiausias įvairių sandorių elementas. Sudarydamos finansavimo ar kreditavimo sutartį, jos šalys aptaria palūkanų normos dydį – procentinę pajamų sumą, išmokamą per tam tikrą laikotarpį atsižvelgiant į paskolos dydį. Šis laikotarpis vadinamas palūkanu priskaičiavimo laikotarpiu. Procentinės paskolos dydis apskaičiuojamas įvertinus paskolos dydį, terminą, palūkanų normos dydį. Palūkanos pamažu išmokamos kreditoriams arba įtraukiamos į bendrą skolos sumą. Jos gali būti skaičiuojamos nuo pradinės sumos už visą laikotarpį arba nuo sumos su priskaičiuotais už ankstesnį laikotarpį procentais.

Įmonės išsipareigojimai pagal skolų padengimo trukmę skirstomi į ilgalaikius ir trumpalaikius (žr. 21 pav.).

Ilgalaikes skolas sudaro visos įmonės skolos ir išsipareigojimai prekybos partneriams, kredito ir valdžios institucijoms, juridiniams ir fiziniams asmenims. Šios skolos turi būti sumokėtos ne vėliau kaip po vienu metų pasibaigus ataskaitiniams finansiniams metams.

Trumpalaikes skolas sudaro įmonės skolos ir išsipareigojimai tiekėjams, kreditoriams, valdžios institucijoms ir visiems kitiems juridiniams bei fiziniams asmenims. Šios skolos turi būti sumokėtos per metus.



21 pav. Įmonės išsipareigojimai

6.6. Ilgalaikis finansavimas

Ilgalaikio finansavimo rūšys:

✓ Akcinės bendrovės obligacijos – įmonių finansavimo priemonė imant paskolas už nustatytus procentus. Paskolos garantas – įmonės įstatinis kapitalas.

✓ Paskolos su užstatu – jas suteikia bankai ir statybos organizacijos turtui įsigyti. Paskolos garantas – žemės ar pastatų nuosavybė.

✓ Ilgalaikės banko paskolos, paprastai suteikiamos ilgesniam kaip 20 metų laikotarpiui. Šiuo atveju užstatomas turtas.

Akcinės bendrovės obligacijos – tai rinkos vertybiniai popieriai. Tačiau jos, kitaip nei akcijos, nesuteikia nuosavybės teisių ir po nustatyto laiko išperkamos. Panašiai kaip ir akcijas, obligacijas taip pat galima išleisti į apyvartą nustačius kainą, kuri neatitinka nominalios jų vertės. Tuo tarpu palūkanų tarifas, nustatomas pagal nominalią jų vertę, yra pastovus. Obligacijos apdraustos tam tikru arba visu turtu.

Paskola su užstatu – tai paskola, apdrausta užstatant nuosavybę (žemę arba pastatą). Komercinė paskola su užstatu (ji skiriasi nuo namo pirkėjo užstato) suteikiama laikotarpiui iki 30 metų. Tokios paskolos suma paprastai siekia iki 70 proc. perkamo turto vertės.

Bankai, prieš suteikdami paskolą, paprastai pageidauja, kad būtų užstatytas turtas, ir reikalauja garantuoti mokumą, t. y. nustatytas palūkanas.

6.7. Vidutinės trukmės finansavimas

Vidutinės trukmės finansavimo rūšys:

✓ Vidutinės trukmės banko paskolos, suteikiamos 3–10 metų laikotarpiui užstatant turta.

✓ Pirkimas išsimokėtinai – galimybė už nupirktą turta sumokėti dalimis: kol už jį nesumokėta, finansuojanti organizacija išlieka perkamo turto savininkė.

✓ Išperkamoji nuoma (angl. *leasing*) – ilgalaikis kreditas prekių forma, kai išnuomoto turto savininkas už suteiktą daiktinę paskolą gauna palūkanas.

Vidutinės trukmės paskolos yra kur kas lankstesnės: jas galima grąžinti anksčiau, tačiau verslo įmonė per gana trumpą laiką turi atidėti tam tikrą kiekį lėšų, kad galėtų laiku jas grąžinti.

Ilgalaikė nuoma panaši į pirkimą išsimokėtinai, tik nereikia mokėti iš banko indėlio sąskaitos. Išperkamoji nuoma suteikia galimybę naudotis turtu neperduodant nuosavybės į jį teisės. Ilgalaikę nuomą galima vadinti naudojamo, o ne perkamo turto finansavimu.

Šio finansavimo pranašumai:

✓ sumažinama išmokų suma;

✓ į pirkimo kainą įtraukta priežiūros darbų kaina;

✓ įrenginius galima modernizuoti;

✓ turto naudotojas už jį mokėdamas gali tikėtis būti atleistas nuo mokesčių;

✓ tai finansavimo forma, trumpai apibūdinama: „Moki, kai naudoji“.

Ilgalaikės nuomos trūkumai:

✓ ilgesniam laikotarpiui nustatytos mokėtinos sumos yra didesnės;

✓ galimi papildomi apribojimai arba prievolės naudoti tam tikrus papildomus dalykus;

✓ naudotojas neturi jokios naudos iš likutinės turto (įrenginio, pastatų) vertės, jeigu jį modernizuos.

6.8. Išperkamoji nuoma

Nuoma ypač palanki mažoms ir vidutinėms įmonėms, kadangi:

- ✓ įsigyjant prekę nereikia ieškoti išorinio finansavimo šaltinio;
- ✓ prekę galima naudoti dar neapmokėjus visos jos vertės;
- ✓ už prekę atsiskaitoma mokant nustatytas sumas su nustatytais

palūkanomis (apsisaugoma nuo infliacijos);

✓ įsigyjant prekę atidedamos įmokos, o tai leidžia veiksmingiau valdyti įmonės išteklius – nusipirkti reikiamų žaliavų, atsargų ir pan.;

Išperkamoji nuoma, palyginti su bankų teikiamomis paskolomis, yra palankesnė verslo finansavimo forma todėl, kad:

- ✓ nuomos teikėjas gerokai lanksčiau už bankus prisitaiko prie kliento poreikių;
- ✓ jos palūkanos paprastai yra mažesnės nei banko paskolų;
- ✓ nereikalaujama užstato;
- ✓ ji nesumažina įmonės galimybių skolintis iš kitų šaltinių.

6.9. Išperkamosios nuomos rūšys

Finansinė (išperkamoji) nuoma yra tokia nuomos rūšis, kai klientas per nuomos laikotarpį sumoka visą turto įsigijimo kainą, palūkanas bei pridėtinės vertės mokestį ir pasibaigus nuomos laikotarpiui tampa šio turto savininku.

Veiklos nuoma yra sandoris, kai nuomos bendrovė įsigyja kliento pageidaujama turtą ir perduoda jį klientui naudotis iki nustatyto termino. Pasibaigus sutarčiai, turtas gražinamas jį išnuomojusiai bendrovei.

Finansinės nuomos trukmė – nuo 6 mėn. iki keliolikos metų. Tai tokia nuomos rūšis, kai nuomojamas objektas įsigyjamas arba specialiai pagaminamas nuomininko pageidavimu ir išnuomojamas ilgam laikotarpiui, dažniausiai numatant visišką sandorio objekto nusidėvėjimą. Nuomos įmokos numatytu nuomos laikotarpiu padengia išperkamosios nuomos bendrovės išlaidas, susijusias su turto įsigijimu (gamyba), ir palūkanas už naudojamą tuo turtu, už nusidėvėjimą atskaityta suma; premijos už riziką, atlyginimai už suteiktas paslaugas, mokesčiai taip pat įeina į išperkamosios nuomos bendrovės pelno dalį. Pagal sutartis, numatančias dalinį objekto nusidėvėjimą, pasibaigus sutarties galiojimo laikui, nuomininkas atsako tik už likutinę vertę, net gali nusipirkti nuomos objektą.

6.10. Trumpalaikis finansavimas

Įsigyjant trumpalaikio turto tenka naudotis trumpalaikiu finansavimu. Pagrindinė trumpalaikio finansavimo forma yra suteikto banko kredito perviršis. Banko kredito perviršis – tai banko suteikta paskola, kai palūkanos, nustatytos pagal rinkos kainą, mokamos tik tada, kai banko sąskaitos balansas yra neigiamas. Kredito perviršį banko pageidavimu būtina gražinti. Tai labai lanksti forma, neapdrausta ir nuolat banko atnaujinama. Jeigu įmonės banko pinigų sąskaitos balansas labai svyruoja, ši kreditavimo forma – kredito perviršis – yra pigesnis finansavimo būdas negu paskola už nustatytas palūkanas. Tačiau nedera pamiršti ir šio finansavimo trūkumų. Kredito perviršį būtina gražinti banko pageidavimu, o palūkanos šiuo atveju nustatomos pagal rinkos kainą, o ne iš anksto būna sutartos

Pirkimo kreditas (paskola) – tai vėlesnis pirktų medžiagų apmokėjimas. Jį suteikia medžiagų tiekėjai. Vertinant iš šalies, tai tarsi paskola be palūkanų. O greitai sumokėti tiekėjas skatina nuolaidomis. Nesugebėjimas pasinaudoti teikiamomis nuolaidomis iš esmės reiškia, kad reikės mokėti palūkanas.

Skolų faktoringas – pinigų reikalavimo, atsiradusio pardavus prekes ar paslaugas, perleidimas faktoringo įstaigai už pinigus. Verslo įmonės, kurios turi sunkumų bendradarbiaudamos su klientais, gali pasinaudoti skolų faktoringo įstaigų paslaugomis. Šiuo atveju tarpininkas yra pasirenkęs nupirkti skolas už tam tikrą sutartą mokesį. Verslo įmonė, norėdama greičiau atgauti prasiskolinusio kliento pinigus, nors ir negauna visos skolos sumos, tačiau turi naudos atgaudama nors tam tikrą dalį skolintų pinigų. Priešingu atveju ji rizikuoja prarasti visą skolą.

7. Įmonės personalo valdymas. Darbo užmokesčio tvarkymas. Žmogiškųjų išteklių planavimas

7.1. Pagrindiniai personalo valdymo principai

1. *Įmonės ir individo interesų suderinamumo principas.* Kiekvienam individui sudaromos sąlygos ugdyti savo gabumus, patenkinti norus, įmonei – sukurti veiksmingą darbuotojų motyvavimo sistemą ir galiausiai padidinti jų darbo našumą.

2. *Partnerystės (bendradarbiavimo) principas.* Dėl kooperatinio valdymo stiliaus, darbuotojų savimonės, atsakomybės už atliekamą darbą didėjimo ir kitų veiksnių pasidaro nepriimtinas prievartinis darbas. Prievartinis darbas gimdo priešišumą, neskatina savarankiškumo, atsakomybės. Nors atskirų grupių (savininkų, vadovaujančiųjų darbuotojų, darbininkų ir kitų darbuotojų) interesai skirtingi, juos reikia ne priešinti, o derinti. Interesų priešinimas visada susijęs su nuostoliais, ypač kai partneriai pagal įstatymus lygūs, kai jie reikalingi užduotims įgyvendinti. Seną konkurenciją aukštinantį principą keičia naujas – „konkurencija – gerai, bet bendradarbiavimas – dar geriau“. Bendradarbiavimo principas įsigali visais lygiais, vis didesnę reikšmę turi grupinis darbas, jį taikant galima pasiekti grupės sinergijos efektą. Todėl šiandien vietoje sąvokų „vadovas“ ir „pavaldinys“ vis dažniau vartojama sąvoka „bendradarbiai“. Šiuo požiūriu partnerystės principas prilygsta demokratiškumo principui.

3. *Kvalifikacijos tobulinimo ir atsakomybės didinimo principas.* Kvalifikacija plačiąja prasme, įvertinant ir asmenines darbuotojų savybes bei jų vertybių sistemą, tapo ketvirtuoju gamybos veiksmu. Siekiama ugdyti darbuotojų gebėjimus. Ypatingas dėmesys skiriamas atsakomybei didinti. Siekiama, kad darbuotojas dirbtų ne iš baimės, o būtų visateisis kolektyvo narys ir jaustų atsakomybę už kolektyvo darbą.

4. *Personalo sąmoningumo ugdymo principas.* Šis principas susijęs su partnerystės principu. Jį taikant pabrėžiama individuali darbuotojų atsakomybė už saviugdą ir įmonės atsakomybė už sąlygų darbuotojams tobulėti sudarymą. Tik nuolat naujo siekiantis darbuotojas yra patenkintas savo darbu ir organizacija, tik tada didėja jo sąmoningumas, darbo efektyvumas.

5. *Optimalių darbo sąlygų sudarymo principas*. Pasikeitusi ekonominė situacija, gyvenimo, technikos lygis, darbuotojų savimonė kelia naujus darbo saugos reikalavimus (techniniu, organizaciniu ir socialiniu požiūriu), todėl reikia sudaryti optimalias darbo sąlygas. Šio principo taikymo sritis labai plati: be tradicinių sričių, tai ir darbuotojų darbo ir poilsio režimas, ir galimybė dirbti namuose, ir pan.

6. *Autonomizavimo principas*. Šis principas iš pirmo žvilgsnio prieštarauja bendradarbiavimo principui. Bendradarbiavimo principas atkreipia dėmesį į grupinio darbo privalumus, o vadovaujantis automatizavimo principu siekiama sudaryti sąlygas individualybei reikštis, dirbti savarankiškai, apskaičiuoti pasiektus rezultatus. Tai leidžia įvertinti kiekvieno darbą. Iš tikrųjų abu minėti principai dera. Tereikia suderinti atskirų individų ir grupės tikslus.

7. *Humanizavimo principas* reiškia, kad personalas turi būti laikomas didžiausia organizacijos vertybe. Šis principas praktiškai taikomas įgyvendinant visus ankstesnių principų reikalavimus.

8. *Ekonomiškumo principas*. Jo taikymo tikslas – visus minėtus principus įvertinti pagal naudingumo – šiandien ir ateityje – kriterijų. Kaip bus įgyvendinta viena ar kita priemonė, dažniausiai priklauso nuo tam reikalingų lėšų (išlaidų) ir laukiamo pelno.

Be šių, yra ir daugiau įvairių principų, tačiau tik visi kartu jie visapusiškai atskleidžia šiuolaikinę personalo vadybos koncepciją.

7.2. Darbo apmokėjimo prielaidos

Kiekviena įmonė ar organizacija savo darbuotojams moka atlyginimus. Kaip nustatomas atlyginimo dydis? Žinoma, kad kiekvienas darbuotojas norėtų gauti daugiau, o darbdavys linkęs mokėti mažiau. Kartais manoma, kad tai priklauso tik nuo darbdavio valios, bet iš tikrųjų taip nėra. Visiems įmonės darbuotojams išmokamų atlyginimų suma sudaro darbo užmokesčio fondą. Darbo užmokesčio fondo lėšos turi palaikyti finansinę ir socialinę pusiausvyrą.

Vidinė finansinė pusiausvyrą reiškia, kad darbo užmokesčio lėšos turi atitikti organizacijos ūkinės veiklos pajamas. Nevalia pamiršti, kad,

be darbo užmokesčio lėšų, įmonė dar turi mokėti socialinio draudimo ir privalomojo sveikatos draudimo įmokas bei padengti darbo jėgos valdymo sąnaudas.

Vidinė socialinė pusiausvyra rodo, kad organizacijoje pagal nustatytą hierarchiją tarnautojai ir darbininkai turi galimybę gauti atlyginimą, atitinkantį jų einamas pareigas, darbo stažą ir kitus kriterijus, kurių svarbiausi yra kompetencija ir darbuotojų išsipareigojimai.

Kompetencija – tai darbuotojų gebėjimas atlikti vienokį ar kitokį darbą. Tinkama įmonės ar organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo politika padeda pritraukti ir išlaikyti personalą, sudaro galimybes lavintis darbuotojams, turintiems žinių ir įgūdžių, kurie reikalingi dabar ar bus reikalingi ateityje.

Darbuotojų išsipareigojimai – tai rimtas požiūris į pareigas, ištikimybė savo organizacijai, atsidavimas darbui ir atsakomybė.

Remiantis pokalbiais ir apklausomis gali būti atliekami tyrimai, padedantys juos atrinkti pagal minėtus vertinimo kriterijus. Papildomos informacijos galima gauti iš personalo įrašų apie savanorišką išėjimą iš darbo, pravaikštas ir nusiskundimus.

Vertinant organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo politiką, iškeliant darbuotojų išsipareigojimus sau ir organizacijai, tenka spręsti jų atitikimo ir sąnaudų efektyvumo klausimus.

Atitikimas suprantamas kaip organizacijos veiklos filosofija, suderinta su jos darbuotojų tikslais, rodanti, ar vadovai ir darbuotojai pasitiki vieni kitais, kaip siekia bendrų tikslų.

Kad organizacijoje yra neatitikimų, gali liudyti vadovų ir pavaldinių konfliktų bei nusiskundimų dažnumas. Kai interesai nesuderinti, skiriasi organizacijos ir darbuotojų tikslai, didėja darbuotojų ir vadovų tarpusavio nepasitikėjimas, gali padidėti ir įtampa. Šiuo atveju svarbu išsiaiškinti, kokį vadovų ir darbuotojų tikslų, interesų atitikties lygį palaiko organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo politiką praktiškai įgyvendinantys padaliniai.

Sąnaudų efektyvumas suprantamas kaip mažiausiais ištekliais (darbo užmokesčio fondo) pasiekiamas geriausias rezultatas (išsprendžiamos organizacijoje iškilusios problemos).

Organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo politika apima ir lėšas, skirtas atlyginimams, darbuotojams skatinti, dėl jų kaitos, pravaikštų, streikų ir pan. patiriamiems nuostoliams kompensuoti. Planuojant išlaidas tam tikriems darbams atlikti, reikia įvertinti *profesinę kvalifikaciją*,

darbo svarbą, jo sudėtingumą ir atlikto darbo kiekį. Darbo užmokesčio sistema turi būti parengta taip, kad skatintų darbuotojus kelti savo kvalifikaciją ir prisidėti prie įmonės sėkmės.

Atlygio pusiausybra darbo rinkoje reiškia, kad įmonės darbuotojų atlyginimai negali būti gerokai mažesni už panašių bendrovių ar įstaigų darbo užmokesčius – antraip geresni darbuotojai iš šios organizacijos išeis. Efektyvi darbo užmokesčio sistema turi užtikrinti darbuotojams tolesnės karjeros toje įmonėje galimybes.

7.3. Bendrosios vadovavimo vertybės

Vadovavimo esmė – siekti organizacijos tikslų visiems darniai bendradarbiaujant. Vadinasi, personalo politikos tikslas – sukurti tokias darbo sąlygas ir priemonių sistemą, kuri skatintų visus darbuotojus aktyviai bendradarbiauti siekiant bendrų ilgalaikių įmonės tikslų.

Kiekvienas žmogus – ypatingas, išskirtinis. Todėl vadovavimas yra kūrybiškas darbas. Kiekvienam darbuotojui taikytini skirtingi poveikio būdai. Tačiau yra bendrų, universalių dalykų. Jie ir sudaro personalo politikos turinį – svarbiausių strateginių priemonių sąrašą.

Pirmiausia reikia įvardyti bendrąsias vertybes. Vertybės lemia dorovinį elgesį, elgesio normos – vienokį ar kitokį įmonės įvaizdį visuomenėje.

Įmonės vertybių sistema išreiškia jos nuostatas, požiūrį į:

- ✓ įmonės klientus;
- ✓ darbuotojus;
- ✓ visuomenę.

Įmonės vertybių sistema – tai jos etikos kodeksas. Pavyzdžiui:

1. Kiekvienam klientui – pats geriausias produktas ir aptarnavimas (klientas – mano ponas).
2. Rūpintis darbuotojų gerove – svarbiausias vadovybės uždavinys, nes nuo darbuotojų gerovės priklauso įmonės gerovė.
3. Kiekvienas darbuotojas vertas pagarbos (jokie pinigai nepadarys darbuotojo laimingo, jeigu su juo bus elgiamasi nepagarbiai).

7. Įmonės personalo valdymas. Darbo užmokesčio tvarkymas. Žmogiškųjų išteklių planavimas

4. Vietovės, kur įsikūrusi įmonė, savivaldybės problemos yra ir įmonės problemos.

5. Įmonės tiekėjai – partneriai: jų tikslai – bendri.

6. Profesinės sąjungos ir kitos visuomeninės organizacijos – mūsų partneriai: visus vienija bendras tikslas.

7. Konkurentai verti pagarbos: jų patirtis naudinga ir mums.

Antra, būtina tas vertybes ugdyti. Svarbiausias darbuotojo vertinimo kriterijus yra jo padarumas, sąžiningas, garbingas elgesys su įmonės klientais ir bendradarbiais.

Prireikus įmonės vadovybė kiekvienam darbuotojui suteikia moralinę ir materialinę paramą:

1. Vadovybė darbuotojus skatina nuolat tobulėti, mokytis, yra tam sukūrusi mokymo sistemą.

2. Vadovybė demokratizuoja ir humanizuoja bendradarbiavimo santykius. Pareigingumas ir atsakingumas ugdomas suteikiant pavaldiniams sprendimų laisvę ir reikalaujant atsakomybės už darbo rezultatus.

3. Vadovybė svarbiausius sprendimus priima išklausiusi visų suinteresuotų asmenų nuomonių.

Vadovybė su darbo kolektyvu (profesine sąjunga) sudaro kolektyvinę sutartį, kurioje numato socialinės pažangos (darbuotojų kvalifikacijos kėlimo ir darbo sąlygų gerinimo, atlyginimo ir gyvenimo lygio santykio reguliavimo, kūrybinės saviraiškos, ugdymo, poilsio ir buitines sąlygų gerinimo ir t.t.) plėtros priemones.

7.4. Darbo užmokestis

Darbo užmokestis – tai piniginis atlygis už atliktą darbą. Jis numatomas darbo sutartyje. Darbo užmokestis apima pagrindinį darbo užmokestį ir visus papildomus uždarbius. Darbo užmokestis Lietuvoje reglamentuotas *Lietuvos Respublikos darbo kodekso* (XV skyrius „Darbo užmokestis. Garantijos ir kompensacijos“).

Darbo užmokesčio dydis nėra reglamentuojamas. Jis skiriasi, nes priklauso nuo įmonės, įstaigos, organizacijos veiklos srities, rezultatų ir

pan. Konkretų valandinį atlygį, mėnesio algą, kitas darbo užmokesčio formas ir sąlygas, darbo normas nustato įmonių savininkai (darbdaviai) ir įteisina kolektyvinėmis arba individualiomis darbo sutartimis Lietuvos Respublikos įstatymų nustatyta tvarka. Vis dėlto darbuotojų darbo užmokestis negali būti mažesnis nei nustatytas minimalus valandinis atlygis ir minimali mėnesio alga. Šiuo metu pagal Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimą darbuotojų, dirbančių įmonėse, įstaigose, organizacijose, nesvarbu, kokia jų nuosavybės forma, ir kitų asmenų, kuriems teisės aktų nustatyta tvarka mokama minimali mėnesio alga, minimalus valandinis atlygis – 3,58 lito, o minimali mėnesio alga – 600 litų. Valstybės politikų, teisėjų, valstybės pareigūnų, karių ir valstybės tarnautojų minimalus valandinis atlygis – 2,57 lito, minimali mėnesio alga – 430 litų.

Darbo užmokesčio mokėjimo tvarka ir mokesčiai atskaitymai. Darbo užmokestis mokamas ne rečiau kaip 2 kartus per mėnesį. Vieną kartą per mėnesį darbo užmokestis gali būti mokamas tik darbuotojui pateikus prašymą raštu. Konkretūs užmokesčio mokėjimo terminai, vieta ir tvarka nurodoma kolektyvinėse arba individualiose darbo sutartyse.

Lietuvos Respublikos delpinigių nustatymo už išmokų, susijusių su darbo santykiais, pavėluotą mokėjimą įstatymas numato, kad delpinigių skaičiuojami po 7 kalendorinių dienų, kai turėjo būti išmokėtas darbo užmokestis.

Nuo priskaičiuoto darbuotojams darbo užmokesčio darbdavys privalo mokėti 31 proc. valstybinio socialinio draudimo įmokų. Darbuotojas nuo jam priskaičiuoto darbo užmokesčio moka 3 proc. socialinio draudimo įmokų. Taip pat darbdavys privalo pervesti 0,2 proc. darbuotojams priskaičiuoto darbo užmokesčio sumos (nuo kurios skaičiuojamos privalomojo valstybinio socialinio draudimo įmokos) Lietuvos Respublikos garantiniam fondui.

Darbdaviai iš priskaičiuoto darbo užmokesčio pagal nustatytus tarifus išskaičiuoja ir perveda Valstybinei mokesčių inspekcijai (VMI) gyventojų pajamų mokestį (33 proc.).

Darbo užmokestis esant darbo tvarkos ir laiko pakitimų. Kolektyvinėse ir darbo sutartyse numatomas konkretus darbo užmokesčio dydis esant nukrypimų, darbo sąlygų pokyčių (išskyrus tuos atvejus, kai darbo sąlygas klasifikuoja ir sveikatai kenksmingų veiksmų leistiną lygį reglamentuoja įstatymai ir kiti norminiai teisės aktai).

Už viršvalandžius dienos ir nakties metu mokamas atlygis, ne mažiau kaip 1,5 karto didesnis nei nustatytas. Už darbą poilsio ir švenčių dienomis mokamas ne mažiau kaip 2 kartus didesnis atlygis. Jei dirbama ne visą darbo laiką (ne visą darbo dieną ar savaitę), mokama proporcingai pagal dirbtą laiką arba už atliktą darbą.

Esant didesniai darbo krūviui mokama proporcingai daugiau. Konkretus užmokesčio dydis numatomas kolektyvinėse arba individualiose darbo sutartyse. Darbo apmokėjimo, kai darbo laikas yra sutrumpintas, sąlygas nustato Lietuvos Respublikos Vyriausybė.

Darbo kodekse nurodoma apmokėjimo už prastovas tvarka, kai pagaminta produkcija pripažįstama netinkama (broku), kai neįvykdomos išdirbio normos.

Darbo užmokestis už kasmetines atostogas. Atostogų metu darbuotojui garantuojamas vidutinis darbo užmokestis. Vidutinio darbo užmokesčio apskaičiavimo tvarka nustatyta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005 m. gegužės 27 d. nutarimu Nr. 750. Darbo užmokestis už kasmetines minimalias atostogas mokamas ne vėliau kaip prieš 3 kalendorines dienas iki joms prasidedant. Darbuotoją atleidžiant (nesvarbu, dėl kokių priežasčių), už nepanaudotas atostogas turi būti išmokama kompensacija.

Ligos pašalpos. Ligos ir motinystės (tėvystės) socialiniu draudimu apdrausti asmenys turi teisę į šio draudimo pašalpas. Pašalpų skyrimo, apskaičiavimo ir mokėjimo tvarką ir sąlygas nustato Lietuvos Respublikos ligos ir motinystės socialinio draudimo įstatymas. Ligos ir motinystės socialinio draudimo pašalpų nuostatai patvirtinti Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. sausio 25 d. nutarimu Nr. 86 „Dėl ligos ir motinystės socialinio draudimo pašalpų nuostatų patvirtinimo“.

Ligos pašalpą už pirmąsias dvi kalendorines nedarbingumo dienas moka darbdavys. Darbdavio mokama pašalpa negali būti mažesnė kaip 80 proc. ir didesnė kaip 100 proc. pašalpos gavėjo vidutinio darbo užmokesčio, apskaičiuoto Vyriausybės nustatyta tvarka. Nuo trečiosios kalendorinės nedarbingumo dienos ligos pašalpa mokama iš Valstybinio socialinio draudimo fondo. Ji sudaro 85 proc. pašalpos gavėjo kompensuojamojo darbo užmokesčio. Ši pašalpa per mėnesį negali būti mažesnė už nedarbingumo mėnesį galiojusių einamųjų metų draudžiamųjų pajamų ketvirtadalį. Nuo ligos pašalpų privalomojo socialinio draudimo įmokos neskaičiuojamos.

7.5. Atlyginimas

Atlyginimas – tai visos išmokos, kurias darbuotojas gauna už atliktą darbą. Tačiau darbuotojas ir darbdavys atlyginimą suvokia iš skirtingų pozicijų: darbuotojas – kaip atlygį už patenkinamą ar labai gerą darbą, o darbdavys – kaip pagrindines išlaidas ir galimą poveikio priemonę, darančią įtaką darbuotojo požiūriui į darbą ir jo elgesio motyvacijai.

Naudojant skirtingus atlyginimo mokėjimo būdus ir formas gali būti pasiekiamas skirtingas darbuotojų motyvacijos lygis. Labiausiai paplitę darbuotojų skatinimo būdai – premijos arba atlyginimo didinimas už gerą darbą. Premija – tai papildomas užmokestis, pridedamas prie įprasto atlyginimo, mokama individui ar komandai. Kad atlyginimo padidinimas būtų motyvuojantis, darbuotojas turi matyti aiškų ryšį tarp atlyginimo ir darbo, o piniginis priedas turėtų būti pakankamai didelis, kad kompensuotų infliaciją ir išaugusius pajamų mokesčius.

10 lentelė. Atlyginimo būdų poveikis darbuotojų motyvacijai

Būdai	Motyvacijos aspektai
Savaitės atlyginimas gryniaisiais pinigais	Atitinka pramonės ir prekybos sektorių, įvairių visuomenės grupių tradicijas ir lūkesčius
Mėnesio atlyginimas, perduodamas į banko sąskaitą	Gali atsirasti jausmas, kad už darbą mokama neatšizvelgiant į darbuotojo pastangas ir darbo kokybę
Atlyginimas pagal dirbtą laiką	Skatina dirbti tam tikrais periodais: darbuotojai gali norėti dirbti viršvalandžius
Atlyginimas pagal pagamintos produkcijos kiekį	Skatina didinti produkcijos kiekį (ir galbūt siekti kokybės, darbą atlikti anksčiau laiko)
Lankstus darbo grafikas	Skatina lankstumą, ypač jei yra galimybė dirbti viršvalandžius, o kai jų susikaups pakankamai – gauti laisvą dieną
Komisiniai, premijos	Skatina atlikti darbą greičiau ir kokybiškiau
Su pelnu susietas atlyginimas	Susieja organizacijos rezultatus su darbo užmokesčio dydžiu
Su atliekamu darbu susietas atlyginimas ir išmokos už nuopelnus	Susieja žmogaus darbą ir užmokesčio dydį; sunkumų atsiranda nustatant, vertinant ir tikslinant darbo tikslus, ypač kiekybiniu požiūriu neįvertinamos veiklos

Išvardyti atlyginimo būdai daugiausia yra finansiniai, tačiau projekto vadovas gali atsilyginti savo darbuotojams ir juos motyvuoti kitais būdais: geriausiems darbuotojams rašydamas rekomendacinius laiškus, leisdamas pasirinkti užduotis, derinti darbo tvarkaraštį pagal asmeninius poreikius, siūlydamas naujausią įrangą, pakalbėti aukštesnio lygio vadovų susirinkimuose, juos su žmonėmis (ar vyrais) kviesdamas pietų.

Nepaisant visų literatūroje nurodomų privalumų, individualaus atlyginimo (kaip ir įvertinimo) tema komandoje gali būti problemiška. Individų darbo vertės diferencijavimas komandoje gali sukelti nesantaiką, pasipiktinimą ir pavydą ir sumažinti jos produktyvumą.

Atlyginimas yra veiksminga poveikio priemonė, kai žmonėms už darbą atlyginama derinant finansinio ir moralinio atlygio formas ir atsižvelgiant į jų poreikius, taip pat atskiroms darbuotojų komandoms skiriant premijas.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintos atlyginimų rūšys ir dydžiai (galioja nuo 2006 m.):

bazinė mėnesio alga – 115 Lt;

pagrindinis neapmokestinamasis pajamų dydis – 290 Lt;

minimalus gyvenimo dydis – 125 Lt;

minimali mėnesio alga – 600 Lt;

valstybinė socialinio draudimo bazinė pensija – 230 Lt.

7.6. Darbo užmokesčio sistemos

Darbo užmokesčio sistema – tai visuma taisyklių, kuriomis remiantis pagal darbuotojo atliktą darbą ir to darbo sudėtingumą apskaičiuojamas atlyginimas. Yra trys pagrindinės darbo užmokesčio sistemos:

- ✓ laikinė;
- ✓ vienetinė;
- ✓ premijinė, arba mišri.

Jomis remiantis praktiškai sudaryta dar keliolika dalinių darbo užmokesčio sistemų.

7.7. Darbo laiko sąnaudų skirstymas

Pamainos darbo laiko sąnaudas sudaro:

1. Parengiamasis ir baigiamasis laikas (t_{pb}) – laikas, skirtas darbuotojui pačiam pasiręgti ir gamybos priemonėms atlikti naują užduotį, taip pat visiems darbams, susijusiems su užduoties vykdymo pabaiga, parengti. Per šį laiką reikia pagaminti nustatytą produkcijos kiekį. Taigi kuo didesnė gaminių partija, tuo mažiau laiko skirta vienam gaminiui pagaminti.

2. Operacijos laikas (t_o) – tai laikas, per kurį atliekama operacija, t. y. gaminant kiekvieną gaminių arba nustatytą produkcijos kiekį kartojami tam tikri veiksmai.

3. Darbo vietos priežiūros laikas (t_a) skiriamas jai prižiūrėti siekiant, kad visą pamainą ji būtų tinkama dirbti.

4. Technologinės ir organizacinės pertraukos (t_{io}) numatomos atsižvelgiant į specifines gamybos organizavimo sąlygas ir technologiją.

5. Poilsio ir asmens poreikiams skirtas laikas (t_p) skirstomas į laiką nuovargiui pašalinti, darbingumui išsaugoti ir laiką fiziologiniams bei higienos poreikiams patenkinti (paprastai 20–25 min. per pamainą).

Pietų pertraukos laikas neįeina į pamainos laiką. Kitaip tariant, jei pietų pertrauka trunka pusę valandos, o reikia dirbti 8 valandas, darbininkas išbūna darbe ne mažiau kaip 8 su puse valandos.

Aptarsime pagrindinius laiko sąnaudų elementus.

Išvardytos laiko sąnaudos paprastai numatomos tiesiogiai stebint darbuotojų darbą visą pamainą (daroma dienos darbo laiko nuotrauka). O pasikartojančių operacijų, darbo veiksmų ir judesių trukmė nustatoma atlikus chronometražą.

Rengiant išdirbio normas išanalizuojami gauti darbo laiko nuotraukos ir chronometražo duomenys. Neįskaitomas laikas, sugaištas negamybinėms užduotims atlikti, bei nereglamentuotos pertraukos. Po to nustatoma vienetinė laiko norma (t_v):

$$t_v = t_o + t_{pb} + t_a + t_{io} + t_p . \quad (1.5)$$

Išdirbio norma (N) per pamainą, kai laikas (T) lygus pamainos trukmei (N):

$$N = B / t_v ,$$

čia B – produkcijos kiekis (vnt.),

t_v – darbo sąnaudos (val.).

Išdirbio norma gali būti apskaičiuojama ir remiantis įrenginių našumu bei kitais būdais, jei naudojamos srovinės ar automatizuotos srovinės linijos.

Pagal išdirbio normą apskaičiuojamas pagrindinis darbininko uždarbis.

7.8. Darbo sutartys, jų turinys, darbo sutarčių rūšys. Rangos ir autorinės sutartys

Darbo sutartis yra darbuotojo ir darbdavio susitarimas, kuriuo darbuotojas įsipareigoja dirbti tam tikros profesijos, specialybės, kvalifikacijos darbą arba eiti tam tikras pareigas pakludamas darbovietėje nustatytai darbo tvarkai, o darbdavys – suteikti darbuotojui sutartyje nurodytą darbą, mokėti sulygūtą užmokestį ir užtikrinti darbo sąlygas, nustatytas darbo įstatymų ir kitų norminių teisės aktų tvarka, šalių susitarimu ir remiantis kolektyvine sutartimi.

Darbuotojas yra fizinis asmuo, dirbantis pagal darbo sutartį už atlyginimą.

Darbdavys gali būti įmonė, įstaiga, organizacija ar kita organizacinė struktūra, nepaisant jos nuosavybės ir teisinės formos, rūšies ir veiklos pobūdžio. Darbdavys taip pat gali būti kiekvienas fizinis asmuo.

Už tinkamą darbo sutarties sudarymą atsako darbdavys. Darbdavys, priimdamas į darbą asmenį, privalo iš jo pareikalauti pateikti: 1) asmens tapatybę patvirtinantį dokumentą; 2) valstybinio socialinio draudimo pažymėjimą. Jeigu darbo įstatymai sieja priėmimą į darbą su tam tikru išsimokslinimu ar profesiniu pasirengimu, sveikatos būkle, darbdavys, be anksčiau nurodytų dokumentų, taip pat privalo pareikalauti pateikti išsimokslinimą, profesinį pasirengimą, sveikatos būklę patvirtinančius dokumentus, o priimdamas į darbą nepilnametį nuo keturiolikos iki šešiolikos metų – gimimo liudijimą, mokyklos, kurioje jis mokosi, taip pat vieno iš

tėvų ar kito pagal įstatymą vaiko atstovo raštišką sutikimą bei vaiko sveikatai prižiūrinčio gydytojo leidimą. Darbdavys turi teisę pareikalauti ir kitų įstatymų nustatytų dokumentų.

Darbo sutarties turinys yra jos šalių sulygotos sutarties sąlygos, apibrėžiančios šalių teises ir pareigas. Kiekvienos darbo sutarties šalys privalo susitarti dėl būtinųjų sutarties sąlygų: darbuotojo darbovietės (įmonės, įstaigos, organizacijos, struktūrinio padalinio ir kt.); darbo funkcijų, t. y. dėl tam tikros profesijos, specialybės, kvalifikacijos darbo arba tam tikrų pareigų; darbo užmokesčio (darbo užmokesčio sistemos, jo dydžio, mokėjimo tvarkos ir kt.).

Šalys gali susitarti ir dėl kitų darbo sutarties sąlygų, jeigu darbo įstatymai, kiti norminiai teisės aktai arba kolektyvinė sutartis nedraudžia jų nustatyti.

Darbo sutartis laikoma sudaryta, kai šalys susitaria dėl darbo sutarties sąlygų. Darbo sutartis turi būti sudaroma raštu pagal pavyzdinę formą dviem egzemplioriais. Pavyzdinė darbo sutarties forma pateikta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. sausio 28 d. nutarime Nr. 115 „Dėl darbo sutarties pavyzdinės formos patvirtinimo“. Darbo sutartį pasirašo darbdavys arba jo įgaliotas asmuo ir darbuotojas. Vienas darbo sutarties egzempliorius įteikiamas darbuotojui, kitas – lieka darbdaviui. Darbo sutartis tą pačią dieną, kai ji buvo sudaryta, turi būti įregistruota darbo sutarčių registravimo žurnale. Šis žurnalas neprivalomas tuomet, kai darbdavys yra fizinis asmuo, samdantis tris ir mažiau darbuotojų. Darbdavys prieš darbo pradžią turi įteikti darbuotojui antrąjį darbo sutarties egzempliorių bei jo tapatybę patvirtinantį dokumentą (toliau – darbo pažymėjimas). Darbuotojams išduodami ar keičiami darbo pažymėjimai registruojami darbuotojų darbo pažymėjimų registravimo žurnale.

Darbo sutarčių rūšys. Iki Darbo kodekso galioję teisės aktai numatė tik trijų rūšių darbo sutartis: *terminuotąsias, neterminuotąsias ir sezonines*. Nuo 2003 m. sausio 1 d. gali būti sudaromos toliau aptartos darbo sutartys.

Terminuotoji darbo sutartis gali būti sudaroma tam tikram laikui arba tam tikrų darbų atlikimo laikui, bet ne ilgiau kaip penkeriems metams. Neleidžiama sudaryti terminuotosios darbo sutarties tais atvejais, kai darbas yra nuolatinis, išskyrus atvejus, kai tai nustato įstatymai arba kolektyvinės sutartys. Paprastai sudaroma neterminuotoji darbo sutartis.

Sezoninė darbo sutartis sudaroma sezoniniams darbams atlikti. Se-

zoniniais vadinami darbai, kurie dėl gamtinių ir klimato sąlygų dirbami ne visus metus, o tam tikrais periodais (sezonais), ne ilgesniais kaip aštuoni mėnesiai (vienas po kito einančių dvylikos mėnesių laikotarpiu), ir yra įtraukti į sezoninių darbų sąrašą.

Laikinoji darbo sutartis – tai darbo sutartis, sudaryta ne ilgesniam kaip dviejų mėnesių laikotarpiui.

Papildomo darbo ir antraeilių pareigų sutartis. Darbuotojas gali susitarti, jeigu to nedraudžia įstatymai, kad jis toje pačioje darbovietėje eis tam tikras papildomas pareigas arba dirbs tam tikrą papildomą (sutartyje neapartą) darbą.

Darbo sutartyje su namudininkais gali būti nustatyta, kad sutartyje nurodytą (sulygtą) darbo funkciją darbuotojas atliks namuose.

Patarnavimo sutartis yra darbo sutartis, kuria darbuotojas įsipareigoja teikti darbdaviui asmenines namų ūkio paslaugas.

Kitos darbo sutartys gali būti sudaromos su ūkininkų ūkių ir kitų žemės ūkio subjektų, specialiosios paskirties įmonių darbuotojais, kurių veikla gali sukelti šių įmonių veiklos sutrikimų, susijusių su itin sunkiais padariniais žmonėms ir gamtai, bei kitais įstatymų nustatytais atvejais.

Rangos sutartis – tai sutartis, kuria viena šalis (rangovas) įsipareigoja atlikti tam tikrą darbą savo rizika pagal kitos šalies (užsakovo) užduotį ir perduoti šio darbo rezultatą užsakovui, kuris įsipareigoja atliktą darbą priimti ir už jį sumokėti.

Rangovas iki sutarties sudarymo momento privalo suteikti visą reikiamą informaciją, susijusią su darbų atlikimu, taip pat informaciją apie darbui atlikti būtinas medžiagas bei tam reikalingą laiką. Jeigu rangos sutartis sudaryta daiktui pagaminti, tai rangovas užsakovui kartu su pagamintu daiktu perduoda ir teises į jį.

Jeigu rangos sutartis nenustato ko kito, rangovas darbus atlieka savo rizika ir savarankiškai nustato užduoties atlikimo būdus.

Įstatymai gali numatyti atvejus, kai tam tikrų rūšių darbai gali būti atliekami tik turint įstatymų nustatyta tvarka išduotą leidimą (licenciją).

Rangovas turi teisę pasitelkti savo prievolėms įvykdyti kitus asmenis (subrangovus), jeigu įstatymai ar rangos sutartis nenustato, kad užduotį privalo įvykdyti pats rangovas. Jeigu užduočiai atlikti pasitelkiami subrangovai, rangovas tampa generaliniu rangovu.

Rangos sutartyje nustatoma darbų pradžios ir pabaigos data, darbų kaina arba jos apskaičiavimo būdas ir kriterijai.

Reikalavimams, kylantiems dėl atliktų darbų trūkumų, nustatomas vienų metų ieškinio senaties terminas.

Autorinė sutartis sudaroma, kai sutarties objektas yra originalus kūrybinės veiklos literatūros, mokslo ar meno srityje rezultatas, nesvarbu, kokia jo meninė vertė, išraiškos būdas ir forma. Autorių teisių objektus ir autoriinių sutarčių sudarymo nuostatas reglamentuoja *Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymas*. *Lietuvos Respublikos gyventojų pajamų mokesčio įstatymas* nustato, kad pajamos, gautos pagal autoriinę sutartį iš kūrybos, yra apmokestinamos taikanti 15 proc. pajamų mokesčio tarifą.

7.9. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas: tradicinis požiūris

Žmogiškųjų išteklių valdymo funkcija. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas – ilgalaikė procedūra. Jos paskirtis – rasti organizacijai reikiamų specialistų reikiamoms pareigoms eiti reikiamu laiku. Žmogiškųjų išteklių valdymo funkcija ypač svarbi turint omenyje dabartinę vertikaliąją organizacijų struktūrų mažėjimo tendenciją.

Žmogiškųjų išteklių valdymo procesą sudaro šešios pagrindinės funkcijos:

- ✓ Žmogiškųjų išteklių planavimas.
- ✓ Verbavimas.
- ✓ Atranka.
- ✓ Socializacija.
- ✓ Mokymas ir tobulinimas.
- ✓ Veiklos vertinimas (paaukštinimas, perkėlimas į kitas pareigas, pareigų pažeminimas, atleidimas iš darbo.)

1. *Žmogiškųjų išteklių planavimas.* Jo paskirtis – užtikrinti, kad į personalo poreikį būtų nuolat ir tinkamai reaguojama. Jis atliekamas analizuojant:

a) vidinius veiksnius, pavyzdžiui, nustatant esamą ir planuojamą kvalifikacijos lygį bei laisvų darbo vietų ir struktūrinių grandžių didinimo ar mažinimo poreikį;

b) išorinius aplinkos veiksnius, pavyzdžiui, išanalizavus darbo rinkos dydį, struktūrinių ūkio šakų pokyčius bei naujas įstatymų pataisas.

2. *Verbavimas*. Ši funkcija susijusi su potencialių kandidatų grupės, atitinkančios žmogiškųjų išteklių plano poreikius, sudarymu. Kandidatai paprastai randami išspausdinus darbo skelbimus laikraščiuose ir reklamas profesiniuose žurnaluose, per įdarbinimo agentūras, susitarus žodžiu ir lankantis kolegijose ar universitetuose.

3. *Atranka*. Šio proceso metu kandidatai į darbuotojus vertinami pagal specialias anketas, žinių apie juos santraukas, interviu, įdarbinimo ir gabumų testus bei rekomendacijas.

4. *Socializacija* (adaptacija). Jos paskirtis – padėti atrinktiems žmonėms pamažu prisitaikyti prie esamų sąlygų. Naujokai pristatomi kolegoms, supažindinami su pareigomis, informuojami apie organizacijos kultūrą, politiką, sužino, kokio elgesio iš jų tikimasi.

5. *Mokymas ir tobulinimas*. Jo tikslas – padidinti darbuotojų gebėjimus prisidėti prie organizacijos sėkmės. Darbuotojai mokomi tinkamai atlikti savo pareigas, kursuose keliama jų kvalifikacija.

6. *Veiklos vertinimas*. Tai – individo darbo rezultatų lyginimas su standartais arba tikslais, keliamais paskirtiems į atitinkamas pareigas darbuotojams. Prasti darbo rezultatai gali priversti imtis tam tikrų priemonių: darbuotoją papildomai mokyti, perkelti į žemesnes pareigas ar atleisti iš einamų pareigų, o už gerus darbo rezultatus – paskatinti jį premija ar paaukštinti. *Perkėlimas į aukštesnes ar žemesnes pareigas, atleidimas iš darbo* rodo darbuotojo vertę organizacijoje.

7.10. Keturių C modelis žmogiškiesiems ištekliams vertinti

Žmogiškųjų išteklių valdymo proceso efektyvumui organizacijoje vertinti Harvardo tyrėjai pasiūlė vadinamąjį keturių C modelį, rodantį žmogiškųjų išteklių valdymo rezultatus pagal 4 kriterijus: įsipareigojimą (angl. *commitment*), kompetenciją (angl. *competence*), atitikimą (angl. *congruence*) ir sąnaudų efektyvumą (angl. *cost effectiveness*). Tikimasi, kad vadovai kūrybiškai spręs žmogiškųjų išteklių problemas ir vertins jų valdymo kokybę vadovaudamiesi šiuo modeliu.

8. Strateginis įmonės valdymas

8.1. Strateginis valdymas

Strateginis valdymas – tai nuoseklus ir dinamiškas procesas, kurio metu organizacija prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių, efektyviau išnaudoja savo privalumus ir palaiapsniui šalina trūkumus. Kaip strateginio valdymo proceso rezultatą organizacija parengia ir įgyvendina strategijos sprendimų visumą, apibrėžiančią svarbiausius organizacijos ateities tikslus ir veiksmus bei priemones šiems tikslams pasiekti.

Strateginio valdymo bendrieji principai priklauso nuo organizacijos ir jos veiklos ypatumų:

- 1) nuo to, kokias paslaugas ji teikia ar kokią produkciją tiekia;
- 2) nuo įmonės nuosavybės formos;
- 3) nuo jos dydžio;
- 4) nuo jos veiklos sričių ir t. t.

Strategijos esmę atskleidžia jos tikslinė orientacija ir veiksmai bei priemonės tai strategijai įgyvendinti. Strategija siejama su tam tikru periodu, trunkančiu nuo 3 iki 7 metų. Strategija kuriama atsižvelgiant į organizacijos privalumus ir trūkumus bei išorinės aplinkos situaciją, kuri lemia organizacijos galimybes ir grėsmes jai. Be to, sukūrus tinkamą strategiją, papildomai sukuriama ir pridėtinė vertė, kuri lemia didesnę konkurencinį pranašumą.

Svarbiausi trys strateginio valdymo etapai:

1) *Strategijos analizė* – išorinės aplinkos ir vidinė organizacijos išteklių retrospektyvos analizė bei prognozavimas.

2) *Strategijos kūrimas* – organizacijos strateginių sprendimų alternatyvų rengimas, jų vertinimas ir galutinis strateginių sprendimų parinkimas.

3) *Strategijos įgyvendinimas* – užduočių vykdytojams rengimas, išteklių skirstymas, biudžeto planavimas, apskaitos ir kontrolės procedūros.

Šie strateginio valdymo proceso elementai yra tarpusavyje susipynę ir susiję tiesioginiais grįžtamaisiais ryšiais.

8.2. Strateginis planavimas

Organizacijos strateginis valdymas susijęs su vadybos funkcijomis. Planavimas – pirmoji vadybos funkcija, kuri priklauso nuo organizacijos tikslų, veiksmų bei priemonių šiems tikslams pasiekti. Planavimas ir kitos vadybos funkcijos: organizavimas (vykdytojų parinkimas, funkcijų ir valdžios paskirstymas), vadovavimas (motyvacija, bendravimas ir t. t.), kontrolė (nukrypimų nustatymas, planų koregavimas ir t. t.) – sudaro uždara organizacijos vadybos ciklą.

Taigi planavimą galime laikyti ir pirmine strateginio valdymo funkcija, sudarančia pagrindą kitoms trimis funkcijoms atlikti. Tik parengus planą atsiranda galimybė parinkti vykdytojus, parengti struktūrą, paskirstyti funkcijas ir užduotis, motyvuoti vykdytojus ir jiems vadovauti, užtikrinti vykdytojų bendradarbiavimą ir vertinti jų darbo kokybę. Todėl planavimas yra glaudžiai susijęs su kontrole, kurios pagrindinis tikslas – užtikrinti, kad planai būtų įgyvendinti.

Planavimo procesą sudaro šie etapai:

- ✓ proceso inicijavimas (tai gali padaryti organizacijos vadovai arba patys darbuotojai, net be vyresnybės nurodymo);
- ✓ planavimo prielaidų apibrėžimas, siejamas su ateities situacijomis: prognozuojant ateities situacijas sutelkiamas dėmesys į svarbiausius veiksnius, kurie gali lemti proceso sėkmę;
- ✓ tikslų formulavimas (ko siekiama);
- ✓ alternatyvų pasirinkimas (pasirenkami alternatyvūs būdai, leidžiantys įgyvendinti užsibrėžtus tikslus);
- ✓ alternatyvų įvertinimas (įvertinami stipriausi ir silpniausi alternatyvos aspektai);
- ✓ geriausios alternatyvos pasirinkimas (galutinis sprendimas);
- ✓ atraminių planų kūrimas (skirti bendrajam planui sukonkretinti);
- ✓ plano įgyvendinimas (atliekant kitas valdymo funkcijas).

Strateginį planavimą papildo valdymas per tikslus. Pastaraisiais dešimtmečiais tai viena iš vadybos naujovių, plačiai taikomų daugelyje organizacijų. Valdymas per tikslus – tai valdymo procesas, kai bendri organizacijos tikslai pasiekiami įgyvendinant individualius vykdytojų tikslus, suformuluotus bendru vykdytojų ir vadovų sutarimu. Individualūs vykdytojų tikslai yra tiksliai apibrėžti ir terminuoti, juos įgyvendinant pasiekia-

mas ir bendras organizacijos tikslas. Kad toks valdymas būtų sėkmingas, būtinos šios prielaidos:

✓ *Vadovai turi pripažinti valdymo per tikslus pranašumus.* Jie turi tai deklaruoti žodžiais ir rodyti savo veiksmais, kurdami organizacijos politiką, priimdami ir įgyvendindami sprendimus, skirdami vykdytojams užduotis.

✓ *Turi būti suformuluoti aukštesnio lygio tikslai.* Bendra organizacijos strategija – tai būtina prielaida žemesnio lygio tikslams iškelti. Strategija yra starto taškas, leidžiantis plėtoti hierarchinę tikslų grandinę, kurioje žemesnio lygio tikslai tampa priemone aukštesnio lygio tikslams įgyvendinti.

8.3. Makroaplinkos analizė

Išorinę organizacijos aplinką pravartu nagrinėti tiek plačiąja, tiek siaurąja prasme. Ją analizuojant plačiąja prasme laikoma, kad organizacijos išorinei aplinkai priklauso visi išorės objektai. Tačiau tokia analizė dėl suprantamų priežasčių (dėl neapibrėžtumo) yra nevaisinga. Todėl geriau nagrinėti tik tuos išorinės aplinkos objektus, kurie labai veikia organizacijos veiklą ir jos rezultatus. Toks išorinės aplinkos traktavimas leidžia strateginėje analizėje atsiriboti nuo visų tų išorinių veiksnių, kurie arba apskritai neturi įtakos organizacijos veiklai, arba ta įtaka yra nereikšminga.

Skiriami du organizacijos aplinkos lygiai:

1. *Makroaplinka* – veiksniai ir jėgos, veikiantys visų ekonomikos šakų ūkinius subjektus. Makroaplinkai priklauso politiniai ir teisiniai, ekonominiai, socialiniai ir kultūriniai bei technologiniai veiksniai.

2. *Mikroaplinka* – veiksniai ir jėgos, veikiantys konkrečios ekonomikos, ūkio šakos organizacijas. Ši aplinka – tai kartu ir konkurentai, tiekėjai, klientai ir kiti rinkos dalyviai.

Analizuojant organizacijos aplinką atliekama aplinkos kaitos, PEST, penkių jėgų modelio, rinkos sąlygų, konkurentų ir klientų analizė.

1. Aplinkos kaitos analizės metu mėginama įvertinti, kurios jėgos lemia jos pokyčius.

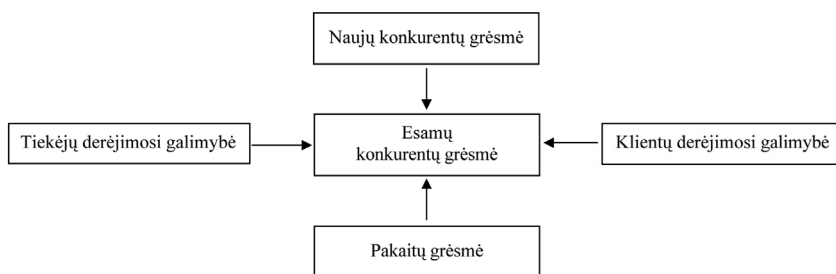
Organizacijos aplinką keičiantys veiksniai analizuojami 4 aspektais įvertinant jų:

- 1) sudėtingumą (nacionaliniu, regioniniu, pasauliniu mastu);
- 2) naujoviškumą (leidžia įvertinti organizacijai naujų aplinkos situacijų mastą);
- 3) pokyčių tempą (riboja organizacijos reagavimo į aplinkos pokyčius galimybes laiko požiūriu);
- 4) galimybę prognozuoti (laipsnis, kuriuo aplinkos pokyčius galima prognozuoti iš anksto, ar galimybė surinkti naudingos informacijos).

2. PEST analizė – tai makroaplinkos tyrimas 4 aspektais:

- 1) politiniu ir teisiniu (tarptautinė ir šalies vidaus politinė situacija, santykiai su šalies valdžios institucijomis, jų teisinis reglamentavimas);
- 2) ekonominiu (ekonomikos augimas, infliacija, užimtumas, palūkanų normos ir pan.);
- 3) socialiniu ir kultūriniu (švietimas, sveikatos apsauga, kultūra, gamtosaugos problemos);
- 4) technologiniu (valstybės technologijų plėtros politika, naujos technologijų galimybės).

3. Penkių jėgų modelis (M. Porter) – grafinis modelis, kuris leidžia nustatyti ir išanalizuoti 5 svarbiausias organizaciją veikiančias jėgas, lemiančias organizacijos konkurencinį pranašumą (žr. 22 pav.).



22 pav. Penkių jėgų modelis

4. Rinkos sąlygų analizė (atliekama trimis aspektais įvertinant: rinkos plėtros tempą, valstybės vaidmenį, pasaulinės prekybos plėtrą; naudojamas grafinis šakos gyvavimo ciklo modelis, kuriame išskirti keturi šakos plėtros etapai : atsiradimo, augimo, brandos ir nuosmukio).

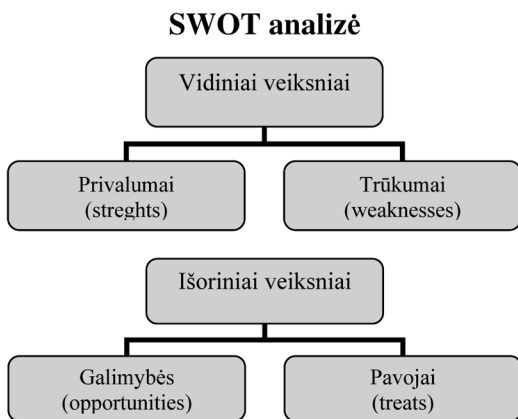
5. Konkurentų analizė (jos rezultatai turi padėti atskleisti organizacijos ir jos konkurentų skirtumus).

6. Klientų analizė (nustatoma klientų sudėtis, suskaidoma rinka į dalis (segmentus) ir parengiamas kiekvieno jų profilis, nagrinėjami bendravimo su klientais būdai, tiriami kainodaros strategijos elementai, atliekama klientų paklausos analizė).

Nagrinėjant organizacijų išorinę aplinką šiomis kryptimis paprastai stengiamasi nustatyti strateginius ją formuojančius veiksniai, nuo kurių priklauso organizacijos galimybės ir kurie galėtų išpėti apie gresiančius pavojus.

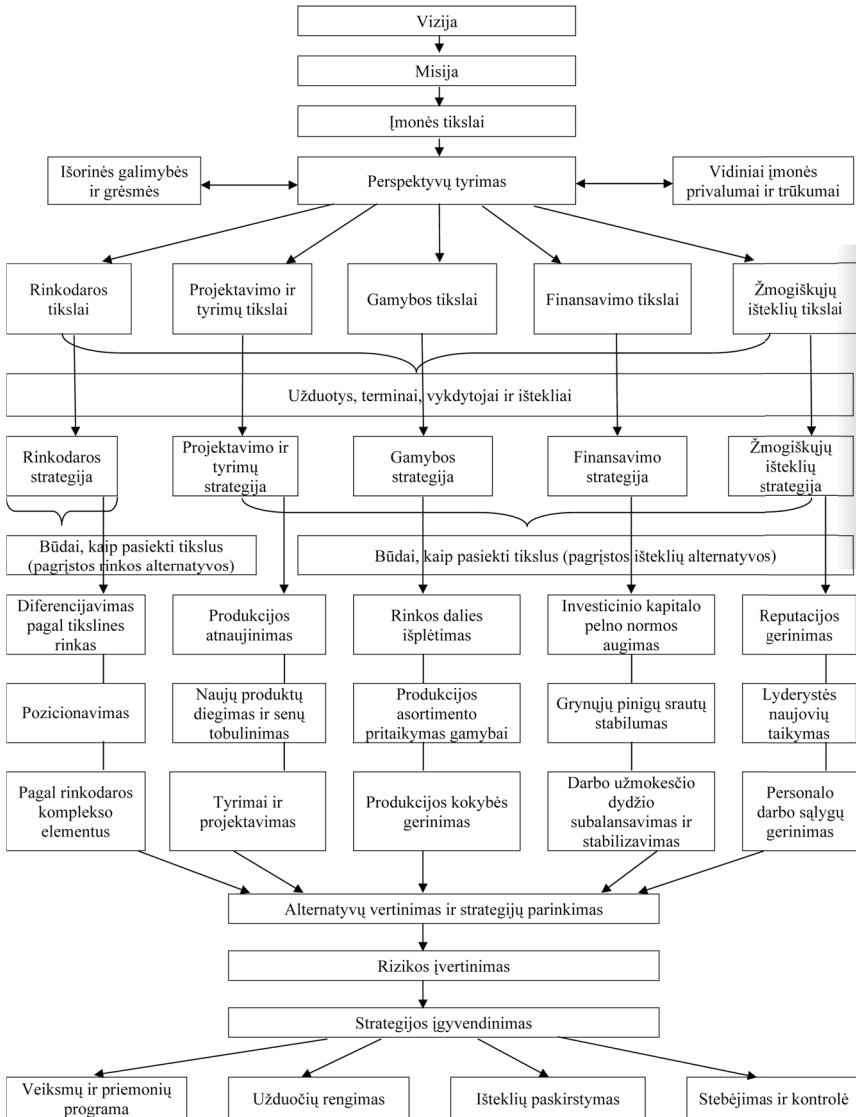
Analizuojant vidaus aplinką atliekama organizacijos išteklių analizė, ji nagrinėjama įvertinant organizacijos privalumus ir trūkumus.

Apibendrinti išorinių ir vidinių strateginių aplinkos veiksnių tyrimo rezultatus leidžia SWOT (*strengths* – privalumai, *weaknesses* – trūkumai, *opportunities* – galimybės, *threats* – pavojai) analizė (žr. 23 pav.).



23 pav. SWOT schema

Kuriant organizacijos strategines alternatyvas svarbu matyti perspektyvas, suvokti, kokia turi būti organizacijos veiklos sritis, ir numatyti konkrečius įmonės tikslus. Visa tai atspindi organizacijos strategijos plane, kuris plėtojamas 3 lygiais: vizijos, misijos ir organizacijos tikslų (žr. 24 pav.).



24 pav. Įmonės strateginio planavimo schema

Vizija – organizacijos numatytos ilgalaikės ateities paveikslas.

Kuriant organizacijos viziją reikia vadovautis tam tikrais kriterijais, kurie susiję su organizacijos veiklos specifika, ištekliais, rinkos galimybėmis ir konkurentais. Tirti ir vertinti viziją patariama pagal penkis kriterijus:

1. *Numatymas* – nustatoma, kaip vizijos formuluotėje atspindėta realybė ir kaip ji dera su fantazija, į kokio ilgio laikotarpį orientuojamasi.

2. *Platumas* – tiriama, kaip plačiai vizija apima pokyčius, kurie gali įvykti toje veiklos srityje ar ūkio šakoje, kaip vizijoje atspindėtos šiuos pokyčius lemiančios jėgos.

3. *Priimtinumumas* – analizuojama, ar organizacijoje sutariama dėl ateities vizijos, kokių problemų gali kilti, jeigu egzistuos keletas organizacijos ateities vizijų.

4. *Unikalumas* – nustatoma, kiek elementų sudaro ateities vizijos formuluotė, sprendžiama, ar nustebins vizijos formuluotė organizacijos konkurentus.

5. *Veiksmingumas* – svarstoma, ar ji turi įtakos dabartinei organizacijos veiklai, svarbiausia – ar sutariama dėl reikalingų artimiausių žingsnių, ar nustatytos būsimos rinkos galimybės ir būtina pasiekti kompetencija.

Misija – pateikiama kaip teiginys, apibrėžiantis pagrindinį įmonės egzistavimo tikslą ir prasmę.

Vertinti misiją siūloma pagal tam tikrus kriterijus, kurie padės atsakyti į išskylančius tipiškus klausimus. Iš jų svarbiausi yra šie:

1. *Klientai* – išsiaiškinama, kas yra organizacijos klientai, kokių klientų laukiama ateityje, kokius klientų poreikius siekia tenkinti organizacija.

2. *Veiklos pobūdis* – šiuo aspektu aptariama, kokią produkciją (paslaugas) teikia organizacija, kokia produkcija (paslaugos) bus siūloma ateityje, kokią naudą klientams duos organizacijos produkcija (paslaugos).

3. *Konkurenciniai pranašumai* – sprendžiama, kuriuose veiklos srityse organizacija stengsis įgyti pranašumą prieš savo konkurentus, kokie dalykai (veiklos organizavimas, technologijos, pagrindiniai pranašumai, t. y. kompetencija, kokybė, operatyvumas ir organizacijos kultūra) išskiria ją iš konkurentų.

4. *Svarbiausi tikslai* – tai atskira organizacijos tikslinės orientacijos dalis. Tačiau ir misijoje pabrėžiama keletas svarbiausių tikslų, stengiantis juos suformuluoti abstrakčiau, konkrečias detales paliekant vėlesniam etapui.

5. *Pagrindinės etikos vertybės* – šiuo požiūriu apibrėžiama organizacijos atsakomybė (pavyzdžiui, už neužterštą gamtinę aplinką), jos įtaka socialiniams procesams ir pan.

Organizacijos tikslas – tai pagal kokybinius ir kiekybinius rodiklius įvertintos užduotys, numatytos atlikti per tam tikrą laikotarpį.

Tikslai keičia misijos formuluotės bendrąsias nuostatas į tiksliau apibrėžtus įsipareigojimus, nurodymus: kas turi būti padaryta ir kada turi būti pasiektas tikslas. Taip pabrėžiama dvejopa organizacijos tikslų paskirtis. Pirmiausia jais remiantis turi būti suformuluotos užduotys organizacijos administracijos aparatui, kuo tiksliau nusakant laukiamą galutinį rezultatą. Antra, vadovaujantis organizacijos tikslais rengiamos priemonės, leidžiančios įvertinti, ar buvo pasiektas numatytas rezultatas nustatytu laiku.

Paprastai rekomenduojama kuo daugiau organizacijos tikslų išreikšti kiekybiškai. Tačiau kai kuriuos tikslus taip pateikti labai sudėtinga arba visai neįmanoma. Pavyzdžiui, kad ir kokie svarbūs organizacijai būtų verslo etikos arba personalo darbo aplinkos vertinimo klausimai, išreikšti skaičiais su minėtais aspektais susijusius tikslus beveik neįmanoma. Nors kokybės tikslai svarbūs ir strategijai įgyvendinti reikalingi, organizacija, kuri yra nusakiusi savo misiją, bet jos nesukonkretinusi kiekybiškai išreikštais tikslais, pateikdama savo strategiją, pavojingai nukrypsta į beprasmį daugiažodžiavimą.

Organizacijos tikslai gali prieštarauti vieni kitiems. Dažniausiai prieštaringi būna ilgalaikiai ir trumpalaikiai organizacijos tikslai. Kai kurioms organizacijoms svarbiausias strategijoje gali būti išlikimo tikslas. Šiuo atveju pirmenybė teikiama tiems finansiniams tikslams, kurie užtikrina organizacijai išlikti reikalingą finansinę bazę – finansinės veiklos stabilumui ir laiku gaunamoms piniginiams įplaukoms. Tačiau daugumai organizacijų išlikimas ateityje didesnių rūpesčių nekelia. Svarbiausi joms yra spartesnio augimo ir savo rinkos dalies plėtros tikslai.

Atliekant pirminę strateginių alternatyvų atranką analizuojamos šios svarbiausios sritys:

- ✓ alternatyvų ir misijos suderinamumas;
- ✓ alternatyvų ir tikslų suderinamumas;
- ✓ pelningumo įvertinimas;
- ✓ nenuostolingumo analizė;
- ✓ grynujų piniginių įplaukų analizė;

- ✓ pridėtinės vertės įvertinimas;
- ✓ patrauklumo akcininkams analizė;
- ✓ sąnaudų ir naudos analizė.

Pirmajame strategijos alternatyvų vertinimo etape, bandant pažvelgti į artimiausią ateitį, negalima tiksliai pasakyti, kiek bus parduota produkcijos, kokios bus gamybos sąnaudos, pelnas, investicijos ir t.t. Po pirminio strateginių alternatyvų vertinimo visuomet lieka dar nemažai neaiškumų. Todėl būtina papildomai įvertinti alternatyvas pagal tikslumo, pagrįstumo, rizikos, galimybių įvykdyti ir kitus kriterijus. Tačiau visiškai tiksliai įvertinti strategines alternatyvas ir po tokios papildomos analizės neįmanoma.

Įgyvendinant strategiją beveik visuomet susiduriama su tam tikra rizika. Todėl vertinant strategijos alternatyvas svarbu iš anksto įvertinti rizikos laipsnį, iširti atsitiktinumus, kad galima būtų numatyti ir sumažinti strategijos įgyvendinimo sunkumus ateityje. Svarbu apsispręsti, koks rizikos laipsnis organizacijai yra priimtinas. Bendro metodo strategijos rizikai įvertinti nėra. Galima pasiūlyti tik įvairių dalinių metodų, tarp kurių išskirtini šie:

- ✓ finansinės rizikos analizė;
- ✓ veiksmų (jautrumo) analizė;
- ✓ scenarijų analizė;
- ✓ imitacinis modeliavimas.

1. *Finansinės rizikos analizė* labai svarbi, kai reikia įvertinti komercinių organizacijų strategines alternatyvas. Strateginių alternatyvų riziką finansiniu aspektu dažnai tenka analizuoti ir ne pelno organizacijoms.

Finansinės rizikos analizę sudaro:

✓ *P pinigų srautų analizė*. Šiuo aspektu atlikti finansinę rizikos analizę svarbu dėl to, kad bet kuri organizacija, nors jos apskaitos dokumentuose užfiksuoti ir geri pelno rodikliai, dėl grynųjų pinigų stygiaus gali atsidurti prie bankroto slenksčio. Todėl reikia įvertinti kiekvienos strateginės alternatyvos įtaką organizacijos pinigų apyvartai.

✓ *Nenuostolingumo analizė*. Ji rodo, kokį produkcijos kiekį būtina realizuoti, kad būtų kompensuotos kapitalo investicijos į to produkto gamybą. Ši analizė su strategijos rizika siejasi todėl, kad siekiant realizuoti pernelyg didelį produkcijos kiekį, reikalingą investuotam kapitalui kompensuoti, reikia daugiau laiko ir didelės rinkos dalies. Tada investuotojo realaus pelno gavimo momentas labai nutolsta, todėl tokia

investicija laikoma rizikinga.

✓ *Skolinimosi poreikių analizė.* Reali strategijos alternatyvos rizika darosi pernelyg didelė, kai strategijai įgyvendinti reikalingo skolinto kapitalo poreikis gerokai viršija leistiną ribą. Todėl analizuojant finansinę riziką būtina įvertinti skolinto kapitalo, reikalingo alternatyvai įgyvendinti, įtaką ir padarinius.

✓ *Finansinių proporcijų analizė.* Tam tikros organizacijos aktyvų likvidumo, nebaigtos gamybos ir pagamintos produkcijos atsargų proporcijas būtina išlaikyti. Gali atrodyti, kad analizuojant strategijos riziką tokių proporcijų tirti nebereikia, kadangi įmonės buhalterinės ir finansinės apskaitos duomenys rodo faktiškas finansines proporcijas. Tačiau atliekant finansinę rinkos analizę būtina įvertinti, kaip keistųsi šios proporcijos, jei bankrutuotų organizacijos strateginis verslo partneris, svarbus klientas, tiekėjas ir pan.

✓ *Valiutų rizikos analizė.* Organizacijai, veikiančiai tarptautiniu mastu, svarbus finansinis rizikos veiksnys yra valiutų kursų pokyčiai, todėl juos taip pat būtina išnagrinėti.

✓ *Veiksnių (jautrumo) analizė* – tai analizės forma, kai tyrinėjami „kas, jeigu?“ tipo klausimai atsižvelgiant į įvairių veiksnių įtaką nagrinėjamai strateginei alternatyvai. Su alternatyva susijusios prielaidos (pavyzdžiui, ekonominis augimas, kainų lygis, valiutų kursai ir t.t.) yra keičiamos, kartu vertinama kiekvieno pokyčio įtaka strateginės alternatyvos galutiniam tikslui. Nagrinėjami veiksniai gali būti atrenkami iš svarbiausių veiksnių, nustatytų atliekant strateginę analizę. Remiantis analizės rezultatais galima įvertinti strateginės alternatyvos (rezultato) jautrumo ir nagrinėjamų veiksnių pokyčių nelygiavertiškumą. Pavyzdžiui, analizė gali rodyti, kad kainų svyravimas nuo + 3 proc. iki -3 proc. gali daryti dvigubai didesnę įtaką pelningumo lygiui negu realizacijos rodiklių svyravimas tuo pačiu diapazonu. Veiksniai, darantys didesnę įtaką strateginės alternatyvos tikslui (rezultatams), vertinant alternatyvas, turi būti nagrinėjami gerokai kruopščiau. Jautrumo analizės rezultatai gali padėti įvertinti santykinę strategijos alternatyvų rizikos laipsnį. Alternatyva, kuri, palyginti su kita alternatyva, yra jautresnė vieno arba kelių svarbiausių sėkmės veiksnių pokyčiams, paprastai susijusi su didesne rizika.

✓ *Scenarijų analizė* leidžia geriau išnagrinėti labiausiai neapibrėžtas situacijas, kai lygiagrečiai tiriami veiksmų pagal kelis scenarijus ga-

limi padariniai. Vien pagal scenarijų analizę neįmanoma nustatyti, kuri ateities situacija labiausiai tikėtina. Ją atlikus, galima tik apibūdinti kelis tikėtinus alternatyvius aplinkos variantus. Kartu ji padeda iširti galimus įvykius, kad ateityje būtų galima numatyti ir sumažinti strategijos įgyvendinimo sunkumus.

✓ *Imitacinis modeliavimas* leidžia numatyti strateginių alternatyvų rezultatus naudojant statistikos ir ekonometrijos techniką. Pripažįstant, kad organizacijos strategija – objektas, kurį labai sunku matematiškai modeliuoti, šiandien dar negalima teigti, jog imitacinis modeliavimas praktiškai veiksmingas analizės būdas. Čia dar susiduriama su sunkumais, kurių pagrindiniai yra šie:

- ✓ patikimų pirminių duomenų stygius;
- ✓ kiekybiškai neišmatuojami ir svarbūs strategijos veiksniai;
- ✓ būtinybė modeliuojant supaprastinti veiksnių tarpusavio ryšius.

Ekonometrinio modeliavimo specialistai ir praktikai teigia, jog minėti ir kiti sunkumai ateityje bus pašalinti. Jau dabar yra sukurta ir naudojama atliekant ekonominę ir finansinę analizę keletas naudingų ekonominių modelių, kuriuos taikant statistiškai nagrinėjami organizacijų strategijų įgyvendinimo rezultatai. Todėl ateityje imitacinį modeliavimą ir minėtus tyrimo metodus bus galima panaudoti strategijos alternatyvų rizikai analizuoti.

Strategijos įgyvendinimo programos. Sukurtai ir patvirtintai organizacijos strategijai įgyvendinti parengiama atitinkama veiksmų ir priemonių programa. Šioje programoje reikia numatyti pasirinktų strategijos tikslų ir sprendimų įgyvendinimo priemonių kompleksą. Kiekvienam veiksmui atlikti ir priemonei įgyvendinti programoje būtina numatyti konkrečius terminus ir vertinimo rodiklius.

9. Kokybės valdymas. Kokybės standartai

9.1. Kokybės sąvoka

Kokybė – tai prekės ar paslaugos savybių visuma, leidžianti tenkinti išreikštus ar numatytus vartotojų poreikius.

Dizaino kokybė reiškia, kad prekė atitinka savo paskirtį. Prekės dizainas ir techniniai duomenys turi visiškai tenkinti vartotojų kokybės reikalavimus.

Gamybos kokybė rodo, koku laipsniu prekė atitinka nustatytus techninius reikalavimus. Nuolat turi būti siekiama, kad gaminamos prekės atitiktų aukštus standartus.

Pavyzdžiui, kokybę nebūtinai reikia suprasti kaip „Mercedes-Benz“ prekių pranašumą, palyginti su kitomis prekėmis. Iš tikrųjų kokybė – tai visuma prekės ar paslaugos ypatybių ir savybių, susijusių su gebėjimu tenkinti išreikštus ar numanomas vartotojų poreikius.

Rinkodaros ir gamybos tarpusavio sąveikos procese kokybė yra pats svarbiausias dalykas. Kad taptų konkurencingi, kiekviena organizacija ir jos tiekėjai turi būti pasirengę be galo tobulėti ir nuolatos ieškoti veiksmingesnių prekių gamybos bei paslaugų teikimo būdų, atitinkančių vartotojų poreikius. Vartotojui jau nebereikia rinktis kainos arba kokybės, tad konkurencija kokybės požiūriu siekiant pelno yra ne tik svarbiausias, bet ir lemiamas veiksnys norint išlikti. Itin svarbūs du kokybės aspektai:

1. *Dizaino kokybė* reiškia, kad prekė atitinka savo paskirtį. Kokybiškos prekės dizainas ir techniniai duomenys (savybės) turi visiškai tenkinti vartotojų kokybės reikalavimus (ar jos suvokimą).

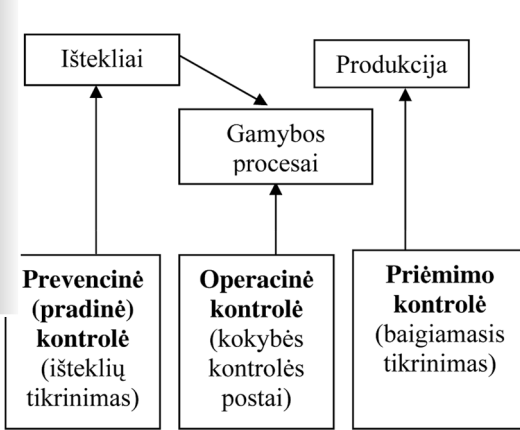
2. *Gamybos kokybė* rodo, koku laipsniu prekė atitinka nustatytus techninius reikalavimus. Šis kokybės aspektas – nuolatinis prekės lygiavimasis į aukštus standartus.

Kokybės gerinimo procedūros planuojamos siekiant užtikrinti, kad prekių dizainas atitiktų vartotojų reikalavimus, o pačios prekės – kokybės standartus. Kokybės svarba akivaizdi, todėl būtina žinoti, kaip ją pasiekti ir išlaikyti, kas už ją turi būti atsakingas.

9.2. Kokybės užtikrinimo būdai

Prevencinė, arba pradinė, kontrolė – tai rengiantis gamybos procesui atliekamas išteklių – žmogiškųjų išteklių, įrenginių ir medžiagų – kokybės tikrinimas.

Operacinė kontrolė – tai nuolatinis veiklos stebėjimas ir priežiūra gamybos proceso metu užtikrinant tinkamą prekių kokybę.



25 pav. Kokybės vertinimo sistema

Priėmimo kontrolė – tai baigiamoji kokybės kontrolė, kurios tikslas – atrinkti nekokybiškas, turinčias trūkumų prekes.

Kontrolės procedūros atliekamos prieš pradėdant veiklą, jos metu ir ją baigus. Kokybės vertinimo sistemos tikslas – įvertinti išteklius, kontroliuoti patį gamybos procesą, atrinkti nekokybiškas, turinčias trūkumų prekes.

9.3. Požiūrio į kokybę lūžis

Kai kurių kokybės specialistų veiklos ir Japonijos apdirbimo pramonės laimėjimų rezultatas – XX amžiaus pabaigoje įvykęs esminis požiūrio į kokybę lūžis. Užuot atskleidus trūkumus proceso pabaigoje, ypatingą reikšmę kokybei pradėta skirti nuo pat pradžių.

Visi kokybės specialistai pabrėžia, kad į kokybę nederėtų žiūrėti kaip į gamybos proceso trukdymą ar nereikalingas išlaidas, nes nuo jos priklauso įmonės konkurencingumo lygis (kokybės vertinimo alternatyvos pateiktos 11 lentelėje).

11 lentelė. Kokybės vertinimo būdai

Senasis požiūris	Naujasis požiūris (XX a. pab.)
✓ Pelnas svarbiau už kokybę	✓ Kokybė garantuoja pelną
✓ Aukštesnė kokybė – didesnės išlaidos	✓ Aukštesnė kokybė – mažesnės išlaidos
✓ Siekti mažinti trūkumus	✓ Siekti gaminti kokybiškai
✓ Kokybės kontrolė – kontrolierių rūpestis	✓ Kiekvienas yra kokybės kontrolierius
✓ Dauguma kokybės problemų – nepakankamo meistriškumo rezultatas	✓ Dauguma kokybės problemų – blogų valdymo sistemų rezultatas
✓ Kokybės kontrolės problemas būtina atskleisti ir išspręsti	✓ Kokybės kontrolės problemas būtina spręsti

Kokybės privalumai:

- ✓ mažiau švaistymo – neūkiškumo išlaidų ir broko;
- ✓ mažiau gaišaties;
- ✓ racionaliau naudojami ištekliai;
- ✓ didesnis darbo našumas;
- ✓ didesnė rinkos dalis kaip mažesnių kainų ir geresnės kokybės rezultatas;
- ✓ geresnės verslo perspektyvos;
- ✓ mažėjantis nedarbas.

9.4. Kokybės politika, kokybės vadybos sistema

Visuotinės kokybės vadyba (VKV) – tai pastangos organizacijoje padėti kokybės kultūros pagrindus.

VKV – tai procesas, įtraukiantis kiekvieną organizacijos narį į nuolatinį prekių ir procesų gerinimo veiklą siekiant kokybės, kuri tenkintų ir pranoktų vartotojų lūkesčius. Tai reiškia tokį vadovavimą organizacijai, kai jos prekių ir paslaugų gerinimui visais aspektais, kurie svarbūs vartotojams, suteikiama viršenybė. VKV – tai vadovavimo stilius, kai kiekvienam organizacijos nariui priskiriama atsakomybė už galutiniam vartotojui pateikto gaminio ar suteiktos paslaugos kokybę, suvokiama kaip atitinkančią tikslą ir teikiančią vartotojui malonumą savybę. VKV į kiekvieną organizacijos uždavinį, susijusį su vartotojais ir tiekėjais, žiūrima kaip į svarbiausią. Kiekvieno etapo tikslas – nustatyti vartotojų poreikius, kad jie būtų patenkinti turint kuo mažiau išlaidų.

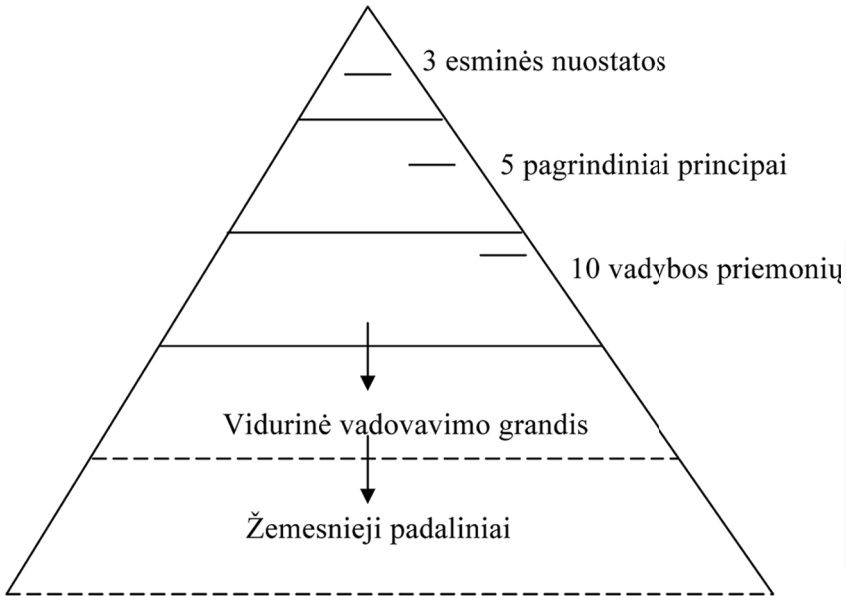
Kuriant kompleksinę kokybės vadybos sistemą svarus JAV (E. Demingas, D. Džuranas, F. Krosbi, A. Feigenbaumas) ir Japonijos (R. Ishikawa, G. Tuguči) kokybės vadybos specialistų įnašas. C. Barczykas (JAV) apibendrinęs sukauptą patirtį ir pateikė savo visuotinės kokybės vadybos sistemos (VKVS) sampratos modelį (žr. 26 pav.).

Trumpai apibūdinsime esmines jo nuostatas:

1. Vienas iš pagrindinių tikslų – nuolat gerinti kokybę.
2. Šio tikslo nuolatos privalo siekti visi įmonės darbuotojai: pradedant aukščiausiu vadovybe ir baigiant pirminėmis darbo grupėmis; visiems turi būti suteikti atitinkami įgaliojimai ir nustatyta atsakomybė.
3. Kokybę reikia suprasti kaip visišką vartotojų reikalavimų patenkinimą ar jų lūkesčių pranokimą. To turi siekti visi įmonės padaliniai. Jų veiklos turinys yra skirtingas, todėl naudojami skirtingi nuostatų įgyvendinimo metodai. Tačiau turi būti laikomasi bendrų principų.

Pagrindinių principų esmė:

1. Visi įmonės padaliniai turi dirbti kaip vienos sistemos dalys.
2. Visų darbuotojų aktyvaus dalyvavimo nuolatos tobulinant kokybę pagrindinė forma – grupinis darbas.
3. Kokybės lygis nurodomas standartuose, kurie nuolat peržiūrimi ir tobulinami.
4. Kokybė nuolat tikrinama: kontroliuojant kokybę nustatomos



26 pav. Visuotinės kokybės vadybos sistemos modelis

standartų neatitikimo priežastys ir imamasi priemonių joms šalinti.

5. Turi būti sukurta nuolatinė skatinimo gerinti kokybę sistema.

Šių principų laikomasi remiantis 10 svarbiausių priemonių. Pagrindinės vadybos priemonės yra šios:

1. Mokymasis iš kitų aukštos kokybės produkciją (paslaugas) kuriančių įmonių.

2. Nuolatinis visų darbuotojų mokymas, lavinimas, švietimas.

3. Grupinės veiklos orientavimas į kokybės problemų paiešką ir sprendimą.

4. Visų įmonėje vykstančių procesų ir jų atskirų operacijų nuodugni analizė ir suvokimas.

5. Visų darbuotojų visiškos atsakomybės už kiekvieną darbo operaciją įteisinimas.

6. Padalinių vadovų parengtis kokybės profilaktikai (aktyvioji vadyba).

7. Įmonės vadovybės dėmesys kokybės prevencijai.

8. Tiekėjų įtraukimas į kokybės tobulinimo procesą.
9. Visų įmonės darbuotojų geranoriškas bendradarbiavimas.
10. Apdovanojimo už geras idėjas sistema.

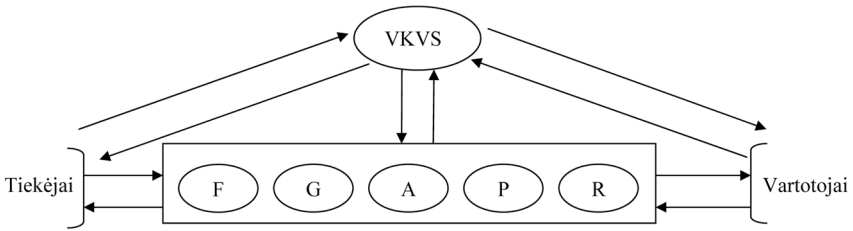
Kitas žymus JAV kokybės vadybos specialistas V. E. Demingas pateikė 14 svarbiausių kokybės gerinimo principų, suformuluotų kaip šūkiei:

1. Siek užsibrėžto tikslo – nuolat tobulink produktą.
2. Įsisavink naują kultūrą – itin rūpinkis kokybe ir imkis vadovauti reikiamiems pokyčiams.
3. Veik, kad atliktum reikiamus pakeitimus – visa organizacija privalo dirbti aukštos kokybės labui.
4. Stenkis nepriklausyti nuo tikrinimų – aukštos kokybės reikia siekti nuo pat pradžių.
5. Liaukis vertinti tiekėją vien pagal kainą. Reikia užmegzti ilgalaikius partneriškus santykius, grindžiamus bendrais tikslais ir pasitikėjimu.
6. Nuolat gerink visą sistemą.
7. Organizuok darbuotojų mokymą darbovietėje.
8. Įvesk tinkamą vadovavimo tvarką – vadovo pareiga padėti ją įgyvendinti.
9. Sudaryk sąlygas atsikratyti baimės – neturi kliudyti darbuotojams klausti, kalbėti apie problemas.
10. Sulaužyk užtvaras tarp įmonės padalinių ir skyrių.
11. Venk šūkių, smulkmeniškų pamokymų.
12. Panaikink kiekybines kvotas – tai kenkia kokybei.
13. Šalink kliūtis, trukdančias didžiulius darbu.
14. Sukurk veiksmingą savišvietos sistemą.

Apibendrinant Demingo, Jurano, Barczyko (JAV) ir Japonijos kokybės specialistų idėjas galima teigti, kad VKVS pagrindą sudaro šios idėjos:

1. sisteminis požiūris;
2. dėmesys vartotojui;
3. nuostatų, principų ir priemonių sistema;
4. visų darbuotojų dalyvavimas;
5. aktyvus vadovų vaidmuo.

Minėti dalykai yra visuotinės kokybės vadybos sistemos (VKVS) pamatas, kuris jungia visą procesą, pradedant vartotojais ir baigiant tiekėjais (žr. 27 pav.).



27 pav. VKVS procesas

Schemeje: R – rinkodara, P – projektavimas, A – aprūpinimas, G – gamyba, F – finansai.

Šios sistemos tikslas – nuolat tobulinti produktus atsižvelgiant į saunas.

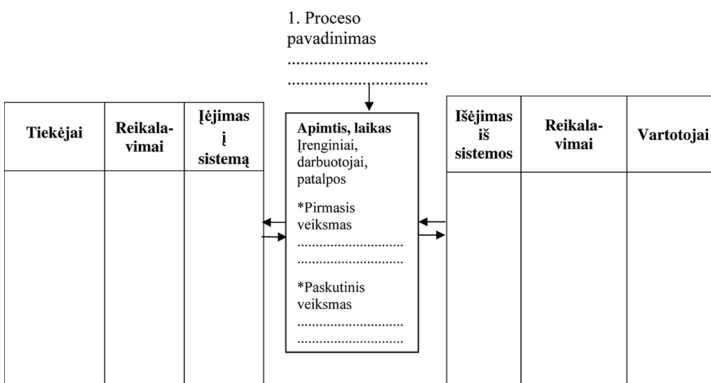
Taigi VKVS turi apimti visas vadybos ir gamybos proceso funkcijas:

- ✓ planavimą, organizavimą, reguliavimą (kontrolę, analizę);
- ✓ personalo ugdymą, vertinimą ir skatinimą;
- ✓ rinkodarą, projektavimą, išteklių pirkimą, gamybą, produkcijos pakavimą, pristatymą, priežiūrą.

VKVS pradžia ir pabaiga – vartotojai, visų priemonių tikslas – kokybiškai atlikti darbą, siekti aukštos kokybės.

Kiekvienas darbuotojas dirbdamas sukuria tam tikrą produktą, kuris turi savo vartotoją. Darbas – tai tam tikras procesas, kuriame dalyvaujantis darbuotojas turi turėti reikiamus darbo įrankius, žaliavų.

Įvertintus kokybės reikalavimus galima pavaizduoti taip (žr. 28 pav.):



28 pav. Darbo procesas kokybės požiūriu

Kiekvienas darbuotojas yra ir tiekėjas, ir vartotojas. Jo darbo rezultatai vertinami pagal produktyvumą. Jį mažina klaidos. Aukščiausi produktyvumo standartai – darbas be klaidų. Klaidų kaina – neatitinkas standartų produktas. Tai galima nustatyti tik produktą patikrinus – palyginus jį su standartu.

Mažesnė broko kaina, kai nuo pat pradžių tikrinamas visas procesas ir kai tai atlieka pats darbuotojas. Kad sugebėtų kokybiškai patikrinti, jis turi (žr. 12 lentelę):

- 1) gerai žinoti reikalavimus;
- 2) išmanyti proceso ir atskirų jo operacijų vertinimo būdus;
- 3) turėti reikiamas tikrinimo, matavimo priemones;
- 4) būti suinteresuotas.

12 lentelė. Proceso kokybės vertinimo esmė

Procesas	Reikalavimai	Vertinimo būdai ir priemonės	Matavimas	Klaidų kaina

Siekiant kokybės patiriamos išlaidos turi būti nuolat vertinamos ir analizuojamos. Paprastai kokybės išlaidos yra gana nemažos (5–8 proc. gaminio savikainos). Jas galima suskirstyti į dvi grupes.

Pirmąją grupę sudaro:

- ✓ projektų tobulinimo;
- ✓ kontrolės,
- ✓ darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo,
- ✓ įrenginių tobulinimo **išlaidos**.

Antrąją grupę sudaro:

- ✓ broko šalinimo (klaidų taisymo),
- ✓ garantinės priežiūros (remonto),

- ✓ dėl vartotojų reklamacijų,
- ✓ dėl įmonės prestižo mažėjimo patiriamos **išlaidos**.

Įmonės prestižo mažėjimas sunkiausiai įvertinamas, tačiau didžiausią žalą darantis veiksnys.

Pirmosios grupės išlaidos – tai kokybės lygiui kelti išleistos lėšos. Antrosios grupės išlaidos didėja blogėjant kokybei. Galima nustatyti racionalų kokybės ir išlaidų santykį.

Žinodama bendras abiejų grupių išlaidas, vadovybė gali priimti pagrįstus sprendimus.

Aukštesnė kokybė reikalauja didesnių išlaidų. Nuo tam tikro kokybės ir kainos santykio priklauso, koks bus pirkėjų skaičius ir įmonės pelnas. Todėl būtina įvertinti vartotojų perkamąją galią ir nustatyti tinkamą kokybės lygį.

Remiantis naujuoju požiūriu į kokybę iškeliamas vartotojas kaip varomoji pokyčių jėga, pabrėžiama būtinybė nuolat tobulėti, darbuotojams dalyvauti kokybės tobulinimo procese, partneriškų darbuotojų santykių, aukščiausios vadovybės atsidavimo, pasitikėjimo darbuotojų gebėjimais, lankstumo, darbo jėgos mokymo, atsakomybės prisiėmimo, siekio bendradarbiauti svarba.

Kartu su statistinės kokybės kontrole turi keistis organizacijos kultūra. Tai pabrėžiama kalbant apie naująjį požiūrį į kokybę. Laikantis naujojo požiūrio galima pasiekti neblogų rezultatų (žr. 13 lentelę).

13 lentelė. Visuotinės kokybės vadybos sistemos privalumai ir jai įdiegti būtinos sąlygos

Privalumai	Būtinos sąlygos
✓ Geresnė kokybė	✓ Vadovavimas „iš viršaus“
✓ Didesnis darbo našumas	✓ Atkaklumas įgyvendinant ilgalaikę strategiją
✓ Didesnė rinkos dalis	✓ Bendradarbiavimo įgūdžiai
✓ Konkurencinis pranašumas	✓ Kultūros pokyčiai
✓ Didesnės darbuotojų galimybės	✓ Kokybė pripažįstama visais vadovavimo aspektais
✓ Motyvuota darbo jėga	✓ Pripažinimas ir apdovanojimas
✓ Didesnis pelnas	
✓ Mažiau švaistoma išteklių – tai kokybiško darbo rezultatas	

9.5. Kokybės standartai (ISO 9000 ir ISO 14000)

Standartas – tai susitarimo pagrindu parengtas ir pripažintos įstaigos patvirtintas dokumentas, nustatantis bendras taisykles, principus, tam tikras normas ir reikalavimus, skirtus optimaliai tvarkai tam tikroje srityje įvesti. Gaminiams, produktams ir paslaugoms įmonės gali taikyti Lietuvos standartus (LST) arba rengti įmonės standartus (ĮST). Ar būtina rengti įmonės standartus, sprendžia įmonė. Lietuvai siekiant įsilieti į tarptautinę ir Europos rinką, įmonių veikloje pirmenybė turėtų būti teikiama Lietuvos standartams, kurie yra rengiami remiantis tarptautiniais ir Europos Sąjungos standartais.

Lietuvoje standartų projektus rengia Lietuvos standartizacijos departamento tam tikros veiklos srities technikos komitetai, o tvirtina Lietuvos standartizacijos departamentas. Lietuvos standartai rengiami pagal standartų programą, kuri sudaroma ir tvirtinama Lietuvos standartizacijos departamento nustatyta tvarka. Pagrindinius nacionalinės standartizacijos tikslus ir principus, Lietuvos standartų rengimo ir taikymo tvarką, standartus ir techninius reglamentus reglamentuoja *Lietuvos Respublikos standartizacijos įstatymas*. Įmonės standartus ir jų redakcijas tvirtina produkciją gaminanti arba paslaugas teikianti įmonė. Galiojančiais laikomi Lietuvos standartizacijos departamente įregistruoti gamybos ir paslaugų įmonių standartai.

Lietuvoje taikomi standartai pasirenkami savanoriškai, išskyrus atvejus, kai Lietuvos teisės aktai, reglamentuojantys tam tikrą veiklos sritį, nurodo, kad toje veiklos srityje konkretų Lietuvos standartą arba jo dalį taikyti privalu. Subjektams, savanoriškai pasirinkusiems ir teisės aktų nustatyta tvarka deklaravusiems produktų ar paslaugų atitiktį Lietuvos standartams, deklaruotų standartų techniniai reikalavimai tampa privalomi.

Vienas iš svarbiausių veiksnių, padedančių didinti prekių ir paslaugų konkurencingumą, yra kokybė, jos stabilumas. Verslo klientus domina įmonės gebėjimas tvarkytis ir organizuoti savo veiklą siekiant rinkai pateikti keliamus reikalavimus atitinkantį produktą. Todėl renkantis tiekėją ar verslo partnerį kokybės požiūriu vertinamas ne tik produktas, bet ir tiekėjo patikimumas, kuris labai priklauso nuo taikomų kokybės vadybos metodų ir aplinkosaugos vadybos sistemų (ISO 9000 ir ISO 14000).

Norint užtikrinti tinkamą prekių ir paslaugų kokybę, įmonėse taiko-

mi standartai, reglamentuojantys kokybės vadybą. Tarptautinės standartizacijos organizacijos išleista normų, reglamentuojančių kokybės sistemų įvairiose veiklos srityse įgyvendinimo reikalavimus, serija vadinama ISO 9000. Su ISO 9000 standartais tiesiogiai susijęs kokybės sistemų sertifikavimas. Vadybos sistemos sertifikavimas – tai nepriklausomų ekspertų organizacijos (sertifikavimo įstaigos) išduotas atitinkamas pažymėjimas, kad įmonėje taikoma vadybos sistema atitinka keliamus reikalavimus. Tačiau reikia pabrėžti, kad ISO 9000 standartų taikymas ir įmonės kokybės vadybos sistemos sertifikavimas nėra tapatūs dalykai. Vadybos sistemų standartai nereikalauja atestuoti įmonėje įdiegtos sistemos, todėl pati įmonė sprendžia, ar verta naudotis sertifikavimo įstaigos, galinčios patvirtinti vadybos sistemos standartų atitiktį reikalavimams, paslaugomis. Labai dažnai tiekiant produktus ES ar kitoms Vakarų šalims kokybės atitikties sertifikatas tampa vienu iš pagrindinių privalumų ar net būtina sąlyga. Laikydamosi šių standartų įmonė gali užtikrinti produktų kokybę ar įrodyti, kad turi galimybių tai padaryti. Lietuvos standartizacijos departamentas kaupia informaciją apie tas įmones, kurios turi sertifikuotas kokybės sistemas, atitinkančias ISO 9000 serijos standartų reikalavimus.

Aplinkos apsaugos klausimai šiuo metu įgauna vis didesnę reikšmę. Besikeičiantis požiūris į aplinkos apsaugos problemas ir jų sprendimo būdus atsispindi vis griežtesniuose aplinkos apsaugos įstatymuose ir standartuose. Tarptautinė standartizacijos organizacija yra parengusi aplinkos apsaugos standartus ISO 14000. Juose nurodytos priemonės ir būdai, kurie gali padėti įmonėms sumažinti aplinkai daromą neigiamą poveikį. ISO 14001:1996 skirtas įmonėms, norinčioms įdiegti ir gerinti aplinkos apsaugos vadybos sistemas, taip pat parodyti, kad jos laikosi aplinkos apsaugos reikalavimų.

Lietuvoje šie standartai išleisti pažymėti žymenimis LST EN ISO 14001:1999 ir LST EN ISO 14004:1999, kurie reiškia, kad Lietuvos standartai tapatūs Europos Sąjungos (EN) ir tarptautiniam (ISO) standartams, t.y. kad Lietuvos įmonėse veikiančios sistemos visiškai atitinka kitų šalių įmonėse pagal tą patį standartą įdiegtas sistemas.

ISO 14000 vadybos sistemas įdiegti pravartu aplinką teršiančioms įmonėms, kurios turėtų itin rūpintis aplinkos apsauga. Įdiegus šią sistemą (ypač siekiant, kad produkcija būtų sertifikuota), atsiranda puiki galimybė iš esmės spręsti aplinkosaugos klausimus, tuo labiau kad dabar pasaulyje jie labai aktualūs.

9.6. Kokybės užtikrinimas

Sparčiai kuriant ir naudojant naujas technologijas, rinką užplūsta įvairūs produktai, dėl to didėja konkurencija. Tuomet pirmenybė teikiama ne produktų kiekiui, o jų kokybei. Tai verčia įmones iš naujo įvertinti savo veiklos politiką ir ją tobulinti. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1999 m. sausio 12 d. nutarimu Nr. 33 buvo priimta *Nacionalinė kokybės programa*, kuria siekiama šalyje įgyvendinti kokybės politiką. Už Nacionalinėje kokybės programoje numatytų priemonių įgyvendinimą atsakinga Kokybės taryba. Nacionalinės kokybės programos priemonių plane numatyta priimti Lietuvos standartus, atitinkančius ES ir tarptautinius standartus, taikyti matavimo priemonių kalibravimą, sukurti kokybės infrastruktūrą, reikalingą vidaus rinkai prižiūrėti ir ES teisės aktams įgyvendinti, skatinti diegti kokybės valdymo sistemas pagal ISO 9000 serijos kokybės sistemų standartų reikalavimus. Kiekvienais metais Nacionalinės kokybės programai įgyvendinti iš Pramonės konkurencingumo didinimo programos skiriama nemažai lėšų.

Nuo 1998 m. kasmet Lietuvos įmonėms, kurios, įgyvendindamos veiksmingus visuotinės kokybės vadybos metodus, pasiekė gerų verslo rezultatų, įteikiamas Nacionalinis kokybės prizas. Konkursą pagal Nacionalinio kokybės prizo konkurso nuostatus kasmet rengia Kokybės taryba kartu su Ūkio ministerija. Nacionalinio kokybės prizo tikslas – skatinti įmones taikyti veiksmingus kokybės vadybos metodus, didinti lietuviškų gaminių konkurencingumą, sukurti sąlygas kokybiškai vadybos praktikos plėtrai skleidžiant įmonių, laimėjusių prizą, patirtį. Konkursas nemokamas, jame gali dalyvauti visų teisinių formų Lietuvoje įregistruotos įmonės.

Siekiant apsaugoti rinką nuo nekokybiškų ir nesaugių produktų, buvo priimtas *Lietuvos Respublikos produktų saugos įstatymas*, nustatantis bendruosius produktų saugos reikalavimus, produktų saugos vertybinės ir visuomeninės kontrolės pagrindus, gamintojų, pardavėjų ir paslaugų teikėjų pareigas bei atsakomybę už nesaugių produktų patekimą į rinką ir jų padarytą žalą vartotojams. *Lietuvos Respublikos maisto įstatymo* nuostatos reglamentuoja sąlygas, užtikrinančias, kad rinkai tiekiamas maistas atitiktų nustatytus saugos reikalavimus.

Lietuvos Respublikos vartotojų teisių gynimo įstatymas nustato ir garantuoja gyventojų, kaip prekių ir paslaugų vartotojų, teises, gina jų ekonominius ir socialinius interesus, reguliuoja vartotojų ir nustatyta tvarka įregistruotų pardavėjų bei paslaugų teikėjų santykius. 2001 m. prie Teisingumo ministerijos buvo įsteigta Nacionalinė vartotojų teisių apsaugos taryba, kurios tikslas – įgyvendinti valstybinę vartotojų teisių apsaugos politiką ir kartu su Valstybine maisto ir veterinarijos tarnyba bei Valstybine ne maisto produktų inspekcija kontroliuoti, kaip laikomasi Lietuvos Respublikos vartotojų teisių gynimo įstatymo reikalavimų.

10. Įmonės bankrotas ir restruktūrizavimas

10.1. Įmonės bankrotas. Įmonės likvidavimas

Bankroto procedūra yra vienas iš kreditorių teisių gynimo būdų. Tačiau dažnai kreditoriai nesiryžta kreiptis į teismą dėl bankroto bylos iškėlimo manydami, kad tai – paini procedūra, galinti nemažai kainuoti. Be to, atsižvelgiant į bankroto bylos esmę ir nustatytas skolų išieškojimo eiles, dažnai visiškai ar didžiosios kreditoriaus reikalavimų dalies neįmanoma patenkinti.

Net jeigu bankrutuojančios įmonės turto užtenka bent daliai kreditoriaus reikalavimų patenkinti, kreditorius atgauna savo pinigus tik baigus visas bankroto bylos procedūras ir teismui priėmus sprendimą dėl įmonės veiklos pabaigos, o tai gali užtrukti ne vieną mėnesį. Tačiau laiku pateikus ieškininį pareiškimą teismui dėl bankroto bylos iškėlimo, įmanoma užkirsti kelią visiškai nemokios įmonės turto „išpardavimui“ ar iššvaistymui ir patenkinti bent didžiąją dalį kreditorių reikalavimų, todėl svarbu žinoti bankroto bylos iškėlimo tvarką ir pagrindines problemas, kylančias ją iškelus.

Pareiškimas teismui dėl bankroto bylos iškėlimo turi remtis bent viena iš toliau išvardytų priežasčių:

- 1) įmonė laiku nemoka darbo užmokesčio ir su darbo santykiais susijusių išmokų;
- 2) įmonė laiku nemoka už gautas prekes, atliktus darbus, suteiktas paslaugas, negrąžina kreditų ir nevykdo kitų sudarant sandorius prisiimtų turtinių įsipareigojimų;
- 3) įmonė laiku nemoka įstatymų nustatytų mokesčių, kitų privalomųjų įmokų ir (arba) priteistų sumų;
- 4) įmonė viešai paskelbė arba kitaip pranešė kreditoriui (kreditoriams), kad negali arba neketina vykdyti įsipareigojimų;
- 5) įmonė neturi turto ar pajamų, iš kurių gali būti išieškomos skolos, ir dėl šios priežasties teismo antstolis grąžino kreditoriui vykdomuosius dokumentus.

Pateikti teismui pareiškimą dėl bankroto bylos iškėlimo įmonei turi teisę:

- 1) kreditorius (kreditoriai);
- 2) savininkas (savininkai);
- 3) įmonės administracijos vadovas;
- 4) likviduojamos įmonės likviduotojas.

Pareiškimas pateikiamas vietovės, kurioje yra nemokios įmonės buveinė, apygardos teismui Civilinio proceso kodekso nustatyta tvarka. Prie pareiškimo dėl bankroto bylos iškėlimo įmonei turi būti pridėti dokumentai, įrodantys to pareiškimo pagrįstumą.

Subjektai, turintys teisę kreiptis dėl bankroto bylos iškėlimo, vadovaujasi *Įmonių bankroto įstatymo* nustatyta tvarka.

Įmonės bankroto procesas gali būti teisminis, t. y. nagrinėjamas teisme, arba neteisminis – nagrinėjamas kreditorių susirinkime. Tokiu atveju teismo kompetencijai priskiriamus klausimus svarsto ir nagrinėja kreditorių susirinkimas.

Bankrutuojančiai įmonei valdyti ir Įmonių bankroto įstatyme nustatytoms funkcijoms vykdyti teismas (neteismo proceso atveju – kreditorių susirinkimas) skiria įmonės administratorių, o buvę įmonės valdymo organai netenka įgaliojimų, išskyrus Įmonių bankroto įstatymo nustatytus išimtinis atvejus.

Tyčinis bankrotas – įmonės privedimas prie bankroto tyčia. Atsakomybė už įmonės privedimą prie bankroto numatyta atitinkamuose Lietuvos Respublikos baudžiamojo kodekso straipsniuose.

Supaprastintas bankroto procesas gali būti taikomas nagrinėjant bankroto bylas tų įmonių, kurios neturi turto arba (tai nustato teismas arba administratorius) kai jo neužtenka teismo ir administravimo išlaidoms apmokėti. Supaprastintas bankroto procesas gali būti taikomas ir tais atvejais, kai bankroto iniciatyva kyla iš reikalavimų dėl neišmokėto darbo užmokesčio arba darbuotojui padarytos žalos atlyginimo.

Numatyta, kad supaprastinto bankroto atveju:

1. šis procesas negali trukti ilgiau kaip vienus metus;
2. turi būti taikoma tik likvidavimo procedūra, t. y. negali būti sudaroma taikos sutartis;
3. kreditorių susirinkimo kompetencijai skirtus turto pardavimo klausimus sprendžia teismas, o kreditorių susirinkimai nešaukiami;
4. teismas gali pareikalauti iš įmonės administracijos arba savininkų įmokėti į teismo depozitinę sąskaitą iki 10 000 litų, kurie skiriami administravimo ir teismo išlaidoms apmokėti;

5. nesant turto, ir kreditorius, teikiantis ieškinį dėl bankroto bylos ir įmokėjęs 10 000 litų į teismo depozitinę sąskaitą, gali reikalauti tokią sumą priteisti ir išieškoti iš įmonės vadovo, savininko (savininkų) dėl to, kad šie, įmonei tapus nemokiai, nepateikė pareiškimo dėl bankroto bylos iškelimo. Įmonės vadovas, savininkas (savininkai) atsako kreditoriui solidariai.

Įmonės administratorius – tai teismo paskirtas fizinis ar juridinis asmuo, turintis teisę teikti bankroto administravimo paslaugas.

Administratoriaus funkcijos, skyrimo sąlygos ir atsakomybė yra nustatyta Įmonių bankroto įstatymo. Vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. liepos 3 d. nutarimu Nr. 831 „Dėl Valstybės institucijų įgaliotų asmenų atstovavimo įmonių bankroto ir restruktūrizavimo procesuose tvarkos, Bankrutuojančios ir bankrutavusios įmonės turto pardavimo iš varžytynių tvarkos patvirtinimo“ ir 2000 m. gruodžio 15 d. nutarimu Nr. 1458 „Dėl valstybės rinkliavos objektų sąrašo, šios rinkliavos dydžių ir mokėjimo ir grąžinimo tvarkos patvirtinimo“ papildymo“ bei Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2001 m. liepos 5 d. įsakymu Nr. 221 „Dėl duomenų apie įmonės bankroto procedūras pateikimo ir skelbimo tvarkos, duomenų apie restruktūrizuojamą įmonę bei restruktūrizavimo procesą pateikimo ir skelbimo tvarkos, teisės teikti įmonių bankroto ir restruktūrizavimo administravimo paslaugas fiziniams ir juridiniams asmenims suteikimo tvarkos, įmonių bankroto administratorių veiklos kontrolės tvarkos, bankrutuojančių ir restruktūrizuojamų įmonių administratorių atestavimo komisijos sudėties, bankrutuojančių ir restruktūrizuojamų įmonių administratorių atestavimo komisijos nuostatų ir verslo administratorių etikos taisyklių patvirtinimo“, buvo patvirtinta Teisės teikti įmonių bankroto ir restruktūrizavimo administravimo paslaugas fiziniams ir juridiniams asmenims suteikimo tvarka.

Bankroto byla nutraukiama, kai:

- 1) kreditoriai atsisako savo reikalavimų ir teismas priima atitinkamą nutartį;
- 2) bankrutuojanti įmonė atsiskaito su visais kreditoriais ir administratorius teismui pateikia visus tai įrodančius dokumentus;
- 3) pasirašoma taikos sutartis ir teismas ją patvirtina.

Siūlymą sudaryti taikos sutartį gali pateikti:

- ✓ kreditoriai;
- ✓ administratorius;

✓ įmonės savininkas (savininkai).

Taikos sutartį pasirašo visi kreditoriai, kurių reikalavimai bankroto proceso metu iki taikos sutarties pasirašymo dienos liko nepatenkinti, arba jų įgaliotas asmuo ir administratorius, gavę įmonės savininko (savininkų), valdymo organo, kuris turi teisę priimti nutarimą reorganizuoti ar likviduoti įmonę, sutikimą.

Taikos sutartis gali būti sudaroma bet kuriuo bankroto proceso metu iki nutarties likviduoti įmonę dėl bankroto įsiteisėjimo dienos.

Taikos sutartį tvirtina teismas. Joje nurodomi:

- 1) įmonei daromos nuolaidos ir kreditorių reikalavimai;
- 2) įmonės įsipareigojimai;
- 3) kreditorių reikalavimų patenkinimo būdai ir terminai;
- 4) įmonės atsakomybė už taikos sutarties nevykdymą.

10.2. Teisinis reglamentavimas

Įmonių nemokumo, bankroto bylų kėlimo ir bankroto proceso reguliavimo problemas nagrinėja Įmonių bankroto valdymo departamentas prie Ūkio ministerijos, įmonės steigėjai, apygardos teismai bei asmenys (fiziniai ir juridiniai), turintys teisę teikti įmonių bankroto administravimo paslaugas. Pastaruosius vienija Nacionalinė verslo administratorių asociacija.

Įmonių bankroto valdymo departamentas prie Ūkio ministerijos rengia Įmonių bankroto įstatymo bei jo pataisų ir kitų teisės aktų, reglamentuojančių bankroto procesą, projektus, tvarko bankrutuojančių ir bankrutavusių įmonių duomenų bazę, priima ir rengia duomenis apie bankroto procedūras skelbti „Valstybės žiniuose“.

Bankroto procedūras reglamentuoja 2001 m. liepos 1 d. įsigaliojęs Įmonių bankroto įstatymas, jo atitinkamų straipsnių pakeitimo ir papildymo įstatymai bei šio įstatymo pagrindu priimti Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimai ir kiti teisės aktai.

10.3. Bankroto byla

Bankroto bylos nagrinėjimo teisme tvarka nustatyta Lietuvos Respublikos įmonių bankroto įstatymo. Įmonės bankroto bylą iškelia vietovės, kurioje yra įmonės buveinė, apygardos teismas. Įmonės bankroto byla iškeliamą, jeigu teismas turi pagrindo teigti, kad įmonė yra nemoki arba daugiau kaip tris mėnesius vėluoja išmokėti darbuotojui (darbuotojams) atlyginimą.

Įmonės nemokumas – įmonės būseną, kai ji neatsiskaito su kreditoriumi (kreditoriais) praėjus trims mėnesiams po termino, nustatyto įstatymų, kitų teisės aktų tvarka, taip pat skirto kreditoriaus ir įmonės sutartyse įmonės įsipareigojimams įvykdyti, arba praėjus tokiam pat terminui po kreditoriaus (kreditorių) reikalavimo įvykdyti įsipareigojimus, jeigu sutartyse terminas nebuvo nustatytas ir pradelsti įmonės įsipareigojimai (skolos) viršija pusę į jos balansą įrašyto turto vertės.

Teisme bylinėjasi:

- ✓ atsakovas – bankrutuojanti įmonė;
- ✓ ieškovas – asmuo (asmenys), pateikęs (-ę) pareiškimą dėl bankroto bylos iškėlimo;
- ✓ tretieji asmenys – kreditoriai, kurių finansinius reikalavimus atsakovui yra patvirtinęs teismas.

Teismas atsisako kelti bankroto bylą, jeigu:

1) įmonė iki teismo nutarties iškelti bankroto bylą priėmimo patenkina kreditorių, kurie kreipėsi į teismą dėl bankroto bylos iškėlimo, finansinius reikalavimus;

2) įmonei iškelta restruktūrizavimo byla.

Taikos sutartį tvirtina teismas. Joje nurodomi:

- 1) įmonei daromos nuolaidos ir kreditorių reikalavimai;
- 2) įmonės įsipareigojimai;
- 3) kreditorių reikalavimų patenkinimo būdai ir terminai;
- 4) įmonės atsakomybė už taikos sutarties nevykdymą.

10.4. Neteisminis bankroto procesas

Bankroto procesas ne teismo tvarka reglamentuojamas Įmonių bankroto įstatymo.

Ne teismo tvarka bankroto procesas gali būti vykdomas, jeigu teismuose nėra iškelta bylų, kuriose šiai įmonei pareikšti turtiniai reikalavimai, tarp jų reikalavimai, susiję su darbo santykiais, taip pat jei iš įmonės nėra išieškoma pagal teismų ar kitų institucijų išduotus vykdomuosius dokumentus.

Įmonės savininkas arba administracijos vadovas, gavęs šiam veiksmui įgaliojimą, praneša kiekvienam kreditoriui, kad įmonė yra nemoki, kartu pateikdamas siūlymą bankroto procedūras vykdyti ne teismo tvarka, nuroydamas kreditorių susirinkimo datą ir vietą.

Bankroto procesas ne teismo tvarka vykdomas kreditorių susirinkimui pritarus. Būtina, kad ne mažiau kaip 4/5 visų kreditorių pritarėtų finansiniams reikalavimams. Bankroto neteisminę procedūrą vykdo kreditorių susirinkimas, vadovaudamasis Įmonių bankroto įstatymu. Jis svarsto ir sprendžia teismo kompetencijai priklausančius klausimus.

Administratorius per 3 darbo dienas nuo kreditorių susirinkimo, kuriame priimtas nutarimas vykdyti bankroto procedūras ne teismo tvarka, raštu įspėja darbuotojus apie sutarties nutraukimą ir po 15 darbo dienų nuo įspėjimo nutraukia su jais darbo sutartis. Atleistiems darbuotojams išmokama 2 mėnesių vidutinio darbo užmokesčio dydžio išeitinė išmoka. Su jais atsiskaitoma pirmąją eilę (kreditorių reikalavimų tenkinimo eilę). Taikos sutartį tvirtina notaras.

10.5. Atsiskaitymas su kreditoriais

Teisė valdyti ir naudoti bankrutuojančios įmonės turtą ir lėšas bei pastaraisiais disponuoti suteikiama tik administratoriui.

Visos bylos, kuriose įmonei pareikšti turiniai reikalavimai, tarp jų ir susiję su darbo santykiais, perduodamos bankroto bylą iškėlusiam teismui.

Bylose dėl turto išieškojimo iš kitų asmenų bankrutuojančios įmonės naudai įmonei atstovauja administratorius arba jo įgaliotas asmuo.

Bankrutuojančios įmonės skolininkų, kreditorių ir trečiųjų asmenų interesų gynimo reikalavimai apibrėžti Įmonių bankroto įstatyme, Darbo kodekse, Pelno mokesčio įstatyme, Gyventojų pajamų mokesčio įstatyme, Delspinigių nustatymo už išmokų, susijusių su darbo santykiais, pavėluotą mokėjimą įstatyme. Įmonių ir organizacijų nekilnojamojo turto mokesčio įstatyme pateiktos išlygos, reglamentuojančios kai kuriuos veiksmus iškėlus bankroto bylą.

Įmonių turto pardavimo ir kreditorių reikalavimų tenkinimo tvarka bankroto proceso metu nustatyta Įmonių bankroto įstatymo, papildyta su tuo susijusiuose Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimuose.

Kreditorių reikalavimai likviduojant bankrutavusią įmonę tenkinami dviem etapais. Pirmajame etape pagal Įmonių bankroto įstatymo nustatytą eiliškumą tenkinami kreditorių reikalavimai be priskaičiuotų palūkanų ir netesybų, o antrajame etape ta pačia eile tenkinama likusi kreditorių reikalavimų dalis (palūkanos ir netesybos).

Pirmąją eilę tenkinami darbuotojų reikalavimai, susiję su darbo santykiais; reikalavimai atlyginti žalą dėl suluošinimo ar kitokio kūno sužalojimo, susirgimo profesine liga arba dėl mirties nuo nelaimingo atsitikimo darbe, fizinių ir juridinių asmenų reikalavimai apmokėti už perdirtbę, supirktą žemės ūkio produkciją.

Antrąją eilę tenkinami reikalavimai dėl mokesčių bei kitų įmokų į biudžetą ir dėl privalomojo valstybinio socialinio draudimo bei privalomojo sveikatos draudimo įmokų; dėl valstybės vardu gautų paskolų ir paskolų, kurioms suteikta valstybės garantija.

Trečiąją eilę tenkinami visi likusieji kreditorių reikalavimai.

10.6. Įmonės pripažinimas bankrutavusia

1. Teismas, išnagrinėjęs bankroto bylą ir pripažinęs įmonę bankrutavusia, priima nutartį likviduoti įmonę dėl bankroto.

2. Teismas pripažįsta įmonę bankrutavusia ir priima nutartį įmonę likviduoti, jei per tris mėnesius nuo nutarties patvirtinti kreditorių reikalavimus įsiteisėjimo dienos nebuvo priimta nutartis dėl taikos sutarties sudarymo ir jei teismas šio termino nepratęsė. Pratęsti šį terminą teismas gali tik tuo atveju, kai to prašo kreditorių susirinkimas.

3. Teismas, pripažinęs įmonę bankrutavusia ir priėmęs nutartį likviduoti ją dėl bankroto, patvirtina kiekvieno kreditoriaus patikslintų reikalavimų sumą, likvidavimo tvarką, kitus likvidavimo procedūrai vykdyti būtinus pavedimus ir nurodymus.

4. Įmonės likviduotojo funkcijas atlieka administratorius šio įstatymo nustatyta tvarka.

10.7. Administratoriaus teisės ir pareigos likviduojant bankrutavusią įmonę

Likviduojant bankrutavusią įmonę administratorius:

- 1) disponuoja įmonės turtu bei lėšomis ir užtikrina jų apsaugą;
- 2) įstatymų nustatyta tvarka organizuoja turto pardavimą ir jį perduoda ar perduoda kreditoriams;
- 3) tenkina įstatymų nustatyta tvarka patvirtintus kreditorių reikalavimus;
- 4) pateikia žalos atlyginimo prievolės dėl nelaimingų atsitikimų darbe ar susirgimų profesine liga dokumentus ir žalos atlyginimo gavėjų duomenis jų gyvenamosios vietos Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos teritoriniams skyriams, kai įstatymo numatytu atveju žalos atlyginimą moka valstybė;
- 5) įstatymų nustatyta tvarka sutvarko ir palaidoja pavojingas gyvenotojams ir aplinkai atliekas;

6) grąžina bankrutavusios įmonės savininkui (savininkams), valstybės ar savivaldybės įmonės steigėjui arba įmonės valdymo organui, turinčiam teisę priimti nutarimą reorganizuoti įmonę ar ją likviduoti, turta, likusį atsiskaičius su kreditoriais;

7) įstatymų nustatyta tvarka saugotinus įmonės dokumentus perduoda archyvui;

8) pateikia teismui likvidavimo balansą ir likusio turto grąžinimo, nurašymo arba perdavimo aktus;

9) perduoda duomenis apie likviduotą įmonę Vyriausybės įgaliotai institucijai.

10.8. Bankrutavusios įmonės likvidavimas

1. Įmonė įgyja bankrutavusios įmonės statusą nuo teismo nutarties likviduoti įmonę dėl bankroto įsiteisėjimo dienos.

2. Administratorius ne vėliau kaip per 5 darbo dienas nuo teismo nutarties likviduoti įmonę dėl bankroto įsiteisėjimo dienos privalo pateikti Vyriausybės įgaliotai institucijai duomenis apie bankrutavusią įmonę, o „Valstybės žinių“ redakcija – šiuos duomenis paskelbti priede „Informaciniai pranešimai“, taip pat pateikti dokumentus Juridinių asmenų registrai, pranešti apie priimtą nutartį bankrutavusios įmonės savininkui (savininkams), valstybės arba savivaldybės įmonės steigėjui, įgaliotam akcininkų (pajininkų) atstovui, jei jis paskirtas, įmonei paslaugas teikiančioms kredito įstaigoms, mokesčių, privalomojo socialinio draudimo bei privalomojo sveikatos draudimo administratoriams, Finansų ministerijai, jeigu įmonė yra valstybės vardu gautos paskolos arba paskolos, kuriai suteikta valstybės garantija, gavėja, Darbo biržai, taip pat Vertybinių popierių komisijai, jeigu likviduojama akcinė bendrovė.

3. Kai administratorius pateikia įstatymo nustatytus dokumentus ir Aplinkos ministerijos regioninio departamento pažymą, taip pat pažymą, patvirtinančią, kad visiškai baigtas išmokų iš Garantinio fondo išmokėjimas bankrutavusios įmonės darbuotojams, teismas, nagrinėjantis įmonės bankroto bylą, priima sprendimą dėl įmonės pabaigos.

4. Administratorius ne vėliau kaip per 5 dienas nuo teismo sprendimo dėl įmonės pabaigos įsiteisėjimo dienos arba nuo kreditorių susirinkimo sprendimo dėl įmonės pabaigos priėmimo dienos pateikia prašymą Juridinių asmenų registrai išregistruoti dėl bankroto likviduotą įmonę. Kartu su prašymu administratorius privalo pateikti teismo sprendimą dėl įmonės pabaigos arba kreditorių susirinkimo sprendimą dėl įmonės pabaigos, įmonės įregistravimo pažymėjimo ir steigimo dokumentų originalus, pažymą, kad dokumentai toliau saugoti perduoti archyvui, bei nurodo įmonę aptarnaujančių bankų ir kitų kredito įstaigų adresus.

5. Juridinių asmenų registras ne vėliau kaip per 5 dienas nuo teismo sprendimo dėl įmonės pabaigos gavimo dienos ją išregistruoja ir apie tai praneša mokesčių, privalomojo socialinio draudimo bei privalomojo sveikatos draudimo administratoriams bei bankams ir kitoms kredito įstaigoms, aptarnavusioms įmonę.

10.9. Restruktūrizavimo proceso tikslai

Šio įstatymo tikslas – sudaryti sąlygas įmonėms, turinčioms laikinų finansinių sunkumų ir nenutraukusioms ūkinės komercinės veiklos, išsaugoti ir plėtoti savo veiklą, sumokėti skolas, atkurti mokumą ir išvengti bankroto.

Restruktūrizavimo proceso sąlygos:

1) įmonė neatsiskaito su kreditoriumi (kreditoriais) daugiau kaip 3 mėn. po termino, nustatyto įstatymų, kitų teisės aktų, taip pat kreditoriaus ir įmonės sutartyse įmonės įsipareigojimams įvykdyti, arba praėjus tokiam pat terminui po kreditoriaus (kreditorių) raštiško reikalavimo įvykdyti įsipareigojimus, jeigu sutartyse terminas nebuvo nustatytas;

2) įmonė nėra nutraukusi ūkinės komercinės veiklos;

3) įmonei neiškelta bankroto byla ar nepradėtas bankroto procesas ne teismo tvarka.

LITERATŪRA

Pagrindinė literatūra

1. Bagdonas E., Kazlauskaitė E. *Biznio įvadas*. – K., 2000, 180 p.
2. Interneto svetainė www.svv.lt
3. Interneto svetainė www.lrs.lt
4. Jewell B. R. *Integruotos verslo studijos*. – V., 2002, 487 p.
5. *Lietuvos Respublikos smulkaus ir vidutinio verslo įstatymas*. – Žin., 2002, Nr. 105-4689.
6. *Verslo žinynas*. Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo plėtros agentūra. – V., 2004.

Papildoma literatūra

1. Appleby R. C. *Šiuolaikinio verslo administravimas*. – V., 2003, 488 p.
2. Котлер Ф. *Маркетинг менеджмент*. – С. П., 2003, 752 с.
3. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. J. *Vadyba*. – K., 1999, 660 p.
4. Vijeikis J. Rinkodara: nuo klasikinės teorijos iki šiuolaikinio pritaikymo. – V., 2003, 188 p.

Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija

JUOZAS VIJEIKIS

ĮMONIŲ VALDYMAS

Mokomoji knyga

Atsakingasis redaktorius prof. habil. dr. Antanas Makštutis
Redaktorė Nijolė Andriušienė
Maketavo Dalia Žukaitienė

2007-01-09. Tiražas 128. Užsakymas GL-27.
Išleido Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija,
Šilo g. 5 A, LT-10322 Vilnius
Spausdino Krašto apsaugos ministerijos
Leidybos ir informacinio aprūpinimo tarnyba,
Totorių g. 25/3, LT-01121 Vilnius