
**VERSLO
VALDYMAS**

Mokesčiai

Kontaktai

Valstybinė mokesčių inspekcija prie Finansų ministerijos

Vasario 16-osios g. 15, LT-2600 Vilnius
Tel. (5) 268 78 02, faks. 212 56 04
El. paštas info@vmi.lt
<http://www.vmi.lt>

Apskričių valstybinių mokesčių inspekcijų miestų (rajonų) skyrių adresus rasite internete adresu

<http://www.vmi.lt/Apie/kurkreiptis.htm>

Lietuvos mokesčių sistema apima mokesčius, mokamus į valstybės (savivaldybių) biudžetus bei fondus. Lietuvos Respublikos mokesčių administravimo įstatyme nurodyti šie mokesčiai ir valstybės rinkliavos:

- 1) pridėtinės vertės mokestis;
- 2) akcizai;
- 3) pelno mokestis;
- 4) gyventojų pajamų mokestis;
- 5) nekilnojamojo turto mokestis;
- 6) žemės mokestis;
- 7) mokestis už valstybinius gamtos išteklius;
- 8) naftos ir dujų išteklių mokestis;
- 9) mokestis už aplinkos teršimą;
- 10) konsulinis mokestis;
- 11) žyminis mokestis;
- 12) prekyviečių mokestis;
- 13) atskaitymai nuo pajamų Kelių priežiūros ir plėtos programai finansuoti;
- 14) paveldimo turto mokestis;
- 15) privalomojo sveikatos draudimo įmokos;
- 16) įmokos į Garantinį fondą;
- 17) valstybės rinkliava;
- 18) azartinių lošimų mokestis;
- 19) mokesčiai už pramoninės nuosavybės objektų registravimą;

- 20) baltojo cukraus virškvočio mokestis;
- 21) cukraus mokestis;
- 22) valstybinio socialinio draudimo įmokos;
- 23) prekių apyvartos mokestis;
- 24) atskaitymai nuo pajamų pagal Lietuvos Respublikos miškų įstatymą;
- 25) muitai.

Apmokestinimo tam tikru mokesčiu tvarką nustato tik atitinkamas mokesčio įstatymas arba jo pagrindu priimtas Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas, arba jų pagrindu priimtas kitas teisės aktas.

Šioje informacinėje temoje rasite aktualiausių verslininkams Valstybinės mokesčių inspekcijos prie Finansų ministerijos administruojamų mokesčių bei įmokų (pelno mokesčio, nekilnojamojo turto mokesčio, atskaitymų nuo pajamų Kelių priežiūros ir plėtos programai finansuoti, įmokų į Garantinį fondą, mokesčio už aplinkos teršimą, prekių apyvartos mokesčio, žemės mokesčio, PVM, akcizų, prekyviečių mokesčio, gyventojų pajamų mokesčio) bendrųjų elementų apžvalgą: įstatymą, reglamentuojantį mokesčio apskaičiavimo, deklaravimo ir sumokėjimo tvarką; mokesčio mokėtoją; mokesčio objektą; mokesčio tarifą; mokesčio sumokėjimo terminą bei informaciją apie mokesčio lengvatas. Išsamesnę informaciją (mokesčio apskaičiavimo reikalavimus; informaciją apie mokesčio deklaravimą; informacijos, susijusios su mokesčiu, teikimo mokesčio administratoriui tvarką; permokų grąžinimo tvarką ir kt.) lietuvių kalba apie kiekvieną mokestį galite rasti Valstybinės mokesčių inspekcijos prie Finansų ministerijos tinklalapyje <http://www.vmi.lt>

PELNO MOKESTIS	
Įstatymas, reglamentuojantis mokesčio apskaičiavimo, deklaravimo ir sumokėjimo tvarką	Lietuvos Respublikos pelno mokesčio įstatymas (Žin., 2001, Nr. 110–3992; 2002, Nr. 65–2636, Nr. 73–3086, Nr. 123–5517)
Mokesčio mokėtojai	<ul style="list-style-type: none"> - Lietuvos vienetas (juridinis vienetas, įregistruotas Lietuvos Respublikos teisės aktų nustatyta tvarka). - Užsienio vienetas (užsienio valstybės juridinis asmuo ar organizacija, kurių buveinė yra užsienio valstybėje ir kurie įsteigti arba kitokiu būdu organizuoti pagal užsienio valstybės teisės aktus, taip pat bet kuris kitas užsienyje įsteigtas, įkurtas ar kitaip organizuotas apmokestinamasis vienetas).
Mokesčio objektas	<ul style="list-style-type: none"> - Apmokestinamasis pelnas: <ul style="list-style-type: none"> • Lietuvos vieneto; • nuolatinės buveinės. - Visos gautos pajamos, kurių šaltinis yra Lietuvos Respublikoje ir kurios uždirbtos užsienio vieneto ne per nuolatines buveines Lietuvos Respublikoje. - Pajamos iš paskirstytojo pelno (dividendai ir kitas paskirstytasis pelnas).
Mokesčio tarifai	<ul style="list-style-type: none"> - 15% mokesčio tarifu apmokestinama: <ul style="list-style-type: none"> • Lietuvos vieneto ir nuolatinių buveinių apmokestinamasis pelnas; • pajamos iš paskirstytojo pelno. - 13% mokesčio tarifu apmokestinamas vienetų, kuriuose vidutinis sąrašuose esančių darbuotojų skaičius neviršija 10 žmonių ir mokestinio laikotarpio pajamos neviršija 500 tūkst. litų, apmokestinamasis pelnas, išskyrus pelną vienetų: <ul style="list-style-type: none"> • kurių dalyvis ar jo šeimos nariai yra ir kitų vienetų dalyviai arba • kuriuose tas pats dalyvis valdo daugiau kaip 50% akcijų (dalių, pajų) paskutinę mokestinio laikotarpio dieną ir (arba) • kuriuose tie patys dalyviai kartu valdo daugiau kaip 50% akcijų (dalių, pajų) paskutinę mokestinio laikotarpio dieną. - 10% mokesčio tarifu apmokestinamos užsienio vieneto pajamos, kurių šaltinis yra Lietuvos Respublikoje ir kurios gautos ne per jų nuolatines buveines Lietuvos Respublikoje.
Mokesčio apskaičiavimo reikalavimai	<p>Pelno mokestis apskaičiuojamas pagal paskutinės mokestinio laikotarpio dienos būklę. Mokestis skaičiuojamas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nuo apmokestinamojo pelno, apskaičiuoto iš pajamų atimant neapmokestinamąsias pajamas, leidžiamus atskaitymus ir ribojamų dydžių leidžiamus atskaitymus; • nuo pajamų iš paskirstytojo pelno;

	<ul style="list-style-type: none"> • nuo užsienio vieneto pajamų, kurių šaltinis yra Lietuvos Respublikoje ir kurios gautos ne per jų nuolatines buveines Lietuvos Respublikoje, apmokestinamos be jokių atskaitymų. <p>Priskiriamos tokios pajamos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • palūkanų pajamos iš bet kokios rūšies skolinių įsipareigojimų, įskaitant vertybinius popierius (išskyrus Lietuvos Respublikos Vyriausybės vertybinius popierius, išleidžiamus tarptautinėse finansų rinkose), obligacijas, taip pat su tais skoliniais įsipareigojimais susijusias priemokas bei premijas, išskyrus palūkanų pajamas už indėlius ir palūkanų pajamas už subordinuotas paskolas, kurios atitinka Lietuvos banko teisės aktų nustatytus kriterijus; • autorinio atlyginimo, įskaitant atlyginimą už suteiktas gretutines teises, pajamos (kai yra perleidžiama kompiuterio programa, šios nuostatos taikomos, jei yra perleidžiamas ne autorių teise apsaugotas daiktas, o šios teisės: teisė daryti kompiuterinės programos kopijas, turint tikslą jas viešai platinti ar kitaip perduoti nuosavybėn, išnuomoti arba paskolinti, arba teisė rengti išvestines kompiuterines programas, kurios remiasi autorių teise apsaugota kompiuterine programa, arba teisė viešai demonstruoti kompiuterinę programą); • pajamos, gautos kaip atlyginimas už perduotą ar licencine sutartimi suteiktą teisę naudotis pramoninės nuosavybės objektu, frančize; • atlyginimas už suteiktą informaciją apie gamybinių, prekybinių ar mokslinių patirtį (know-how); • gautos pajamos už parduotą, kitokiu būdu perleistą nuosavybėn arba išnuomotą nekilnojamąjį pagal prigimtį daiktą, esantį Lietuvos Respublikos teritorijoje; • kompensacijų už autorių arba gretutinių teisių pažeidimą pajamos.
Mokesčio sumokėjimas	<p>Pelno mokestis turi būti sumokėtas ne vėliau kaip paskutinę metinės pelno mokesčio deklaracijos pateikimo termino dieną.</p> <p>Pelno mokestis, apskaičiuotas nuo pajamų (sumų), išmokėtų užsienio vienetai, turi būti sumokėtas ne vėliau kaip deklaracijos pateikimo termino pabaigos dieną, t. y. ne vėliau kaip per 15 dienų pasibaigus mėnesiui, kurį buvo išmokėtos pajamos (suma).</p> <p>Mokestį nuo dividendų apskaičiuoja, išskaito ir sumoka į biudžetą dividendus išmokantis/gaunantis Lietuvos vienetas ne vėliau kaip iki mėnesio, einančio po mėnesio, kurį dividendai buvo išmokėti/gauti, 10 dienos.</p>

Mokesčio lengvatos	<p>Iki atskiuro Lietuvos Respublikos Seimo sprendimo, mažesniu pelno mokesčiu apmokestinamas šių vienetų apmokestinamasis pelnas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • žemės ūkio produkciją gaminančių juridinių asmenų ir paslaugas žemės ūkiui teikiančių specializuotų įmonių apmokestinamasis pelnas apmokestinamas taikant 0% pelno mokesčio tarifą, jei žemės ūkio produkcijos ir paslaugų žemės ūkiui dalis didesnė kaip 50% realizavimo pajamų; • laisvųjų ekonominių zonų įmonės 5 metus nuo vieneto įregistravimo dienos moka 80% mažesnę pelno mokestį, kitus 5 metus – 50% mažesnę pelno mokestį. Jeigu užsienio investuotojas (investuotojai) įsigijo ne mažiau kaip 30% zonos vieneto įstatinio (nuosavo) kapitalo ir investavo ne mažesnę kaip 1 mln. JAV dolerių vertės užsienio kilmės kapitalą, šis vienetas 5 metus nuo jo įregistravimo dienos nemoka pelno mokesčio, o kitus 10 metų mokamas 50% mažesnis pelno mokestis; • juridiniai asmenys, kurių pajamos už pačių pagamintą produkciją sudaro daugiau kaip 50% visų gautų pajamų ir kuriuose dirba riboto darbingumo asmenys, mažina apskaičiuotą pelno mokestį nustatyta tvarka, t. y. atsižvelgiant į riboto darbingumo asmenų dalį tarp visų dirbančių asmenų, apskaičiuota pelno mokesčio suma mažinama 25%, 50%, 75% arba 100%; • pinigines ir pinigines-daiktines loterijas rengiančios įmonės, išskyrus tas, kurių steigėjas yra Lietuvos tautinis olimpinis komitetas, Kūno kultūros ir sporto departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės, Lietuvos vaiko draugija, Lietuvos invalidų draugija, Lietuvos žmonių su negalia sąjunga bei Lietuvos aklųjų ir silpnaregių sąjunga, sumoka į biudžetą 13% pajamų nuo nominalios išplatintų loterijos bilietų (kortelių) vertės. Pinigines ir pinigines-daiktines loterijas rengiančios įmonės, kurių steigėjas yra Lietuvos tautinis olimpinis komitetas, Kūno kultūros ir sporto departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės, Lietuvos vaiko draugija, Lietuvos invalidų draugija, Lietuvos žmonių su negalia sąjunga bei Lietuvos aklųjų ir silpnaregių sąjunga, sumoka į biudžetą 5% pajamų nuo nominalios išplatintų loterijos bilietų (kortelių) vertės ir 8% pajamų nuo nominalios išplatintų loterijos bilietų (kortelių) vertės privalomai skiria labdarai ir paramai; • kredito unijoms, kurioms iki šio Pelno mokesčio įstatymo įsigaliojimo dienos buvo taikomos Juridinių asmenų pelno mokesčio įstatymo 8 straipsnyje nustatytos lengvatos, šios lengvatos taikomos minėtame įstatyme nustatytais terminais
--------------------	--

	ir tvarka, t. y. iki 2003 m. prasidėsiančio mokestinio laikotarpio pradžios kredito unijos visiškai atleidžiamos nuo pelno mokesčio, o nuo 2003 m. prasidėsiančio mokestinio laikotarpio pradžios kredito unijos pelnas apmokestinamas 70% mažesniu pelno mokesčiu.
NEKILNOJAMOJO TURTO MOKESTIS	
Įstatymas, reglamentuojantis mokesčio apskaičiavimo, deklaravimo ir sumokėjimo tvarką	Lietuvos Respublikos įmonių ir organizacijų nekilnojamojo turto mokesčio įstatymas (Žin., 1994, Nr. 59–1156; 1996, Nr. 35–860, Nr. 46–1106, Nr. 68–1635; 1997, Nr. 64–1497; 2000, Nr. 92–2888; 2001, Nr. 62–2232)
Mokesčio mokėtojai	Juridiniai asmenys ir užsienio valstybių juridiniai asmenys bei organizacijos, kuriems nuosavybės teise priklauso nekilnojamasis turtas.
Mokesčio objektas	Lietuvos Respublikoje esantis nekilnojamasis turtas, išskyrus žemę, orlaivius ir laivus.
Mokesčio tarifai	1% nekilnojamojo turto mokestinės vertės.
Mokesčio sumokėjimas	1/4 metinės sumos, sumokama per 25 dienas, pasibaigus ketvirčiui.
Mokesčio lengvatos	<p>1. Neapmokestinama:</p> <ul style="list-style-type: none"> • užsienio valstybių diplomatinė ir konsulinė įstaigų nekilnojamasis turtas (pariteto pagrindu); • valstybės ir savivaldybės įmonių, veikiančių pagal Valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymą, nekilnojamasis turtas; • biudžetinių įstaigų, veikiančių pagal Biudžetinių įstaigų įstatymą, nekilnojamasis turtas; • religinių bendruomenių, bendrijų ir centrų patalpos, pastatai ir statiniai, naudojami tik kulto veiklai, socialinei globai bei rūpybai ir kulto reikmenų gamybai; • kapinių ir laidojimo paslaugoms naudojami pastatai, statiniai ar jų dalys; • invalidų draugijų ir jų įmonių naudojamas nekilnojamasis turtas; • žemės ūkio įmonėms priklausantis nekilnojamasis turtas; • daugiabučių namų savininkų bendrijų, gyvenamųjų namų eksploatavimo, garažų eksploatavimo ir sodininkų bendrijų, aptarnaujančių tik savo narius, nekilnojamasis turtas; • labdaros organizacijų ir fondų, veikiančių pagal Labdaros ir paramos fondų įstatymą, nekilnojamasis turtas; • mokslo ir studijų institucijų, išvardytų Mokslo ir studijų įstatyme, nekilnojamasis turtas; • švietimo įstaigų, išvardytų Švietimo įstatyme, nekilnojamasis turtas;

	<ul style="list-style-type: none"> • socialinės globos ir rūpybos įstaigų, vykdančių Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatyta tvarka patvirtintas funkcijas, nekilnojamasis turtas; • visuomeninių organizacijų, veikiančių pagal Visuomeninių organizacijų įstatymą, nekilnojamasis turtas; • aplinkos apsaugai ir priešgaisrinei apsaugai naudojamas nekilnojamasis turtas bei bendros paskirties objektai, kuriems privaloma teisinė registracija, pagal Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintą sąrašą; • laisvųjų ekonominių zonų įmonių nekilnojamasis turtas; • nekilnojamasis turtas, esantis bankrutavusios įmonės banke; • nepriimti naudoti statiniai. <p>2. Savivaldybių tarybos turi teisę sumažinti nekilnojamojo turto mokestį arba visai nuo jo atleisti.</p>
ATSKAITYMAI NUO PAJAMŲ KELIŲ PRIEŽIŪROS IR PLĖTROS PROGRAMAI FINANSUOTI	
Įstatymas, reglamentuojantis mokesčio apskaičiavimo, deklaravimo ir sumokėjimo tvarką	Lietuvos Respublikos kelių priežiūros ir plėtros programos finansavimo įstatymas (Žin., 2000, Nr. 92–2873; 2001, Nr. 112–4089; 2002, Nr. 43–1605; 2003, Nr. 59–2637)
Mokesčio mokėtojai	Juridiniai asmenys, išskyrus pelno nesiekiančius juridinius asmenis.
Mokesčio objektas	<p>Atskaitymai į kelių priežiūros ir plėtros programos finansavimo sąskaitą (toliau – atskaitymai į Programos sąskaitą) skaičiuojami:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nuo pajamų, gautų už parduotas prekes ir suteiktas paslaugas; • nuo pajamų, gautų už parduotą ilgalaikį materialųjį ir nematerialųjį turtą; • nuo pajamų, gautų už parduotus vertybinius popierius; • nuo pajamų, gautų už parduotas išvestines finansines priemones; • nuo palūkanų pajamų. <p>Šios pajamos pripažįstamos vadovaujantis tais pačiais pajamų pripažinimo apskaitoje principais kaip ir apskaičiuojant pelno mokestį pagal Pelno mokesčio įstatymo nuostatas. Atsižvelgiama į šias ypatybes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • gaunant statybų veiklos pajamas, atskaitymai mokami nuo pajamų, gautų už pačių juridinių asmenų atliktus statybos ir montavimo darbus; • gaunant tarpininkavimo veiklos pajamas, atskaitymai

	<p>mokami nuo pagal sutartį apskaičiuoto ir (arba) apskaitos dokumente nustatyto atlyginimo;</p> <ul style="list-style-type: none"> • gaunant pajamas iš komisinės prekybos, atskaitymai mokami nuo pagal sutartį apskaičiuoto ir (arba) dokumente nustatyto komisinio atlyginimo dydžio; • parduodant ilgalaikį materialųjį ir nematerialųjį turtą, vertybinius popierius, išvestines finansines priemones, atskaitymai mokami nuo šio turto vertės padidėjimo pajamų, apskaičiuotų Pelno mokesčio įstatymo nustatyta tvarka; • gaunant lizingo (finansinės nuomos) veiklos pajamas, atskaitymai mokami nuo palūkanų pajamų; • gaunant azartinių lošimų, organizuotų pagal Azartinių lošimų įstatymą, veiklos pajamas, atskaitymai mokami nuo įplaukų, gautų iš azartinių lošimų.
Mokesčio tarifai	<p>- 0,48% pajamų moka juridiniai asmenys, išskyrus tuos, kurie verčiasi prekybos veikla, suskystintųjų dujų, skirtų automobiliams, realizavimu, bei tuos, kurie verčiasi veikla, bet negauna pajamų iš tos veiklos, taip pat kredito įstaigas.</p> <p>- 0,3% pajamų moka juridiniai asmenys, kurie verčiasi prekybos veikla.</p> <p>- 0,1% pajamų moka juridiniai asmenys, kurie verčiasi suskystintųjų dujų, skirtų automobiliams, realizavimu.</p> <p>- 1% pajamų, gautų iš maržos ir už kitas paslaugas, moka kredito įstaigos, išskyrus Lietuvos banką.</p>
Mokesčio sumokėjimas	Sumokama mėnesiui pasibaigus, iki kito mėnesio 25 dienos.
Mokesčio lengvatos	<p>Atskaitymų nuo pajamų nemoka:</p> <ul style="list-style-type: none"> • žemės ūkio subjektai; • kūrybinės sąjungos (architektų, mokslininkų, dailininkų, dizainerių, fotomenininkų, kompozitorių, kinematografininkų, rašytojų, tautodailininkų, teatro, žurnalistų), jų įmonės ir organizacijos, kurios ne mažiau kaip 50% pelno sunaudoja kūrybinių sąjungų poreikiams, nustatytiems šių sąjungų įstatuose; • įmonės, kuriose dirba ne mažiau kaip 50% riboto darbingumo darbuotojų ir kurių pajamos gaunamos tik už jų pačių pagamintą produkciją; • biudžetinės įstaigos, valstybės ir savivaldybių institucijos, įstaigos, tarnybos ar organizacijos; • daugiabučių namų savininkų bendrijos; • laisvosiose ekonominėse zonose įregistruotos ir veikiančios įmonės; • valstybės ir savivaldybių sveikatos priežiūros VŠĮ; • socialinės globos VŠĮ; • ikimokyklinio ugdymo įstaigos.

ĮMOKOS Į GARANTINĮ FONDA

Įstatymas, reglamentuojantis mokesčio apskaičiavimo, deklaravimo ir sumokėjimo tvarką	Lietuvos Respublikos garantinio fondo įstatymas (Žin., 2000, Nr. 82–2478; 2001, Nr. 22–716, Nr. 104–3703; 2002, Nr. 102–4544)
Mokesčio mokėtojai	Visos įmonės, VŠĮ, bankai ir kredito unijos.
Mokesčio objektas	Priskaičiuotas darbuotojams darbo užmokestis, nuo kurio skaičiuojamos privalomojo sveikatos draudimo įmokos.
Mokesčio tarifai	0,2% priskaičiuoto darbuotojams darbo užmokesčio, nuo kurio skaičiuojamos valstybinio socialinio draudimo įmokos.
Mokesčio apskaičiavimo reikalavimai	Įmokos apskaičiuojamos ir mokamos nuo tos dienos, kurią darbuotojams pradedamas skaičiuoti darbo užmokestis.
Mokesčio sumokėjimas	Sumokama kartą per mėnesį iki kito mėnesio 15 dienos.

MOKESTIS UŽ APLINKOS TERŠIMĄ

Įstatymas, reglamentuojantis mokesčio apskaičiavimo, deklaravimo ir sumokėjimo tvarką	Lietuvos Respublikos mokesčio už aplinkos teršimą įstatymas (Žin., 1999, Nr. 47–1469; 2000, Nr. 90–2774; 2002, Nr. 13–474, Nr. 123–5550; 2003, Nr. 48–2108)
Mokesčio mokėtojai	<ul style="list-style-type: none"> - Fiziniai ir juridiniai asmenys, teršiantys aplinką iš stacionarių taršos šaltinių ir kuriems privaloma turėti gamtos išteklių naudojimo leidimą su nurodytais teršalų išmetimo į aplinką normatyvais. - Fiziniai ir juridiniai asmenys, teršiantys aplinką iš mobilių taršos šaltinių, naudojamų ūkinei komercinei veiklai. - Gaminių gamintojai ir importuotojai, teršiantys aplinką gaminių ir (ar) pakuotės atliekomis (nuo 2003 m. sausio 1 d.).
Mokesčio objektas	<ul style="list-style-type: none"> - Išmetami į aplinką teršalai. - Gaminiai, nurodyti Įstatymo 3 priedėlyje (nuo 2003 m. sausio 1 d.). - Pripildyta pakuotė, nurodyta Įstatymo 4 priedėlyje (nuo 2003 m. sausio 1 d.).
Mokesčio tarifai	<p>Mokesčio už aplinkos teršimą tarifai ir tarifų koeficientai nustatomi teršalams ir teršalų grupėms pagal jų kenksmingumą aplinkai.</p> <p>Mokesčio už aplinkos teršimą iš stacionarių taršos šaltinių tarifai, pateikti Įstatymo 1 priedėlyje, nustatomi vienai teršalų tonai.</p> <p>Apmokestinamųjų gaminių mokesčio tarifai pateikti Įstatymo 3 priedėlyje.</p>

	<p>Apmokestinamosios pakuotės mokesčio tarifai pateikti Įstatymo 4 priedėlyje.</p> <p>Mokesčio už aplinkos teršimą tarifai, išskyrus mokesčio už aplinkos teršimą gaminių ir (ar) pakuotės atliekomis tarifus, galioja iki 2005 m. sausio 1 d.</p>
Mokesčio sumokėjimas	<p>- Kas ketvirtį moka mokesčio mokėtojai, kuriems privalomas gamtos išteklių naudojimo leidimas, jei pereitais metais mokėtina mokesčio už aplinkos teršimą suma buvo lygi 10 tūkst. litų arba didesnė.</p> <p>- Kas pusmetį moka mokesčio mokėtojai, kuriems neprivalomas gamtos išteklių naudojimo leidimas arba kurių pereitais metais mokėtina mokesčio už aplinkos teršimą suma buvo mažesnė kaip 10 tūkst. litų.</p> <p>- Už metus moka mokesčio mokėtojai, kurie gamina ir (ar) importuoja apmokestinamuosius gaminius ir (ar) į apmokestinamąją pakuotę įpakuotus gaminius.</p> <p>Mokestis sumokamas ne vėliau kaip per 30 dienų nuo mokesčio laikotarpio pabaigos.</p> <p>Pradedantys verstis savo veikla mokesčio mokėtojai, kurie teršia iš stacionarių ir (ar) mobilių taršos šaltinių, mokestį už aplinkos teršimą pirmaisiais mokėjimo metais moka pasibaigus kalendoriniam pusmečiui.</p>
Mokesčio lengvatos	Mokesčių lengvatos numatytos Mokesčio už aplinkos teršimą įstatyme.
PREKIŲ APYVARTOS MOKESTIS	
Įstatymas, reglamentuojantis mokesčio apskaičiavimo, deklaravimo ir sumokėjimo tvarką	Lietuvos Respublikos prekių apyvartos mokesčio įstatymas (Žin., 2002, Nr. 56–2229)
Mokesčio mokėtojai	Prekių apyvartos mokesčiu apmokestinamų prekių gamintojai ir importuotojai.
Mokesčio objektas	<p>Prekių apyvartos mokesčio objektas yra šios prekės:</p> <ul style="list-style-type: none"> • lengvieji automobiliai (išskyrus automobilius, kurie pagal teisės aktus, reglamentuojančius transporto priemonių klasifikavimą ir kodavimą, priskiriami specialios paskirties transporto priemonėms), kurių apmokestinamoji vertė viršija 100 tūkst. litų; • erotinio ir smurtinio pobūdžio spaudos leidiniai; • Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintame sąraše nurodyti skysti parfumerijos, kosmetikos, tualetiniai preparatai ir kitos prekės, kurios pagal Akcizų įstatymą nėra akcizų objektas, tačiau jų sudėtyje yra etilo alkoholio. <p>Mokesčio objektas yra tik tos šio straipsnio 1 dalies 3 punkte</p>

	<p>nurodytos prekės, kurių apmokestinamoji vertė neviršija Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatytos vertės, bet kuriose esanti etilo alkoholio koncentracija viršija Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatytus minimalius etilo alkoholio koncentracijos dydžius.</p> <p>Importuojamos šio straipsnio 1 dalyje nurodytos prekės tampa mokesčio objektu, kai dėl jų pagal Lietuvos Respublikos muitinės kodeksą atsiranda importo skola muitinei.</p> <p>Prekių apyvartos mokesčiu apmokestinamų prekių sąrašas patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 25 d. nutarimu Nr. 975 (Žin., 2002, Nr. 65–2663).</p>
Mokesčio tarifai	<p>Prekės apmokestinamos taikant šiuos mokesčio tarifus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • lengviesiems automobiliams (išskyrus automobilius, kurie pagal teisės aktus, reglamentuojančius transporto priemonių klasifikavimą ir kodavimą, priskiriami specialios paskirties transporto priemonėms) – 15% apmokestinamosios vertės, viršijančios 100 tūkst. litų; • erotinio ir smurtinio pobūdžio spaudos leidiniams – 75% apmokestinamosios vertės; • Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintame sąraše nurodytiems skystiems parfumerijos, kosmetikos, tualetiniams preparatams ir kitoms prekėms, kurios pagal Akcizų įstatymą nėra akcizų objektas, tačiau jų sudėtyje yra etilo alkoholio, – 10 litų už litrą.
Mokesčio sumokėjimas	<p>Prekių apyvartos mokestis turi būti sumokėtas į valstybės biudžetą mėnesiui pasibaigus iki kito mėnesio paskutinės dienos.</p>
Mokesčio lengvatos	<p>Nuo mokesčio atleidžiamos šios apyvartos mokesčiu apmokestinamos prekės:</p> <ul style="list-style-type: none"> • eksportuotos prekės; • fizinių asmenų (keleivių) asmeniniame bagaže įvežamos prekės, jei jų įvežama neviršijant Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatytų kiekių, kuriuos jiems leista įvežti be importo mokesčių; • prekės, įvežamos užsienio šalių diplomatinėjų ir konsulinėjų atstovybių veiklai, taip pat tarptautinių organizacijų oficialiai misijos veiklai, jeigu šių tarptautinių organizacijų sutartyse su Lietuvos Respublika numatyta neimti mokesčių; • importuojamos prekės, kurios pagal Muitinės kodeksą neapmokestinamos importo mokesčiais; • Apyvartos mokesčio įstatymo 2 straipsnio 1 dalies 3 punkte nurodytos prekės, kurios įvežamos kaip parama.

ŽEMĖS MOKESTIS	
Įstatymas, reglamentuojantis mokesčio apskaičiavimo, deklaravimo ir sumokėjimo tvarką	Lietuvos Respublikos žemės mokesčio įstatymas (Žin., 1992, Nr. 21–612; 1995, Nr. 31–703, Nr. 53–1299, Nr. 59–1468; 1996, Nr. 46–1107)
Mokesčio mokėtojai	Žemės mokesčio mokėtojai yra privačios žemės savininkai.
Mokesčio objektas	Žemės mokesčio objektas yra nustatyta tvarka įregistruotas privačios žemės sklypas arba tokio žemės sklypo dalis bendroje nuosavybėje.
Mokesčio tarifai	Žemės mokesčio tarifas metams – 1,5% žemės kainos (miško žemės kainos – be medynų vertės).
Mokesčio sumokėjimas	Nauji žemės savininkai mokesį turi mokėti: <ul style="list-style-type: none"> • jeigu žemė įsigyta pirmąjį pusmetį, – už visus metus; • jeigu žemė įsigyta antrąjį pusmetį, – nuo kitų kalendorinių metų. Žemės mokesčio nebereikia mokėti, kai: <ul style="list-style-type: none"> • žemė perleidžiama pirmąjį pusmetį, – tais pačiais metais; • žemė perleidžiama antrąjį pusmetį, – nuo kitų metų.
Mokesčio lengvatos	Nuo žemės mokesčio atleidžiami žemės savininkai – I ir II grupės invalidai, senatvės pensininkai ir nepilnamečiai vaikai, kai minėtų savininkų šeimose apmokestinamojo laikotarpio pradžioje nėra darbingų asmenų ir jiems priklausančio žemės sklypo plotas ne didesnis už savivaldybių tarybų nustatytus neapmokestinamuosius dydžius. Taikant lengvatą, prie darbingų asmenų nepriskiriami mokymo įstaigų dieninių skyrių moksleiviai bei studentai. Žemės mokesčiu neapmokestinama: <ul style="list-style-type: none"> • bendro naudojimo keliai; • žemės sklypai, nuosavybės teise priklausantys užsienio valstybių diplomatinėms ir konsulinėms įstaigoms (pariteto pagrindu); • miško žemė; Savivaldybių tarybos turi teisę savo biudžeto sąskaita sumažinti žemės mokesį arba visai nuo jo atleisti.
PRIDĖTINĖS VERTĖS MOKESTIS	
Įstatymas, reglamentuojantis mokesčio apskaičiavimo, deklaravimo ir sumokėjimo tvarką	Lietuvos Respublikos pridėtinės vertės mokesčio įstatymas (Žin., 2002, Nr. 35–1271, Nr. 40 (atitaisymas), Nr. 46 (atitaisymas), Nr. 48 (atitaisymas), Nr. 91–3889, Nr. 96–4173, Nr. 117–5243; 2003, Nr. 13–476, Nr. 32–1310, Nr. 42–1924)
Mokesčio mokėtojai	- Lietuvos Respublikos apmokestinamasis asmuo – Lietuvos Respublikos juridinis arba fizinis asmuo, vykdamas bet kokio pobūdžio ekonominę veiklą.

	<p>- Užsienio apmokestinamasis asmuo – bet kokio pobūdžio ekonominę veiklą vykdančias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • užsienio valstybės juridinis asmuo ar organizacija, kurių buveinė yra užsienio valstybėje ir kurie įsteigti arba kitokiu būdu organizuoti pagal užsienio valstybės teisės aktus, arba • bet kuris kitas užsienyje įsteigtas, įkurtas ar kitaip organizuotas vienetas, arba • fizinis asmuo, kurio nuolatinė gyvenamoji vieta nėra Lietuvos Respublika.
Mokesčio objektas	<p>1. PVM objektas yra prekių tiekimas ir paslaugų teikimas, tenkinantis visas šias sąlygas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • prekės tiekiamos ir (arba) paslaugos teikiamos už atlygį; • prekių tiekimas ir (arba) paslaugų teikimas pagal šio Įstatymo nuostatas vyksta šalies teritorijoje; • prekes tiekia ir (arba) paslaugas teikia apmokestinamasis asmuo vykdydamas savo ekonominę veiklą. Kai fizinio asmens sudaromi sandoriai nėra susiję su jo vykdoma ekonomine veikla, nelaikoma, kad fizinis asmuo tiekia prekes ir (arba) teikia paslaugas veikdamas kaip apmokestinamasis asmuo. <p>2. Importo PVM objektas yra prekių importas, kai dėl importuojamų prekių pagal Muitinės kodeksą atsiranda importo skola muitinei.</p>
Mokesčio tarifai	<p>- Standartinis 18% PVM tarifas.</p> <p>- Lengvatinis 5% PVM tarifas.</p> <p>- Lengvatinis 9% PVM tarifas, taikomas gyvenamųjų namų statybos, renovacijos, apšiltinimo ir projektavimo, inžinerinių tinklų statybos bei teritorijų tvarkymo paslaugoms, už kurias mokama valstybės ir savivaldybių biudžetų, valstybės teikiamų lengvatinių kreditų ir valstybės specialiųjų fondų lėšomis.</p> <p>- 0% PVM tarifas, taikomas prekių eksportui ir su eksportu susijusioms prekėms ir paslaugoms Įstatymo VI skyriuje nurodytais prekių tiekimo ir paslaugų teikimo atvejais.</p>
Mokesčio sumokėjimas	<p>Avansinis PVM mokėjimas turi būti sumokėtas iki atitinkamo mėnesio 5, 13 ir 20 dienos.</p> <p>Mokesčio laikotarpio (kalendorinio mėnesio, kalendorinio pusmečio, kito mokestinio laikotarpio, išregistruojamo iš PVM mokėtojo arba likviduojamo asmens paskutinio mokestinio laikotarpio), taip pat metinėje deklaracijoje apskaičiuotas PVM sumokamas iki deklaracijos pateikimo termino pabaigos.</p>
Mokesčio lengvatos	<p>Atvejais, kai prekių tiekimas ir paslaugų teikimas PVM neapmokestinami, nustatyti PVM Įstatymo 20–32 straipsniuose. Tai:</p> <ul style="list-style-type: none"> • su sveikatos priežiūra susijusios prekės ir paslaugos;

	<ul style="list-style-type: none"> • socialinės paslaugos ir susijusios prekės; • švietimo ir mokymo paslaugos; • kultūros ir sporto paslaugos; • pelno nesiekiančių juridinių asmenų veikla; • pašto paslaugos; • radijo ir televizijos visuomenei teikiamos informavimo paslaugos; • draudimo paslaugos; • finansinės paslaugos; • azartiniai lošimai ir loterijos; • nekilnojamųjų pagal prigimtį daiktų nuoma; • nekilnojamųjų pagal prigimtį daiktų pardavimas ar kitoks perdavimas. <p>Laikinos lengvatos nustatytos PVM įstatymo 129 straipsnyje:</p> <p>- iki 2003 m. gruodžio 31 d. PVM neapmokestinamos suteiktų paskolų, taip pat suteiktų finansinių laidavimų ir garantijų priežiūros paslaugos, kai jas teikia kiti apmokestinamieji asmenys, o ne asmenys, suteikę paskolas, laidavimus ar garantijas;</p> <p>- iki 2003 m. gruodžio 31 d. gyvenamųjų namų statybos, renovacijos, apšiltinimo ir projektavimo darbai, inžinerinių tinklų statyba bei teritorijų tvarkymas, finansuojami iš valstybės ir savivaldybių biudžetų, valstybės teikiamų lengvatinių kreditų ir valstybės specialiųjų fondų lėšų, PVM neapmokestinami, jei tokių darbų atlikimo sutartys buvo sudarytos iki PVM įstatymo įsigaliojimo;</p> <p>- iki 2003 m. gruodžio 31 d. PVM neapmokestinamos vertybinių ir (arba) išvestinių finansinių priemonių saugojimo paslaugos bei vertybinių popierių ir (arba) išvestinių finansinių priemonių portfelio valdymo, konsultavimo investavimo į vertybinius popierius ir (arba) išvestines finansines priemones klausimais, taip pat vertybinių popierių ir (arba) išvestinių finansinių priemonių rinkos tyrimo paslaugos;</p> <p>- iki 2003 m. gruodžio 31 d. PVM neapmokestinami vaistai, išskyrus pagal Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintą sąrašą apmokestinamuosius, taikant 5% PVM tarifą, bei Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintame sąraše nurodytos medicinos prekės.</p>
<p>Permokų grąžinimo ir/ar įskaitymo ypatumai</p>	<p>1. Už mokesčių laikotarpį susidaręs PVM skirtumas pirmiausia įskaitomas Mokesčių administravimo įstatymo nustatyta tvarka ir terminais.</p> <p>2. Jeigu, atlikus nurodytus įskaitymus, lieka neįskaitytas PVM skirtumo likutis, jo dalis gali būti grąžinta PVM mokėtojų, kuris atitinka šiuos reikalavimus:</p>

- PVM mokėtojas yra sumokėjęs visus privalomus mokesčius, delspinigius, baudas, palūkanas už suteiktas mokestines paskolas į biudžetus bei fondus arba šių mokesčių, delspinigių, baudų mokėjimas atidėtas, arba pateiktas prašymas dėl atidėjimo Lietuvos Respublikos teisės aktų nustatyta tvarka, arba dėl šių mokesčių, delspinigių, baudų vyksta mokestinis ginčas, arba mokėtojas Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatyta tvarka kreipėsi į Komisiją mokesčio mokėtojų prašymams dėl atsiskaitymo akcijomis ir turtu nagrinėti dėl atsiskaitymo už šiuos mokesčius, delspinigius ir baudas akcijomis ir turtu, pateikęs visas reikalaujamas mokesčių deklaracijas ar apyskaitas. Tais atvejais, kai vyksta mokestinis ginčas dėl prašomo grąžinti PVM skirtumo ar jo dalies, laikoma, kad PVM mokėtojas šio punkto reikalavimų neatitinka;
 - nėra įsigaliojęs nutarimas skirti baudą PVM mokėtojui už padarytą piktybinį mokesčių įstatymų pažeidimą, nurodytą Mokesčių administravimo įstatyme, arba nuo tokio pažeidimo padarymo praėjo 3 metai.
3. Antroje dalyje nurodytam PVM mokėtojui grąžinamo PVM skirtumo likučio dalis negali būti didesnė už 1–4 punktuose nurodytą sumą:
- sąlyginę 18% PVM sumą, apskaičiuotą nuo to mokestinio laikotarpio PVM deklaracijoje deklaruotos apmokestinamosios vertės prekių ir paslaugų, kurioms pritaikytas 0% PVM tarifas, ir
 - sąlyginę 18% PVM sumą, apskaičiuotą nuo to mokestinio laikotarpio PVM deklaracijoje deklaruotos apmokestinamosios vertės prekių ir paslaugų, nurodytų šio Įstatymo 58 straipsnio 1 dalies 2 punkte, ir
 - PVM sumą, per mokestinį laikotarpį atskaitytą už įsigytą ilgalaikį turtą (išskyrus į PVM atskaitą įtrauktą importo PVM sumą, įskaitytą vadovaujantis šio Įstatymo 94 straipsnio nuostatomis, taip pat pirkimo PVM sumą už pasigaminatą ilgalaikį materialųjį turtą), ir
 - PVM sumą, per mokestinį laikotarpį atskaitytą už įsigytas ir (arba) importuotas medžiagas, žaliavas ir (arba) paslaugas, skirtas ilgalaikiam turtui pasigaminti ir (arba) nebaigtai statybai (išskyrus į PVM atskaitą įtrauktą importo PVM sumą, įskaitytą vadovaujantis šio įstatymo 94 straipsnio nuostatomis).
4. Pagal 1–3 dalių nuostatas neįskaityto ir negrąžinto PVM skirtumo likučio, susidariusio iki kalendorinio pusmečio pabaigos, suma PVM mokėtojui gali būti grąžinta tam kalendoriniam pusmečiui pasibaigus, tačiau tik tuo atveju, jeigu PVM mokėtojas atitinka šio straipsnio 2 dalyje nustatytus

reikalavimus ir buvo įregistruotas PVM mokėtoju ne vėliau kaip prieš 3 mėnesius iki to kalendorinio pusmečio pabaigos.

5. Jeigu PVM mokėtojas likviduojamas arba apmokestinamasis asmuo išregistruojamas iš PVM mokėtojų, neįskaitytas ir negrąžintas PVM skirtumo likutis grąžinamas Mokesčių administravimo įstatymo nustatyta tvarka, neatsižvelgiant į 2–4 dalyse nustatytus apribojimus.

6. Pageidaujantis susigrąžinti PVM skirtumo likutį (ar jo dalį) PVM mokėtojas privalo pateikti centrinio mokesčio administratoriaus nustatytos formos prašymą, o vietos mokesčio administratoriaus prašymu – ir kitus dokumentus, kurių nepateikus, vietos mokesčio administratorius prašymo nenagrinėja, o nustato terminą dokumentams pateikti. Jei per nustatytą terminą šie dokumentai nepateikiami, prašymas grąžinamas PVM mokėtojui nenagrinėtas.

7. PVM skirtumo likučio (ar jo dalies) grąžinimo terminus nustato Mokesčių administravimo įstatymas.

8. Lietuvos Respublikos Vyriausybės ar jos įgaliotos institucijos nustatytais atvejais, kai to reikia PVM skirtumo įskaitymo bei grąžinimo pagrįstumui užtikrinti, vietos mokesčio administratorius privalo pareikalausti, kad, prieš įskaitant ir (arba) grąžinant PVM mokėtojui PVM skirtumą (ar jo dalį), PVM mokėtojas pateiktų Lietuvos Respublikoje įsteigtos ir veikiančios banko įstaigos arba draudimo įmonės, turinčios atitinkamai banko arba draudimo veiklos licenciją, išduotą laidavimo arba garantijos dokumentą, pagal kurį laiduotojas arba garantas įsipareigoja įvykdyti PVM mokėtojo mokesťines prievolės, susijusias su PVM, jeigu vėliau būtų nustatyta, kad PVM skirtumas (ar jo dalis) įskaityta ir (arba) grąžinta nepagrįstai. Laidavimo arba garantijos sumos apskaičiavimo ir laidavimo arba garantijos dokumentų pateikimo tvarką nustato Lietuvos Respublikos Vyriausybė ar jos įgaliota institucija.

9. Jeigu metinėje PVM deklaracijoje nustatoma grąžintina PVM suma, ji grąžinama Mokesčių administravimo įstatymo nustatyta tvarka ir terminais.

10. PVM permoka grąžinama Mokesčių administravimo įstatymo nustatyta tvarka ir terminais.

11. PVM skirtumo grąžinimas ar įskaitymas sustabdomas, kai įgaliotos tirti nusikaltimus institucijos mokesčio administratoriui pateikia duomenis apie pradėtą PVM mokėtojo veiklos tyrimą dėl nusikalstamos veikos, jei tai yra susiję ar gali būti susiję su netinkamu PVM mokėtojo prievolių įvykdymu (įskaitant neteisėtą PVM skirtumo grąžinimą bei įskaitymą). Jei atsakyta kelti baudžiamąją bylą ar ji nutraukta, ar joje įsiteisėja išteisinamasis nuosprendis, PVM skirtumas

	grąžinamas (įskaitomas) šio bei Mokesčių administravimo įstatymų nustatyta tvarka. Įgaliotos tirti nusikaltimus institucijos mokesčio administratoriui privalo pateikti duomenis apie pradėtą PVM mokėtojo veiklos tyrimą dėl nusikalstamos veikos, jei tai susiję ar gali būti susiję su netinkamu PVM mokėtojo prievolių įvykdymu (įskaitant neteisėtą PVM skirtumo grąžinimą bei įskaitymą).
Sankcijų taikymas	Jeigu PVM mokėtojas per šiame Įstatyme nustatytą terminą nepateikė PVM deklaracijos, už tą laikotarpį mokėtina į biudžetą PVM suma didinama (grąžintina iš biudžeto PVM suma mažinama) 1%.
AKCIZAI	
Įstatymas, reglamentuojantis mokesčio apskaičiavimo, deklaravimo ir sumokėjimo tvarką	Akcizų įstatymas (Žin., 2001, Nr. 98–3482; 2002, Nr. 57–2298, Nr. 66–2760, Nr. 123–5520; 2003, Nr. 59–2640)
Mokesčio mokėtojai	<ul style="list-style-type: none"> - Akcizais apmokestinamų prekių sandėlių savininkai. - Importuotojai. - Kiti asmenys, įsigiję ar importavę prekes be akcizų, bet panaudoję jas kitiems tikslams, ar asmenys, pagaminę prekes ne akcizais apmokestinamų prekių sandėlyje.
Mokesčio objektas	Etilo alkoholis ir alkoholiniai gėrimai, apdorotas tabakas, kuras.
Mokesčio tarifai	<ul style="list-style-type: none"> - Alui – 7 litų už 1% faktinės alkoholio koncentracijos, išreikštos tūrio procentais, akcizo tarifas, kuris nustatomas už produkto hektolitrą. - Mažoms alų gaminančioms įmonėms 100 tūkst. dekalitru per metus realizuoto alaus taikomas 50% mažesnis akcizo tarifas. - Vynui iš šviežių vynuogių – 150 litų už produkto hektolitrą. - Kitiems fermentuotiems gėrimams: <ul style="list-style-type: none"> • kurių faktinė alkoholio koncentracija, išreikšta tūrio procentais, yra ne didesnė kaip 8,5% tūrio, – 40 litų už produkto hektolitrą; • kitiems fermentuotiems gėrimams iki 2003 m. gruodžio 31 d. imtinai – 130 litų už produkto hektolitrą, nuo 2004 m. sausio 1 d. – 150 litų už produkto hektolitrą. - Tarpiniams produktams: <ul style="list-style-type: none"> • kurių faktinė tūrinė alkoholio koncentracija, išreikšta tūrio procentais, yra ne didesnė kaip 15% tūrio: iki 2003 m. gruodžio 31 d. imtinai – 250 litų už produkto hektolitrą, nuo 2004 m. sausio 1 d. – 150 litų už produkto hektolitrą;

	<ul style="list-style-type: none"> kurių faktinė tūrinė alkoholio koncentracija, išreikšta tūrio procentais, yra didesnė kaip 15% tūrio: iki 2003 m. gruodžio 31 d. imtinai – 370 litų už produkto hektolitrą, nuo 2004 m. sausio 1 d. – 230 litų už produkto hektolitrą. Tarpiniams produktams, kurie atitinka Lietuvos Respublikos Vyriausybės ar jos įgaliotos institucijos patvirtintą vaisių ir uogų vynų apibūdinimą, taip pat tarpiniams produktams, pagamintiems iš midaus: kurių faktinė tūrinė alkoholio koncentracija, išreikšta tūrio procentais, yra ne didesnė kaip 15% tūrio, – 150 litų už produkto hektolitrą; kurių faktinė tūrinė alkoholio koncentracija, išreikšta tūrio procentais, yra didesnė kaip 15% tūrio, – 230 litų už produkto hektolitrą; <p>- Etilo alkoholiui – 3200 litų už gryno etilo alkoholio hektolitrą.</p> <p>- Midaus trauktinėms – 1200 litų už gryno etilo alkoholio hektolitrą.</p>
Mokesčio sumokėjimas	<p>Mokestis turi būti sumokėtas ne vėliau kaip iki akcizų deklaracijos pateikimo termino pabaigos į vietos mokesčio administratoriaus, kurio teritorijoje yra sandėlis, surenkamąją sąskaitą, o jeigu mokėtojas nėra sandėlio savininkas, į to, kurio teritorijoje jis įregistruotas mokesčio mokėtoju.</p>
Mokesčio lengvatos	<p>Nuo akcizų atleidžiamos akcizais apmokestinamos prekės, jeigu jos:</p> <ul style="list-style-type: none"> eksportuotos; skirtos užsienio šalių diplomatinėms ir konsulinėms atstovybių veiklai; atgabenamos keleivių asmeniniame bagaže ir neviršija Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatytų kiekių, kuriuos fiziniams asmenims (keleiviams) leista įvežti be importo mokesčių; pagal Muitinės kodeksą neapmokestinamos importo mokesčiais; Lietuvos Respublikos Vyriausybės ar jos įgaliotos institucijos nustatyta tvarka tiekiamos kaip atsargos laivams ir (arba) orlaiviams, gabenantiems keleivius ir (arba) krovinius tarptautiniais maršrutais; įvežamos užsienio valstybių kariuomenių vienetų, laikantis Lietuvos Respublikos tarptautinių operacijų, karinių pratybų ir kitų renginių įstatymo nuostatų. <p>Galimos atskiros lengvatos pagal Akcizo įstatymo specialios dalies nuostatas.</p>

PREKYVIEČIŲ MOKESTIS

Įstatymas, reglamentuojantis mokesčio apskaičiavimo, deklaravimo ir sumokėjimo tvarką	Lietuvos Respublikos prekyviečių mokesčio įstatymas (Žin., 1993, Nr. 66–1246; 1996, Nr. 46–1113; 2001, Nr. 62–2214, Nr. 62–2234)
Mokesčio mokėtojai	Juridiniai asmenys, miesto, rajono valdybos sprendimu eksploatuojantys prekyvietes, kuriose yra vietų prekiauti ne žemės ūkio produkcija ir ne maisto prekėmis.
Mokesčio objektas	Mokesčiu apmokestinama: <ul style="list-style-type: none"> • prekyvietės plotas (kvadratiniais metrais); • įrengtos prekybos vietos; • kioskai; • automobilių stovėjimo vietos.
Mokesčio tarifai	Konkrečios prekyvietės mokesčio dydį nustato miestų ir rajonų valdybos. Miestų ir rajonų valdybos, atsižvelgdamos į tam tikrus veiksnius, gali mokesčio tarifą didinti arba mažinti iki 70%. Mokesčio tarifai indeksuojami Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatyta tvarka.
Mokesčio sumokėjimas	Sumokama ne vėliau kaip per 20 dienų mėnesiui pasibaigus.

GYVENTOJŲ PAJAMŲ MOKESTIS

Įstatymas, reglamentuojantis mokesčio apskaičiavimo, deklaravimo ir sumokėjimo tvarką	Lietuvos Respublikos gyventojų pajamų mokesčio įstatymas (Žin., 2002, Nr. 73–3085, Nr. 123–5539; 2003, Nr. 15–601, Nr. 42–1925)
Mokesčio mokėtojai	Pajamų mokestį moka pajamas gavę gyventojai: <ul style="list-style-type: none"> • nuolatiniai Lietuvos gyventojai; • nenuolatiniai Lietuvos gyventojai, mokestį mokantys nuo pajamų, kurių šaltinis yra Lietuvoje.
Mokesčio objektas	- Visos nuolatinio Lietuvos gyventojų pajamos, kurių šaltinis yra Lietuvoje ir ne Lietuvoje. - Nenuolatinio Lietuvos gyventojų pajamos, kurių šaltinis yra Lietuvoje, t. y. pajamos, susijusios su nenuolatinio Lietuvos gyventojų veikla per nuolatinę bazę Lietuvoje: palūkanų pajamos, pajamos iš paskirstytojo pelno, Lietuvoje esančio nekilnojamojo pagal prigimtį daikto nuomos pajamos, honoraras, su darbo santykiais arba jų esmę atitinkančiais santykiais susijusios pajamos iš veiklos Lietuvoje, sporto veiklos pajamos, atlikėjų veiklos pajamos, pagal Lietuvos Respublikos teisės aktus privalomo teisiškai registruoti kilnojamojo pagal prigimtį daikto pardavimo ar kitokio perleidimo nuosavybės pajamos.

Mokesčio tarifai	Įstatyme numatyti du pajamų mokesčio tarifai – 33% ir 15%. Nuo pajamų, gautų iš veiklos pagal verslo liudijimą, mokamas savivaldybių tarybų nustatytas fiksuoto dydžio pajamų mokestis.
Mokesčio apskaičiavimo reikalavimai	<p>Apskaičiuojant apmokestinamąsias pajamas, iš visų pajamų atimama:</p> <ul style="list-style-type: none"> • neapmokestinamosios pajamos; • pajamos, gautos iš veiklos, kuria verstasi turint verslo liudijimą; • leidžiami atskaitymai, susiję su individualios veiklos pajamų gavimu; • per mokestinį laikotarpį parduoto ar kitaip perleisto ne individualios veiklos turto įsigijimo kaina ir su šio turto pardavimu ar kitokiu perleidimu nuosavybėn patirtos išlaidos; • pagrindinis arba individualus neapmokestinamasis pajamų dydis (NPD) ir papildomas neapmokestinamasis pajamų dydis (PNPD), – apskaičiuojant mokestinio laikotarpio vieno mėnesio apmokestinamąsias pajamas, arba metinis neapmokestinamasis pajamų dydis (MNPD) ir metinis papildomas neapmokestinamasis pajamų dydis (MPNPD), – apskaičiuojant mokestinio laikotarpio apmokestinamąsias pajamas; • tam tikros nuolatinio Lietuvos gyventojo patirtos išlaidos (gyvybės draudimo įmokos, pensijų įmokos, kredito gyvenamajam būstui įsigyti palūkanos, už studijas sumokėtos sumos).
Informacijos, susijusios su mokesčiu, teikimas mokesčio administratoriui	Lietuvos vienetai, užsienio vienetai per nuolatinės buveinės ar nenuolatiniai Lietuvos gyventojai per nuolatinės bazes, per mokestinį laikotarpį išmokėję gyventojams išmokas, kurios pagal mokesčio mokėjimo tvarką priskirtos B klasės pajamoms, privalo iki kalendorinių metų, einančių po to mokestinio laikotarpio, vasario 1 d. mokesčio administratoriui pateikti pažymą apie gyventojams išmokėtas tokias išmokas. Jeigu gyventojams minėtas išmokas išmoka užsienio vienetai per nuolatinės buveinės, tai šias pažymas mokesčio administratoriui turi pateikti užsienio vienetų įgalioti asmenys. Jei gyventojams išmokas išmoka nenuolatiniai Lietuvos gyventojai per nuolatinės bazes, tai šias pažymas mokesčio administratoriui turi pateikti tie nenuolatiniai Lietuvos gyventojai ar jų įgalioti asmenys.
Mokesčio sumokėjimas	<p>Įstatyme gyventojų pajamos pagal mokesčio mokėjimo tvarką suskirstytos į dvi klases – A ir B.</p> <p>1. Nuolatinis Lietuvos gyventojas, Lietuvos vienetas, nuolatinė buveinė, nenuolatinis Lietuvos gyventojas, vykdančis individualią veiklą per nuolatinę buveinę, kaip mokestį</p>

	<p>išskaičiuojantys asmenys nuo išmokų, pagal mokesčio mokėjimo tvarką priskiriamų gyventojų A klasės pajamoms, išskaičiuotą pajamų mokestį į biudžetą privalo sumokėti ne vėliau kaip kitą darbo dieną po minėtų išmokų išmokėjimo dienos.</p> <p>2. A klasei priskiriamos pajamos, nuo kurių pajamų mokestį apskaičiuoja ir perveda į biudžetą išmokas išmokantys asmenys. B klasei priskiriamos pajamos, nuo kurių mokestį apskaičiuoja, į biudžetą sumoka ir deklaruoja pats gyventojas arba jo įgaliotas asmuo. Pajamų mokestis turi būti sumokėtas iki metinės pajamų mokesčio deklaracijos pateikimo termino pabaigos, t. y. gegužės 1 d.</p>
Mokesčio lengvatos	<p>Iš apmokestinamųjų pajamų atimama:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Įstatymo 17 straipsnyje nustatytos neapmokestinamosios pajamos; 2) gyventojui pateikus prašymą, darbdavys iš apmokestinamųjų pajamų atskaito neapmokestinamąsias pajamas (gyventojams taikomi pagrindiniai, individualūs ir papildomi NPD pateikti prie mokesčio anotacijos pridedamoje lentelėje); 3) gyventojų patirtos išlaidos, kurių bendra suma per mokesčius metus gali siekti 25% apskaičiuotos apmokestinamųjų pajamų sumos, tai: sumokėtos gyvybės draudimo įmokos, savo ir sutuoktinio naudai į Lietuvos Respublikos įsteigtus pensijų fondus sumokėtos pensijų įmokos, kredito būstui statyti arba jam įsigyti palūkanos, taip pat sumos, sumokėtos už studijas.
Neapmokestinamieji pajamų dydžiai, nustatyti Gyventojų pajamų mokesčio įstatymo 1 lentelėje	<p>Pagrindinis NPD, kuris gali būti taikomas visiems pajamų mokesčio mokėtojams, – 290 litų.</p> <p>Individualūs NPD:</p> <ul style="list-style-type: none"> • I grupės invalidams – 430 litų; • II grupės invalidams – 380 litų; • asmenims, auginantiems tris ir daugiau vaikų (įvaikių) iki 18 metų, – 430 litų, už ketvirtą ir kiekvieną paskesnę vaiką (įvaikį) NPD didinamas 46 litais; • asmenims, vieniems auginantiems vaikus (įvaikius), – 335 litai, motinai (imotei) ar tėvui (itėviui) už antrą ir kiekvieną paskesnę vaiką NPD didinamas 53 litais; • žemės ūkio veiklos subjektų darbuotojams, kai šių subjektų pajamos iš realizuotos žemės ūkio produkcijos per metus sudaro daugiau kaip 50% visų pajamų, taip pat ūkininkų, įstatymų nustatyta tvarka įregistravusių ūkį, samdomiems darbuotojams – 330 litų. <p>Papildomas NPD (PNPD) taikomas tėvams (itėviams), auginantiems vieną ar du vaikus (įvaikius) iki 18 metų, taip pat vyresnius, jeigu jie mokosi dieninėse bendrojo lavinimo</p>

	<p>mokyklose, už kiekvieną auginamą vaiką (įvaikį) – 0,1 pagrindinio NPD.</p> <p>Jeigu gyventojas atitinka daugiau nei vieną individualiam NPD nustatytą kriterijų, taikomas didžiausias individualus NPD.</p> <p>Gyventojų pajamų mokesčio įstatyme nustatytų neapmokestinamųjų pajamų dydžių taikymo lentelė pridedama.</p>
--	---

Gyventojų pajamų mokesčio įstatyme nustatytų neapmokestinamųjų pajamų dydžių (NPD) taikymo lentelė

Gyventojams taikomas pagrindinis NPD, papildomas NPD, individualus NPD	Tarifas (Lt)	Augina 1 vaiką	Augina 2 vaikus	Augina 3 vaikus	Augina 4 vaikus
		vienas (ne vienas)	vienas (ne vienas)	vienas (ne vienas)	vienas (ne vienas)
1. Pagrindinis NPD	290	$290 + 29 = 319$ $(290 + 14,5 = 304,5)$	$290 + 58 = 348$ $(290 + 29 = 319)$	430 (430)	$430 + 46 = 476$ (476)
2. Papildomas NPD	29	29 (14,5)	58 (29)		
3. Individualus NPD:					
1) I grupės invalidams	430	$430 + 29 = 459$ $(430 + 14,5 = 444,5)$	$430 + 58 = 488$ $(430 + 29 = 459)$	441 (430)	494 (476)
2) II grupės invalidams	380	$380 + 29 = 409$ $(380 + 14,5 = 394,5)$	$380 + 58 = 438$ $(380 + 29 = 409)$	441 (430)	494 (476)
3) asmenims, auginantiems 3 vaikus, už ketvirtą ir kiekvieną paskesnę vaiką	430 46	-	-	430	$430 + 46 = 476$
4) asmenims, vieniems auginantiems vaikus (įvaikius): motinai (imotei) ar tėvui (itėviui) už antrą ir kiekvieną paskesnę vaiką (įvaikį)	335 53	335	$335 + 53 = 388$	$335 + 53 + 53 = 441$	$335 + 53 + 53 = 494$
5) žemės ūkio veiklos subjektų darbuotojams, kai šių subjektų pajamos iš realizuotos žemės ūkio produkcijos per metus sudaro daugiau kaip 50% visų pajamų, taip pat ūkininkų, įstatymų nustatyta tvarka įregistravusių ūki, samdomiems darbuotojams	330	$330 + 29 = 359$ $(330 + 14,5 = 344,5)$	$330 + 58 = 388$ $(330 + 29 = 359)$	441 (430)	494 (476)

Jeigu gyventojas atitinka daugiau kaip vieną individualaus NPD taikymo kriterijų, taikomas didžiausias individualus NPD.

Įmonių buhalterinė apskaita

Kontaktai

Apskaitos metodologijos skyrius

Lietuvos Respublikos finansų ministerija

J. Tumo-Vaižganto g. 8*/2, LT-2600 Vilnius

Tel. (5) 239 02 87, faks. 279 14 81

El. paštas finmin@finmin.lt

<http://www.finmin.lt>

Buhalterių ir auditorių asociacija

Lukiškių g. 5–533, LT-2600 Vilnius

Tel. (5) 212 48 86

El. paštas lbaa@iti.lt

Lietuvos Respublikos apskaitos institutas

Tilto g. 8/Sirvydo g. 3, LT-2000 Vilnius

Tel. (5) 212 54 64, faks. 262 07 82

El. paštas admin@apskaitosinstitutas.lt

<http://www.apskaitosinstitutas.lt>

Apskaita yra svarbiausias informacijos šaltinis ūkinei veiklai valdyti, ji padeda vykdyti kontrolę, kuri yra viena iš svarbiausių valdymo funkcijų. Apskaitos informacija, kuri sudaro apie 80% visos ekonominės informacijos, pradedama formuoti nuo pirminių duomenų apie ūkines operacijas ir įvykius. Kiekviena įmonės atlikta ūkinė operacija turi būti parodyta apskaitoje. Todėl, pradėjus bet kokios rūšies verslą, nesvarbu, ar įsigijus verslo liudijimą, ar įsteigus įmonę, reikia atlikti šio verslo apskaitą.

Apskaitos sistemą nulemia veiklos įregistravimo teisinė forma, veiklos pobūdis ir dydis. Apskaita atliekama vadovaujantis įstatymais ir poįstatyminiais aktais. Nuo 2002 m. sausio 1 d. įsigaliojo naujas Lietuvos Respublikos buhalterinės apskaitos

įstatymas. Šis įstatymas nustato ribotos ir neribotos civilinės atsakomybės juridinių asmenų, ūkininkų ūkių, gyventojų, kurie verčiasi individualia veikla, užsienio ūkio subjektų, veikiančių per nuolatinę buveinę Lietuvos Respublikoje, vykdomų ūkinių operacijų registravimo taisyklės, apskaitos organizavimą ir tvarkymą. Įstatyme keliami tik bendrieji reikalavimai, o išsamias taisyklės nustato poįstatyminiai aktai ir Verslo apskaitos standartai. Kokiomis taisyklėmis reikia vadovautis, priklauso nuo veiklos įregistravimo formos. Verslo liudijimus įsigijusių gyventojų verslo apskaitos tvarka nustatoma Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimuose. Šiuo metu verslo liudijimus įsigiję gyventojai tvarkydami apskaitą turi vadovautis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. lapkričio 19 d. nutarimu Nr. 1797 „Dėl Verslo liudijimų išdavimo gyventojams tvarkos“ (žr. informacinę temą „Verslo liudijimai“). Neribotos civilinės atsakomybės juridiniai asmenys, kurie nėra PVM mokėtojai ir neturi samdomų darbuotojų ataskaitiniais ir praėjusiais ataskaitiniais metais, gali atlikti supaprastintą apskaitą.

Tik įregistravus įmonę reikėtų pradėti galvoti, kaip tvarkyti apskaitą. Nesvarbu, ar įmonėje bus vykdoma veikla, ar bus gauta pajamų ir padaryta išlaidų, atėjus ataskaitų pateikimo laikui, jas reikės sudaryti ir pateikti. Net ir maža įmonė atlieka tam tikras operacijas: ji gali skolintis pinigų iš banko ar kitų kreditorių, pirkti, parduoti prekes, teikti paslaugas. Visas atliktas ūkines operacijas ar įvykius prisiminti sunku, todėl juos reikia registruoti. IĮ, kuriose dirba tik savininkas arba jis samdo vos keletą dar-

buotojų ir nėra didelės apyvartos, apskaitą tvarkyti palyginti paprasta. Tačiau pati apskaitos sistema gana sudėtinga ir nereikėtų manyti, kad apskaitą gali tvarkyti bet kas, arba viską stengtis atlikti pačiam. Kai kurios IĮ arba ŪB yra didelės, jose gali dirbti daug samdomų darbuotojų. Tokių įmonių savininkai turėtų pasirūpinti, kad būtų ne tik registruojamos ūkinės operacijos, bet ir atliekama sudėtingesnė apskaita, sudaroma finansinė atskaitomybė. Renkantis įmonių apskaitą vertėtų nepamiršti posakio: „Nesu toks turtingas, kad pirktčiau pigius daiktus“. Dažnai bus daug naudingiau pasikviesti kvalifikuotą specialistą, nei pačiam stengtis išmokyti visas apskaitos ir mokesčių apskaičiavimo taisykles ir bandyti įsiminti, kokias ataskaitas, kam ir kada reikės pateikti. Už teisingą apskaitos tvarkymą, ataskaitų sudarymą ir pateikimą yra atsakingi įmonių vadovai, o neribotos civilinės atsakomybės (IĮ ir ŪB) įmonėse, kuriose nėra vadovo, – savininkas. Buhalterinės apskaitos įstatyme nėra griežtai nurodyta, kas turi tvarkyti apskaitą, bet suteikta galimybė pasirinkti apskaitos tvarkymo sistemą. Nuo to, kaip bus pradėta tvarkyti apskaita, priklausys tolesnė įmonės veikla. Todėl, sumaniusiems steigti įmonę ar įsigyti verslo liudijimą, iš anksto reikėtų nuspręsti, kokią apskaitos sistemą pasirinkti. Įstatyme numatytos tokios galimybės:

- UAB gali tvarkyti apskaitą taip: įsteigti apskaitos tarnybą, pasamdyti buhalterį arba sudaryti sutartį su apskaitos paslaugas teikiančia įmone;
- IĮ ir ŪB gali tvarkyti apskaitą taip: įsteigti apskaitos tarnybą, pasamdyti buhalterį, sudaryti sutartį su apskaitos paslaugas teikiančia įmone. IĮ pats savininkas gali tvarkyti apskaitą;
- verslo liudijimus įsigiję gyventojai gali tvarkyti apskaitą patys arba sudaryti

sutartį su apskaitos paslaugas teikiančia įmone.

Apskaitos informaciją reikia pateikti Valstybinei mokesčių inspekcijai ir kitoms kontroliuojančioms institucijoms, tačiau ji yra ne mažiau svarbi ir pačiam savininkui, ypač tada, kai jis įmonėje nedirba, o samdo darbuotojus. Tam, kad galėtų tinkamai suprasti apskaitos informaciją, įmonės savininkas turėtų išmanyti bendruosius apskaitos reikalavimus, mokėti skaityti apskaitos informaciją ir ja naudotis.

BENDRIEJI BUHALTERINĖS APSKAITOS REIKALAVIMAI IR ATSAKOMYBĖ UŽ TINKAMĄ APSKAITOS TVARKYMĄ

Buhalterinė apskaita turi būti tvarkoma taip, kad informacija būtų laiku pateikiama, tinkama, objektyvi, išsami ir naudinga įmonės valdymui ir išoriniams informacijos vartotojams.

Įmonės privalo tvarkyti savo turto, įsipareigojimų, nuosavo kapitalo ir veiklos rezultatų apskaitą. Tai atliekama naudojant dvejybinių įrašų, išskyrus tas įmones, kurioms leidžiama tvarkyti apskaitą supaprastintai. Dvejybinis įrašas – tai buhalterinės apskaitos informacijos registravimo būdas, kai kiekviena suma įrašoma į dvi sąskaitas: viena – į debetą, o kita – į kreditą. Atliekant supaprastintą apskaitą netaikomas dvejybinis įrašas. Tokiu atveju visos ūkinės operacijos registruojamos paprastu įrašu.

Ūkinių operacijų registravimas apskaitoje pradedamas nuo apskaitos dokumentų surašymo. Kiekviena ūkinė operacija ar įvykis turi būti įforminamas apskaitos dokumentu. Apskaitos dokumentai gali būti specialieji, pavyzdiniai ir laisvos formos.

Specialiuosius apskaitos dokumentus privalo naudoti UAB, IĮ ir ŪB. Verslo

liudijimus įsigiję gyventojai specialiuosius apskaitos dokumentus privalo naudoti tada, kai jie tampa PVM mokėtojais. Apskaitos dokumente, kuris registruojamas buhalterinėje apskaitoje, turi būti nurodyta: dokumento pavadinimas, įmonės, surašiusios dokumentą, pavadinimas, kodas. Jei dokumentą surašo fizinis asmuo, – jo vardas, pavardė, asmens kodas; dokumento surašymo data; ūkinės operacijos ar ūkinio įvykio turinys; ūkinės operacijos ar ūkinio įvykio rezultatas pinigine ir (arba) kiekybine išraiška; asmens ar asmenų, kurie turi teisę surašyti ir pasirašyti (arba tik pasirašyti) apskaitos dokumentus, vardas arba pirmoji vardo raidė, pavardė ir pareigos. Apskaitos dokumentai turi būti surašomi ūkinės operacijos ar ūkinio įvykio metu ir įregistruojami apskaitos registruose ne vėliau kaip iki kito mėnesio 30 d. Tačiau pasitaiko, kad apskaitos dokumentas laiku negaunamas. Tokiais atvejais įstatyme numatyta galimybė surašyti laisvos formos dokumentus, kurie turi būti registruojami apskaitos registruose.

Pagal Lietuvos Respublikos civilinį kodeksą atsiskaitymai tarp juridinių asmenų, taip pat atsiskaitymai dalyvaujant fiziniams asmenims, užsiimantiems ūkine komercine veikla, vykdomi ne grynaisiais pinigais, o įstatymų nustatytais atvejais ir tvarka – ir grynaisiais pinigais. Atsiskaitymai ne grynaisiais pinigais atliekami naudojant mokėjimo pavedimus, akredityvus, čekius, vekselius, inkaso ir kitas atsiskaitymų priemones.

UAB vadovas (IĮ ir ŪB, kuriose nėra vadovo, – savininkas) yra atsakingas už apskaitos tvarkymą. Jei apskaita neatliekama arba tvarkoma nesilaikant nustatytos tvarkos, atsakingi asmenys gali būti patraukti baudžiamojon atsakomybėn už aplaidų ar apgaulingą apskaitos tvarkymą. Lietuvos Respublikos baudžiamojo

kodekso šešiolikto skirsnio „Nusikaltimai finansams“ 322 straipsnyje už aplaidų apskaitos tvarkymą numatyta baudžiamasis laisvės atėmimas iki vienerių metų, pataisos darbai ir bauda, pataisos darbai arba tik bauda. 323 straipsnyje numatyta atsakomybė už apgaulingą apskaitos tvarkymą. Apgaulingas įmonės buhalterinės apskaitos tvarkymas arba apskaitos dokumentų klastojimas, slėpimas ar sunaikinimas, jeigu tuo buvo trukdoma visiškai ar iš dalies nustatyti įmonės ūkinės komercinės, finansinės būklės rezultatus ar įvertinti turtą, baudžiamas laisvės atėmimu iki trejų metų ir bauda arba be baudos, arba pataisos darbais iki dvejų metų, arba tik bauda.

Apgaulingas įmonės buhalterinės apskaitos tvarkymas, sunaikinant ar suklastojant kasos aparato kontrolinę juostą, mokesčių ar muitinės dokumentus, neįtraukiant į apskaitą produkcijos, žaliavų ar prekių, laikant jas be įsigijimo dokumentų, išmokant darbo užmokestį pagal neoficialų žiniaraštį (ar visai be žiniaraščio) arba kitaip be apskaitos panaudojant pinigines lėšas ir materialines vertybes, baudžiamas laisvės atėmimu nuo trejų iki penkerių metų ir bauda.

UŽDAROSIOS AKCINĖS BENDROVĖS BUHALTERINĖ APSKAITA IR FINANSINĖ ATSKAITOMYBĖ

UAB yra ribotos civilinės atsakomybės juridinis asmuo, todėl, tvarkydama apskaitą, ji turi vadovautis įstatymais, kitais teisės aktais ir nuo 2004 m. sausio 1 d. Verslo apskaitos standartais, kurie reglamentuoja ribotos civilinės atsakomybės juridinių asmenų apskaitos ir finansinės atskaitomybės tvarką. Be to, UAB turi vadovautis įstatymais ir kitais teisės aktais, kurie

reglamentuoja mokesčių apskaičiavimą, ir sudaryti pelno mokesčio apyskaitą. UAB buhalterinė apskaita tvarkoma vadovaujantis šiais teisės aktais:

- Lietuvos Respublikos buhalterinės apskaitos įstatymu;
- Verslo apskaitos standartais, kurie įsigalios nuo 2004 m. sausio 1 d., tačiau lyginamąją informaciją reikia rengti ir 2003 m.;
- Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1993 m. spalio 27 d. nutarimu Nr. 804 „Dėl įmonių, turinčių juridinio asmens teises, metinės finansinės atskaitomybės“. 2001 m. lapkričio 6 d. Lietuvos Respublikos Seime priimtas Lietuvos Respublikos įmonių finansinės atskaitomybės įstatymas. Šis įstatymas pakeis minėtą Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimą, tačiau šio įstatymo nuostatos dėl finansinės atskaitomybės įsigalios tik nuo 2004 m. sausio 1 d.;
- Lietuvos Respublikos finansų ministerijos 1993 m. gruodžio 16 d. raštu Nr. 91N „Dėl paaiškinamojo rašto ir sąskaitų plano“;
- Lietuvos Respublikos finansų ministerijos 1994 m. kovo 8 d. raštu Nr. 21N „Dėl turto įvertinimo“;
- Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1998 m. liepos 30 d. nutarimu Nr. 955 „Dėl Ilgalaikio turto nusidėvėjimo (amortizacijos) skaičiavimo ir jo remonto darbų apskaitos tvarkos patvirtinimo“;
- Lietuvos Respublikos finansų ministerijos 1996 m. gegužės 6 d. raštu Nr. 11N „Dėl valiutinių operacijų apskaitos“;
- Lietuvos Respublikos finansų ministro 1999 m. kovo 16 d. įsakymu Nr. 65 „Dėl Dotacijų ir subsidijų finansinės apskaitos tvarkos patvirtinimo“;
- Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1999 m. birželio 3 d. nutarimu Nr. 719 „Dėl Inventorizacijos tvarkos patvirtinimo“;
- Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2000 m. vasario 17 d. nutarimu Nr. 179 „Dėl Kasos darbo organizavimo ir kasos operacijų atlikimo taisyklių patvirtinimo“.

Finansinė atskaitomybė turi būti parengta ir patvirtinta per 4 mėnesius nuo finansinių metų pabaigos. Finansinė atskaitomybė tvirtinama bendrovės įstatuose nustatyta tvarka. Patvirtintą finansinę atskaitomybę pasirašo vadovas ir vyriausiasis buhalteris. Nuo 2004 m., įsigaliojus Įmonių finansinės atskaitomybės įstatymo 3, 4, 5 straipsniams, finansinę atskaitomybę pasirašo tik įmonės vadovas. Įmonės vadovas yra atsakingas už teisingą ir laiku pateiktą informaciją finansinėje atskaitomybėje. Patvirtinta finansinė atskaitomybė turi būti pateikiama Valstybinei mokesčių inspekcijai ir Juridinių asmenų registru. Metinės finansinės atskaitomybės sudėtis priklauso nuo įmonės dydžio. Pilnąją metinę finansinę atskaitomybę sudaro: balansas, pelno (nuostolio) ataskaita, pelno (nuostolio) paskirstymo ataskaita, pinigų srautų ataskaita, nuosavo kapitalo pokyčių ataskaita (nuo 2004 m. sausio 1 d. – pagal Verslo apskaitos standartus), aiškinamasis raštas.

Balansas – finansinė ataskaita, kurioje parodomas visas įmonės turtas, nuosavas kapitalas ir įsipareigojimai.

Pelno (nuostolio) ataskaita – finansinė ataskaita, kurioje pateikiami duomenys apie įmonės gautas pajamas, patirtas sąnaudas ir veiklos rezultatą – pelną arba nuostolį.

Pelno (nuostolio) paskirstymo ataskaita – finansinė ataskaita, kurioje parodomas paskirstytinas pelnas ar nuostolis.

Pinigų srautų ataskaita – finansinė ataskaita, kurioje parodomas pinigų judėjimas įmonėje.

Nuosavo kapitalo pokyčių ataskaita – finansinė ataskaita, kurioje parodomas įmonės ekonominės naudos grynasis padidėjimas ar sumažėjimas per ataskaitinį laikotarpį.

Aiškinamasis raštas – tai atskaitomybės dalis, kurioje pateikiama informacija apie įmonės taikytus apskaitos metodus, taip pat kai kurių finansinės atskaitomybės straipsnių paaiškinimas.

Finansinę atskaitomybę privalo rengti visos įmonės, tačiau mažos gali rengti sutrumpintą finansinę atskaitomybę. Rengiant sutrumpintą finansinę atskaitomybę neprivaloma sudaryti pinigų srautų ataskaitos. Nuo 2004 m. sausio 1 d. mažos įmonės galės rengti trumpą finansinę atskaitomybę Verslo apskaitos standartų nustatyta tvarka.

Metinė finansinė atskaitomybė rengiama kiekvienų finansinių metų duomenims apibendrinti. Kiekvienam metų ketvirčiui pasibaigus, sudaroma tarpinė finansinė atskaitomybė. Sudarant tarpinę finansinę atskaitomybę nereikalaujama surašyti aiškinamojo rašto.

Įsteigus naują įmonę, pirmasis balansas sudaromas pagal steigimo dienos duomenis. Jei įmonė likviduojama, balansas sudaromas pagal likvidavimo dienos duomenis.

Finansinę atskaitomybę turi būti sudaroma vadovaujantis bendraisiais apskaitos principais, o ne mokesčių apskaičiavimo taisyklėmis. Rengiant finansinę atskaitomybę turi būti laikomasi šių principų:

- *Kaupimo principas.* Vadovaujantis šiuo principu, sukaupiami duomenys. Pajamos registruojamos tada, kai uždirbamos, o sąnaudos – jų susidarymo metu, neatsižvelgiant į tai, ar gauti ir ar

išmokėti pinigai.

- *Įmonės principas.* Kiekviena įmonė, kuri sudaro finansinę atskaitomybę, laikoma atskiru apskaitos vienetu. Į apskaitą įtraukiamas tik tos įmonės turtas, nuosavas kapitalas ir įsipareigojimai.
- *Veiklos tęstinumo principas.* Vadovaujantis šiuo principu, daroma prielaida, kad įmonės veiklos laikotarpis neribotas ir įmonės nenumatoma likviduoti. Priėmus sprendimą likviduoti įmonę, šis principas netaikomas.
- *Periodiškumo principas.* Atliekant apskaitą, įmonės veikla skirstoma į finansinius metus arba kitos trukmės ataskaitinius laikotarpius, kuriems pasibaigus turi būti sudaroma finansinė atskaitomybė.
- *Pastovumo principas.* Pasirinktą apskaitos metodą įmonė turi taikyti kiekvienais finansiniais metais. Apskaitos metodą galima keisti tik tada, kai keičiasi įmonės veiklos pobūdis arba taikyti metodai teisingai neatspindi įmonės finansinės būklės.
- *Piniginio mato principas.* Remiantis šiuo principu, visas įmonės turtas, nuosavas kapitalas ir įsipareigojimai finansinėje atskaitomybėje išreiškiami pinigais.
- *Palyginimo principas.* Pajamos, uždirbtos per ataskaitinį laikotarpį, siejamos su joms uždirbti patirtomis sąnaudomis. Sąnaudos, tenkančios skirtingiems ataskaitiniams laikotarpiams, paskirstomos laikotarpiams, per kuriuos ūkio subjektai uždirbo pajamų.
- *Atsargumo principas.* Įmonė turi pasirinkti tokius apskaitos būdus, kuriais įmonės turto, nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų vertė negali būti padidinta arba nepagrįstai sumažinta.
- *Neutralumo principas.* Apskaitos infor-

macija pateikiama be jokio išankstinio nusiteikimo, kuris galėtų padaryti įtaką apskaitos informacijos vartotojų priimamiems sprendimams arba kuriuo būtų siekiama iš anksto numatyto rezultato.

- *Turinio svarbos principas.* Ūkinės operacijos ir ūkiniai įvykiai į apskaitą traukiami pagal jų turinį ir ekonominę prasmę, o ne tik pagal jų teisinę formą.

**NERIBOTOS CIVILINĖS
ATSAKOMYBĖS JURIDINIŲ
ASMENŲ (INDIVIDUALIŲ
(PERSONALINIŲ) ĮMONIŲ IR
ŪKINIŲ BENDRIJŲ) BUHALTERINĖ
APSKAITA IR FINANSINĖ
ATSKAITOMYBĖ**

IĮ ir ŪB apskaitą turi tvarkyti taip, kad galėtų pateikti teisingą informaciją, skirtą mokesčiams apskaičiuoti, ir statistikai reikalingus duomenis. IĮ ir ŪB finansinės atskaitomybės sudaryti neprivalo, todėl jos gali tvarkyti apskaitą vadovaudamosi mokesčių apskaičiavimo taisyklėmis. Joms leidžiama pasirinkti pajamų pripažinimo principą. IĮ ir ŪB gali taikyti kaupimo principą arba pinigų principą. Vadovaujantis kaupimo principu, pajamos yra pripažįstamos tada, kai suteikiama paslauga, išsiunčiamos prekės, nesvarbu, ar pinigai gauti, ar ne. Sąnaudos toms pajamoms uždirbti pripažįstamos tada, kai jos patiriamos. Vadovaujantis pinigų principu,

pajamos pripažįstamos tada, kai gaunami pinigai. IĮ ir ŪB tvarkydamos apskaitą turi vadovautis:

- Lietuvos Respublikos buhalterinės apskaitos įstatymu;
- Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1995 m. sausio 4 d. nutarimu Nr. 8 „Dėl juridinio asmens teisių neturinčių įmonių buhalterinės apskaitos“;
- Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2000 m. vasario 17 d. nutarimu Nr. 179 „Dėl Kasos darbo organizavimo ir kasos operacijų atlikimo taisyklių patvirtinimo“.

Joms taip pat rekomenduojama vadovautis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1999 m. birželio 3 d. nutarimu Nr. 719 „Dėl Inventorizacijos tvarkos patvirtinimo“.

IĮ ir ŪB buhalterinės apskaitos organizavimo principai šiuo metu nustatyti Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1995 m. sausio 4 d. nutarimu Nr. 8 „Dėl juridinio asmens teisių neturinčių įmonių buhalterinės apskaitos“. Nutarimas nustato pagrindinius principus, kuriais vadovaujantis IĮ ir ŪB turi tvarkyti apskaitą, pateikia apskaitai tvarkyti skirtų registrų formą.

Įplaukų ir išlaidų apskaitos žurnalas (1 forma) skirtas toms IĮ ar ŪB, kurios nėra PVM mokėtojos ir kuriose praėjusiais kalendoriniais metais nebuvo samdomų darbuotojų. Kiekviena ūkinė operacija registruojama atliekant paprastą įrašą. Žurnale turi būti surašytos visos atliktos ūkinės operacijos.

1 forma. Įplaukų ir išlaidų apskaitos žurnalas

Eilės Nr.	Data	Dokumento pavadinimas ir numeris	Operacijos turinys	Suma	Pirkėjams išsiųstos prekės		Bendrosios įplaukos
					Padidėjimas	Sumažėjimas	
1	2	3	4	5	6	7	8

Išlaidos, atimamos iš bendrųjų įplaukų							Kitos išlaidos
Materialinės ir joms prilygintos išlaidos	Nusidėvėjimas ir/ar amortizacija	Socialinio draudimo įmokos	Privalomojo draudimo įmokos	Žemės mokestis	Sumokėtos už kreditus palūkanos	Kelių fondo mokestis	
9	10	11	12	13	14	15	16

Ūkinių operacijų registravimo žurnalas (2 forma) skirtas toms II ir ŪB, kurios yra PVM mokėtojos ir kuriose praėjusiais kalendoriniais metais buvo samdomų darbuotojų. Ūkinių operacijų registravimo

žurnale visos atliktos operacijos registruojamos taikant dvejybinį įrašą: kiekviena suma įrašoma į ne mažiau kaip dvi žurnalo skiltis. Kiekviena įmonė gali keisti žurnalo skilčių skaičių ir pavadinimus.

2 forma. Ūkinių operacijų registravimo žurnalas

Eilės Nr.	Data	Dokumento pavadinimas ir numeris	Operacijos turinys	Kasa		Atsiskaitomoji sąskaita		Valiutinė atsiskaitomoji sąskaita		Atsargos	
				Paidėjimas	Sumažėjimas	Paidėjimas	Sumažėjimas	Paidėjimas	Sumažėjimas	Paidėjimas	Sumažėjimas
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Įmonės skolos		Skolos įmonei		Pirkėjams išsiųstos prekės		Bendrosios įplaukos	Paradavimo pridėtinės vertės mokestis	Išlaidos, atimamos iš bendrųjų įplaukų	
Paidėjimas	Sumažėjimas	Paidėjimas	Sumažėjimas	Paidėjimas	Sumažėjimas			Materialinės ir joms prilygintos išlaidos	Nusidėvėjimas ir/ar amortizacija
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22

Išlaidos, atimamos iš bendrųjų įplaukų						Kitos išlaidos	Pirkimo pridėtinės vertės mokestis		Kitos sąskaitos	
Darbo apmokėjimo išlaidos	Socialinio draudimo įmokos	Privalomojo draudimo įmokos	Žemės mokestis	Sumokėtos palūkanos už kreditus	Kelių mokestis		Už importuotą turtą	Už Lietuvoje pirktą turtą	Koresponduojančios sąskaitos pavadinimas	Suma
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33

VERSLO LIUDIJIMUS ĮSIGIJUSIŲ GYVENTOJŲ BUHALTERINĖ APSKAITA IR FINANSINĖ ATSKAITOMYBĖ

Verslo liudijimus įsigiję gyventojai turi tvarkyti apskaitą, kad būtų galima

nustatyti, ar jų gautos pajamos neviršija sumos, nuo kurios jie tampa PVM mokėtojais. Verslo liudijimus įsigiję gyventojai finansinės atskaitomybės nesudaro – jie apskaitą tvarko tiek, kad galėtų pateikti informaciją valstybės kontrolės institucijoms. Fiziniai asmenys, įsigiję verslo

liudijimus, privalo pateikti Fizinio asmens įplaukų, gautų iš veiklos, kuria verstis buvo įsigytas verslo liudijimas, deklaraciją. Jos formą ir pildymo tvarką nustato centrinis mokesčio administratorius. Tam, kad būtų galima pateikti mokesčio administratoriaus nustatytos formos deklaraciją, verslo liudijimą įsigijęs asmuo turi tvarkyti apskaitą. Verslo liudijimus įsigiję gyventojai, tvarkydami apskaitą, turi vadovautis:

- Lietuvos Respublikos buhalterinės apskaitos įstatymu;
- Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. lapkričio 19 d. nutarimu Nr. 1797 „Dėl Verslo liudijimų išdavimo gyventojams tvarkos“.

Tiek įregistravus įmonę, tiek įsigijus verslo liudijimą ir pradėjus veiklą, labai svarbu rinkti ir saugoti visus prekių įsigijimo dokumentus ir nustatyta tvarka išrašyti pardavimo dokumentus. Įsigyjant verslo liudijimą, kartu reikia įsigyti pirkimo–pardavimo kvitus, kurių reikia buhalterinei apskaitai tvarkyti. Gyventojai prekybos ar gamybos vietoje privalo turėti verslo liudijimus ir prekių, medžiagų ar žaliavų įsigijimo dokumentus. Tokie dokumentai:

- sąskaita faktūra arba PVM sąskaita faktūra, kai prekės, medžiagos ar žaliavos įsigyjamos iš įmonių;
- Muitinės departamento nustatytos formos muitinės deklaracija, kai prekės, medžiagos ar žaliavos įsigyjamos užsienyje;
- prekių (paslaugų) pirkimo-pardavimo kvito pirmasis egzempliorius arba PVM sąskaita faktūra, kai prekės perkamos iš gyventojų, įsigijusio prekybos verslo liudijimą, kai perkama gamybos verslo liudijimą įsigijusio gyventojų pagaminta produkcija arba žemės ūkio produkcija perkama iš gyventojų, kuris pats ją užaugino, arba iš gyventojų perkami jam asmeninės nuosavybės teise

priklausantys daiktai;

- krovinio važtaraščiai.

Prekių, medžiagų arba žaliavų įsigijimo dokumentai turi būti saugomi. Dokumentus verslo liudijimus įsigiję gyventojai gali saugoti patys arba perduoti juos saugoti apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos teritoriniam skyriui. Prekių, medžiagų, žaliavų įsigijimo dokumentai saugomi 5 metus, jei įsigyta su specialiais apskaitos dokumentais, kiti dokumentai saugomi 2 metus. Prekybos verslo liudijimus įsigiję gyventojai, parduodami prekes, privalo išrašyti prekių (paslaugų) pirkimo-pardavimo kvitus, jei prekes parduoda ar paslaugas teikia kitiems prekybos verslo liudijimus įsigijusiems gyventojams. Kitiems pirkėjams kvitai išrašomi jų pageidavimu.

Asmenys, įsigiję kitos veiklos verslo liudijimus, parduodami savo gamybos prekes (išskyrus atvejus, kai savo gamybos prekės parduodamos verslo liudijimus įsigijusiems gyventojams) arba suteikdami paslaugas, prekių pardavimo ar paslaugų suteikimo kvitus privalo išrašyti, jei pirkėjas ar paslaugų gavėjas to pageidauja. Kai verslo liudijimus įsigiję gyventojai tampa PVM mokėtojais, parduodami prekes jie visais atvejais privalo išrašyti PVM sąskaitas faktūras. Verslo liudijimus įsigiję gyventojai privalo pildyti piniginių įplaukų apskaitos žurnalą. Jie gali patys pasirinkti vieną iš dviejų žurnalo pildymo būdų.

Pirmasis būdas. Pagal šį būdą piniginių įplaukų apskaitos žurnale nurodoma: piniginių įplaukų suma, gauta pardavus prekes ar suteikus paslaugas, išrašant prekių pirkimo-pardavimo dokumentus; piniginių įplaukų suma, gauta išrašant paslaugų suteikimo kvitus; piniginių įplaukų suma, gauta išrašant PVM sąskaitas faktūras; piniginių įplaukų suma, gauta pardavus prekes, neišrašant prekių pirkimo-pardavimo dokumentų; piniginių įplaukų suma, gauta

už suteiktas paslaugas, neišrašant paslaugų suteikimo kvito; visa gautų piniginių įplaukų suma.

Antrasis būdas. Pagal antrąjį būdą piniginių įplaukų žurnale nurodoma: prekės ar savos gamybos produkcijos, paslaugos pavadinimas; prekių, žaliavų, medžiagų įsigijimo dokumentai; pirktų prekių, žaliavų, medžiagų kiekis ir išlaidų joms įsigyti suma; parduotų prekių, savos gamybos

produkcijos, suteiktų paslaugų kiekis ir piniginių įplaukų suma; likutis mėnesio pabaigoje.

Piniginių įplaukų apskaitos žurnalo pildymo tvarka patvirtinta Valstybinės mokesčių inspekcijos prie Finansų ministerijos viršininko 2000 m. gruodžio 19 d. įsakymu Nr. 243.

Nustatyta ši žurnalo forma:

Fizinio asmens PINIGINIŲ ĮPLAUKŲ APSKAITOS ŽURNALAS

Fizinio asmens _____
(kodas, v., pavardė)

Verslo liudijimas _____
(Nr., išdavimo data)

Veiklos pavadinimas, kodas _____
(pagal LRV 2000 09 13 nutarimą Nr. 1094)

200__ metai _____ mėnuo

Diena	Įplaukų suma, gauta už parduotas prekes, suteiktas paslaugas išrašant kvitus bei sąskaitas faktūras	Kitų įplaukų suma
Iš viso		

Bendrosios įplaukos _____ Lt
Parašas _____

Verslo liudijimus įsigiję gyventojai privalo per visą verslo liudijimo galiojimo laikotarpį pildyti piniginių įplaukų apskaitos žurnalą. Duomenys, sukaupti šiame žurnale, naudojami įplaukų, gautų iš veiklos, kuria verstis buvo įsigytas verslo liudijimas, deklaracijai pildyti. Neteisingas piniginių įplaukų žurnalo tvarkymas yra ūkinės komercinės veiklos tvarkos pažeidimas. Asmenys, pažeidę minėtąją tvarką, baudžiami Lietuvos Respublikos administracinių teisės pažeidimų kodekso 172¹ straipsnio nustatyta tvarka. Šiame straipsnyje numatyta bauda nuo penkių šimtų iki vieno tūkstančio litų už neteisingų duomenų apie pajamas, turtą, pelną ir

mokesčius pateikimą.

Verslo liudijimus įsigijusių gyventojų buhalterinė apskaita yra nesudėtinga. Ji daug paprastesnė už IĮ ar ŪB buhalterinę apskaitą. IĮ ir ŪB privalumas yra tas, kad joms nereikia rengti finansinės atskaitomybės, jos tik privalo laiku sumokėti mokesčius. Joms leidžiama taikyti supaprastintą apskaitą, kuri kainuoja daug pigiau nei apskaita, atliekama UAB. Tačiau pradedant verslą, renkantis jo įregistravimo formą, kartu ir atitinkamą apskaitos sistemą, vertėtų apsvarstyti visas galimybes ir nepamiršti, kad supaprastinta apskaita yra daug paprastesnė ir pigesnė, tačiau ir mažiau patikima.

Teisės aktai

Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas (Žin., 2000, Nr. 74–2262)

Lietuvos Respublikos buhalterinės apskaitos įstatymas (Žin., 2001, Nr. 99–3515, Nr. 110–3995; 2002, Nr. 112–4967, Nr. 123–5548)

Lietuvos Respublikos įmonių finansinės atskaitomybės įstatymas (Žin., 2001, Nr. 99–3516; 2002, Nr. 123–5546, 80–3433; 2003, Nr. 5–188). Įstatymo 3, 4 ir 5 skirsniai įsigalios nuo 2004 m. sausio 1 d.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1993 m. spalio 27 d. nutarimas Nr. 804 „Dėl įmonių, turinčių juridinio asmens teises, metinės finansinės atskaitomybės“ (Žin., 1993, Nr. 58–1123; 1994, Nr. 28–498; 1995, Nr. 49–1195; 2002, Nr. 8–275). Nuo 2004 m. sausio 1 d. šį nutarimą pakeis Lietuvos Respublikos įmonių finansinės atskaitomybės įstatymas.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1995 m. sausio 4 d. nutarimas Nr. 8 „Dėl juridinio asmens teisių neturinčių įmonių buhalterinės apskaitos“ (Žin., 1995, Nr. 4–75; 2000, Nr. 15–398; 2002, Nr. 8–276, Nr. 80–3432)

Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1998 m. liepos 30 d. nutarimas Nr. 955 „Dėl Ilgalaikio turto nusidėvėjimo (amortizacijos) skaičiavimo ir jo remonto darbų apskaitos tvarkos patvirtinimo“ (Žin., 1998, Nr. 69–2011; 1999, Nr. 114–3312; 2001, Nr. 90–3175; 2002, Nr. 40–1493)

Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1999 m. birželio 3 d. nutarimas Nr. 719 „Dėl Inventorizacijos tvarkos patvirtinimo“ (Žin., 1999, Nr. 50–1622; 2002, Nr. 8–277, Nr. 110–4868)

Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2000 m. vasario 17 d. nutarimas Nr. 179 „Dėl Kasos darbo organizavimo ir kasos operacijų atlikimo taisyklių patvirtinimo“ (Žin., 2000, Nr. 15–398; 2002, Nr. 69–2821; 2003, Nr. 27–1093)

Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. lapkričio 19 d. nutarimas Nr. 1797 „Dėl Verslo liudijimų išdavimo gyventojams tvarkos“ (Žin., 2002, Nr. 112–4992; 2003, Nr. 42–1947)

Lietuvos Respublikos finansų ministerijos 1993 m. gruodžio 16 d. raštas Nr. 91N „Dėl paaiškinamojo rašto ir sąskaitų plano“ (Žin., 1993, Nr. 73–1377; 1994, Nr. 98–1956; 1996, Nr. 47–1129; 2002, Nr. 105–4711)

Lietuvos Respublikos finansų ministerijos 1994 m. kovo 8 d. raštas Nr. 21N „Dėl turto įvertinimo“ (Žin., 1994, Nr. 20–334; 1995, Nr. 39–985)

Lietuvos Respublikos finansų ministerijos 1996 m. gegužės 6 d. raštas Nr. 11N „Dėl valiutinių operacijų apskaitos“ (Žin., 1996, Nr. 44–1085)

Lietuvos Respublikos finansų ministro 1999 m. kovo 16 d. įsakymas Nr. 65 „Dėl Dotacijų ir subsidijų finansinės apskaitos tvarkos patvirtinimo“ (Žin., 1999, Nr. 27–777)

Lietuvos Respublikos finansų ministro 2001 m. birželio 8 d. įsakymas Nr. 168 „Dėl Finansų ministerijos 1997 m. spalio 24 d. įsakymo Nr. 164 „Dėl Važtaraščių blankų apskaitos, užsakymo, gamybos, technologinės apsaugos, platinimo, įsigijimo, naudojimo ir likvidavimo tvarkos“ dalinio pakeitimo“ (Žin., 2001, Nr. 51–1799)

Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. gegužės 29 d. nutarimas Nr. 780 „Dėl Specialių apskaitos blankų užsakymo, gamybos, technologinės apsaugos, platinimo, įsigijimo ir sunaikinimo tvarkos bei mokesčiams apskaičiuoti naudojamų apskaitos dokumentų išrašymo ir pripažinimo tvarkos patvirtinimo“ (Žin., 2002, Nr. 55–2185; 2003, Nr. 2–52, Nr. 35–1475)

Lietuvos Respublikos finansų ministro 2003 m. vasario 17 d. įsakymas Nr. 1k–040 „Dėl Gyventojų, besiverčiančių individualia veikla (išskyrus gyventojus, įsigijusius verslo liudijimus), buhalterinės apskaitos taisyklių patvirtinimo“ (Žin., 2003, Nr. 18–785)

Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2001 m. spalio 31 d. įsakymas Nr. 328 „Dėl Akcijų apskaitos uždariesiose akcinėse bendrovėse tvarkos patvirtinimo“ (Žin., 2001, Nr. 93–3298)

Lietuvos Respublikos finansų ministro 2000 m. birželio 5 d. įsakymas Nr. 144 „Dėl išsinuomoto ir išnuomoto turto finansinės apskaitos patvirtinimo“ (Žin., 2000, Nr. 48–1402)

Valstybinės mokesčių inspekcijos prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos viršininko 2001 m. birželio 29 d. įsakymas Nr. 164 „Dėl Naudojamų laisvos formos važtaraščių apskaitos taisyklių patvirtinimo“ (Žin., 2001, Nr. 57–2072)

Lietuvos Respublikos finansų ministerijos 1994 m. vasario 28 d. raštas Nr. 17N „Dėl tipinių finansinės apskaitos registrų“ (Žin., 1994, Nr. 18–302)

Įmonių veiklos sąlygos

Kontaktai

Lietuvos ginklų fondas

(išduoda šias licencijas: gaminti, taisyti ir pardavinėti ginklus, taip pat gaminti ir pardavinėti šaudmenis; gaminti sprogstamąsias medžiagas, sprogmenis, pirotechnikos priemones)

Linkmenų g. 26, LT-2001 Vilnius
Tel. (5) 275 61 62, faks. 273 35 55
El. paštas info@lgf.lt
<http://www.lgf.lt>

Sveikatos apsaugos ministerijos Farmacinės veiklos bei veiklos, susijusios su narkotinėmis ir psichotropinėmis medžiagomis, taip pat narkotinių ir psichotropinių medžiagų pirmtakais (prekursoriais), licencijavimo komisija

(išduoda šias licencijas: farmacinei veiklai; gaminti, importuoti į Lietuvos Respubliką, eksportuoti iš Lietuvos Respublikos į sąrašus įtrauktas narkotines ir psichotropines medžiagas, verstis jų didmenine ir mažmenine prekyba Lietuvos Respublikoje; verstis su I kategorijos pirmtakais (prekursoriais) susijusia veikla)

Trakų g. 14, LT-2001 Vilnius
Tel./faks. (5) 212 44 60
El. paštas auksedambrauskaite@vvkt.lt

Valstybinė tabako ir alkoholio kontrolės tarnyba prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės

(išduoda šias licencijas: gaminti, importuoti alkoholio produktus bei verstis didmenine prekyba alkoholio produktais; gaminti, importuoti į Lietuvos Respubliką tabaką ir jo gaminius, taip pat verstis jų didmenine prekyba)

Ukmergės g. 41 C, LT-2004 Vilnius
Tel. (5) 272 57 46, faks. 272 34 01
El. paštas tarnyba@vtakt.lt
<http://www.vtakt.lt>

Valstybinė akreditavimo tarnyba prie Sveikatos apsaugos ministerijos

(išduoda licencijas teikti sveikatos priežiūros paslaugas)

Ž. Liauksmo g. 5, LT-2600 Vilnius
Tel. (5) 261 51 77, faks. 212 73 10
El. paštas medakret@post.omnitel.net

Valstybinė kelių transporto inspekcija prie Susisiekimo ministerijos

(išduoda licencijas vežti automobiliais keleivius bei krovinius tarptautiniais maršrutais)

Švitrigailos g. 42/31, LT-2600 Vilnius
Tel. (5) 278 56 02, faks. 213 22 70
El. paštas vkti@vkti.lt
<http://www.vkti.lt>

Netarifinio reguliavimo skyrius
(išduoda šias licencijas: supirkti spalvotųjų metalų ir jų lydinių laužą bei atliekas ir juodųjų metalų laužą bei jų atliekas realizavimui; verstis nefasuotų naftos produktų importu, eksportu, didmenine prekyba)

Tel. (5) 262 20 03
El. paštas b.sakalauskaite@ukmin.lt

Ūkio ministerija

Gedimino pr. 38/2, LT-2600 Vilnius
Tel. (5) 262 35 06, faks. 262 39 74
El. paštas kanc@ukmin.lt
<http://www.ukmin.lt>

Specialios finansinės veiklos
reguliavimo skyrius
(išduoda licencijas rengti pinigines ir pinigines-daiktines loterijas)

Tel. (5) 239 01 80
El. paštas l.sumskaite@finmin.lt

Finansų ministerija

J. Tumo-Vaižganto g. 8 A/2, LT-2739 Vilnius
Tel. (5) 239 00 05, faks. 279 14 81
El. paštas finmin@finmin.lt
<http://www.finmin.lt>

Ryšių reguliavimo tarnyba prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės

(suteikia teisę verstis telekomunikacine, pašto veikla)

Algirdo g. 27, LT-2006 Vilnius
Tel. (5) 216 11 77, faks. (5) 216 15 64
El. paštas rrt@rrt.lt
<http://www.rrt.lt>

Lietuvos radijo ir televizijos komisija

(išduoda licencijas verstis transliavimo ir ret-ransliavimo veikla)

Vytienio g. 6/23, LT-2009 Vilnius
Tel. (5) 233 06 60, faks. (5) 2 647 125
El. paštas lrtk@rtk.lt
<http://www.rtk.lt>

Laivų kontrolės tarnybos Įmonių atestavimo (licencijavimo) ir jų veiklos priežiūros skyrius

(išduoda licencijas verstis keleivių ir krovinių vežimu laivais)

Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcijos filialas „Saugios laivybos administracija“

J. Janonio g. 24, LT-5800 Klaipėda
Tel. (46) 49 96 39, faks. 49 96 42

Valstybinė vidaus vandenų laivybos inspekcija

(išduoda licencijas verstis keleivių vežimu laivais Lietuvos Respublikoje)

Savanorių pr. 346, LT-3040 Kaunas
Tel./faks. (37) 42 53 01
Vytauto g. 12, LT-5800 Klaipėda
Tel. (46) 41 24 81, faks. 31 26 58
J. Basanavičiaus g. 22/2, LT-2009 Vilnius
Tel./faks. (5) 265 09 84

Aplinkos ministerijos regionų aplinkos apsaugos departamentai

(išduoda licencijas Lietuvos Respublikos Vyriausybės ar jos įgaliotos institucijos patvirtintame sąraše nurodytų pavojingų cheminių medžiagų ir preparatų gamybai, didmeninei prekybai ir sandėliavimui)

Alytaus regiono aplinkos apsaugos departamentas
Kauno g. 69, LT-4580 Alytus
Tel. (315) 5 67 30, faks. 5 67 32

Kauno regiono aplinkos apsaugos departamentas

Rotušės a. 12, LT-3000 Kaunas
Tel. (37) 33 75 08, faks. 32 08 54

Klaipėdos regiono aplinkos apsaugos departamentas

Birutės g. 16, LT-5802 Klaipėda
Tel. (46) 31 45 47, faks. 38 09 03

Marijampolės regiono aplinkos apsaugos departamentas

S. Dariaus ir S. Girėno g. 4, LT-4520 Marijampolė
Tel. (343) 9 19 53, faks. 9 19 55

Panevėžio regiono aplinkos apsaugos departamentas

A. Jakšto g. 12, LT-5319 Panevėžys
Tel. (45) 58 14 01, faks. 58 14 41

Šiaulių regiono aplinkos apsaugos departamentas

M. K. Čiurlionio g. 3, LT-5400 Šiauliai
Tel. (41) 52 41 43, faks. 50 37 05

Utenos regiono aplinkos apsaugos departamentas

Metalo g. 11, LT-4910 Utena
Tel. (389) 6 91 06, faks. 6 96 62

Vilniaus regiono aplinkos apsaugos departamentas

A. Juozapavičiaus g. 9, LT-2600 Vilnius
Tel. (5) 272 85 36, faks. 272 83 89

Valstybinės atominės energetikos saugos inspekcija prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės

(išduoda licencijas laikyti ir naudoti branduolinių medžiagų branduoliniuose objektuose)

Šermukšnių g. 3, LT-2600 Vilnius
Tel. (5) 262 41 41, faks. 261 44 87
El. paštas atom@vatesi.lt
<http://www.vatesi.lt>

Radiacinės saugos centras

(išduoda licencijas laikyti ir naudoti radioaktyviąsias medžiagas ir branduolinių medžiagas nebranduoliniuose objektuose)

Rožių al. 4 A, LT-2009 Vilnius
Tel. (5) 264 47 20, faks. 264 47 21
El. paštas rsc@rsc.lt
<http://www.rsc.lt>

Visuomenės sveikatos priežiūros tarnyba prie Sveikatos apsaugos ministerijos

(išduoda leidimus laikyti ir naudoti nuodingas medžiagas)

Kalvarijų g. 153, LT-2042 Vilnius
Tel. (5) 277 80 36, faks. 277 80 93
El. paštas vytautas.kriauza@vvspt.lt

Valstybinė draudimo priežiūros tarnyba prie Finansų ministerijos

(išduoda licencijas verstis draudimo veikla)

Birutės g. 56, LT-2004 Vilnius
Tel. (5) 272 20 36, 272 31 44, faks. 272 36 89
El. paštas vdpt@vdpt.lt

Valstybinė dokumentų technologinės apsaugos tarnyba prie Finansų ministerijos

(išduoda licencijas spausdinti vertybinius papičius ir dokumentų blankus)

Birutės g. 56, LT-2004 Vilnius
Tel. (5) 212 25 47, faks. 212 25 48
El. paštas datdirektorius@is.lt

Nacionalinė žemės tarnyba prie Žemės ūkio ministerijos

(išduoda licencijas atlikti geodezinius topografinius darbus)

Gedimino pr. 19, LT-2025 Vilnius
Tel. (5) 239 84 30, faks. 272 47 82
<http://www.zum.lt/nzt/gkd.htm>

Leidimų išdavimo ir licencijavimo skyrius
(išduoda šias licencijas: steigti bei eksploatuoti šaudymo tirus, šaudyklas, medžioklinius šaudymo stendus; gaminti antspaudus, spaudus; importuoti ginklus, lygiavamzdžius ir graižtvinius medžioklinius šautuvus ar jų šaudmenis; importuoti ir parduoti pirotechnikos priemones)

Policijos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos

Šventaragio g. 2, LT-2754 Vilnius
Tel. (5) 271 97 61, 271 97 63, faks. 269 84 48
El. paštas arturas.kavolis@vrm.lt
<http://www.policija.lt/viesoji>

Valstybinė energetikos inspekcija prie Ūkio ministerijos

(išduoda leidimus verstis energetine veikla)

Savanorių pr. 65 A, LT-2600 Vilnius
Tel. (5) 231 16 06, 265 30 99, faks. 231 16 07

Registūrų skyrius

(išduoda leidimus steigti aukštąsias mokyklas ir mokslo įstaigas, aukštesnias mokyklas, profesinio mokymo įstaigas, tarptautines ir užsienio švietimo įstaigas)

Švietimo ir mokslo ministerija

A. Volano g. 2/7, LT-2691 Vilnius
Tel. (5) 274 31 83, 274 31 67, faks. 261 20 77
El. paštas smmin@smm.lt
<http://www.smm.lt>

Lietuvos Respublikos audito, apskaitos ir turto vertinimo institutas

(suteikia kvalifikacijos atestatus verstis turto vertinimu)

Tilto g. 8/3, LT-2017 Vilnius
Tel./faks. (5) 263 92 92
El. paštas admin@atvi.lt
<http://www.atvi.lt>

Lietuvos auditorių rūmai

(įrašo įmones į Lietuvos Respublikos audito įmonių sąrašą)

J. Galvydžio g. 5–19, LT-2042 Vilnius
Tel. (5) 274 54 24, faks. 274 54 23
El. paštas lar@lar.lt
<http://www.lar.lt>

Valstybinė teritorijų planavimo ir statybos inspekcija prie Aplinkos ministerijos

(išduoda atestatus statyti ir projektuoti ypatingos svarbos statinius)

A. Juozapavičiaus g. 9, LT-2600 Vilnius
Tel. (5) 272 27 48, faks. 272 36 20
El. paštas vtpsi@nt.gamta.lt
<http://www.vtpsi.lt>

Valstybinė visuomenės sveikatos priežiūros tarnyba prie Sveikatos apsaugos ministerijos

(teikia informaciją apie leidimų-higienos pasų išdavimą)

Tel. (5) 277 80 36, faks. 277 80 93

El. paštas vvspt@vvspt.lt

http://www.vvspt.lt

LICENCIJOS

Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas numato, kad įmonė privalo turėti visas licencijas (leidimus), kurios įstatymuose nustatytos kaip būtinos jos veiklos sąlygos.

Kiekvienai įstatymų nustatytai licencijuojamai veiklos rūšiai Lietuvos Respublikos Vyriausybė tvirtina licencijavimo taisykles, jeigu kiti įstatymai nenustato ko kita.

Licencijavimo taisyklėse nurodoma:

- licencijuojama veikla;
- licenciją išduodanti institucija ir jos įgaliojimai;
- licencijai gauti reikalingi dokumentai;
- pateiktų dokumentų nagrinėjimo tvarka ir terminai;
- licencijų rūšys ir jų išdavimo sąlygos, pakartotinis licencijos išdavimas;

- licencijos formos;
- išduodamų licencijų registravimo tvarka;
- atsisakymo išduoti licencijas atvejai;
- licencijuojamos veiklos sąlygos, įskaitant licencijos turėtojų teises ir pareigas;
- licencijos sąlygų laikymosi priežiūros tvarka;
- licencijos galiojimo sustabdymo bei panaikinimo atvejai ir tvarka;
- licencijavimo taisyklėse gali būti nurodyti ir kiti reikalavimai bei sąlygos.

Licencija išduodama neterminuotam laikui, jei yra įvykdytos licencijavimo taisyklėse nustatytos sąlygos. Atsisakymas išduoti licenciją negali būti grindžiamas veiklos netikslingumu ir turi būti motyvuotas.

Licenciją gavusi įmonė privalo licencijuojamos veiklos priežiūros institucijai teikti ir leisti tikrinti licencijavimo taisyklėse nurodytą informaciją, susijusią su licencijuojama veikla ar licencijos išdavimą lemiančiomis sąlygomis.

Licencijuojamas ūkinės komercinės veiklos sritis nustato atskiri įstatymai.

Licencijuojamos ūkinės komercinės veiklos sritys bei jas nustatantys įstatymai

Licencijuojama ūkinė komercinė veikla	Lietuvos Respublikos teisės aktai, nustatantys veiklos licencijavimą
Gaminti, taisyti ir pardavinėti ginklus, taip pat gaminti ir pardavinėti šaudmenis	Ginklų ir šaudmenų kontrolės įstatymas
Sprogstamųjų medžiagų, sprogmenų, pirotechnikos priemonių gamyba	Įmonių įstatymo 13 straipsnio pakeitimo įstatymas
Šaudymo tirų, šaudyklų, medžioklinių šaudymo stendų steigimas bei eksploatavimas	Ginklų ir šaudmenų kontrolės įstatymas
Farmacinė veikla	Farmacinės veiklos įstatymas

Gaminti, importuoti į Lietuvos Respubliką, eksportuoti iš Lietuvos Respublikos į II ir III sąrašus įtrauktas narkotines ir psichotropines medžiagas, verstis jų didmenine ir mažmenine prekyba Lietuvos Respublikoje	Narkotinių ir psichotropinių medžiagų kontrolės įstatymas
Verstis su I kategorijos pirmtakais (prekursoriais) susijusia veikla	Narkotinių ir psichotropinių medžiagų pirmtakų (prekursorių) kontrolės įstatymas
Gaminti alkoholio produktus	Alkoholio kontrolės įstatymas
Gaminti nedenaatūruotą etilo alkoholį, denaatūruotą etilo alkoholį bei alkoholinius gėrimus, kurių tūrinė etilo alkoholio koncentracija viršija 22%	Alkoholio kontrolės įstatymas
Importuoti nedenaatūruotą etilo alkoholį	Alkoholio kontrolės įstatymas
Verstis didmenine prekyba alkoholio produktais	Alkoholio kontrolės įstatymas
Verstis mažmenine prekyba alkoholiniais gėrimais	Alkoholio kontrolės įstatymas
Teikti sveikatos priežiūros paslaugas	Sveikatos priežiūros įstaigų įstatymas
Geodezinių topografinių darbų atlikimas	Įmonių įstatymo 13 straipsnio pakeitimo įstatymas
Verstis keleivių vežimu Lietuvos Respublikoje, taip pat keleivių ir krovinių vežimu tarptautiniais maršrutais	Transporto veiklos pagrindų įstatymas Kelių transporto kodeksas Vidaus vandenų transporto kodeksas Geležinkelio transporto kodeksas Civilinės aviacijos įstatymas
Gaminti tabako gaminius	Tabako kontrolės įstatymas
Importuoti tabaką ir tabako gaminius	Tabako kontrolės įstatymas
Verstis didmenine prekyba tabako gaminiais	Tabako kontrolės įstatymas
Verstis mažmenine prekyba tabako gaminiais	Tabako kontrolės įstatymas
Skirtų realizuoti spalvotųjų metalų ir jų lydinių laužo bei atliekų supirkimas Lietuvos Respublikoje	Skirtų realizuoti netauriųjų metalų laužo ir atliekų supirkimo įstatymas
Piniginių ir piniginių daiktinių loterijų rengimas	Įmonių įstatymo 13 straipsnio pakeitimo įstatymas
Skirtų realizuoti juodųjų metalų laužo ir jų atliekų supirkimas Lietuvos Respublikoje	Skirtų realizuoti netauriųjų metalų laužo ir atliekų supirkimo įstatymas
Antspaudų, spaudų gamyba	Antspaudų ir spaudų apyvartos kontrolės įstatymas
Veikla branduolinės energetikos srityje	Branduolinės energijos įstatymas
Pavojingų atliekų surinkimas, vežimas, saugojimas, šalinimas ir naudojimas	Atliekų tvarkymo įstatymas

Gaminti, naudoti, prekiauti, saugoti, montuoti, prižiūrėti, remontuoti, perdirbti, vežti jonizuojančios spinduliuotės šaltinius bei tvarkyti (surinkti, rūšiuoti, apdoroti, laikyti, perdirbti, transportuoti, saugoti, nukenksminti) radioaktyviąsias atliekas	Radiacinės saugos įstatymas
Projektuoti, statyti ar rekonstruoti, eksploatuoti saugyklos ir kapinynus, nutraukti saugyklų eksploatavimą, visiškai uždaryti ir prižiūrėti uždarus kapinynus Transportuoti radioaktyviąsias atliekas Rinkti, rūšiuoti, atlikti pradinį apdorojimą, apdorojimą, galutinį apdorojimą, saugoti, perdirbti, dezaktyvuoti radioaktyviąsias atliekas	Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo įstatymas
Verstis pavojingų cheminių medžiagų ir preparatų gamyba, didmenine prekyba ir sandėliavimu	Cheminių medžiagų ir preparatų įstatymas
Verstis nefasuotų naftos produktų pagal Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatytą sąrašą importu, eksportu, didmenine ir mažmenine prekyba	Energetikos įstatymas
Sportinių ginklų, lygiavamzdžių ir graižtvinių medžioklinių šautuvų ar jų šaudmenų importas	Ginklų ir šaudmenų kontrolės įstatymas
Pirotechnikos priemonių (pagal Vidaus reikalų ministerijos patvirtintą sąrašą) importas, pardavimas	Civilinės pirotechnikos priemonių apyvartos kontrolės įstatymas
Draudimo veikla bei su draudimu susijusi veikla	Draudimo įstatymas
Vertybinių popierių ir dokumentų blankų spausdinimas	Įmonių įstatymo 13 straipsnio pakeitimo įstatymas
Kredito įstaigos veikla	Lietuvos banko įstatymas
Verstis tarpininkavimo viešojoje vertybinių popierių apyvartoje veikla ar konsultuoti trečiasis šalis investavimo į vertybinius popierius klausimais	Vertybinių popierių viešosios apyvartos įstatymas
Gamtinių dujų perdavimas, paskirstymas, laikymas, tiekimas	Gamtinių dujų įstatymas
Lošimų organizavimas	Azartinių lošimų įstatymas
Verstis įdarbinimo tarpininkavimu užsienyje	Bedarbių rėmimo įstatymas
Verstis transliavimo ir retransliavimo veikla	Visuomenės informavimo įstatymas

KITI LEIDIMAI

Lietuvos Respublikos įmonių įstatymas nustato, kad įmonė privalo turėti valstybės institucijų išduotus leidimus ir kitus dokumentus verstis tam tikra ūkine komercine veikla, jei to reikalauja įstatymai. Vienas iš tokių leidimų, kuriuos privalo įsigyti įmonė, vykdanči atitinkamą ūkinę komercinę veiklą, yra leidimas-higienos pasas. Ūkinių komercinių veiklų, kuriomis versdamosi įmonės ir asmenys privalo turėti leidimą-higienos pasą, sąrašas nustatytas Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 1999 m. birželio 10 d. įsakyme Nr. 285 „Dėl Ūkinės komercinės veiklos, kuria versdamiesi įmonės ir asmenys privalo turėti leidimą-higienos pasą, sąrašo bei leidimo-higienos paso išdavimo tvarkos“.

Ūkinė komercinė veikla, kuria verstis reikia turėti leidimą-higienos pasą:

- I ir II kenksmingumo klasės cheminių medžiagų bei preparatų gamyba ir prekyba;
- augalų apsaugos priemonių gamyba ir prekyba;
- biologinių medžiagų (augimo stimuliatorių, fermentų ir pan.) gamyba ir prekyba;
- buitinės chemijos gaminių bei biocidų gamyba ir prekyba;
- medicinos įrangos (gaminių) bei farmacijos preparatų gamyba ir prekyba vaistais;
- žmonių gydymas;
- kosmetikos bei asmens higienos priemonių gamyba ir prekyba;
- kosmetikos kabinetų, soliariumų ir kirpyklų paslaugos;
- plaukimo baseinų, pirčių ir skalbyklų paslaugos;
- viešbučių, motelių, kempingų paslaugos;
- vaikų, jaunimo, ikimokyklinis specialusis ugdymas, pradinis, pradinis specialusis, bendrasis pagrindinis ir

bendrasis specialusis, bendrasis vidurinis ir bendrasis vidurinis specialusis, profesinis ir profesinis specialusis, papildomas mokymas;

- vaikams skirtų prekių gamyba ir prekyba;
- specialios paskirties maisto produktų ir maisto priedų gamyba ir prekyba;
- su maistu kontaktuojančių medžiagų ir gaminių gamyba;
- negyvūninės kilmės maisto gamyba;
- viešasis maitinimas;
- maisto prekyba;
- geriamojo vandens tiekimas;
- ūkinė komercinė veikla daugiabučiuose gyvenamuosiuose namuose, išskyrus juridinių, finansinių, vertimų, projektavimo, redakcijų ir panašių įstaigų biurus.

Leidimus-higienos pasus išduoda rajonų visuomenės sveikatos centrai, o informaciją apie konkrečius visuomenės sveikatos centrus teikia Valstybinė visuomenės sveikatos priežiūros tarnyba prie Sveikatos apsaugos ministerijos.

Lietuvos Respublikos energetikos įstatymas nustato, kad energetikos veiklai nustatyta tvarka pagal kompetenciją leidimus išduoda, sustabdo, panaikina ir kontroliuoja, ar laikomasi šiuose leidimuose nurodytos veiklos sąlygų, Valstybinė energetikos inspekcija prie Ūkio ministerijos.

Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas nustato, kad nevalstybinės švietimo įstaigos (įmonės), tik turėdamos Švietimo ir mokslo ministerijos išduotą leidimą, gali verstis mokymu, kurį baigus išduodami valstybės pripažinti išsilavinimo pažymėjimai.

Lietuvos Respublikos statybos įstatymas reglamentuoja statybos veiklą ir nustato, kad įmonės, rengiančios ypatingos svarbos statinių projektus bei statančios šiuos statinius, privalo turėti atestatus. Atestatus išduoda Valstybinė teritorijų planavimo ir statybos inspekcija prie Aplinkos

ministerijos.

Lietuvos Respublikos audito įstatymas nustato, kad atlikti auditą gali įmonė, įrašyta į Lietuvos Respublikos audito įmonių sąrašą. Audito įmonių sąrašą sudaro Auditorių rūmai.

Lietuvos Respublikos turto ir verslo vertinimo pagrindų įstatymas nustato, kad įmonė, besiverčianti turto ir verslo vertinimu, privalo turėti kvalifikacijos atestatą, suteikiantį teisę verstis turto vertinimo veikla. Lietuvos Respublikos audito, apskaitos ir turto vertinimo institutas atlieka turto vertintojų ir turtą vertinančių įmonių veiklos valstybinę priežiūrą, taip pat išduoda ir panaikina įmonių, atliekančių

turto vertinimą, kvalifikacijos atestatus.

Lietuvos Respublikos pašto įstatymas nustato, kad pašto paslaugų teikėjai turi teisę surinkti, skirstyti, vežti ir pristatyti pašto, dokumentų siuntas, pašto perlaidas bei teikti pasiuntinių pašto paslaugas tik gavę leidimą.

Bendrosios vertimosi telekomunikacine veikla sąlygos nustato, kad ūkio subjektams, ketinantiems teikti viešojo fiksuoto telefono ryšio tinklą ir (arba) paslaugas, viešojo judriojo telefono ryšio tinklą ir (arba) paslaugas, reikia pateikti pranešimą apie telekomunikacinės veiklos pradžią šių sąlygų nustatyta tvarka.

Teisės aktai

Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas (Žin., 2000, Nr. 74–2262)

Lietuvos Respublikos įmonių įstatymas (Žin., 1990, Nr. 14–395; 1991, Nr. 13–330; 1993, Nr. 20–492, Nr. 32–729, Nr. 52–994; 1994, Nr. 55–1047; 1995, Nr. 44–1074, Nr. 60–1503, Nr. 107–2395; 1996, Nr. 35–859, Nr. 106–2430; 1997, Nr. 96–2419, Nr. 69–1737; 1998, Nr. 109–2994; 1999, Nr. 66–2122, Nr. 108–3129; 2000, Nr. 28–756, Nr. 64–1920, Nr. 78–2361; 2001, Nr. 39–1325; 2002, Nr. 124–5624; 2003, 47–2062)

Lietuvos Respublikos audito įstatymas (Žin., 1999, Nr. 59–1916; 2001, Nr. 39–1348, Nr. 91–319, Nr. 91–3191; 2002, Nr. 54–2114; 2003, Nr. 38–1723)

Lietuvos Respublikos turto ir verslo vertinimo pagrindų įstatymas (Žin., 1999, Nr. 52–1672; 2003, Nr. 38–1673)

Lietuvos Respublikos statybos įstatymas (Žin., 1996, Nr. 32–788; 1997, Nr. 65–1551, Nr. 78–2360; 2001, Nr. 101–3597; 2001, Nr. 101–3598; 2002, Nr. 73–3093)

Lietuvos Respublikos energetikos įstatymas (Žin., 1995, Nr. 32–743; 1996, Nr. 32–791; 1997, Nr. 64–1494, Nr. 96–2425; 1998, Nr. 34–899, Nr. 103–2837, Nr. 105–2899; 1999, Nr. 86–2563; 2000, Nr. 28–757, Nr. 58–1709, Nr. 66–1984; 2002, Nr. 56–2224)

Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas (Žin., 1991, Nr. 23–593; 1993, Nr. 32–734; 1994, Nr. 8–122; 1995, Nr. 57–1419; 1996, Nr. 106–2427; 1997, Nr. 65–153; 1998, Nr. 67–1940; 2000, Nr. 40–1116, Nr. 92–2879, Nr. 102–3214)

Lietuvos Respublikos pašto įstatymas (Žin., 1999, Nr. 36–070; 2001, Nr. 94–3306)

Ryšių reguliavimo tarnybos direktoriaus 2002 m. gruodžio 12 d. įsakymu patvirtintos Bendrosios vertimosi telekomunikacine veikla sąlygos (Žin., 2002, Nr. 120–5465)

Darbo apmokėjimas

Kontaktai

Darbo santykių ir apmokėjimo skyrius

Tel. (5) 266 42 29

Socialinės apsaugos ir darbo ministerija

A. Vivulskio g. 11, LT-2693 Vilnius

Tel. (5) 266 42 01, faks. 266 42 09

El. paštas post@socmin.lt

<http://www.socmin.lt>

Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba

Konstitucijos pr. 12, LT-2600 Vilnius

Tel. (5) 272 48 64, faks. 272 36 41

El. paštas sodra@pps.sodra.lt

<http://www.sodra.lt>

Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba turi savo skyrius Lietuvos miestuose:

Vilniaus miesto skyrius

Laisvės pr. 28, LT-2600 Vilnius

Tel. (5) 210 83 55, faks. 210 83 81

Kauno skyrius

A. Mickevičiaus g. 42, LT-3000 Kaunas

Tel. (37) 39 52 10, faks. 42 57 04

El. paštas kaunas@sodra.lt

Draudėjų informavimo skyrius

Tel. (37) 39 52 80

Kitus „Sodros“ miestų ir rajonų skyrių adresus galite rasti internete adresu

<http://www.sodra.lt/defaultnn.htm>

DARBO APMOKĖJIMO ORGANIZAVIMAS

Darbo apmokėjimą reglamentuoja Lietuvos Respublikos darbo kodekso XV skyrius „Darbo užmokestis. Garantijos ir kompensacijos“.

Konkrečius valandinius atlygius, mėnesines algas, kitas darbo apmokėjimo formas ir sąlygas įmonėse nustato įmonių savininkai (darbdaviai) ir įteisina darbo sutartyse Lietuvos Respublikos įstatymų nustatyta tvarka.

Darbo užmokestis mokamas ne rečiau kaip 2 kartus per mėnesį. Vieną kartą per mėnesį darbo užmokestis gali būti mokamas tik darbuotojui pateikus prašymą raštu. Jeigu darbuotojas atleidžiamas iš darbo, visas jam priklausantis darbo užmokestis išmokamas ne vėliau kaip paskutinę darbo dieną.

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

Lietuvos Respublikos Vyriausybė atskirais nutarimais nustato darbuotojo minimalų valandinį atlygį ir minimalią mėnesinę algą.

2003 m. liepos 18 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu Nr. 937 „Dėl minimaliojo darbo užmokesčio didinimo“ patvirtintas naujas minimalusis valandinis atlygis – 2,67 lito, o minimalioji mėnesinė alga – 450 litų. Šie minimalieji dydžiai nuo 2003 m. rugsėjo 1 d. galioja visiems darbuotojams, išskyrus valstybės politikus, teisėjus, valstybės pareigūnus, karius, valstybės tarnautojus ir žemės ūkio veiklos subjektų darbuotojus, kai šių subjektų pajamos iš realizuotos žemės ūkio produkcijos per praėjusius kalendorinius metus sudaro daugiau kaip 50% visų pajamų, ūkininkų samdomus darbuotojus, taip pat ūkininkus, kuriems teisės aktų

nustatyta tvarka taikoma minimalioji mėnesinė alga.

Atsižvelgiant į vartotojų kainų indeksą, minimalus darbo užmokestis yra indeksuojamas įstatymų nustatyta tvarka. Vartotojų kainų indeksą skaičiuoja ir kas mėnesį paskelbia Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės.

Lietuvos Respublikos įstatymų, kolektyvinių arba darbo sutarčių nustatytais atvejais darbuotojams yra garantuojamas vidutinis darbo užmokestis. Vidutinio darbo užmokesčio apskaičiavimo tvarka nustatyta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. gegužės 27 d. nutarimu Nr. 650 „Dėl Darbuotojo ir valstybės tarnautojo vidutinio darbo užmokesčio apskaičiavimo tvarkos patvirtinimo“. Į vidutinį darbo užmokestį įskaitomas užmokestis už atliktą pagal darbo sutartį darbą, natūrinės išmokos, padidintas apmokėjimas, visi priedai ir priemokos, premijos. Jeigu darbuotojas įstatymų nustatytais atvejais yra atitraukiamas nuo pagrindinio darbo, darbo užmokestį, ne mažesnę už vidutinį, moka arba kompensuoja ta įstaiga ar organizacija, kurios įpareigojimus darbuotojas vykdo.

DARBO APMOKĖJIMAS ESANT NUKRYPIMAMS NUO NORMALIŲ DARBO SĄLYGŲ

Konkretūs apmokėjimo dydžiai, nukrypęs nuo normalių darbo sąlygų, nustatomi kolektyvinėse arba darbo sutartyse, tačiau užmokestis negali būti mažesnis už nustatytą Lietuvos Respublikos Vyriausybės.

Už viršvalandinį darbą ir darbą naktį (jei darbuotojas nuo 10 val. vakaro iki 6 val. ryto dirba daugiau kaip tris valandas) mokama ne mažiau kaip pusantro darbuotojui nustatyto valandinio atlygio (mėnesinės algos).

Darbas poilsio arba švenčių dieną, jeigu jis nenumatytas pagal grafiką, kom-

pensuojamas suteikiant per mėnesį kitą poilsio dieną arba, jei darbuotojas pageidauja, sumokant ne mažesnę kaip dvigubą darbuotojui nustatytą valandinį ar dieninį atlygį, nesuteikiant papildomos poilsio dienos. Už darbą švenčių dieną pagal grafiką mokamas ne mažesnis kaip dvigubas valandinis arba dieninis atlygis.

Už kiekvieną prastovos ne dėl darbuotojo kaltės valandą mokamas ne mažesnis kaip Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatytas minimalus valandinis atlygis. Kai dėl prastovos įstatymų nustatyta tvarka perkelta į kitą darbą darbuotojo darbo užmokestis sumažėja dėl nuo jo nepriklausančių priežasčių, jam mokamas iki perkėlimo buvęs vidutinis darbo užmokestis.

Jeigu darbuotojas raštiškai atsisako pasiūlyto darbo pagal savo profesiją, specialybę, kvalifikaciją arba specialaus profesinio pasirengimo nereikalaujančio darbo, kurį jis galėtų dirbti nepakenkdamas savo sveikatai, jam mokama ne mažiau kaip 30% Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatyto minimalaus valandinio atlygio už kiekvieną prastovos valandą.

Du trečdaliai darbuotojo vidutinio valandinio darbo užmokesčio (bet ne mažiau nei Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintas minimalus valandinis atlygis) mokama tuomet, kai:

- darbuotojui prastovos atveju nepasiūloma įmonėje esančio kito darbo pagal jo profesiją, specialybę, kvalifikaciją arba specialaus profesinio pasirengimo nereikalaujančio darbo, kurį jis galėtų dirbti nepakenkdamas savo sveikatai;
- darbdavys reikalauja, kad darbuotojas prastovos metu būtų darbo vietoje.

Išmoka už prastovą ne dėl darbuotojo kaltės turi būti mokama laikantis tos pačios tvarkos, kaip ir mokant darbo užmokestį. Prastovos dėl darbuotojo kaltės laikas neapmokamas.

Ne visas darbo laikas (ne visa darbo diena arba savaitė), nustatytas darbuotojui susitarus su darbdaviu, apmokamas proporcingai dirbtam laikui arba už atliktą darbą.

Darbuotojams, kuriems pagal įstatymus ar kolektyvines sutartis sutrumpinamas darbo laikas (nepilnamečiams, riboto darbingumo asmenims, darbuotojams, dirbantiems labai kenksmingomis darbo sąlygomis ir kt.), gali būti numatomos papildomos darbo apmokėjimo garantijos.

Darbuotojų darbo laiko trukmė reglamentuojama Lietuvos Respublikos darbo kodekso XIII skyriuje.

KASMETINIŲ ATOSTOGŲ APMOKĖJIMAS

Atostogų rūšis, minimalią trukmę, jų suteikimo ir apmokėjimo tvarką bei sąlygas nustato Lietuvos Respublikos darbo kodekso XIV skyrius. Kasmetinių minimalių atostogų trukmė – 28 kalendorinės dienos, neįskaitant švenčių dienų. Darbuotojams iki 18 metų, invalidams, motinai ar tėvui, vieniems auginantiems vaiką iki 14 metų arba vaiką invalidą iki 16 metų, – 35 kalendorinės dienos. Dirbantiems ne visą darbo dieną arba ne visą darbo savaitę atostogos netrumpinamos. Pailgintos atostogos (iki 58 kalendorinių dienų) suteikiamos tam tikrų kategorijų darbuotojams, kurių darbas susijęs su didesne nervine, emocine, protine įtampa bei profesine rizika, taip pat kurių specifinės darbo sąlygos, vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1992 m. gegužės 15 d. nutarimu Nr. 354 „Dėl kai kurių kategorijų darbuotojų, turinčių teisę į pailgintas kasmetines atostogas, sąrašo ir šių atostogų trukmės patvirtinimo“. Kasmetinės papildomos atostogos suteikiamos Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. balandžio 22 d. nutarimo Nr. 497 „Dėl Kasmetinių papildomų

atostogų trukmės, suteikimo sąlygų ir tvarkos patvirtinimo“ nustatyta tvarka už darbą sąlygomis, kurios neatitinka normalių darbo sąlygų, už ilgalaikį nepertraukiamąjį darbą vienoje darbovietėje, už ypatingą darbų pobūdį.

Išleidžiant darbuotoją kasmetinių atostogų, visas jam priklausančios iki atostogų pradžios uždarbis mokamas kartu su darbo užmokesčiu už visą atostogų laiką ne vėliau kaip prieš tris kalendorines dienas iki prasidedant atostogoms. Pakeisti darbuotojams atostogas pinigine kompensacija neleidžiama. Atostogų laiku darbuotojui garantuojamas vidutinis darbo užmokeskis. Darbuotoją atleidžiant (nesvarbu, dėl kokių priežasčių), už nepanaudotas atostogas turi būti mokama kompensacija.

APMOKĖJIMAS DARBUOTOJO LIGOS ATVEJU

Ligos ir motinystės socialiniu draudimu apdraustieji asmenys turi teisę į šio draudimo pašalpas. Pašalpų skyrimo, apskaičiavimo bei mokėjimo 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 negu 80% ir didesnė negu 100% pašalpos gavėjo vidutinio darbo užmokesčio, apskaičiuoto Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatyta tvarka. Nuo trečiosios kalendorinės nedarbingumo dienos ligos pašalpa mokama iš Valsstybinio socialinio draudimo fondo. Ji lygi 85% pašalpos gavėjo kompensuojamojo darbo užmokesčio. Ši pašalpa per mėnesį

negali būti mažesnė už nedarbingumo atsiradimo mėnesį galiojusių einamųjų metų draudžiamųjų pajamų ketvirtadalį. Taip pat pašalpos gavėjo vidutinis mėnesinis kompensuojamasis uždarbis pašalpoms skaičiuoti negali viršyti trijų su puse dydžių Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintų ir nedarbingumo atsiradimo mėnesį galiojusių einamųjų metų draudžiamųjų pajamų sumos. Nuo ligos pašalpų privalomojo socialinio draudimo įmokos neskaičiuojamos.

DARBO UŽMOKESČIO APMOKESTINIMAS

Darbdaviai iš priskaičiuoto darbo užmokesčio pagal nustatytus tarifus išskaičiuoja ir sumoka gyventojų pajamų mokestį ir 3% apdraustojo socialinio draudimo įmoką. Apskaičiuojant gyventojų pajamų mokestį, iš gaunamų su darbo santykiais susijusių pajamų atimamas neapmokestinamasis pajamų dydis (NPD). NPD mokestiniu laikotarpiu taikomas tuomet, kai gyventojas pateikia laisvos formos prašymą vienoje pajamų, susijusių su darbo santykiais arba jų esmę atitinkančiais santykiais, gavimo vietoje. 2003 m. birželio 1 d. pagrindinis neapmokestinamasis pajamų dydis sudarė 290 Lt per mėnesį. Individualūs neapmokestinamieji pajamų dydžiai taikomi šiems nuolatiniams Lietuvos gyventojams:

- I grupės invalidams – 430 litų per mėnesį;
- II grupės invalidams – 380 litų per mėnesį;
- asmenims, auginantiems tris ir daugiau vaikų (įvaikių) iki 18 metų, taip pat vyresnius vaikus, jeigu jie mokosi dieninėse bendrojo lavinimo mokyklose, – 430 litų per mėnesį, be to, už ketvirtą ir kiekvieną paskesnę vaiką (įvaikį) NPD didinamas 46 litais;
- motinai (įmotei) arba tėvui (įtėviui), kuris (kuri) augina vienas (viena) vaikus (įvaikius) iki 18 metų, taip pat vyresnius vaikus, jeigu jie mokosi dieninėse bendrojo lavinimo mokyklose, – 335 litai per mėnesį, be to, už auginamą antrą ir kiekvieną paskesnę vaiką (įvaikį) NPD didinamas 53 litais;
- žemės ūkio veiklos subjektų darbuotojams, kai šių subjektų pajamos iš realizuotos žemės ūkio produkcijos per metus sudaro daugiau kaip 50% visų pajamų, taip pat ūkininkų, įstatymų nustatyta tvarka įregistravusių ūkį, darbuotojams – 330 litų per mėnesį.

Jeigu gyventojas atitinka kelis išvardytus kriterijus, jam taikomas didžiausias individualus NPD. Tėvams (įtėviams), auginantiems vieną ar du vaikus (įvaikius) iki 18 metų, taip pat vyresnius vaikus, jeigu jie mokosi dieninėse bendrojo lavinimo mokyklose, už kiekvieną auginamą vaiką (įvaikį) yra taikomas papildomas neapmokestinamasis pajamų dydis (toliau – PNP), kuris lygus 0,1 pagrindinio NPD. 2003 m. birželio 1 d. tai sudarė 29 litus. Ši nuostata netaikoma ankstesniame punkte minėtiems tėvams, kurie vaikus augina vieni. PNP suma dalijama kiekvienam iš tėvų (įtėvių) per pusę.

Atėmus NPD ir PNP, gaunamoms su darbo santykiais susijusioms pajamoms taikomas 33% gyventojų pajamų mokesčio tarifas.

Išskaitos iš darbo užmokesčio gali būti daromos tik įstatymo nustatytais atvejais, remiantis Lietuvos Respublikos darbo kodekso 224–226 straipsniais. Iš darbuotojo užmokesčio negali būti išskaičiuota daugiau negu 20% jam išmokėtinos sumos. Tik atlyginant žalą dėl atimtos gyvybės ar sužalotos sveikatos, išskaitos gali sudaryti 50% darbuotojui išmokėtino darbo užmokesčio.

VALSTYBINIO SOCIALINIO DRAUDIMO ĮMOKOS

Nuo priskaičiuoto darbuotojams darbo užmokesčio darbdavys privalo mokėti 31% valstybinio socialinio draudimo įmokų. Darbuotojas nuo jam priskaičiuoto darbo užmokesčio moka 3% socialinio draudimo įmokų.

Įmokos Sodrai mokamos vadovaujantis Lietuvos Respublikos valstybinio socialinio draudimo fondo biudžeto 2003 m. rodiklių patvirtinimo įstatymu.

ĮMOKOS Į GARANTINĮ FONDĄ

2000 m. spalio 1 d. įsigaliojo Lietuvos Respublikos garantinio fondo įstatymas, kuriame įteisinta nuostata, kad į šį fondą visos įmonės, viešosios įstaigos, bankai ir kredito unijos, t. y. visų teisinių formų (rūšių) įmonės, įstaigos ir organizacijos, privalo pervesti 0,2% nuo priskaičiuoto darbuotojams darbo užmokesčio (sumos, nuo kurios skaičiuojamos privalomojo valstybinio socialinio draudimo įmokos) (išsamiau apie šias įmokas – informacinėje temoje „Mokesčiai“).

Teisės aktai

Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas (Žin., 2002, Nr. 64–2569, Nr. 71 (atitaisymas))

Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas (Žin., 1993, Nr. 55–1064; 1994, Nr. 88–1669; 1996, Nr. 50–1195; 1997, Nr. 67–1658; 1997, Nr. 117–3001; 2000, Nr. 57–1678, Nr. 95–2968 ir Nr. 99 (atitaisymas); 2002, Nr. 72–3012; 2003, Nr. 38–1698)

Lietuvos Respublikos delspinigių nustatymo už išmokų, susijusių su darbo santykiais, pavėluotą mokėjimą įstatymas (Žin., 1996, Nr. 20–521; 1997, Nr. 66–1591; 2000, Nr. 64–1921; 2001, Nr. 31–1015; 2003, Nr. 17–707)

Lietuvos Respublikos garantinio fondo įstatymas (Žin., 2000, Nr. 82–2478; 2001, Nr. 22–716, Nr. 104–3703; 2002, Nr. 102–4544)

Lietuvos Respublikos gyventojų pajamų garantijų įstatymas (Žin., 1990, Nr. 30–711; 1994, Nr. 88–1667, Nr. 101–2016)

Lietuvos Respublikos gyventojų pajamų mokesčio įstatymas (Žin., 2002, Nr. 73–3085, Nr. 123–5539; 2003, Nr. 15–601, Nr. 42–1925)

Lietuvos Respublikos ligos ir motinystės socialinio draudimo įstatymas (Žin., 2000, Nr. 111–3574; 2002, Nr. 13–469, Nr. 123–5535, Nr. 124–5622; 2003, Nr. 12–441, Nr. 38–1664)

Lietuvos Respublikos valstybinio socialinio draudimo fondo biudžeto 2003 metų rodiklių patvirtinimo įstatymas (Žin., 2002, Nr. 123–5528)

Lietuvos Respublikos valstybinio socialinio draudimo įstatymas (Žin., 1991, Nr. 17–447; 2001, Nr. 91–3189; 2002, Nr. 52–1983, Nr. 123–5509, Nr. 123–5535, Nr. 124–5621; 2003, Nr. 42–1913)

Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1992 m. gegužės 15 d. nutarimas Nr. 354 „Dėl kai kurių kategorijų darbuotojų, turinčių teisę į pailgintas kasmetines atostogas, sąrašo ir šių atostogų trukmės patvirtinimo“ (Žin., 1992, Nr. 20–603, Nr. 24–727, Nr. 31–974; 1996, Nr. 27–659, Nr. 75–1807; 1997, Nr. 115–2919; 1998, Nr. 52–1430; 1999, Nr. 52–1693; 2001, Nr. 64–2356; 2002, Nr. 96–4184)

Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. sausio 25 d. nutarimas Nr. 86 „Dėl Ligos ir motinystės socialinio draudimo pašalpų nuostatų patvirtinimo“ (Žin., 2001, Nr. 10–284; 2002, Nr. 38–1385; 2003, Nr. 33–1381)

Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. gegužės 27 d. nutarimas Nr. 650 „Dėl Darbuotojo ir valstybės tarnautojo vidutinio darbo užmokesčio apskaičiavimo tvarkos patvirtinimo“ (Žin., 2003, Nr. 52–2326)

Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. balandžio 22 d. nutarimas Nr. 497 „Dėl Kasmetinių papildomų atostogų trukmės, suteikimo sąlygų ir tvarkos patvirtinimo“ (Žin., 2003, Nr. 39–1787)

Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. liepos 18 d. nutarimas Nr. 937 „Dėl minimaliojo darbo užmokesčio didinimo“ (Žin., 2003, Nr. 73–3371)

Įmonės strateginis valdymas

1. STRATEGINIO VALDYMO SAMPRATA

Strategijos sąvoka yra sena kaip pasaulis. Šį terminą vartojo jau senovės graikai. Terminas „strategija“ kilęs iš graikiško žodžio *strategos* ir atėjęs iš karinės srities: *stratos* (armija) ir *ag* (vadovauti).

Strategija iš pradžių buvo tik karybos terminas, reiškiantis didelių karinių operacijų, didelių junginių dislokavimo planavimą ir valdymą. Strategijos visais laikais mokėsi karybos mokyklose, ją rengė ir rengia generaliniai štabai, įgyvendina (naudoja) mūšiuose karvedžiai. Strategiją organizacijoms ir įmonėms valdyti pradėta taikyti XX amžiaus pirmojoje pusėje.

Spartūs ekonominiai, socialiniai, technologiniai pokyčiai didina konkurenciją rinkose. Šiuolaikinė rinka yra negailėtinga ir nedovanoja padarytų klaidų. Tai svarbiausias aspektas, kuris neleidžia imonei snausti. Įmonė turi arba judėti į priekį, arba pasilieka už nugaros tiems, kurie tai daro. Kiekviena įmonė supranta, kad, sėkmingai plėtodama savo veiklą, ji atsirikia tam tikrą rinkos dalį iš konkurentų. Šiuolaikinė įmonė turi būti nuolat pasiruošusi atremti visus rinkos pokyčius ir konkurentų smūgius. Savo tikslų įmonė privalo siekti ryžtingai ir apgalvotai, išvengdama klaidų, kuriomis iš karto gali pasinaudoti konkurentai. Tačiau neįmanoma visko daryti vienu metu. Imonei reikia apgalvotai rinktis ir nepamiršti, kad visą laiką atsiras vis naujų galimybių. Tam pasiruošusi įmonė patirs mažiausiai rizikos išbandydama šias galimybes ir siekdama ekonominio augimo. Kiekvienas įmonės vadovas privalėtų suprasti, kad norėdama sėkmingai

dirbti rinkoje jo įmonė turi nuolat stebėti ją supančią aplinką, vertinti jos pokyčius bei turėti aiškias plėtros perspektyvas ir konkrečius tikslus.

Vykstant ekonominiams, socialiniams ir technologiniams pokyčiams įmonės valdymas ir veikla tampa vis sudėtingesni. Šiuolaikinės įmonės naudoja modernius valdymo metodus, kad galėtų kontroliuoti savo ekonominę ateitį, o ne reaguoti į pasikeitimus po to, kai jie įvyksta. Strateginio valdymo kaip metodo vaidmuo ir reikšmė šiuolaikinėje įmonėje sparčiai didėja. Rinkos ekonomikos sąlygomis vis daugiau įmonių ėmė skirti gerokai daugiau dėmesio sisteminiam verslo programų ir projektų plėtojimui. Įmonių veiklos sėkmę vis labiau ėmė lemti strateginio valdymo elementai. Strategiškai valdoma įmonė gali greitai reaguoti į rinkos pasikeitimus, susieti savo planus su strategija.

Įmonės strategija – svarbiausia konkurencingumo didinimo priemonė, nes yra parengiamos prisitaikymo prie kintančios aplinkos alternatyvos. Parinkti optimalią įmonės plėtros strategiją yra viena svarbiausių verslo subjekto uždavinių. Strategijos aktualumas imonei, galvojančiai apie rytojų, – akivaizdus. Tik gerai parengta strategija užtikrina sėkmingą kelią rinkoje į užsibrėžtus tikslus, gebėjimą greitai prisitaikyti prie aplinkos pokyčių, garantuoja įmonės sėkmę.

Nagrinėjant strategijos sampratą, svarbu skirti du dalykus – strategija gali būti suprantama ir kaip koncepcija, ir kaip procesas.

Strategija kaip koncepcija gali būti suprantama įvairiomis dimensijomis – kaip planas, kaip manevras, kaip tam tikras

elgsenos modelis, kaip pozicija, kaip perspektyva. Tai priklauso nuo to, į kokią aplinką – vidinę ar išorinę – yra orientuota įmonės strategija.

1 lentelė. **Strategijos sampratų turinys**

Samprata	Turinys
Planas	Aiški veiksmų, kuriais įmonės vadovai siekia nubrėžti raidos kryptį, seka.
Manevras	Tam tikras veiksmas, kuriuo siekiama pergudrauti konkurentus.
Elgsenos modelis	Tam tikras pasikartojantis sąmoningas ar nesąmoningas elgsenos būdas veiksmų grandinėje.
Pozicija	Priemonės, nustatančios įmonės padėtį rinkoje, palyginti su konkurentais.
Perspektyva	Įmonės pobūdžio ir raidos koncepcija, apimanti kolektyvinės nuomonės, siekius ir elgseną.

Paprastai strategija retai suvokiama tik kaip viena iš minėtų penkių dimensijų. Dažniausiai tai kelių dimensijų junginys.

Strategija yra svarbiausia įmonės veiksmų programa, nurodanti ilgalaikių tikslų prioritetus ir išteklius jiems pasiekti. Ji rengiama retrospektyvinės raidos analizės bei ateities prognozių pagrindu. Dėl to strategija tiksliai nenurodo, kaip organizacija sieks savo tikslų. Tai – vidutinės truk-

mės ir trumpalaikių programų uždavinys. Strategija tik suformuluoja pagrindinius ilgalaikius tikslus ir jų siekimo politiką, kad visa organizacija veiktų viena kryptimi.

Nėra tipinės, visoms įmonėms vienos strategijos. Strategija priklauso nuo įmonės specifikos:

- veiklos pobūdžio (produkciją gaminančios ir paslaugas teikiančios įmonės);
- finansavimo šaltinių (komercinės ir nekomercinės įmonės);
- nuosavybės (valstybės ar privačios įmonės);
- dydžio (mažos ar didelės įmonės);
- diversifikacijos (vienos ar kelių veiklos sričių įmonės).

Strategijos kaip proceso samprata apima įmonės vizijos ir ateities uždavinių apibrėžimą, dabartinės padėties vertinimą, strateginių alternatyvų pasirinkimą, veiklos plano parengimą bei jo įgyvendinimą. Šis strategijos supratimas yra tiesiogiai susijęs su įmonės strateginio valdymo turiniu.

Įmonės strateginis valdymas yra susijęs su strateginiu planavimu. Dažnai literatūroje įmonės strateginis valdymas ir strateginis planavimas sutapatunami. Iš tiesų, strateginis planavimas padeda nustatyti įmonės misiją bei tikslus ir uždavinius. Todėl kartais sunku atskirti strateginį planavimą nuo strateginio valdymo.

Strateginis planavimas yra viena svarbiausių strateginio valdymo sudedamųjų dalių. Bendriausiais bruožais planavimas yra valdymo ciklo funkcija. Ją įgyvendinant apibrėžiami įmonės tikslai ir nustatomi veiksmai bei priemonės tiems tikslams įgyvendinti. Planavimas ir kitos valdymo ciklo funkcijos – organizavimas, vadovavimas ir kontrolė – sudaro uždarą valdymo ciklą. Strateginio planavimo metu parenkiama įmonės strategija. Organizavimo, vadovavimo ir kontrolės procesų metu įmonės strategija įgyvendinama.

2 lentelė. Valdymo ciklo funkcijų turinys

Funkcijos	Turinys
Planavimas	Veiklos (plėtos) tikslo ir ateities kryptių nustatymas, suformulavimas bei veiksmų jiems pasiekti apibrėžimas, numatant jų seką ir derinimą.
Organizavimas	Veiklos būdų numatymas, reikalingų veiklai sąlygų sudarymas.
Vadovavimas	Darbų paskirstymas konkreitiems vykdytojams, komandavimas ir ryšių palaikymas, vykdytojų veiklos skatinimas.
Kontrolė	Tikrinimas, ar bus pasiektas užsibrėžtas tikslas, veiksmų tikslinimas.

Strateginis planavimas yra pirminė strateginio valdymo funkcija. Ji kuria pagrindą kitoms trimis funkcijoms. Tik parengus įmonės strateginį planą atsiranda galimybė parinkti vykdytojus ir jiems vadovauti, užtikrinti vykdytojų komunikaciją, vertinti jų darbo kokybę. Planavimas yra ypač susijęs su strategijos įgyvendinimo kontrole, yra neatsiejamas nuo jos. Planavimas ir kontrolė yra taip glaudžiai susiję, kad laikomi valdymo proceso Siamo dvyniais – be plano nėra ko kontroliuoti, be kontrolės planas betikslis. Kontroliuojant įsitikinama, ar realūs rezultatai atitinka planuotus rezultatus. Nors kontrolė labiausiai telkia dėmesį į nukrypimus nuo nustatytų standartų, tačiau

turi būti glaudžiai susijusi su planuojant apibrėžtais tikslais. Pagrindinis kontrolės tikslas – garantuoti planų įgyvendinimą.

Strateginio valdymo logika grindžiama išsamia analize ir adaptyvia reakcija į aplinkoje vykstančius procesus. Skiriamos tokios trys strateginio valdymo stadijos:

- strateginė analizė,
- strategijos kūrimas,
- strategijos įgyvendinimas.

Šios strateginio valdymo stadijos yra susijusios tarpusavyje tiesioginiais ir grįžtamaisiais ryšiais.

3 lentelė. Strateginio valdymo stadijos, tikslai ir rezultatai

Strateginio valdymo stadijos	Tikslas	Rezultatas
1. Strateginė analizė	Kur mes esame?	<ul style="list-style-type: none"> • Išorinis įvertinimas • Vidinis įvertinimas
2. Strategijos kūrimas	Kur mes ruošiamės būti?	<ul style="list-style-type: none"> • Misija • Vizija
	Kaip galima tai padaryti?	<ul style="list-style-type: none"> • Tikslai • Uždaviniai • Priemonės
3. Strategijos įgyvendinimas	Kas ir ką privalo padaryti?	<ul style="list-style-type: none"> • Strateginis planas • Verslo planai ir investiciniai projektai • Funkciniai planai (gamybos, pardavimų, tiekimo, finansų ir t. t.)
	Kaip mes tai atliekame?	<ul style="list-style-type: none"> • Organizavimas • Vadovavimas • Kontrolė (stebėjimas, įvertinimas, koregavimas)

Strateginio valdymo procesas orientuotas į ateitį. Jam vykstant siekiama prognozuoti ateities aplinką. Strateginė analizė apima įmonės išorinės aplinkos ir išteklių retrospektyvinio laikotarpio analizavimą ir perspektyvinio laikotarpio prognozavimą. Strateginė analizė susijusi su viskuo, kas gali paveikti įmonę, įskaitant šalies ūkį, technologiją, socialinius bei politinius veiksnius.

Strategijos kūrimas yra formalus procesas, kuriam vykstant įmonės vadovai tiksliai apibrėžia savo planus raštu, analizuoja įvairių strategijų santykinį pranašumą ir susitinka aptarti veiklos, kuriai teikiama pirmenybė, kryptį. Strategijos kūrimas apima įmonės strategijos tikslinės orientacijos apibrėžimą, strateginių alternatyvų parengimą, jų įvertinimą ir galutinių strateginių sprendimų parinkimą. Strategijos kūrimo stadijoje įmonės vadovybė turi pagrįsti verslo idėją ir sukurti įmonės viziją. Tai susiję su įmonės misijos ir tikslų formulavimu. Įmonės misija turi atsispindėti nustatant ilgalaikius ir trumpalaikius tikslus. Šios stadijos pabaigoje turi būti sukurta įmonės būseną ir ateities viziją atitinkanti įmonės strategija.

Strategijos įgyvendinimas apima užduočių vykdytojams rengimą, išteklių paskirstymą ir biudžeto planavimą, apskaitos ir kontrolės procedūras. Įmonės vadovai privalo laiduoti, kad pasirinkta strategija būtų vykdoma veiksmingai ir duotų naudos. Įgyvendinimo stadijoje vadovybė privalo vertinti strategijos vykdymą ir daryti įmonės paskirties, tikslų, strategijos arba jų įgyvendinimo pataisas, atsižvelgdama į patirtį, besikeičiančias sąlygas, naujas idėjas ir galimybes.

Įmonės misija ir ilgalaikiai tikslai gali išlikti nepasikeitę kelerius metus, o tų tikslų siekimo uždaviniai ir priemonės vis kinta, veikiamos nepalaujamai besikeičiančios aplinkos, yra nuolat modifikuo-

amos, siekiant didžiausio veiksmingumo. Dėl to strateginis valdymas – tai nuolatinis procesas. Jis paprastai prasideda tikslo iškelimu (tikslų ir uždavinių suformulavimu ir jų reiškimo planų, programų, projektų ir sąmatų forma) ir baigiasi praktiniu realiu rezultatu. Tai yra strateginio valdymo esmė.

Įmonės strateginis valdymas susijęs su esminių įmonės plėtros problemų, atsirandančių įmonei sąveikaujant su aplinka, sprendimu ir veiksniais, savo išskirtinumu teikiančiais santykinį pranašumą, palyginti su kitomis įmonėmis. Strateginis valdymas – tai siekis pritaikyti įmonę jos ateities aplinkai. Tai yra procesas, kuriam vykstant būtina numatyti įvykius ir spręsti, kas įmanoma ir būtina padaryti, kad įmonė pasinaudotų galimybėmis, gautų naudos ir apsisaugotų nuo visko, kas trukdo jos sėkmei ir gresia išlikimui. Formaliai strateginio valdymo esmę išreiškia nuolatinis galimybių ir grėsmių, išorinių bei vidinių pranašumų ir trūkumų nustatymas, siekiant priimti kuo geresnius sprendimus galimybėms panaudoti ir išvengti grėsmių.

Įmonės strateginis valdymas yra nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remiantis įmonė prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo išteklius. Bendru atveju strateginis valdymas suprantamas kaip pagrindinių įmonės tikslų ir uždavinių formulavimas, veiksmų eiliškumo suderinimas ir reikalingų išteklių šiems tikslams pasiekti paskirstymas. Strateginio valdymo rezultatu laikomas konkrečios strategijos (bendra veiksmų programa, nukreipta į strateginių tikslų pasiekimą) įgyvendinimas. Strateginis valdymas visus veiksmus įmonės viduje nukreipia viena pagrindine kryptimi. Tai reiškia, kad strateginio valdymo procesas leidžia parengti ir įgyvendinti įmonės strategiją.

Strateginis valdymas kaip visuma yra sudarytas iš daugelio veiksmų, kurie lemia dabartinį ir ateities įmonės veiklos turinį. Jis apima informacijos kaupimą, įmonės aplinkos stebėseną, strateginių galimų alternatyvų paieškas, būsimųjų strateginių sprendimų numatymą bei jų įgyvendinimo galimybes ir sąlygas.

Strateginio valdymo proceso tikslas – nuolat nagrinėti įmonės veiklą tiek dabarties, tiek ateities požiūriu ir numatyti strategines permainas, kad įmonė žengtų į išsivaizduojamą ir planuojamą ateitį sėkmingai. Strateginis valdymas padeda numatyti ir spręsti svarbiausias problemas, susijusias su produktų, paslaugų, jų struktūros, įmonės elgesio permainomis.

Strateginis valdymas yra įmonės vadovybės veiksmai ir sprendimai strategijai parengti ir įgyvendinti. Strategiją rengia aukščiausio lygio įmonės vadovybė, o ją įgyvendinant dalyvauja visų lygių vadovai. Strateginius sprendimus būtina skirti nuo taktinių. Strateginiais laikomi sprendimai, kurie susiję su diversifikacija, perpirkimu, investicijų susigrąžinimu, rinkos pasirinkimu, prekių asortimento pasirinkimu, įmonės pozicijos konkurentų atžvilgiu numatymu, ilgalaikiu finansavimu, technologijos pasirinkimu, įmonės organizacijos struktūra.

4 lentelė. **Strateginių ir taktinių sprendimų bruožai**

Strateginiai sprendimai	Taktiniai sprendimai
1	2
Priima aukščiausio lygmens vadovai	Priima vidurinio arba žemesnio lygmens vadovai
Labai reikšmingi	Mažiau reikšmingi
Jiems įgyvendinti reikia daug išteklių	Jiems įgyvendinti reikia mažiau išteklių
Ilgalaikio poveikio	Trumpalaikio poveikio

1	2
Labai rizikingi	Mažai rizikingi
Numato bendrus veiklos principus	Numato konkretų veiksmų planą
Susiję su esminiais įmonės veiklos klausimais	Jų įtaka įmonei nėra didelė
Priimami neturint išsamios informacijos	Priimami turint tikslią ir išsamią informaciją

Visi strateginiai sprendimai numato bendrą įmonės raidos kryptį, bendro pobūdžio įmonės veiksmus. Strateginiai sprendimai yra žemesnio lygmens – taktinių, operatyvinių – sprendimų, papildančių strategiją smulkesnėmis detalėmis, pamatas.

Strateginio valdymo procese turi būti nustatyta taisyklių, kuriomis įmonė vadovaujasi priimdama sprendimus, visuma. Skiriamos keturios tokių pagrindinių taisyklių grupės:

- taisyklės, kuriomis vertinami esamieji ir būsimieji įmonės veiklos rezultatai;
- taisyklės, nusakančios įmonės santykį su jos aplinka, vartotojais, kitais rinkos subjektais;
- taisyklės, išreiškiančios organizacinę įmonės koncepciją, t. y. vidinius santykius ir procedūras;
- taisyklės, nusakančios, kaip įmonė vykdo savo kasdienę veiklą.

Strateginio sprendimo pasirinkimą gali lemti įmonės išorinės galimybės ir grėsmės bei įmonės vidinės stiprybės ir silpnybės, kurios paaiškėja atliekant strateginę analizę. Renkantis strateginį sprendimą, turi būti įvertinti svarbiausi sėkmės veiksniai.

Strateginis sprendimas yra parenkamas iš tam tikros alternatyvų aibės, atsižvelgiant į tikslinę strategijos orientaciją ir kitus sprendimų vertinimo kriterijus.

Strateginius sprendimus sieja ryšiai ir priklausomybė: vieni strateginiai sprendimai veikia priimtą sprendimą, o pats priimtas sprendimas taip pat daro įtaką kitiems sprendimams. Todėl tam, kad įmonės strategija būtų neprieštaringa, strateginiai sprendimai turi būti vienas su kitu suderinti.

Pagal turinį strateginius sprendimus galima suskirstyti į tris grupes:

- įmonės tikslinę orientaciją apibrėžiantys strateginiai sprendimai;
- ištekliais pagrįsti strateginiai sprendimai;
- rinka pagrįsti strateginiai sprendimai.

Strateginio valdymo procese išskiriamos keturios svarbiausių sprendimų kryptys:

1. Išteklų paskirstymas. Yra aptariamų ribotų išteklių (medžiaginių išteklių, lėšų, talentingų darbuotojų) naudojimo prioritetinės sritys.

2. Prisitaikymas prie aplinkos. Numatomi ilgalaikiai veiksmai santykiams su išorės aplinka užmegzti ar jiems pagerinti.

3. Vidinis koordinavimas. Jo turinys – strateginės veiklos derinimas organizacijos viduje, atsižvelgiant į stipriuosius ir silpnuosius jos bruožus.

4. Organizacijos vidinis numatymas. Jo prasmė ta, kad organizacija turi mokytis iš praeities strateginių sprendimų rezultatų ir pritaikyti prie strategijos savo struktūrą.

Strateginio valdymo nauda įmonei:

1. Strateginis valdymas padeda nustatyti įmonės veiklos prioritetus, sutelkti pastangas svarbiausiems tikslams ir keitimams formuluoti. Kadangi įmonė vis geriau pažįsta išorinę aplinką, savo trūkumus bei pranašumus, jos galimybės daryti veiksmingus savo strategijos pakeitimus yra daug didesnės. Naudojant strateginio valdymo metodus, įmonės veiklos tikslas

tampa aiškesnis. Įmonė analizuojama kaip sistema ir siekiama, kad visos jos dalys veiktų sistemos naudai. Didelės problemos suskaidomos į valdomus vienetus. Siekiama ne tiesmukai reaguoti į operatyvinius įvykius, bet orientuoti vadybininkų mąstymą ir veiklą į ateitį ir taip didinti įmonės galimybes išvengti sunkumų. Aiški dalyvaujančiųjų įgyvendinant strategiją atsakomybė. Tai suteikia veiklos krypties jausmą, aiškius veiklos prioritetus, vertybes, galimybę atsilaikyti keičiantis konjunkūrai.

2. Svarbus strateginio valdymo pranašumas tas, kad strategija nustato pagrindinę įmonės plėtros kryptį. Tai padeda įmonės savininkams, vadovams ir darbuotojams sutelkti dėmesį į konkrečius tikslus ir aktyviai jų siekti. Strateginis valdymas padidina įmonės vadovų atsakomybę ir gerina jų veiklą sprendžiant esmines įmonės plėtros problemas, padeda daryti geresnius sprendimus, išvelgiant ateities galimybes ir grėsmes, leidžia lanksčiau ir efektyviau keisti veiklos kursą, atsižvelgiant į besikeičiančias aplinkybes, t. y. strateginį mąstymą tvirtai susieja su strateginiu veikimu.

3. Strateginiai sprendimai sujungti į vieną strateginį planą leidžia geriau koordinuoti daugelį funkcijų. Įmonės vadybininkai įtraukiami į strategijos formulavimo, svarbių sprendimų priėmimo procesus. Taip geriau panaudojami jų sugebėjimai. Daugiau žinantys apie įmonės tikslus darbuotojai yra labiau motyvuoti, patenkinti ir labiau atsidadę įmonei, suinteresuoti jos sėkme. Bendras tikslas suvienija vadybininkus, padidėja vadovavimo įmonei efektyvumas, aiškiai suvokiant jos tikslus. Tuomet galima užtikrinti visų vadybininkų veiklos tikslingumą, visi daugiau supranta apie tai, kokioje veikloje jie dalyvauja, visų darbuotojų veikla nukreipiama siekti svarbiausio tikslo.

4. Padidėja galimybė tobulinti įmonės veiklą, susijusią su sprendimų priėmimu. Strateginio valdymo procesas vadovui leidžia analitiškiau mąstyti apie organizaciją, jos aplinką ir įvairias naudingą veikimo galimybes. Greičiau ir lengviau priimami žemesnio lygmens sprendimai, kai yra aiškūs jų priėmimo kriterijai ir pirmenybės. Kasdieniai sprendimai įgyja bendrą orientyrą, kuris padeda paprastus sprendimus perduoti žemiausioms grandims, siekiant pagreitinoti sprendimo procesą, suteikia priežiūrai atskaitos tašką, išlaikomas veiklos krypties tęstinumas, padeda lengviau susidoroti su iškilusiomis kliūtėmis.

5. Strateginis valdymas gali suteikti nemažų galimybių, siekiant efektyvumo įmonėje. Pasiekiamas norėtas tikslas, nes užtikrinami realūs uždaviniai, trumpalaikių priemonių efektyvumas. Siekiant įgyvendinti uždavinius apsirūpinama reikalingais ištekliais, visi ištekliai tikslingai paskirstomi. Užtikrinama aplinkos parama ilgalaikėms investicijoms. Įmonė numato ir kontroliuoja vykstančius aplinkos pokyčius.

2. STRATEGINĖ ANALIZĖ

Aplinkos analizė. Svarbi įmonės strateginio valdymo proceso stadija yra aplinkos strateginė analizė. Strateginė analizė siejama su retrospektyviu įmonės bei jos aplinkos būklės, o taip pat su ateities situacijos, kurioje bus įgyvendinama įmonės strategija, įvertinimu. Analizė siejama tiek su vidine, tiek su išorine įmonės aplinka.

Įmonės ir jos aplinkos strateginė analizė pradedama patikslintos informacijos rinkimu. Siekiant įvertinti atitinkamų informacijos rūšių ypatumus, informacija suskirstyta į tris grupes:

- informacija apie įmonės vidinę padėtį;
- informacija apie išorinės aplinkos ypatumus – ji leidžia pasirinkti tinkamą

veiklos momentą bei įvertinti įvairius objektyvius apribojimus, kurių įmonė negali paveikti;

- informacija apie objektus, kurių veiksmus ir ypatumus reikia įvertinti ren-giant strategiją.

Kalbant apie objektus, pirmiausia galvoje turimi konkurentai, tačiau dažnai objektui taip pat galima priskirti valstybės institucijas, verslo partnerius, vartotojus ir kt. Šių objektų sudėtį lemia tiek įmonės galimybės juos paveikti, tiek įmonės tikslų pobūdis.

Analizuojant aplinką nustatomi iš-oriniai ir vidiniai veiksniai, įvertinamas jų poveikis įmonės veiklai. Dėmesys telkiamas į svarbiausius veiksnius, kurie gali nulemti įmonės strategijos sėkmę ar nesėkmę.

Aplinkos įvertinimas pradedamas išsamia padėties analize, įvertinami praėjusio laikotarpio rezultatai, atskirai nurodomi sėkmingą įmonės veiklą lemiantys veiksniai, taip pat kiti veiksniai, turintys įtakos įmonės veiklos rezultatams. Visa tai leidžia įmonei geriau suprasti, kokių tikslų ji pajėgi siekti ateityje, nustatyti, kaip įmonės plėtrą gali paveikti aplinkos pokyčiai.

Analizuojant išorinius veiksnius nustatomi ir ištiriami įmonės išorinės aplinkos veiksniai bei įvertinamas jų galimas poveikis strateginei veiklai bei įmonės sėkmei. Išorinių veiksmių analizė apima ne tik esamų veiksmių tyrimą, bet ir tų veiksmių kitimo priežasčių analizę, kitimo tendencijų nustatymą, siekiant numatyti verslo galimybes ir grėsmes, susijusias su išorinės aplinkos permainingomis.

Įmonės išorinę aplinką galima nagrinėti plačiau ir siaurąja prasmėmis. Plačiaja prasme įmonės aplinkai priklauso visi išoriniai jos atžvilgiu veiksniai. Tačiau toks pernelyg platus įmonės aplinkos veiksmių vertinimas yra netikslingas. Siaurąja prasme įmonės aplinką sudaro tie

išoriniai veiksniai, kurie daro didžiausią įtaką įmonės veiklai ir jos rezultatams. Toks išorinės aplinkos supratimas leidžia atsiriboti nuo tų išorinių veiksnių, kurie nedaro įtakos įmonės veiklai arba jų įtaka yra nereikšminga.

Paprastai skiriami du išorinės aplinkos lygiai:

- makroaplinka,
- šakinė aplinka.

Įmonės makroaplinkai priskiriami veiksniai, kurie veikia visų šakų ūkio subjektus. Makroaplinkai priklauso politiniai, teisiniai, ekonominiai, socialiniai, kultūriniai, ekologiniai, technologiniai veiksniai.

Šakinei aplinkai priskiriami veiksniai, kurie veikia konkrečios šakos ūkio subjektus. Šakinei aplinkai priklauso vartotojai, tiekėjai, konkurentai ir kiti rinkos komponentai bei veiksniai. Dėl to šakinė aplinka dažnai vadinama rinkos arba verslo aplinka.

Makroaplinkos analizė. Strateginei makroaplinkos analizei plačiausiai naudojama technika vadinama PEST analize. Pavadinime esanti santrumpa atitinka šių aspektų lietuviškų pavadinimų pirmąsias raides – politinė teisinė aplinka, ekonominė aplinka, socialinė aplinka, technologinė aplinka.

PEST analizės technika nėra tikslų ir išbaigtų taisyklių rinkinys. Kiekviena įmonė pasirenka makroaplinkos veiksnius, kurie daro didžiausią įtaką jos veiklai. Makroaplinkos veiksnių formuluotės turi būti kuo konkretesnės, jei įmanoma, pateikiami kiekybiškai išreikšti rodikliai.

Makroaplinkos veiksnius sudaro šios veiksnių grupės:

- politiniai teisiniai veiksniai,
- ekonominiai veiksniai,
- socialiniai veiksniai,
- technologiniai veiksniai.

Politiniai veiksniai nubrėžia įmonės

veiklos reguliavimo ribas ir apibrėžia teisinius pagrindus. Tai – politikos, reguliavimo, įstatymų raidos pokyčiai, kurie gali priversti įmonę patikrinti ir pertvarkyti strategiją. Politinis teisinis makroaplinkos aspektas apima tarptautinę politinę padėtį, vidinę šalies politinę padėtį, santykius su valdžios institucijomis, teisinį reglamentavimą.

Ekonominiai veiksniai susiję su šalies makroekonominių rodiklių raida, kuri turi nemažą įtaką įmonės strateginiams tikslams ir veiklai. Ekonominis makroaplinkos analizės aspektas apima ekonominį augimą, infliaciją, užimtumą, palūkanų normas, valiutų kursų svyravimus, investicijų klimata, gamybos veiksnių kainas.

Socialiniai veiksniai – demografiniai, vertybių, gyvensenos, visuotinių įsitikinimų ir kiti pokyčiai, būdingi tam tikram visuomenės raidos etapui ir darantys įtaką įmonės veiklai. Socialinis makroaplinkos aspektas apima demografinius, gyventojų pajamų, vartojimo pokyčius, darbo santykių raidą, ekologines problemas, žmonių išteklių raidą, sveikatos apsaugą, kultūrą.

Technologijos veiksniai susiję su techninės pažangos procesu. Svarbu įvertinti, kaip naujos gamybinės, informacinės technologijos darys įtaką įmonės veiklai. Technologinis aspektas apima valstybės technologijų politiką, naujų technologijų atsiradimo galimybes.

Šakinės aplinkos analizė. Įvertinus bendruosius makroekonominės aplinkos veiksnius, reikia išanalizuoti įmonės verslo aplinką, siekiant nustatyti ir įvertinti įmonės funkcionavimo varomąsias jėgas, apibrėžti sėkmės veiksnius, numatyti kliūtis, kurios gali turėti įtakos ateityje. Šakinės aplinkos analizės metu įvertinami vartotojai, tiekėjai ir konkurentai.

Vartotojų įvertinimas. Kiekviena

įmonė yra susijusi su savo vartotojais. Įmonei labai svarbu pažinti savo vartotojus, suprasti jų poreikius, kad galėtų ilgam laikui įgyti nuolatinius vartotojus.

Analizuojant vartotojus siekiama atsakyti į tokius pagrindinius klausimus:

- Kas yra įmonės produkcijos ar paslaugų vartotojai?
- Kokių gali būti vartotojų ateityje?
- Kokiais interesais vadovaujasi vartotojai, pasirinkdami įmonės produktą ar paslaugą?
- Kokiais interesais vadovaujasi vartotojai, pasirinkdami konkurentų produktą ar paslaugą?

Šis analizės aspektas yra tartum žvilgsnis į įmonę vartotojų akimis ir įmonės žvilgsnis į vartotojus.

Įmonės vartotojai gali būti suskirstyti į grupes pagal pirkimų dydį. Paprastai jie skirstomi į tris grupes: pagrindiniai, vidutiniai, smulkūs vartotojai. Paskui reikia nustatyti, nuo kurių iš šių vartotojų įmonė labiausiai priklauso, kurių aptarnavimo išlaidos yra didžiausios, kuri grupė duoda didžiausias pajamas.

Vartotojų analizė leidžia nustatyti įmonės priklausomybę nuo vartotojų. Įmonė yra priklausoma nuo vartotojų, kai:

- pirkėjų yra nedaug ir jie perka dideliais kiekiais;
- perkama prekė sudaro didelę pirkėjo sąnaudų ar pirkimų dalį;
- įmonė ir jos konkurentai parduoda iš esmės tas pačias prekes ar paslaugas, todėl pirkėjai gali juos nesunkiai pakeisti;
- pirkėjo įmonė yra viena iš technologinės grandinės narių;
- produkto kokybė mažai turi įtakos pirkėjo apsisprendimui (galima susirasti pakaitalą).

Tiekėjų įvertinimas. Tiekėjų analizė

leidžia nustatyti įmonės priklausomybę nuo tiekėjų. Įmonė bus priklausoma nuo tiekėjų, jei:

- yra nedaug alternatyvių tiekėjų;
- nėra alternatyvių pakaitalų tiekėjo pristatomoms žaliavoms, įrenginiams, teikiamoms paslaugoms;
- tiekėjo kainos sudaro didelę dalį įmonės bendrųjų sąnaudų;
- tiekėjo prekės ar paslaugos yra ypač geros kokybės;
- sunku surasti pakaitalus tiekėjo prekėms ar paslaugoms;
- tiekėjo įmonė yra viena iš technologinės grandinės narių;
- tiekėjai gali perimti iš įmonės pridėtinės vertės dalį.

Konkurentų įvertinimas. Didelę įtaką įmonės verslo sėmei turi konkurentų galimybės, ypatybės, veiksmai. Konkurencija vyksta siūlant mažesnes kainas, vykdant reklamą, siūlant geresnius produktus, teikiant daugiau paslaugų ar garantijų vartotojams. Konkurencija mažina įmonių pelnus ir sukelia rinkoje tam tikrą nestabilumą. Pirmiausia reikėtų įvertinti konkurencijos laipsnį, o paskui – galimus konkurentų veiksmus.

Konkrencijos sąlygomis didesnę išlikimo galimybę turi įmonės, kurių veikla yra įvairi ir tinkamai subalansuota. Todėl reikia identifikuoti rinkos konkurencingumo ir agresyvumo lygį. Šis analizės aspektas yra tarytum įmonės žvilgsnis į savo konkurentus bei žvilgsnis į įmonę konkurentų akimis.

Analizuojant konkurentus siekiama atsakyti į tokius pagrindinius klausimus:

- Kas yra įmonės konkurentai?
- Kokių gali būti naujų konkurentų ateityje?
- Ką vartotojui gali pateikti įmonės konkurentai?
- Ko negali vartotojui pateikti įmonės

konkurentai?

- Kuo įmonė yra pranašesnė už konkurentus?
- Kuo konkurentai yra pranašesni?

Įmonė turi pažinti savo pagrindinius, stipriausius konkurentus, žinoti jų silpnybes ir pranašumus. Reikėtų sudaryti daugumos (geriausia būtų visų) dabartinių svarbiausių ir potencialių konkurentų sąrašą. Konkurentų gali būti daug, ir kiekvienas jų gali užimti nedidelę rinkos dalį, arba nedaug, bet užimančių nemažą rinkos dalį. Reikėtų nurodyti pagrindinį, stipriausią konkurentą šiaandien, rytoj ir tą, kuris gali pasiūlyti naujų produktų ar paslaugų ateityje.

Analizuoti visus esamus ir galimus konkurentus yra neįmanoma, todėl reikia mažinti analizuojamų konkurentų skaičių arba atlikti apibendrinamuosius konkurentų tyrimus. Iš pradžių identifikuojamas rinkos lyderis ir dar keli konkurentai, jau dabar keliantys įmonei didžiulę grėsmę. Toliau analizuojama konkurentų rinkos dalis, augimas, pelningumas, išteklių potencialas, sąnaudų struktūra, tikslai ir ambicijos, jų ankstesnės ir dabartinės strategijos.

Dažnai tokie konkurentai ateina iš kitų ūkio šakų. Svarbu žinoti, kokia yra įmonės konkurentų apyvarta, pelnas, kokią dalį rinkos jie užima. Svarbu žinoti, ar pardavimai ir paslaugų apimtys didėja ar mažėja. Jei apimtys pastebimai didėja, tai ir vidutinio pajėgumo įmonės bus pelningos, o jei apimtys mažėja ir pasiūla gerokai viršija paklausą, konkurencija yra labai didelė ir tik stiprios bendrovės, užimančios gerą vietą rinkoje, būna pelningos. Paprastai gerą vietą užima įmonės, kurios teikia išskirtines prekes ar paslaugas, kurių maža produkcijos savikaina arba dideli rinkodaros sugebėjimai. Jei tam tikroje rinkoje atsiranda daug naujų įmonių, jos sukelia laikiną sumaiš-

tį. Todėl svarbu sužinoti, ar naujų įmonių ketinimai yra rimti, ar tai tik bandymai. Aukšti išėjimo barjerai gali padidinti konkurenciją. Tai reiškia, kad norintys palikti tam tikrą rinką negali pakeisti gamybos ar prekybos veiklos profilio. Šiuo atveju labai didelės yra likvidavimo išlaidos. Prie išėjimo barjerų reikėtų priskirti ir socialinius padarinius.

Rinkoje taip pat gali atsirasti ir naujų konkurentų, užsiimsiančių panašių paslaugų teikimu ar parduosiančių panašias prekes. Tai dažnai priklauso nuo šakos, produkto ar paslaugos pelningumo. Reikia apskaičiuoti, koks šakos pelningumas, palyginti su kitomis šakomis. Ar jis didelis, vidutinis ar mažas? Kai pelningumas didelis, potencialių konkurentų atsiradimo tikimybė padidėja. Sakoma, kad turi būti įvertinti įėjimo barjerai. Įėjimo barjerai suprantami kaip kliūtys, trukdančios pradėti pasirinktos srities veiklą.

Galima skirti kelias pagrindines kliūtis, trukdančias rinkoje atsirasti naujiems konkurentams:

- Masto ekonomija. Gamybos ar paslaugų masto ekonomija reiškia, kad, didėjant apimčiai, produkto vieneto savikaina mažėja. Jei gamybos mastas gana didelis, tai pradedantys naują verslą turės įnešti daug kapitalo. Jei jo trūksta (gamybos ar paslaugų mastas nedidelis), galima patirti nuostolių ar tenkintis mažu pelningumu dėl didelės produkto vieneto savikainos.
- Išskirtinumas. Paprastai jau veikiančios įmonės turi savo produktų paskirstymo tinklą ir tam tikrą pirkėjų būrį. Ateinančios į rinką naujos įmonės turi parodyti, kuo jų produktai bus geresni už jau parduodamus.
- Kapitalo reikalavimai. Savaime aišku, kad pradedant naujos šakos verslą visada reikalingas tam tikras kapitalas. Kai kuriais atvejais gali reikėti didelių

kapitalo įdėjimų, o tai atbaido potencialius konkurentus.

- Įėjimo į rinką sąnaudos. Pradedant kitos šakos verslą, teks susirasti naujų medžiagų ar prekių tiekėjų, o jei įmonė pati gamina produktus, reikės mokyti personalą, pirkti naujus įrenginius. Tai visada susiję su tam tikromis sąnaudomis.
- Prekių paskirstymo kanalai. Jei naujoje šakoje yra nedaug didmeninių organizacijų, paskirstančių prekes mažmenininkams, gali būti sunku sudaryti sutartis arba gali tekti taikyti jiems didesnes nuolaidas negu įprastai, o tai vėl papildomos išlaidos.
- Sąnaudos, nepriklausančios nuo veiklos dydžio. Esamos įmonės gali būti užėmusios geriausias prekybinių pozicijų vietas mieste arba rajone ar išsigijusios žemės sklypus anksčiau, kai jie buvo gerokai pigesni.
- Valstybės politika. Jau veikiančios įmonės gali turėti įvairių vyriausybės teikiamų nuolaidų (pavyzdžiui, mokėti mažesnius muitus ar kitus mokesčius).

Suprantama, kad konkurentas, norėdamas verstis kitokia veikla, turi būti pasirengęs įveikti šiuos barjerus.

Atlikus įmonės išorinės aplinkos tyrimą, reikia ištirti vidinę aplinką ir įvertinti turimus bei reikalingus išteklius.

Vidinių veiksnių analizė. Įvertinus išorinės aplinkos veiksnius, reikia analizuoti įmonės vidinius veiksnius. Vidinių veiksnių analize siekiama nustatyti ir įvertinti įmonės funkcionavimo varomąsias jėgas, apibrėžti sėkmės veiksnius, numatyti silpnynes, kurios gali turėti įtakos įmonės konkurencingumui ateityje. Įvertinami tarpusavyje susiję vidiniai veiksniai, pirmiausia darbo ištekliai ir finansinės galimybės. Vidinių veiksnių

analizė rodo realias įmonės plėtros galimybes, ar įmonė galės kovoti su kliūtimis, kurios buvo nustatytos analizuojant išorinius veiksnius. Atsižvelgiant į vidinių veiksnių analizę gali būti didinamos konkurencinės galimybės, įgyvendinamos apsauginės priemonės, mažinančios esamų ar naujai atsirandančių grėsmių poveikį, įmonės veiklos pranašumams ir trūkumams nustatyti.

Objektyvi vidinių veiksnių analizė svarbi dviem aspektais:

- rodo realų įmonės galimybių profilį;
- rodo, ar įmonė turi priemonių kovoti su grėsmėmis, kurias atskleidė išorinių veiksnių analizė.

Vidinių veiksnių analizė yra svarbiausias strateginio planavimo etapas, nes ji leidžia įmonei apibūdinti savo suformuluotų uždavinių įvykdymo galimybes. Jeigu tokia analizė parodys, kad įmonė neturi būtinų išteklių, reikalingų savo tikslams siekti, ji gali keisti veiklos kryptį ir išvengti nesėkmės.

Vidinių veiksnių analizę sudaro keturi etapai:

1. Strateginių vidinių veiksnių nustatymas.
2. Organizacijos statuso įvertinimas pagal strateginius vidinius veiksnius.
3. Nustatymas, ar strateginiai vidiniai veiksniai yra konkurenciniai pranašumai, ar pagrindinės verslo sąlygos, ar pagrindiniai pažeidžiamumai.

4. Verslo portfelio aprašymas tolesniam strateginio planavimo procesui.

Vidinių veiksnių analizės sritys:

- organizacinė struktūra,
- personalas,
- vidaus kontrolės sistema,
- komunikacijos sistema,
- finansiniai ištekliai.

Analizuojant siekiama vertinti praėjusio laikotarpio rezultatus, išskiriant pagrindinius sėkmingą veiklą lemiančius veiksnius,

taip pat kitus veiksnius, turėsiančius įtakos veiklos rezultatams.

Išanalizuoti vidiniai veiksniai palyginami su išoriniais veiksniais, siekiant nustatyti jų tarpusavio suderinamumą ateityje bei savivaldybės pajėgumą siekti ilgalaikių tikslų.

SSGG analizė (arba SWOT analizė).

Išorinių ir vidinių veiksnių (išteklų) analizės rezultatams apibendrinti ir sujungti naudojamas SSGG analizės metodas. SSGG santrumpa iššifruojama taip: S – stiprybės, S – silpnybės, G – galimybės, G – grėsmės.

Aplinkos ir išteklių SSGG analizė sudaro prielaidas įmonės strategijai rengti:

- formuluoti ir pririnkti tikslinti įmonės strategiją;
- numatyti įmonės strateginius tikslus;
- nustatyti, kurie strategijos įgyvendinimo uždaviniai ir priemonės buvo efektyviausi;
- numatyti įmonės perspektyvinius plėtros rezultatus.

Formuojant įmonės misiją, aplinkos ir išteklių analizė rodo misijos įgyvendinimo realumą. Jeigu aplinkybės pasikeičia, misiją rekomenduojama tikslinti.

Pirmą kartą atliekama SSGG analizė padeda atskirti įmonės veiklos kryptis, užsibrėžti tikslus ir numatyti rezultatus. Vėliau SSGG analizės pririekia aplinkybėms, lėmusioms šių tikslų pobūdį, įvertinti. Aplinkybėms pasikeitus, įmonės tikslai tikslinami.

Rengiant tolesnes įmonės strategijas, SSGG analizė padeda nustatyti, kurios įmonės strategijos įgyvendinimo priemonės buvo efektyviausios. Pagal SSGG analizės išvadas gali būti tikslinga keisti neefektyvias strategijos įgyvendinimo priemones arba jų atsisakyti.

SSGG analizė padeda įvertinti tuos veiksnus, kurie gali daryti įtaką siekiant

įmonės strategijoje numatytų rezultatų. Tai padeda koreguoti planuojamus įmonės plėtros rezultatus ir tinkamai pasirinkti priemones šiems rezultatams pasiekti.

Atliekant SSGG analizę būtina atrinkti:

- pranašumus ir trūkumus, juos klasifikuojant į esminius ir ribotus;
- galimybes ir pavojus, juos klasifikuojant pagal veiksnių prigimtį, atsitikimo tikimybę, poveikio laikotarpį, veiksnių įtakos stiprumą, esančias galimybes daryti įtaką išoriniams veiksniams.

5 lentelė. Stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės apibrėžiantys kriterijai

Terminas	Skiriamieji kriterijai
Stiprybės	Vidinės Esamos Statiškos Teigiamos
Silpnybės	Vidinės Esamos Statiškos Neigiamos
Galimybės	Išorinės Ateities Tendencijos Teigiamos
Grėsmės	Išorinės Ateities Tendencijos Neigiamos

Stiprybės yra tie vidiniai veiksniai, kurie suteikia įmonei santykinį pranašumą. Stiprybės rodo, kuo įmonė išsiskiria iš kitų įmonių, kokie gamybiniai, žmonių, organizaciniai veiksniai suteikia įmonei konkurencinį pranašumą.

Stiprybės turi būti vidinės, esamos ir statiškos. Vidinė stiprybė reiškia, kad pranašumas turi būti vidinių veiksnių dėka.

Esama stiprybė reiškia, kad pranašumas turi būti šiuo metu, o ne ateityje. Statiška stiprybė reiškia, kad pranašumas turi apibūdinti faktą, o ne tendenciją.

Nustačius specifinius pranašumus, juos reikia suskirstyti į atskiras grupes: esmines stiprybes ir ribotas stiprybes. Esminės stiprybės yra tie veiksniai, kurie sudaro įmonės santykinio pranašumo pagrindą. Jų beveik nereikia taisyti formuojant įmonės strategijos tikslus, tačiau būtina įtvirtinti ir išnaudoti įmonės plėtros politikoje. Ribotos stiprybės yra potencialūs pranašumai, kuriuos reikia išplėtoti, siekiant paversti juos esminiais pranašumais.

Silpnybės yra tie vidiniai veiksniai, kurie varžo įmonės plėtrą. Silpnybės rodo,

kokie veiksniai labiausiai trukdo įmonės plėtrai atitinkamoje srityje, kokios yra aktualiausios ir pirmiausia spęstinos ilgalaikės problemos, pavyzdžiui, didelės išlaidos ES aplinkosauginiams standartams įgyvendinti, nepakankamai konkurencinga įmonės produkcija.

Kaip ir stiprybės, silpnybės turi būti vidinės, esamos, statiškos.

Silpnybės grupuojamos į dvi kategorijas: pataisomus ir nepataisomus (arba mažai pataisomus) trūkumus. Pataisomos silpnybės yra tie trūkumai, kuriuos galima pataisyti per planuojamą laikotarpį. Nepataisomos silpnybės yra tie trūkumai, kurie negali būti ištaisyti per planuojamą laikotarpį.

6 lentelė. Vidinių veiksmų pavyzdžiai

Veiksmų grupės	Stiprybės		Silpnybės	
	Esminės	Ribotos	Pataisomos	Nepataisomos
Organizaciniai ištekliai: • įmonės dydis, • produktyvumas, • valdymo struktūra, • užimtumo struktūra, • kiti				
Žmonių ištekliai: • darbuotojų struktūra, • kvalifikacija, • darbo užmokesčio dydis, • darbo jėgos produktyvumas, • paklausa/pasiūla, • kiti				
Finansiniai ištekliai: • įmonės kapitalas, • kreditiniai ištekliai, • pelningumas, • likvidumas, • kiti				

Išoriniai veiksniai gali apimti naujas rinkos reguliavimo priemones, kitų valstybių/regionų veiksmus, eksporto/importo raidą, socialinius, demografinius, technologinius pokyčius ir t. t. Išoriniai veiksniai yra skirs-

tomi į galimybes bei grėsmes.

Galimybės yra tie išoriniai veiksniai, kurie didina įmonės santykinį pranašumą. Galimybės rodo, kokios tarptautinės, šalies, šakinės tendencijos galėtų daryti

teigiamą įtaką įmonės plėtrai ateityje. Galimybės nurodo ateities tendenciją ir yra išorinės įmonės atžvilgiu. Tačiau galimybių nereikėtų painioti su numatomomis priemonėmis, kurių planuojama imtis problemoms spręsti.

Grėsmės yra tie išoriniai veiksniai, kurie kelia pavojų įmonės plėtrai ar silpnina įmonės santykinį pranašumą. Grėsmės

rodo, kokios tarptautinės, šalies, šakinės tendencijos galėtų neigiamai veikti įmonės plėtrą ateityje. Pavyzdžiui, kvalifikuotų specialistų išvykimas į užsienio šalis, reikavimas įdiegti ES ekologinius standartus, laisvo prekių judėjimo principų taikymas.

Kaip ir galimybės, grėsmės yra orientuotos į ateitį, nurodo tendenciją ir yra išorinės įmonės atžvilgiu.

7 lentelė. Galimybių ir grėsmių vertinimo pavyzdys

Galimybės ir grėsmės	Išorinių veiksnių prigimtis	Išorinių veiksnių tikimybė	Numatomas išorinių veiksnių poveikio laikotarpis	Numatoma išorinių veiksnių įtaka	Galimybės daryti įtaką išorinių veiksnių poveikiui
1	2	3	4	5	6
Tarptautinių santykių poveikis	Atsirandantis, esantis arba nykstantis	Maža, vidutinė ar didelė	Kada pasireikš veiksmo įtaka ir kiek laiko jis gali daryti įtaką sektoriui	Maža, vidutinė ar didelė	Numatomos priemonės siekiant susilpninti grėsmių poveikį ir sustiprinti galimybių poveikį
Vidaus politinės situacijos poveikis	Atsirandantis, esantis arba nykstantis	Maža, vidutinė ar didelė	Kada pasireikš veiksmo įtaka ir kiek laiko jis gali daryti įtaką sektoriui	Maža, vidutinė ar didelė	Numatomos priemonės siekiant susilpninti grėsmių poveikį ir sustiprinti galimybių poveikį
Ekonominiai veiksniai	Atsirandantis, esantis arba nykstantis	Maža, vidutinė ar didelė	Kada pasireikš veiksmo įtaka ir kiek laiko jis gali daryti įtaką sektoriui	Maža, vidutinė ar didelė	Numatomos priemonės siekiant susilpninti grėsmių poveikį ir sustiprinti galimybių poveikį
Demografiniai veiksniai	Atsirandantis, esantis arba nykstantis	Maža, vidutinė ar didelė	Kada pasireikš veiksmo įtaka ir kiek laiko jis gali daryti įtaką sektoriui	Maža, vidutinė ar didelė	Numatomos priemonės siekiant susilpninti grėsmių poveikį ir sustiprinti galimybių poveikį
Socialiniai veiksniai	Atsirandantis, esantis arba nykstantis	Maža, vidutinė ar didelė	Kada pasireikš veiksmo įtaka ir kiek laiko jis gali daryti įtaką sektoriui	Maža, vidutinė ar didelė	Numatomos priemonės siekiant susilpninti grėsmių poveikį ir sustiprinti galimybių poveikį

1	2	3	4	5	6
Technologiniai veiksniai	Atsirandantys, esantys arba nykstantys	Maža, vidutinė ar didelė	Kada pasireikš veiksmo įtaka ir kiek laiko jis gali daryti įtaką sektoriui	Maža, vidutinė ir didelė	Numatomos priemonės siekiant susilpninti grėsmių poveikį ir sustiprinti galimybių poveikį
Kiti veiksniai	Atsirandantys, esantys arba nykstantys	Maža, vidutinė ar didelė	Kada pasireikš veiksmo įtaka ir kiek laiko jis gali daryti įtaką sektoriui	Maža, vidutinė ir didelė	Numatomos priemonės siekiant susilpninti grėsmių poveikį ir sustiprinti galimybių poveikį

Neutralūs veiksniai. Yra ir neutralūs veiksniai, kurių negalima priskirti nei pranašumams, nei trūkumams. Tačiau būtina į juos atsižvelgti rengiant įmonės plėtros strategiją.

Vidinių ir išorinių veiksnių sujungimas. Pateikiant veiksnių analizę pirmiausia rekomenduojama aptarti stiprybių, silpnybių, grėsmių ir galimybių įtaką įmonės plėtrai ir tarpusavio sąsajoms. Reikėtų ne tik konstatuoti problemą, bet ir ieškoti svarbesnių jos priežasčių.

Apibendrinant, pagrindiniai klausimai, į kuriuos reikėtų atsakyti, neaptariant stiprybių, silpnybių, grėsmių ir galimybių įtakos įmonės plėtrai ir tarpusavio sąsajų, yra tokie:

- Ar įmonės pranašumai pakankamai išnaudojami?
- Jei ne, kas trukdo juos išnaudoti?
- Kas trukdo spręsti įmonės plėtros trūkumus?
- Ar identifiкуotos galimybės jau yra?
- Jei ne, kokia tikimybė, kad jos bus ateityje?
- Kas bus daroma ar turėtų būti daroma naudojantis ar ruošiantis pasinaudoti šiomis galimybėmis?
- Ar nustatytosios grėsmės jau yra ir ar didelė tikimybė, kad jos išliks ateityje?
- Jei taip, kas daroma siekiant sušvelninti šių grėsmių poveikį?

Pavyzdžiui, įmonės pranašumas – palanki geografinė padėtis, dėl kurios turizmo paslaugų plėtra yra perspektyvi įmonės verslo kryptis. Papildomą akstiną teikianti galimybė – didėjantis šalies ir užsienio turistų susidomėjimas kaimo turizmu. Kita vertus, įmonės silpnybė – tai, kad pranašumas išnaudojamas nepakankamai, nes aptarnaujamų turistų skaičius yra mažesnis negu ne tokias palankias sąlygas rekreacijai turinčių įmonių. Tam tikrą grėsmę kelia tai, kad kitos įmonės daug dėmesio skiria turizmo paslaugų kokybei gerinti, todėl ateityje net ir esamas turistų skaičius gali sumažėti. Tuo tarpu gilesnė šios silpnybės priežastis – nepakankamai išplėtotą įmonės materialinę bazę, žema darbuotojų kvalifikacija, prasta paslaugų kokybė. Ši problema atsirado dėl finansinių išteklių stokos, kuri nėra sprendžiama, nes trūksta iniciatyvos, kvalifikuotų verslo konsultantų, projektų rengimo gebėjimų.

Situacijos analizei apibendrinti ir svarbiausiems elementams akcentuoti rekomenduojama naudoti stiprybių, silpnybių, grėsmių ir galimybių matricą. Visos svarbiausios veiksnių aptarimo dalyje paminėtos stiprybės ir silpnybės, galimybės ir grėsmės turi būti aiškiai nurodyti matricoje.

Minėti pasirinkimai gali būti įtvirtinti schemeje. Tos galimybės ir grėsmės, kurios darys tiesioginę įtaką įmonės

stiprybių ir silpnybių raidai ateityje, gali būti pažymėtos pliusu, o galimybės ir

grėsmės, neturėsiančios tiesioginės įtakos įmonės silpnybių ir stiprybių raidai, – minusu.

8 lentelė. Vidinių ir išorinių veiksnių sujungimo pavyzdys

Vidiniai veiksniai				Išoriniai veiksniai							
				Galimybės [G]				Grėsmės [G]			
				G1	G2	G3	G4	G1	G2	G3	G4
Stiprybės	Esminės [E]	SE1	SE2	+	-	+	-	-	+	+	+
				-	+	+	+	+	-	-	-
		SR1	SR2	+	+	-	+	-	+	+	+
				-		-	-	+	+	+	-
	Pataisomos [P]	SP1	SP2	+	+	+	+	-	-	-	+
				-	-	+	+	+	+	+	+
Silpnybės	Nepataisomos [N]	SN1	SN2	+	+	-	+	-	+	+	-
				-	-	-	-	+	-	-	+

Vienoje suvestinėje matricoje matant visas keturias veiksnų rūšis, galima juos palyginti ir ieškoti strateginių ryšių, kurie padeda išsiaiškinti ir numatyti būsimus įmonės strategijos tikslus ir uždavinius. Tai

yra didžiausia tokios lentelės nauda. Deja, dažnai įmonės, rengdamos strateginius planus, aplinkos būklės analizę užbaigia veiksnų suvestine ir neatlieka esminio darbo – neišanalizuoja strateginių ryšių ir neparengia išvadų.

9 lentelė. Strateginių ryšių analizė ir išvados

Analizė	Išvados (Kaip tai padaryti)
1	2
Kurias įmonės stiprybės galima pritaikyti išorinių galimybių panaudojimui?	<ul style="list-style-type: none"> • Tikslai • Uždaviniai • Priemonės
Kurias išorines galimybes galima panaudoti įmonės stiprybėms didinti?	<ul style="list-style-type: none"> • Tikslai • Uždaviniai • Priemonės
Kurios įmonės stiprybės gali padėti mažinti grėsmes?	<ul style="list-style-type: none"> • Tikslai • Uždaviniai • Priemonės
Kurias įmonės stiprybes galima panaudoti įmonės silpnybėms šalinti?	<ul style="list-style-type: none"> • Tikslai • Uždaviniai • Priemonės

1	2
Kurias išorines galimybes galima panaudoti grėsmėms mažinti?	<ul style="list-style-type: none"> • Tikslai • Uždaviniai • Priemonės
Kurias išorines galimybes galima panaudoti įmonės silpnybėms šalinti?	<ul style="list-style-type: none"> • Tikslai • Uždaviniai • Priemonės
Kurias įmonės silpnybes reikia pašalinti siekiant sumažinti grėsmes?	<ul style="list-style-type: none"> • Tikslai • Uždaviniai • Priemonės

Taigi, analizuojant SSGG, išorinių ir vidinių veiksmų analizės rezultatai susisteminiami, nustatoma jų reikšmė įmonės plėtrai. SSGG analizės rezultatai leidžia parengti įmonės kelerių metų veiklos galimų tikslų, uždavinių ir jų įgyvendinimo priemonių planą.

3. STRATEGIJOS RENGIMAS

Įmonės strategija – sprendimų visuma, apibrėžianti įmonės svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti.

Įmonės strategijos esmę plačiau atskleidžia šie ypatumai:

- strategija turi tam tikrą konkretizuotą tikslinę orientaciją;
- strategija rengiama ilgalaikiai (5–7 metų) perspektyvai;

- neatsiejama strategijos dalis yra veiksmai ir priemonės jai įgyvendinti;
- strategija rengiama atsižvelgiant į įmonės išteklių potencialą, kuris lemia įmonės silpnybes ir stiprybes;
- strategija kuriama atsižvelgiant į įmonės aplinkos situaciją, kuri lemia įmonės galimybes ir grėsmes;
- strategija yra tuo efektyvesnė, kuo didesnis indelis įnešamas į pridėtinės vertės kūrimą įmonėje;
- strategija yra tuo efektyvesnė, kuo didesni konkurencinį pranašumą įgyja įmonė.

Rengdama strategiją įmonė numato savo veiklos tikslus, kryptis ir būdus. Ji turi numatyti, kaip kuo optimaliau panaudoti turimus ir planuojamus gauti finansinius, materialinius ir darbo išteklius misijai vykdyti ir užsibrėžtiems tikslams pasiekti. Įmonės misijos, vizijos, strateginių tikslų apibrėžimas padeda suformuluoti užduotis.

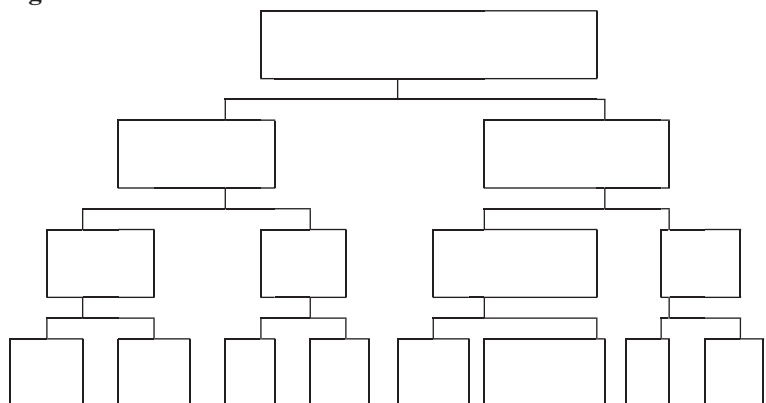
1 pav. Strategijos rengimo modelis

MISIJA, VIZIJA

TIKSLAI

UŽDAVINIAI

PRIEMONĖS



Išskiriami šie strategijos rengimo įmonėje etapai:

- misijos ir vizijos formulavimas,
- tikslų nustatymas,
- uždavinių ir vertinimo kriterijų nustatymas,
- strateginio veiklos plano priemonių parengimas.

Įmonės strategijai formuluoti paprastai naudojami du metodai: atitikimo ir konversijos. Naudojant atitikimo metodą, strategijos tikslai ir uždaviniai formuluojami, išryškinant įmonės stiprybes bei galimybes, ir siekiama jais pasinaudoti. Konversijos metodas reiškia, kad tikslai ir uždaviniai formuluojami atsižvelgiant į įmonės silpnybes, grėsmes ir siekiama jas eliminuoti.

Konkreto metodo pasirinkimas priklauso nuo situacijos konkrečioje ūkio šakoje ar sektoriuje, kuriame veikia įmonė. Be to, dalis tikslų ir uždavinių plėtos plane gali būti formuluojami naudojant atitikimo, kita dalis – naudojant konversijos metodą.

Įmonės misijos formulavimas. Misijos formulavimas – svarbus strategijos rengimo etapas. SSGG analizės rezultatai yra įmonės misijos identifikavimo ir atitinkamo įmonės sėkmės vizijos plėtojimo pagrindas. Misija nusako įmonės gyvavimo paskirtį ir siekį. Neturint aiškos misijos sunku pasirinkti tinkamus plėtos variantus. Misija – strategijos kūrimo pagrindas.

Dažnai įmonės misija ir strateginiai tikslai laikomi savaime suprantamu dalyku, tačiau jų turinys dažnai sutapatinamas. Misija yra daugiau negu įmonės tikslai. Misija – tai įmonės vertybių suvokimas, jos sėkmingos veiklos pojūtis, supratimas, kaip įgyvendinti jos tikslus. Kitaip tariant, įmonės misija susumuoja, apibendrina įmonės tikslus – kas ir kodėl

turi būti atlikta, kokie rezultatai turi būti pasiekti, kokiais principais bei veiklos metodais remdamasi įmonė turi funkcionuoti.

Nustatant įmonės misiją būtina suvokti, kad įmonės misija – tai organizacinių tikslų apibūdinimas ir deklaravimas. Misijos formulavimą galima suvokti kaip struktūrizuotą atsakymą į kelis klausimus, kylančius įmonei, jos vadovams:

1. Kokius esminius socialinius ar politinius poreikius turime iškelti, priimti, o kokius – atmesti ar atidėti?

2. Ar įmonė, jos vadovai gali sėkmingai numatyti ir prisiimti atsakomybę už visuomenės poreikių įgyvendinimą?

3. Kokia yra įmonės atsakomybė visuomenei?

4. Kokia yra mūsų įmonės filosofija, vertybės ir kultūra?

5. Kuo įmonė yra panaši ir kuo skiriasi nuo kitų įmonių?

Įmonės misija apibūdina jos paskirtį ir išipareigojimus visuomenei, svarbiausią įmonės gyvavimo tikslą, kompetencijos sritį ir veiklos kryptį, visuomenės poreikius, rodo, koku tikslu buvo įsteigta įmonė, dėl ko ji funkcionuoja, kuo skiriasi nuo kitų įmonių. Įmonės misija yra pastoviausia, palyginti su strateginiais tikslais ir uždaviniais. Įmonės misija tikslinama, jeigu pasikeičia aplinkybės, nulėmusios jos turinį.

Misijos identifikavimu siekiama specifikuoti tikslus, išplėtoti įmonės veiklos filosofiją ir apibrėžti organizacines vertybes. Jeigu įmonės tikslai nėra nukreipti socialiai naudinga, juridiskai sunorminta linkme, įmonė vargu ar gali tikėtis sėkmingos veiklos, visiško visuomenės pasitikėjimo, darbuotojų pastangų ir lojalumo.

Misija naudinga tuo, kad jos pagrindu atsiranda galimybė nustatyti įmonės veiklos tikslus ir prioritetus. Išskyrus

veiklos prioritetus ir tikslus, lengviau tobulinti įmonės struktūrą ir sistemas, tarp jų ir išteklių valdymo sistemas. Tikslų suvokimas leidžia geriau valdyti gamybos, rinkodaros, finansų veiklą. Kartu paaiškėja, kurios įmonės veiklos taisyklės ir normos yra tinkamos, o kurias būtina keisti.

Įmonės vizijos formulavimas. Tolesnis strategijos kūrimo etapas – veiksmingas įmonės vizijos įtvirtinimas. Vizija sukonkretina įmonės misiją, tiksliau nusakydama, ką įmonė tikisi pasiekti. Tai lyg tam tikras įmonės ateities būklės idealas. Nors idealas dažnai yra nepasiekiamas, tačiau jis įmonei nurodo atitinkamas veiklos gaires, kartu mobilizuoja stipriąsias įmonės savybes.

Kurti ateities viziją nėra paprasta. Įmonės vadovai dažnai patys bijo atsakomybės už ateities viziją. Be to, jie dažnai nepasitiki tais, kurie norėtų prisiimti atsakomybės dalį už įmonės savininkų ateities lūkesčių įgyvendinimą. Taip atsitinka, kai įmonės vadovams kartais trūksta kompetencijos, atsakomybės, darbo komandoje įgūdžių. Įmonės sėkmės vizijos suformavimas pats savaime dar negarantuoja greitų, efektyvių įmonės pokyčių. Tačiau strateginiai dalykai skiriasi nuo taktinių: jie nelemia greitų rezultatų, bet yra nepalyginamai svarbesni už taktinius, nors kartais, išsprendus kurią nors taktinę problemą, tam tikros srities įmonės veikla smarkiai pagerėja.

Įmonės vizijos suformavimas leidžia geriau suprasti įmonės ateitį – tai, kas laukia įmonės. Vizija nusako, kaip įmonė keisis ateityje, kuo ji nori tapti, ką nori pasiekti. Vizijos įtvirtinimas padeda geriau suformuluoti įmonės tikslus ir ateities užduotis. Vizija paskatina įmonę sutelkti pastangas, nes žemesnio lygmens vadybininkai, turėdami ateities

viziją, paprastai nori ją kuo greičiau įgyvendinti. Įmonė privalo tuo pasinaudoti. Taip tarsi sukuriamas teigiamas įtampos laukas tarp dabar esančios ir įsivaizduojamos įmonės.

Įmonės strateginių tikslų nustatymas. Suformulavus įmonės misiją, nustatomi įmonės strateginiai tikslai. Strateginiai tikslai turi atitikti aplinkos ir išteklių bei SSGG analizės išvadas, t. y. turi būti formuluojami atsižvelgiant į atitinkamus poreikius, sąlygas ir galimybes. Įmonės tikslai išdėstomi prioriteto tvarka.

Nustatydami strateginius tikslus, įmonės vadovai turi apsvarstyti, ar tikslas:

- yra susijęs su įmonės misija;
- yra numatytas pagal objektyvios informacijos analizę;
- atitinka SSGG analizę;
- atitinka įmonės plėtros viziją;
- nėra ribojamas laiko atžvilgiu.

Strateginis tikslas turi nusakyti platų, neapskaičiuojamą rezultatą, kurį norima pasiekti per neapibrėžtą laikotarpį, ir priežastį, dėl kurios siekiama šių rezultatų.

Pagrindiniai tikslų formulavimo principai yra šie:

- tinkamumas (tikslai turi skatinti įmonę vykdyti savo misiją);
 - apibrėžtumas (tikslai turi būti nustatyti tam tikram laikotarpiui);
 - pasiekiamumas (tikslai turi būti pasiekiami);
 - motyvavimas (tikslai turi būti suprantami, skatinantys veikti);
 - suprantamumas (tikslai turi būti suformuluoti paprastai ir aiškiai);
 - išsipareigojimas (tikslai turi skatinti prisiimti išsipareigojimus);
 - suderinamumas (įmonės ir jos padalinių tikslai turi būti glaudžiai susiję).
- Išskiriami šie tikslų tipai:
- ilgalaikiai tikslai yra nustatomi pirmaisia. Ilgalaikiai tikslai nustatomi

siekiant parodyti, kokių rezultatų laukiama per įmonės ilgiausią planuojamą laikotarpį. Jie platesni ir mažiau konkretūs negu kitų tipų tikslai;

- vidutinės trukmės tikslai nustatomi po to, kai suformuluojami ilgalaikiai tikslai, ir yra jų dalis;
- trumpalaikiai tikslai yra labai konkretūs, apibrėžti ir pasiekiami artimiausiu laikotarpiu.

Strateginis tikslas yra susijęs su atitinkamais poreikiais, sąlygomis ir galimybėmis. Įmonės strateginiai tikslai periodiškai peržiūrimi. Paprastai įmonei rekomenduojama turėti ne daugiau kaip 3–5 ilgalaikius strateginius tikslus.

Uždaviniai. Strateginiams tikslams įgyvendinti suformuluojami uždaviniai. Kiekvienas strateginis tikslas turi turėti bent vieną uždavinį. Jeigu yra daugiau uždavinių, jie išdėstomi prioriteto tvarka. Uždavinys turi suteikti galimybę nustatyti, ką įmonė nori įgyvendinti siekdama numatytų strateginių tikslų ir kokių ji tikisi rezultatų.

Uždaviniai yra skirti konkrečiai silpnybei, problemai ar tarpusavyje susijusių problemų ar silpnybių grupei išspręsti, taip pat pasinaudoti stiprybėmis, galimybėmis ar sumažinti grėsmes. Visos uždaviniuose nurodytos stiprybės, silpnybės, galimybės ar grėsmės turi būti nustatytos analizuojant aplinką ir SSGG. Suformulavus uždavinį, aiškiai apibrėžiami rezultatai, kurių siekiama jį įgyvendinant. Rezultatai turi būti pasiekiami per planuojamą strategijos įgyvendinimo laikotarpį.

Uždavinys turi būti apskaičiuojamas arba aprašomas. Formuluojamam uždaviniui keliami šie reikalavimai:

- jis nurodo vieną pagrindinį rezultatą, kuris turi būti pasiektas;

- jo rezultatą galima išmatuoti, palyginti su objektyviais rodikliais;
- jo rezultatą galima pasiekti per planuojamą laikotarpį.

Nustatant strateginius tikslų įgyvendinimo uždavinius, reikia atsakyti į šiuos klausimus:

- ar uždavinys atitinka tikslą;
- ar uždavinys yra realus laiko ir išteklių atžvilgiu;
- ar uždavinys numato norimą gauti rezultatą.

Kad būtų galima įvertinti strategijos uždavinių vykdymą, suformuluojami uždavinių įgyvendinimo vertinimo kriterijai. Jie suteikia informaciją apie uždavinių įgyvendinimo rezultatus. Vertinimo kriterijai turi būti skelbiami ir už juos turi būti atsiskaitoma, jie turi būti stebimi ir naudojami priimant sprendimus, t. y. jie turi padėti valdyti ir kontroliuoti. Pagal šiuos kriterijus vertinami uždavinių vykdymo rezultatai ir atliekant veiklos auditą.

Uždavinių įgyvendinimo vertinimo kriterijai turi:

- būti grindžiami strateginiais tikslais ir uždaviniais;
- būti realūs, teisingi, aiškiai suformuluoti, nesudėtingi, leisti daryti palyginimus;
- būti palyginami laiko atžvilgiu;
- leisti vertinti sąnaudas, darbo krūvį, rezultatus ir naudą.

Tikslinga parinkti kelis skirtingų tipų vertinimo kriterijus. Vertinimo kriterijai pagal tipus skirstomi į:

- kiekybinius (absoliučius ir santykinus): rodo, kiek pasiekta (nurodomas prekių ar paslaugų kiekis);
- kokybinius: rodo, kaip buvo suteiktos paslaugos, nurodo jų tikslumą, išsamumą, vartotojų patenkinimą ir paslaugų standartų atitikimą;

- išlaidų efektyvumo: apibūdina pasiektų rezultatų ir sunaudotų išteklių santykį.

Uždavinių sprendimo priemonės. Kiekvienas uždavinys sprendžiamas atliekant konkrečius veiksmus, kurie vadinami priemonėmis. Priemonė yra pageidautinų tikslų ar užsibrėžtų uždavinių pasiekimo būdas, įvertintas kiekybiškai nustatant intelektinių, materialinių ir finansinių išteklių poreikį. Įmonės vadovai turi apsvarstyti daugiau nei vieną priemonę, kad užtikrintų, jog pasirinkta uždavinio įgyvendinimo priemonė yra pats efektyviausias ir racionaliausias būdas norimam rezultatui pasiekti. Priemonės turi būti vertinamos siekiamų rezultatų pagrindu.

Priemonė turi atitikti šiuos kriterijus:

- priemonė yra efektyviausias ir racionaliausias būdas norimam rezultatui pasiekti;
- priemonė leidžia pasiekti norimą rezultatą naudojantis turimais arba planuojamais ištekliais;
- priemonė turi būti suprantama, teisėta ir praktiškai įgyvendinama.

Nustatydami priemones įmonės vadovai turi spręsti šiuos klausimus:

- ar priemonė yra pats efektyviausias ir racionaliausias būdas norimam rezultatui pasiekti;
- ar priemonė yra reali turimų arba planuojamų išteklių atžvilgiu;
- ar priemonė gali realiai padėti pasiekti norimus rezultatus;
- ar priemonė tiksliai reiziumuoja numatomą strategiją;
- ar priemonė yra suprantama, teisėta ir praktiška.

Reikia numatyti priemones kiekvienam uždaviniui įgyvendinti. Rekomenduojama apsvarstyti ir numatyti daugiau kaip vieną priemonę ir jas išdėstyti prioriteto tvarka.

4. STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMAS

Tolesnė strateginio valdymo stadija yra numatytos ir parengtos strategijos įgyvendinimas. Šios stadijos tikslas – pereiti nuo strateginio planavimo prie kitų strateginio valdymo funkcijų – organizavimo, vadovavimo bei kontrolės. Tai visiškai suprantama, nes vien tik sukurti įmonės strategiją neužtenka. Reikia parengti efektyvius jos įgyvendinimo atraminius planus, programas ir projektus, garantuoti finansinius ir žmonių išteklius bei parengti patį įgyvendinimo procesą. Įgyvendinant strategiją išbandomos naujos techninės, informacinės galimybės, rengiamos įmonės darbuotojų mokymo programos, nauja strateginė politika ir valdymo metodai.

Strategijos įgyvendinimas pirmiausia apima strategijos atraminių planų rengimą ir strateginio plano įgyvendinimą.

Įmonės strateginis planas – tai ilgalaiinės veiklos programa, kurią reikia nuolat keisti, priderinant prie pasikeitusios aplinkos. Patvirtinus strateginį planą, būtina parengti išvestinius arba atraminius planus, kurie detalizuoja ir sukonkretina strateginį planą. Kiekvienas įmonės verslo ar funkcinis veiklos planas, išskyrus strateginį planą, traktuojamas kaip atraminis planas aukštesnio lygio planams.

Įmonėms yra būdinga planų hierarchija:

- 1) strateginiai planai (3–7 metų);
- 2) vidutinės trukmės planai (2–3 metų);
- 3) einamieji planai (vienerių metų);
- 4) operatyviniai planai (ketvirčių, mėnesių ir t. t.).

Visų lygių planai rengiami pagal viena planavimo žingsnių seką. Tačiau nors visiems minėtiems planams rengti gali būti taikoma ta pati žingsnių seka, kiekvieno planų hierarchijos lygio žingsnių sudėtis ir turinys skiriasi. Kylant

hierarchijos pakopomis aukštyr, planavimas darosi vis sudėtingesnis, kartu jį sudėtingiau ir formalizuoti.

Strateginis planas – dokumentas, kuriame yra nustatyti tikslai, uždaviniai, vertinimo kriterijai ir priemonės programai įgyvendinti bei laukiamas jos poveikis įmonei. Strateginio plano tikslas turi nusakyti rezultatą, kurį norima pasiekti per tam tikrą laikotarpį.

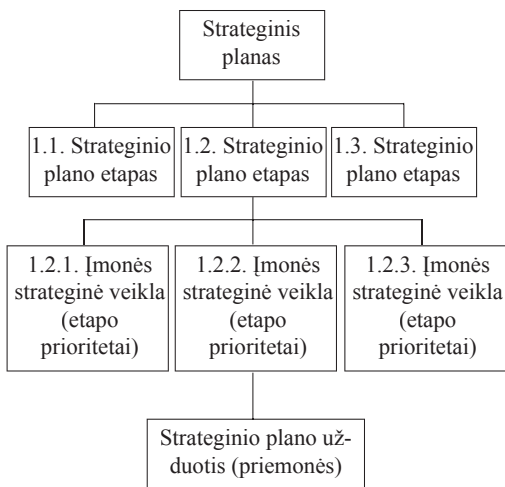
Strateginio plano struktūrą sudaro:

- tikslai,
- uždaviniai,
- priemonės,
- uždavinių įgyvendinimo vertinimo kriterijai,
- lėšos.

Strategijos įgyvendinimo pagrindą sudaro veiklos tvarkaraštis. Veiklos tvarkaraštis (arba veiksmų planas) yra įmonės strateginės veiklos pristatymo metodas, kuris nustato strateginio plano loginę seką ir tarpusavio santykius. Pagal veiklos tvarkaraščius kiekvienai veiklai įgyvendinti priskiriami žmonių ištekliai.

Apsisprendus dėl strateginio plano apimties (uždavinių ir rezultatų) pagal loginę struktūros metodą pradedamas rengti veiklos tvarkaraštis, dažniausiai remiantis darbų suskirstymo schemas (DSS) metodu, kurio tikslas – suskirstyti strateginį planą į dalis. Darbų suskirstymo schema užtikrina strateginio plano nuoseklumą ir visapusiškumą bei leidžia išvengti kartojimosi, nes planuojant įmonės veiklą pagal darbų suskirstymo schemą galima patikrinti visus plano komponentus. Strateginio plano apimtį ir jo komponentus galima pavaizduoti remiantis darbų suskirstymo schema. Kadangi darbų suskirstymo schema yra hierarchinė struktūra, strateginio plano apimtį geriausiai galima pateikti grafiškai „dėžutės“ arba „eilutės“ formomis.

2 pav. „Dėžutės“ formos darbų suskirstymo schema



Veiklos tvarkaraštis gali būti rengiamas pagal šiuos pagrindinius žingsnius:

1. Pagrindinių veiklų išvardijimas. Apsisprendus dėl strateginio plano apimties (uždavinių ir rezultatų), reikia išvardyti pagrindines veiklas, reikalingas strateginiam planui rengti. Jeigu planas buvo formuluojamas pagal loginę struktūros metodą, pagrindines veiklas galima rasti loginę struktūros matricos lentelėje.

2. Pagrindinių veiklų suskirstymas į strateginio plano etapus. Planą galima suskirstyti į skirtingus etapus, skirtingiems etapams priskirti skirtingas veiklas pagal DSS. Be to, didelius ir sudėtingus planus galima padalyti į subplanus. Taip galima perduoti atsakomybę už subplanų valdymą suinteresuotų asmenų grupėms.

3. Strateginių įmonės veiklų suskirstymas į smulkesnes užduotis. Veiklos gali būti suskirstomos į smulkesnes užduotis siekiant kontroliuoti, kaip jos vykdomos. Įvykdyti kiekvieną smulkesnę užduotį gali būti pavesta tam tikram asmeniui. Dažniausiai veiklos yra suskirstomos į smulkesnes užduotis esant didelei rizikai ir abejonei. Toks suskaidymas leidžia sukaupti daugiau informacijos ir sumažinti riziką.

4. Veiklų sekos, tarpusavio priklausomybės ir apribojimų nustatymas. Veiklas suskirsčius į etapus bei suskirsčius pagrindines veiklas į smulkesnes užduotis, reikia susieti veiklas pagal jų seką, tarpusavio priklausomybę: kaip viena veikla priklauso nuo kitos veiklos pradžios ir pabaigos. Yra keli veiklų tarpusavio santykio tipai. Dažniausiai viena veikla negali prasidėti tol, kol nepasibaigia kita. Tačiau kai kurios veiklos gali būti vykdomos tuo pačiu metu. Tam tikri išoriniai įvykiai gali turėti įtakos strateginio plano įgyvendinimui.

5. Strateginio plano veiklų įgyvendinimo pradžios ir pabaigos datų nustatymas. Pagal tam tikrų veiklų užduočių trukmę reikia nustatyti plano veiklų (o paskui atitinkamai ir etapų) įvykdymo trukmę, nurodyti preliminaras veiklų pradžios ir pabaigos datas.

6. Strateginio plano kryptčių/prioritetų nustatymas. Plano krypttis yra įmonės veiklos, įgyvendinant strategiją, orientyras konkrečiame strateginio plano etape.

Kryptys/prioritetai yra skirti strateginio plano įgyvendinimui valdyti ir kontroliuoti. Prioritetais išskiriami pagrindiniai siekiai ir planuojami rezultatai, pagal kuriuos vertinami plano etapo įgyvendinimo tikslai ir pažanga.

7. Etapų, veiklų ir užduočių paskirstymas įmonės darbuotojams. Atsakomybės už skirtingus strateginio plano komponentus priskyrimas yra vienas iš svarbiausių tvarkaraščio rengimo žingsnių. Tai atliekama įvertinus kiekvieno strateginio plano etapo, veiklos ir užduoties įvykdymo poreikį (žmonių, materialinių, finansinių išteklių). Etapus, veiklas ir užduotis paskirsčius įmonės darbuotojams, paaiškėja atsakomybė už strateginio plano komponentų vykdymą.

Atsakomybę galima priskirti siejant darbų suskirstymo schemą (DSS) su organizacinio suskirstymo schema (OSS). Kaip pažymėta lentelėje, DSS ir OSS aiškiai susieja strateginio plano komponentus su įmonės darbuotojais, nustatydama atsakomybę už plano komponentų įvykdymą.

10 lentelė. Darbų suskirstymo schemos ir organizacijos suskirstymo schemos sąsajos

1. Strateginio plano etapas					
1.1.1. Įmonės strateginė veikla		1.1.2. Įmonės strateginė veikla			
1.1.1.1. Užduotis	1.1.1.2. Užduotis			Darbuotojas A	Atsakingas vadovas (plano įgyvendinimo koordinatorius)
				Darbuotojas B	
				Darbuotojas C	

Žinoma, svarbiausia sėkmingo strateginio įmonės plano įgyvendinimo sąlyga yra įgyvendinančios struktūros, kurios koordinuoja veiklą, jungia ir derina suinteresuotųjų pozicijas, susieja jų pastangas

į koalicijas, formalius ir neformalius junginius, rengia diskusijas, priima sprendimus, sprendžia kylančius konfliktus.

Įgyvendinančios struktūros privalo per visą įgyvendinimo laikotarpį nenukrypti

nuo strateginio plano įgyvendinimo pagrindinių krypčių, keisti neefektyviai dirbančius įgyvendinančių struktūrų narius, pašalinti kylančius sunkumus.

Veiklos įvykdymo kokybė ir trukmė priklauso nuo jai priskirtų išteklių. Todėl prieš pavedant įgyvendinti strategines veiklas įmonei reikia įvertinti kiekvieno darbuotojo gebėjimus, igūdžius ir patirtį bei paaiškinti jų atsakomybę už paskirtus strateginio plano komponentus. Akivaizdu, kad šio žingsnio metu, nustatant išteklių atsakomybę, iškils poreikis tikslinti strateginio plano komponentų įvykdymo trukmę ir kitus dalykus. Kuo tiksliau suplanuoti išteklius, tuo tiksliau įvertinama veiklų trukmė. Visa veiklos tvarkaraščio informacija gali būti apibendrinta grafiškai.

Ypač svarbus vaidmuo įgyvendinant strategiją tenka finansavimui, t. y. racionaliam finansinių išteklių panaudojimui. Įmonės finansinių išteklių suformavimas, jų naudojimo kontrolė tiesiogiai priklauso nuo įmonės vadovų, svarbiausių padalinių vadybininkų.

Strategijai įgyvendinti reikia numatyti finansinius išteklius ir suformuoti strategijos įgyvendinimo biudžetą. Biudžeto detalumas ir aiškumas atidžiai tikrinami. Pirma, vertinant strateginį planą, daug dėmesio skiriama „pinigų vertės“ kriterijui – ką ir kiek strateginio plano rengėjai numato atlikti už numatytus pinigus. Antra, vertinamas strateginio plano biudžeto sandaros aiškumas, numatytų išlaidų pagrįstumas ir jų reikalingumas strateginiams tikslams pasiekti.

Pirmiausia bandoma nustatyti kiekvienos strateginiame plane numatytos veiklos būsimas išlaidas. Turi būti nustatyta kiekvienai veiklai atlikti reikalingų finansinių išteklių tiksli kiekybinė išraiška.

Biudžete neturėtų būti bendrų sumų: pavyzdžiui, jei numatoma įsigyti naują įrangą, pageidautina nurodyti apytikrą jų

skaičių, technines charakteristikas, reikalingus papildomus įrenginius ir kt. Informacija apie įsigijamą įrangą turi būti kuo tikslesnė, nes padeda pagrįsti ir tiksliau numatyti reikiamas lėšas. Rengiant strategijos įgyvendinimo biudžetą reikia atlikti nedidelį tyrimą – nustatyti būsimų pirkimų (prekių ar paslaugų) kainą. Panašiai grindžiami ir darbuotojų atlyginimai.

Paskutinė strateginio valdymo proceso dalis, susijusi su strategijos įgyvendinimu, – tai kontrolė ir vertinimas. Strategiją įgyvendinant kylantys sunkumai taip pat turėtų būti numatyti. Įmonės vadovams būtina suvokti atsakomybę už naujų, papildomų sprendimų priėmimą, siekiant pagerinti įgyvendinimo procesą. Todėl įgyvendinant strategiją išauga vertinimo fazės ir procedūrų vaidmuo. Tai reiškia, kad kiekvienas svarbesnis įgyvendinimo proceso žingsnis turi būti žengtas, jei reikia, pasitelkus specialistus ir ekspertus. Įvertinami pasikeitimai. Strateginio plano atskirų dalių įgyvendinimas leidžia preciziškai koreguoti, tikslinti likusį strateginio plano etapą, įgyvendinimo procesus.

Strateginį planą padalijus į atskirus etapus bei paskirsčius juos laiko atžvilgiu, svarbu kontroliuoti kiekvieno etapo eigą bei įvertinti jo rezultatus. Esant nepatenkinamiems rezultatams, reikėtų vėl grįžti į strateginės analizės stadiją ir pradėti ieškoti priežasčių, alternatyvių sprendimo būdų.

Siekiant įvertinti, ar įgyvendinti strategijoje numatyti tikslai ir uždaviniai, analizuojami iš anksto nustatyti uždavinių įgyvendinimo vertinimo kriterijai. Jie suteikia informaciją apie strateginio plano įgyvendinimo rezultatus. Vertinimo kriterijai turi būti stebimi ir naudojami priimančioms sprendimams. Jie turi padėti valdyti bei kontroliuoti įmonės strateginę veiklą. Uždavinių įgyvendinimo vertinimo kriterijai turi:

- būti realūs, teisingi, aiškiai suformuluoti, leisti daryti palyginimus;
- leisti vertinti sąnaudas, darbo krūvį, rezultatus ir naudą;
- Vertinimo kriterijai skirstomi į:
 - kiekybinius (absoliučius ir santykinus): rodo, kiek pasiekta, kokia yra paslaugų ar prekių apimtis;
 - kokybinius: rodo, kaip buvo suteiktos paslaugos, nurodo jų tikslumą, vartotojų pasitenkinimą, išsamumą ir paslaugų standartų atitikimą.

Įmonės vadovybė ir įgyvendinančios struktūros vertinimo išvadų pagrindu nuolat tobulina strategijos įgyvendinimo dokumentus, siekia priimti būtiniausius sprendimus, nustatyti veiklą ir atsakomybę už sprendimų įvykdymą. Bent kiek pasikeitus strategijos įgyvendinimo terminams, metodams ar taktikai, apie tai privalu pranešti suinteresuotiems asmenims ir struktūroms.

Kontrolė ir vertinimas – strategijos įgyvendinimo priežiūros komponentas. Svarbu nuolat stebėti, ar strategijos įgyvendinimas atitinka poreikius ir išlieka aktualus – laikas ir aplinkybės gali pakeisti išorinę bei vidinę įmonės aplinką, dėl pokyčių gali reikėti daryti strateginių tikslų, prioritetų bei programų (veiksmų plano) pakeitimus.

Kontrolė ir vertinimas – tai taip pat planas priemonių, vykdytinų atsiradus svarbiems pokyčiams rengiant ir įgyvendinant strateginį planą:

- tam reikia iš naujo įvertinti visas pagrindines prielaidas ir atkurti bei įvertinti visus tarpusavyje susijusius santykius;
- tai yra tęstinis procesas, duomenų rinkimo ir analizės seka, strateginių kryptių patvirtinimas, o, jeigu reikia, ir strateginio plano etapo performulavimas.

Strategijos įgyvendinimo priežiūra turėtų padėti atsakyti į tokius klausimus:

1. Ar privalu keisti esamo strateginio plano prioritetus skiriant finansines lėšas ir renkantis veiklos kryptis?

2. Ar sąlygos pasikeitė tiek, kad reikia apsvarstyti naujų strateginių kryptių ir veiksmų plano rengimą?

Būtina nuolat vertinti įmonės veiklą ir peržiūrėti strategiją bei strateginius ir atraminius planus, atlikti pakartotinę ekspertizę. Šio strateginio planavimo etapo tikslas – patikrinti įgyvendintą politiką, strategiją, planus, programas, projektus ir tuo remiantis numatyti naują veiklos kursą – modifikuoti planus ir atsisakyti netinkamos strategijos.

PABAIGA

Strateginis šiuolaikinės įmonės valdymas skatina jos vadovus galvoti apie perspektyvą, apibrėžti veiklos rodiklius, kad juos būtų galima kontroliuoti, koordinuoti įmonės pastangas, nustatyti įmonės uždavinius ir orientacijas, iš anksto ruošti įmonę netikėtoms permainoms, sutelkia visas įmonės vadybininkų pajėgas siekti bendro tikslo.

Nors pastarąjį dešimtmetį strateginio valdymo lygis šalyje kiek pagerėjo ir nemaža įmonių vadovų pripažįsta, kad strategija yra įmonės valdymo pagrindas, ji vis dar lieka silpna įmonių vadybos veiklos grandis. Dažna priežastis – įmonės savininkai ir aukščiausieji vadovai skiria nepakankamai dėmesio strategijai. Daugeiui įmonių vadovų aktualios šiandieninės problemos užgožia akiratį, tolimą perspektyvą. Strategija užsimiršta dėl kritinių situacijų, kurių sprendimas patrauklesnis, nes sudaro užbaigto darbo įspūdį. Tai verčia daryti išvadą, kad reikia sudaryti tokias aplinkybes, kurios strategijos planavimą ir įgyvendinimą padarytų būtina.

Įmonės strategija yra kruopštus ir sistemingas pasiruošimas ateičiai. Tačiau

strateginis valdymas pats savaime nėra garantas arba stebuklingų metodų, priemonių rinkinys, saugantis įmonę nuo nesėkmių. Strategija negarantuoja, kad įmonei seksis, jeigu ji bus netinkamai valdoma. Strateginis valdymas greičiau yra metodologija, kurią pritaikius galima tikėtis efektyvesnės įmonės veiklos.

Įmonės veikloje strateginis mąstymas ir veikla gali išsitvirtinti tik laipsniškai. Todėl strateginio valdymo pranašumai ir galimybės tampa vertybėmis ne iš karto, o po kelių įmonės įgyvendintų strateginio

planavimo ciklą, įmonės vadovams ir darbuotojams sukaupus deramą strateginio planavimo patirtį.

Įmonės vadovai privalo suprasti, kad strateginio valdymo sėkmė priklauso nuo to, kaip teoriniai strateginio valdymo modeliai, principai, procedūros bus susiejami su realiomis įmonės veiklos sąlygomis, specifinėmis jų veiklos aplinkybėmis ir situacijomis. Tai priklauso ir nuo to, kaip efektyviai bus rengiama strategija ir vadovaujama jos įgyvendinimo procesui.

Finansų analizė, kontrolė ir valdymas

1. FINANSINĖS ATASKAITOS IR JŲ INTERPRETACIJA

Kiekvienos įmonės savininkams bei vadovams svarbu suprasti ir interpretuoti finansines ataskaitas bei, jomis remiantis, priimti tinkamus sprendimus. Finansinės ataskaitos svarbios ne tik pačiai įmonei, kurios veiklą jos atspindi. Finansinės ataskaitos domina daugelį asmenų grupių: investuotojus, bankininkus ar kitus finansinių išteklių tiekėjus, darbuotojus, žaliavų bei kitų išteklių tiekėjus, pirkėjus, valstybines institucijas, įvairias vartotojų grupes. Jeigu jūsų įmonė nuspręstų iš banko pasiskolinti pinigų, tai pirmiausiai bankas pareikalautų pateikti įmonės finansines ataskaitas, nes bankui svarbu įvertinti, ar įmonė būtų pajėgi grąžinti kreditą. Jeigu jūsų įmonė nori pirkti didelį kiekį prekių ar žaliavų ir atsiskaityti po tam tikro termino, tai prekių tiekėjas greičiausiai taip pat reikalaus iš jūsų pateikti finansines ataskaitas, nes jam labai svarbu žinoti, ar jūsų įmonė galės laiku atsiskaityti.

Plačiausiai naudojamos yra pelno (nuostolio) ataskaita bei balansas, tačiau ne mažiau svarbi yra ir pinigų srautų ataskaita. Atsižvelgiant į įmonės teisinę formą, gali skirtis įstatymų reikalaujamų ataskaitų formos, tačiau, nesvarbu, ar jūsų įmonė yra IĮ, ŪB ar UAB, finansinių ataskaitų esmė yra ta pati. Pelno (nuostolio) ataskaita rodo įmonės tam tikro laikotarpio veiklos pajamas ir sąnaudas (išlaidas), o balansas – įmonės turtą bei jos įsipareigojimus konkrečiu laiko momentu.

Pelno (nuostolio) ataskaitą galime lyginti su filmavimo kamera, kuria užfiksuojamos visos įmonės uždirbtos pajamos

bei patirtos išlaidos per tam tikrą laikotarpį. Pavyzdžiui, 2002 m. metinėje pelno (nuostolio) ataskaitoje bus parodytos visos įmonės pajamos bei išlaidos, kurias įmonė gavo (patyrė) nuo 2002 sausio 1 d. iki 2002 gruodžio 31 d. Tuo tarpu balansas gali būti lyginamas su įmonės fotografija, padaryta tam tikru laiko momentu. 2002 m. gruodžio 31 d. būklės balansas rodys įmonės turtą bei įsipareigojimus šią konkrečią dieną, tačiau, remdamiesi šiuo balansu, mes nesužinosime, kaip atrodė įmonės turtas bei įsipareigojimai prieš pusmetį, mėnesį, netgi prieš dieną.

Pelno (nuostolio) ataskaita

Pelno (nuostolio) ataskaita leidžia įvertinti kasdienę įmonės veiklą, t. y. palyginti tam tikro laikotarpio įmonės pajamas su parduotų prekių ar suteiktų paslaugų savi-kaina bei kitomis išlaidomis. Pajamų perviršis, palyginti su išlaidomis, vadinamas pelnu, ir atvirkščiai, išlaidų perviršis, palyginti su pajamomis, vadinamas nuostoliu.

Pelno (nuostolio) ataskaita atlieka šias funkcijas:

- rodo tam tikro laikotarpio įmonės pajamas bei joms uždirbti patirtas išlaidas;
- rodo pelną (nuostolį), kurį įmonė gauna iš įvairių veiklų. Pavyzdžiui, iš pelno (nuostolio) ataskaitos galima pamatyti, kad metų pajamų ar išlaidų didėjimą lėmė ne įprastinė veikla, bet, tarkim, pajamos, gautos už ilgalaikio turto pardavimą, ar išlaidos, patirtos dėl valiutų kursų svyravimo;
- sujungia praėjusių metų įmonės balansą su einamųjų metų balansu. Uždirbtas pelnas didina savininkų nuosavybę, o patirtas nuostolis ją mažina.

Pelno (nuostolio) ataskaitos tipinis pavyzdys pateikiamas toliau.

1 lentelė. 2002 m. UAB „Maža įmonė“ pelno (nuostolio) ataskaita

Straipsniai	Lt
Pardavimai ir paslaugos	2 500 000
Pardavimų savikaina	2 150 000
Bendras pelnas (nuostolis)	350 000
Veiklos sąnaudos	345 000
Veiklos pelnas (nuostolis)	5 000
Kita veikla	20 000
Pajamos	20 000
Sąnaudos	
Finansinė ir investicinė veikla	-10 000
Pajamos	
Sąnaudos	10 000
Įprastinės veiklos pelnas (nuostolis)	15 000
Pagautė	
Netekimai	
Pelnas (nuostolis) prieš apmokestinimą	15 000
Pelno mokestis	2 000
Grynasis pelnas (nuostolis)	13 000

Iš pateiktos pelno (nuostolio) ataskaitos matome, kad įmonė iš pagrindinės veiklos pelno beveik negauna. Veiklos pelnas siekia 5 tūkst. Lt ir, jei įmonė negautų pajamų iš kitos veiklos, tai patirtų nuostolius, nes bankui mokamos palūkanos (finansinės sąnaudos) sudaro 10 tūkst. Lt.

Pardavimai ir paslaugos – tai pagrindinis pelno (nuostolio) ataskaitos straipsnis, rodantis visus įmonės pardavimus grynaisiais pinigais ar kreditu tam tikrą laikotarpį. Jeigu įmonė yra registruota PVM mokėtoja, tai pardavimai, kaip ir visos patirtos išlaidos, pelno (nuostolio) ataskaitoje rodomi be PVM.

Pardavimų savikainą sudaro išlaidos žaliavoms bei prekėms, skirtoms perparduoti, gamybos darbus atliekančių darbi-

ninkų darbo užmokestis, energijos sąnaudos, įrangos, kuria gaminama produkcija, nusidėvėjimas ir kitos netiesioginės gamybos išlaidos (pvz., įrangos taisymas).

Bendras pelnas – tai skirtumas tarp pardavimų ir pardavimų savikainos, matuojamas procentais nuo pardavimų. Tai yra vienas esminių pelningumo rodiklių, vadinamas bendrojo pelno marža. UAB „Maža įmonė“ bendrojo pelno marža sudaro 14%. Jeigu įmonė veikia stabilioje ekonominėje aplinkoje ir savo veiklą plėtoja jau daugelį metų, tai paprastai bendrojo pelno marža yra daugiau ar mažiau stabili metai iš metų. Įmonių, veikiančių tame pačiame sektoriuje, bendrojo pelno maržos taip pat dažnai būna panašios. Tačiau ši taisyklė ne visada tinka ką tik veiklą pradėjusioms ar mažoms įmonėms, kurios pasižymi dideliu pardavimų augimu. Bėgant metams, tokių įmonių bendrojo pelno marža turi tendenciją didėti.

Veiklos sąnaudos – tai įmonės patirtos išlaidos, neįtrauktos į pardavimų savikainą: administracijos atlyginimai, komunalinių bei ryšio paslaugų sąnaudos, nuoma, kanceliarinės prekės, komandiruotės, audito sąnaudos, remontas, nusidėvėjimas ir kt. Veiklos sąnaudos daugiau ar mažiau būna pastovios ir jų dydis nekinta proporcingai pardavimams.

Veiklos pelnas gaunamas iš bendrojo pelno atėmus veiklos sąnaudas. Jis rodo lygį pelno, kurį įmonė gauna iš įprastinės veiklos, neatėmus finansinių sąnaudų. Tai įmonės pelningumo rodiklis, į kurį įmonių savininkai ir vadovai turėtų kreipti daugiausia dėmesio. Jeigu įmonė kreipiasi į banką dėl finansavimo, tai bankininkams įmonės gaunamas veiklos pelnas yra vienas iš pagrindinių pelningumo rodiklių, nes jis rodo, ar įmonė pakankamai uždirba, kad sugebėtų mokėti palūkanas. Jeigu UAB „Maža įmonė“ nebūtų gavusi pajamų iš kitos veiklos, tai uždirbto veiklos

pelno nebūtų pakakę sumokėti palūkanas. Kitas svarbus rodiklis, į kurį reikėtų kreipti itin daug dėmesio, – tai veiklos pelnas prieš nusidėvėjimą, palūkanas bei mokesčius (sutrumpintai – EBITDA). Jis apskaičiuojamas prie veiklos pelno pridėjus nusidėvėjimo bei amortizacijos sąnaudas. Jeigu UAB „Maža įmonė“ nusidėvėjimo sąnaudos 2002 m. sudarė 80 tūkst. Lt, tai jos EBITDA siekia 85 tūkst. Lt. Nors įstatymais patvirtintose finansinių ataskaitų formose šis rodiklis nenurodomas, tačiau kiekvienai įmonei pravartu jį išskirti bei naudoti ataskaitose savo vidinėms reikmėms. EBITDA rodo, kokį pinigų srautą įmonė gauna iš savo veiklos. Šis pinigų srautas gali būti skirtas apyvartiniam kapitalui finansuoti, investicijoms vykdyti bei finansinėms skoloms gražinti ir palūkanoms už jas mokėti.

Kita veikla rodo įmonės pajamas bei sąnaudas, kurias įmonė gauna (patiria) iš kitos veiklos, nesusijusios su pagrindine veikla. Pavyzdžiui, gamybinė įmonė kitos veiklos eilutėje gali nurodyti pajamas, gaunamas iš dalies turto nuomos. Tarkime, 2002 m. UAB „Maža įmonė“ nevisiškai išnaudojo turimas patalpas, todėl dalį patalpų nuomojo kitai įmonei ir gavo 20 tūkst. Lt per metus. Šios papildomos pajamos pavaizduotos kitos veiklos eilutėje.

Finansinės ir investicinės veiklos eilutėje rodomos palūkanų išlaidos, mokamos bankui, pelnas ar nuostolis dėl valiutų kursų svyravimų, taip pat gautos pajamos ar patirtos sąnaudos dėl investicinės veiklos, pvz., pelnas už parduotą ilgalaikį turtą.

Pagautė ir netekimai rodo įmonės pajamas bei patirtas sąnaudas iš ypatingosios veiklos, pvz., dėl gaisro patirtą nuostolį.

Grynasis pelnas (nuostolis) – tai rezultatas, gaunamas sudėjus pelną (nuostolį) iš visų įmonės veiklų bei atskaičius pelno mokesčių. UAB „Maža įmonė“ 2002 m. uždirbtas grynasis pelnas sudarė 13 tūkst. Lt.

Įmonės savininkai jį gali skirti arba dividendams išsimokėti, arba palikti įmonėje tolesnei veiklai plėtoti.

Balansas

Įmonės balansas – tai ataskaita, atspindinti įmonės turtą ir išipareigojimus konkrečiu laiko momentu. Balansą sudaro trys pagrindinės dalys: turtas, išipareigojimai bei savininkų nuosavybė. Svarbu išdėmėti pagrindinę buhalterinio balanso lygybę $TURTAS = \text{ISIPAREIGOJIMAI} + \text{SAVININKŲ NUOSAVYBĖ}$.

Įmonės buhalterinis balansas atlieka šias funkcijas:

- rodo visą įmonės turimą turtą ir visus įsiskolinimus;
- detalizuoja, kokį turtą bei už kokią sumą įmonė turi;
- rodo šaltinius, iš kurių buvo įsigijamas įmonės turtas.

Tipinis įmonės balanso pavyzdys pateikiamas toliau.

2 lentelė. 2002 m. gruodžio 31 d. UAB „Maža įmonė“ buhalterinis balansas

Straipsniai	Lt
1	2
Ilgalaikis turtas	500 000
Nematerialusis turtas	
Ilgalaikis materialusis turtas	500 000
Trumpalaikis turtas	790 000
Atsargos	400 000
Debitorinės skolos	380 000
Investicijos	
Pinigai sąskaitoje ir kasoje	10 000
Turtas iš viso	1 290 000

Savininkų nuosavybė	433 000
Kapitalas	400 000
Nepaskirstytasis pelnas ir rezervai	33 000
Mokėtinos sumos ir išipareigojimai	857 000

1	2
<i>Ilgalaikiai įsipareigojimai</i>	<i>100 000</i>
Ilgalaikės finansinės skolos	100 000
Kiti ilgalaikiai įsipareigojimai	
<i>Trumpalaikiai įsipareigojimai</i>	<i>757 000</i>
Finansinės skolos	100 000
Prekybos skolos	447 000
Kiti trumpalaikiai įsipareigojimai	210 000
<i>Savininkų nuosavybė ir įsipareigojimai iš viso</i>	<i>1 290 000</i>

Įmonės ilgalaikį turtą dažniausiai sudaro nematerialusis ir materialusis turtas. Kartais prie įmonės ilgalaikio turto gali būti priskiriamas ir ilgalaikis finansinis turtas (turima kitų įmonių akcijų dalis ar kitokio pobūdžio investicijos) bei po vienerių metų gautinos sumos, tačiau mažose įmonėse tokio pobūdžio turtas pasitaiko rečiau.

Nematerialusis turtas – tai toks turtas, kurio negalima fiziškai apčiuopti, pvz., patentai, prekių ženklai, programinė įranga. Materialųjį turtą sudaro žemė, pastatai, įranga, transporto priemonės bei kitas ilgalaikis turtas (pvz., baldai, įrankiai). Visas ilgalaikis turtas turi vieną bendrą požymį – tai, kad jis yra naudojamas įmonės veikloje daugiau nei vienerius metus. Kadangi ilgai naudojamas turtas tiek fiziškai, tiek morališkai nusidėvi, todėl yra skaičiuojamos nusidėvėjimo sąnaudos (nematerialiojo turto nusidėvėjimas vadinamas amortizacija). Buhalteriniame balanse ilgalaikis turtas parodomas ne įsigijimo verte, bet atskaičius nusidėvėjimo sąnaudas. Svarbu suprasti, kad nusidėvėjimo sąnaudos nėra piniginės išlaidos. Įmonė pinigų išleidžia tada, kai turtą įsigyja, o kiekvienais metais skaičiuojamam to turto nusidėvėjimui papildomų piniginių išlaidų nereikia.

Trumpalaikis turtas – tai toks turtas, kuris laikomas pinigais arba per metus bus paverstas pinigais. Trumpalaikį turtą sudaro atsargos, debitorinės skolos, investici-

jos, ateinančio laikotarpio sąnaudos (pvz., metinė prenumerata) bei pinigai sąskaitoje ir kasoje.

Atsargos paprastai būna trijų rūšių: žaliavos, nebaigta gamyba bei pagaminta produkcija/prekės, skirtos perparduoti. Gamybinė įmonė turi visų šių rūšių atsargų, tuo tarpu prekybinė įmonė dažniausiai turi tik prekių, skirtų perparduoti. Paslaugų įmonė paprastai atsargų iš viso neturi.

Debitorinės skolos – tai per vienerius metus gautinos sumos. Paprastai didžiausią debitorinių skolų dalį sudaro pirkėjų įsiskolinimas už parduotą produkciją. Taip pat gautinų sumų eilutėje gali būti nurodomas gautinas PVM iš valstybės biudžeto bei kiti panašaus pobūdžio kitų įmonių bei valstybės įsiskolinimai bendrovei.

Jeigu įmonė turi daug grynųjų pinigų sąskaitoje ir kasoje, tai dalį jų ji gali laikyti banke kaip terminuotą indėlį, įsigyti vyriausybės vertybinių popierių ar atlikti kitokio pobūdžio investicijas. Šis turtas būtų rodomas trumpalaikio turto dalyje „Investicijos“.

Savininkų nuosavybę sudaro įmonės akcinis kapitalas (II – savininkų įnašai), įvairūs rezervai bei nepaskirstytasis pelnas. Savininkų nuosavybė yra skirtumas tarp įmonės turto bei įsipareigojimų, todėl dar kartais gali būti vadinama grynąja turto verte. Akcinis kapitalas (savininkų įnašai) rodo pinigų sumą, kurią savininkai yra investavę į įmonę. Jeigu kiekvienais metais įmonė nepaskirsto uždirbto pelno dividendams išmokėti, o palieka įmonėje, tai ši susikaupusi pelno suma vaizduojama nepaskirstytojo pelno eilutėje. UAB „Maža įmonė“ nepaskirstytasis pelnas 2002 m. padidėjo 13 tūkst. Lt, nes visas uždirbtas grynasis pelnas buvo paliktas įmonėje, o ne paskirstytas dividendams išmokėti. Jeigu įmonės ilgalaikis turtas buvo perkainotas, tai ši perkainojimo suma taip pat atspindima savininkų nuosavybės dalyje, vadinamajame perkainojimo rezerve.

Ilgalaikių įsipareigojimų dalyje rodomos įmonės ilgalaikės finansinės skolos bei kitos po vienerių metų mokėtinos sumos. Ilgalaikės finansinės paskolos dažniausiai imamos iš bankų investicijoms į ilgalaikį turtą ar kitokio pobūdžio ilgalaikiams projektams finansuoti. Įmonių savininkai bei vadovai turi atsiminti vieną iš pagrindinių taisyklių – finansinių skolų trukmė turi būti suderinta su finansuojamo projekto trukme. Jeigu projektas ilgalaikis, jis finansuojamas ilgalaikėmis finansinėmis paskolomis, jeigu finansuojamas apyvartinio kapitalo poreikis, šiuo tikslu dažniausiai imamos trumpalaikės (iki 1 metų) paskolos.

Trumpalaikių įsipareigojimų dalyje rodomos visos įmonės per vienerius metus mokėtinos sumos – tai ir trumpalaikės finansinės skolos kartu su ilgalaikių skolų einamųjų metų dalimi, taip pat prekybos skolos (kitais atvejais vadinamos įsiskolinimais tiekėjams), mokėtini mokesčiai, atlyginimai, socialinio draudimo įmokos bei kitos sumos.

Įmonės balanse turtas visada turi būti lygus savininkų nuosavybės bei įsipareigojimų sumai. UAB „Maža įmonė“ turtas 2002 m. pabaigoje sudarė 1290 tūkst. Lt, savininkų nuosavybė buvo 433 tūkst. Lt, o įsiskolinimai – 857 tūkst. Lt. Matome, kad didesniąją turto dalį įmonė finansuoja skolintomis lėšomis.

Svarbu atsiminti vieną dalyką – skaičiai, žymintys turtą balanse, anaipol neatspindi jo rinkos vertės. Įmonės balansas nėra įmonės rinkos vertės aktas. Prieš daugelį metų įsigytų žemės sklypų ir pastatų balansinė vertė beveik neturi nieko bendra su ta suma, kurią įmonė gautų pardavusi šį turtą.

Pinigų srautų ataskaita

Įmonės savininkams ir vadovams reikia žinoti esminį dalyką: pelnas – tai ne grynieji pinigai. Įmonė gali dirbti pelningai, tačiau jausti pinigų trūkumą. Tai ypač

pasakytina apie mažas, neseniai įsteigtas, sparčiai augančias įmones. Įmonė gali uždirbti daug pajamų, tačiau pirkėjai dar gali būti neatsiskaitę už produkciją, ir tokiu atveju įmonei kiltų su pinigų srautais susijusių problemų.

Įmonių vadovai privalo žinoti, kaip gryniesi pinigai cirkuliuoja, iš kokių įmonės veiklų gaunama pinigų, o kurioms iš jų jie sunaudojami, kokius svertus paspausti, kad įmonė gautų daugiau grynąjų pinigų. Įmonės tikslas nėra gauti pelno, ji siekia generuoti kuo daugiau grynąjų pinigų. Todėl pinigų srautų ataskaita yra ne ką mažiau svarbi už pelno (nuostolio) ataskaitą bei balansą, ir tik visos trys ataskaitos kartu atspindi tikrąją įmonės vaizdą.

Įmonės pinigų srautų ataskaita nėra tokia sudėtinga, kaip gali atrodyti iš pirmo žvilgsnio. Svarbu įsidėmėti, kad įmonė pinigų srautus gali gauti tik iš keturių šaltinių ir iš niekur kitur. Įmonės pinigų srautų šaltiniai yra šie:

- pinigų srautas iš įmonės veiklos;
- turto pardavimas;
- savininkų (akcininkų) įnašai;
- finansinės skolos.

Sudarant pinigų srautų ataskaitą svarbu vėl prisiminti pagrindinę buhalterinio balanso lygybę:

$$\text{TURTAS} = \text{ĮSIPAREIGOJIMAI} + \text{SAVININKŲ NUOSAVYBĖ}$$

Kadangi uždirbtas įmonės pelnas didina savininkų nuosavybę, o pelnas yra skirtumas tarp įmonės pajamų ir išlaidų, šią lygybę galime užrašyti taip:

$$\text{TURTAS} = \text{ĮSIPAREIGOJIMAI} + \text{SAVININKŲ NUOSAVYBĖ} + \text{PAJAMOS} - \text{IŠLAIDOS}$$

arba:
$$\text{TURTAS} + \text{IŠLAIDOS} = \text{ĮSIPAREIGOJIMAI} + \text{SAVININKŲ NUOSAVYBĖ} + \text{PAJAMOS}$$

Toliau esančioje lentelėje pateikiami pagrindiniai pinigų srautų ataskaitos sudarymo principai:

3 lentelė. Pagrindinių pinigų srautų ataskaitos pavyzdys

Turtas + Išlaidos =	Įsipareigojimai + Savininkų nuosavybė + Pajamos
Padidėjimas šioje lygybės pusėje reiškia pinigų panaudojimą	Padidėjimas šioje lygybės pusėje reiškia pinigų šaltinį
Sumažėjimas šioje lygybės pusėje reiškia pinigų šaltinį	Sumažėjimas šioje lygybės pusėje reiškia pinigų panaudojimą

Taigi įmonė pinigus generuoja tuo atveju, jeigu sumažėja turtas, išlaidos arba didėja įsiskolinimai, savininkų nuosavybė

bei pajamos. Įmonė panaudoja pinigus, jeigu jos turtas ir išlaidos didėja, o įsiskolinimai, savininkų nuosavybė bei pajamos mažėja.

4 lentelė. UAB „Maža įmonė“ grynųjų pinigų šaltinių ir jų panaudojimo pavyzdys (Lt)

Straipsniai	2001 m.	2002 m.	Pokytis	Paaiškinimas
Ilgalaikis turtas	450 000	500 000		
Nematerialusis turtas				
Ilgalaikis materialusis turtas	450 000	500 000	+50 000	Panaudojimas*
Trumpalaikis turtas	520 000	790 000		
Atsargos	250 000	400 000	+150 000	Panaudojimas
Debitorinės skolos	250	380	+130 000	Panaudojimas
Investicijos				
Pinigai sąskaitoje ir kasoje	20 000	10 000		**
Turtas iš viso	970 000	1 290 000		
Savininkų nuosavybė	420 000	433 000		
Kapitalas	400 000	400 000	0	-
Nepaskirstytasis pelnas ir rezervai	20 000	33 000	+13 000	Šaltinis
Mokėtinų sumos ir įsipareigojimai	550 000	857 000		
Ilgalaikiai įsipareigojimai	0	100 000		
Ilgalaikės finansinės skolos		100 000	+100 000	Šaltinis
Kiti ilgalaikiai įsipareigojimai				
Trumpalaikiai įsipareigojimai	550 000	757 000		
Finansinės skolos		100 000	+100 000	Šaltinis
Prekybos skolos	440 000	447 000	+7 000	Šaltinis
Kiti trumpalaikiai įsipareigojimai	110 000	210 000	+100	Šaltinis
Savininkų nuosavybė ir įsipareigojimai iš viso	970 000	1 290 000		
Pinigų panaudojimas iš viso			330 000	
Pinigų šaltiniai iš viso			320 000	
Pinigų pokytis			-10 000	

* Tai tik balansinis pokytis. Nėra įvertintas nusidėvėjimas. Iš tikrųjų 2002 m. buvo įsigyta turto už 130 tūkst. Lt, nes, įvertinus 80 tūkst. Lt metinį nusidėvėjimą, 450 tūkst. Lt ilgalaikio turto suma per metus nusidėvėjo iki 370 tūkst. Lt.

** Pinigų pokytis dabar nevertinamas, nes pinigų srautų ataskaitos galutinis tikslas yra parodyti tą pokytį.

Iš pateikto pavyzdžio matyti, kad pats pinigų srautų skaičiavimo principas nėra sudėtingas ir pinigų srautų ataskaitos nereikia kiekvienu atveju specialiai rengti. Užtenka susikurti šabloną *Excel* arba panašioje elektroninėje lentelėje ir kiekvienu

atveju, suvedus pelno (nuostolio) ataskaitą bei balansą, pinigų srautų ataskaita bus užpildyta automatiškai.

Pinigų srautų ataskaitos struktūra sudaryta atsižvelgiant į keturis pinigų šaltinius. Pinigų srautų ataskaitą sudaro šios pagrindinės grupės:

- pinigų srautai iš įmonės veiklos;
- pinigų srautai iš investicinės veiklos;
- pinigų srautai iš finansinės veiklos.

Pinigų srautai iš finansinės veiklos rodo dviejų pinigų šaltinių pokyčius: tiek savi-ninkų nuosavybės pasikeitimus, tiek finan-sinių skolų padidėjimą ar sumažėjimą.

5 lentelė. 2002 m. UAB „Maža įmonė“ pinigų srautų ataskaita

Straipsniai	Lt
Pinigų srautai iš įmonės veiklos	
Grynasis pelnas	13 000
Nusidėvėjimas ir amortizacija	80 000
Atsargų sumažėjimas (padidėjimas)	-150 000
Debitorinių skolų (padidėjimas)	-130 000
Prekybos skolų padidėjimas (sumažėjimas)	7 000
Kito trumpalaikio turto bei trumpalaikių išpareigojimų pasikeitimai	100 000
Grynieji pinigų srautai iš įmonės veiklos	-80 000
Pinigų srautai iš investicinės veiklos	
Iš ilgalaikio turto perleidimo (įsigijimo)	-130 000
Iš investicijų perleidimo (įsigijimo)	0
Grynieji pinigų srautai iš investicinės veiklos	-130 000
Pinigų srautai iš finansinės veiklos	
Ilgalaikių finansinių skolų padidėjimas (sumažėjimas)	100 000
Trumpalaikių finansinių skolų padidėjimas (sumažėjimas)	100 000
Kapitalo pasikeitimas	0
Dividendai ir kiti išmokėjimai	0
Grynieji pinigų srautai iš finansinės veiklos	200 000
Grynųjų pinigų srautų padidėjimas (sumažėjimas)	-10 000
Pinigai laikotarpio pradžioje	20 000
Pinigai laikotarpio pabaigoje	10 000

Pats svarbiausias įmonės pinigų šaltinis yra pinigų srautas iš įmonės veiklos, kurį sudaro grynasis pelnas, nusidėvėjimas bei trumpalaikio turto ir trumpalaikių įsipareigojimų (neskaitant finansinių skolų) pasikeitimai. Jeigu ilgalaikėje perspektyvoje įmonė negauna pinigų srauto iš veiklos, ji pasmerkta išnykti. Akiivaizdu, kad veiklos pradžioje bei greitai augančių įmonių pinigų srautai iš veiklos yra neigiami, nes augant pardavimams vis daugiau lėšų reikia skirti atsargoms įsigyti ir vis didėja pirkėjų išsiskolinimai, todėl ypač aktualus tampa apyvartinio kapitalo finansavimo poreikis. Apyvartinis kapitalas apskaičiuojamas kaip atsargos + debitorinės skolos – prekybos skolos ± kito trumpalaikio turto bei trumpalaikių įsipareigojimų pokyčiai. UAB „Maža įmonė“ 2002 m. apyvartinio kapitalo pokytis sudarė 173 tūkst. Lt, iš kurio 100 tūkst. Lt buvo finansuojama trumpalaikė banko paskola, o kita dalis – įmonės sugeneruotais pinigų srautais (grynasis pelnas + nusidėvėjimas).

P pinigų srautai iš investicinės veiklos rodo įmonės investicijas į ilgalaikį turtą arba jo pardavimą, taip pat investicijas į kitų įmonių akcijas, obligacijas bei kitus investicinius instrumentus. 2002 m. UAB „Maža įmonė“ į ilgalaikį turtą investavo 130 tūkst. Lt. Banko paskolomis buvo finansuojama 100 tūkst. Lt suma ir tai atsispindi kaip ilgalaikių finansinių skolų padidėjimas.

P pinigų srautai iš finansinės veiklos rodo finansinių skolų bei savininkų nuosavybės pokyčius. Jeigu įmonė nusprendžia mokėti dividendus, tai dividendų išmokėjimas taip pat parodomas finansinėje veikloje. 2002 m. UAB „Maža įmonė“ iš banko pasiskolino 200 tūkst. Lt, kurie buvo panaudoti jau minėtam apyvartiniam kapitalui bei investicijoms finansuoti.

2. FINANSINIAI SANTYKINIAI RODIKLIAI IR JŲ NAUDOJIMAS

Nors finansinių ataskaitų duomenys suteikia daug svarbios informacijos, tačiau ta informacija yra gana ribota. Todėl finansinėje analizėje plačiai naudojami santykiniai rodikliai arba kitaip dar vadinami finansiniai koeficientai. Tačiau pliki finansiniai koeficientai taip pat nedaug ką pasako. Norint, kad rodikliai „prakalbėtų“, juos būtina palyginti su atitinkamais praejusių laikotarpių įmonės rodikliais ar su kitų tos pačios ūkio šakos įmonių rodikliais. Nėra vieno absoliutaus įvertinimo, ar rodiklis yra geras, ar blogas. Tik lygindami rodiklius tarpusavyje galime daryti išvadas. Dažnai rodiklių traktavimas priklauso nuo verslo specifikos.

Santykinį finansinių rodiklių yra labai daug ir įvairių, nes dalijant vieno kurio nors finansinės ataskaitos straipsnio skaičius iš kito straipsnio (tos pačios arba kitos finansinės ataskaitos) skaičių, gaunami skirtingi rodikliai. Pagrindiniai finansiniai rodikliai gali būti suskirstyti į keturias grupes:

- pelningumo rodikliai;
- likvidumo rodikliai;
- veiklos efektyvumo rodikliai;
- skolų valdymo (finansinės rizikos) rodikliai.

Svarbiausi ir dažniausiai naudojami finansiniai rodikliai yra pateikiami toliau esančioje lentelėje. Įmonių vadovai privalo atkreipti dėmesį ir į tai, kad šie rodikliai svarbūs ne tik pačiai įmonei, – juos labai atidžiai išanalizuoja bankai, prieš priimdami sprendimą dėl kreditavimo suteikimo.

6 lentelė. Pagrindiniai finansiniai santykiniai rodikliai

Rodikliai	Rodiklio apskaičiavimas	Rodiklio reikšmė ir pastabos
Pelningumo		
Bendrojo pelno marža	Bendrasis pelnas/ Pardavimai	Šis rodiklis rodo, kiek bendrojo pelno tenka vienam pardavimų litui. Reiškiamas procentiniu dydžiu.
Veiklos pelno marža	Veiklos pelnas/ Pardavimai	Šis rodiklis rodo, kiek veiklos pelno tenka vienam pardavimų litui. Reiškiamas procentiniu dydžiu.
Grynojo pelno marža	Grynasis pelnas/ Pardavimai	Šis rodiklis rodo, kiek grynojo pelno tenka vienam pardavimų litui. Reiškiamas procentiniu dydžiu.
Turto pelningumas*	Veiklos pelnas/ Vidutinis turtas tam tikrą laikotarpį	Šis rodiklis rodo investicijų pelningumą, t. y. kiek pelno tenka vienam litui, investuotam į įmonės turtą. Šis rodiklis gali būti skaičiuojamas ir dalijant grynąjį pelną iš turto, tačiau pripažįstama, kad veiklos pelnas geriau atspindi rodiklio esmę.
Nuosavybės pelningumas*	Grynasis pelnas/ Vidutinė savininkų nuosavybė tam tikrą laikotarpį	Šis rodiklis rodo savininkų investuotų pinigų (nuosavybės) pelningumą, t. y. kiek pelno tenka vienam litui, kurį savininkai įnešė į įmonę.
Likvidumo		
Einamojo mokumo koeficientas	Trumpalaikis turtas/Trumpalaikiai įsiskolinimai	Šis koeficientas rodo, koku laipsniu trumpalaikių kreditorių teisės padengtos turtu, kurį lengva paversti pinigais. Kuo didesnis šis santykis, tuo saugesnė padėtis. Paprastai padėtis laikoma priimtina, jeigu šis rodiklis didesnis už 1.
Likvidumo koeficientas	Trumpalaikis turtas – atsargos/ Trumpalaikiai įsiskolinimai	Kadangi mažiausiai likvidi trumpalaikio turto dalis yra atsargos, šis koeficientas rodo įmonės sugebėjimą apmokėti trumpalaikius įsiskolinimus neparduodant atsargų.
Veiklos efektyvumo		
Atsargų apyvartumas dienomis*	(Vidutinės atsargos tam tikrą laikotarpį/ Pardavimų savikaina) x 365	Šis rodiklis apytiksliai rodo, kiek dienų praeina nuo atsargų įsigijimo iki jų realizavimo, kaip lėtai ar kaip greitai juda atsargos įmonėje.
Debitorinių skolų apyvartumas dienomis*	(Tam tikro laikotarpio vidutinės debitorinės skolos/ Pardavimai) x 365	Šis rodiklis rodo, per kiek dienų vidutiniškai pirkėjai atsiskaito už jiems parduotą produkciją.
Prekybos skolų apyvartumas dienomis*	(Vidutinės prekybos skolos tam tikrą laikotarpį/ Pardavimų savikaina) x 365	Šio rodiklio reikšmė rodo, kiek dienų vidutiniškai praeina, kol įmonė atsiskaito su tiekėjais.
Turto apyvartumas*	Pardavimai/ Vidutinis turtas tam tikrą laikotarpį	Rodiklis rodo, kaip efektyviai naudojamas visas įmonės turtas.

Rodikliai	Rodiklio apskaičiavimas	Rodiklio reikšmė ir pastabos
Skolų valdymo		
Skolų ir turto santykis	Įsipareigojimai/ Turtas	Šis rodiklis rodo, kokia dalis skolintų lėšų panaudojama formuojant įmonės turtą. Bankams priimtinas rodiklis yra iki 70%, tačiau pasitaiko atvejų, kai kredituojamos įmonės, turinčios ir didesnę skolų našą. Tačiau žemas šio rodiklio lygis (pvz., 10–20%) nebūtinai turi būti traktuojamas kaip geras ir siektinas dalykas, nes tokiu atveju dažniausiai turtas panaudojamas ne taip efektyviai, nukenčia įmonės pelningumo rodikliai.
Palūkanų padengimo koeficientas	Pelnas iki palūkanų ir mokesčių sumokėjimo/ Palūkanos	Pelnas iki palūkanų ir mokesčių sumokėjimo apskaičiuojamas prie veiklos pelno pridėdant kitą veiklą, tačiau dažnai imamas vien tik veiklos pelnas. Šis rodiklis rodo, ar įmonė pajėgi mokėti palūkanas. Jeigu rodiklis mažesnis nei 1, vadinasi, uždirbama nepakankamai pelno palūkanoms sumokėti.
Skolų padengimo koeficientas	EBITDA/ (Grąžinama skolų dalis tam tikrą laikotarpį + Palūkanos)	EBITDA apskaičiuojamas prie veiklos pelno pridėdant nusidėvėjimo sąnaudas, tačiau taip pat gali būti įskaičiuota ir kita veikla. Rodiklis rodo, ar įmonė generuoja pakankamą pinigų srautą finansinėms skoloms grąžinti ir palūkanoms mokėti. Jei rodiklis mažesnis nei 1, vadinasi, pinigų srautas yra nepakankamas.
Skolų grąžinimo trukmė	Visos finansinės skolos/EBITDA	Šis rodiklis rodo, per kiek metų įmonė gali atsiskaityti su bankais. Skolų valdymo rodiklius ypač idėmiai analizuoja bankininkai.

* Vidutinis turtas apskaičiuojamas prie turto, esančio laikotarpio pradžioje, pridėdant turtą, esantį laikotarpio pabaigoje, ir padalijant iš dviejų. Pagal tokį pat principą apskaičiuojami ir visi kiti vidutiniai dydžiai, naudojami skaičiuojant pateiktus rodiklius. Svarbu atsiminti, kad šie rodikliai gali būti skaičiuojami imant ir ne vidutinius dydžius, o dydžius, esančius laikotarpio pabaigoje, tačiau tai taikytina daugiau įmonėms, ilgai dirbančioms konkrečioje ūkio šakoje ir nepasi-

žymintiems dideliais augimo tempais. Kadangi mažos įmonės dažnai sparčiai auga, korektiškiau imti vidutinius dydžius.

Praktinis santykinų rodiklių skaičiavimo pavyzdys pateikiamas toliau esančioje lentelėje. 2002 m. rodikliai apskaičiuoti remiantis pateiktomis finansinėmis ataskaitomis ir jie sulyginami su praėjusių metų duomenimis bei su sektoriaus vidurkiu.

7 lentelė. UAB „Maža įmonė“ santykiniai finansiniai rodikliai

Rodikliai	2001 m.	2002 m.	Sektoriaus vidurkis
Bendrojo pelno marža	11,3%	14,0%	19,0%
Veiklos pelno marža	-2,9%	0,2%	6,0%
Grynojo pelno marža	-1,5%	0,5%	4,0%
Turto pelningumas	-3,7%	0,4%	8,0%

Rodikliai	2001 m.	2002 m.	Sektoriaus vidurkis
Nuosavybės pelningumas	-0,5%	3,0%	15,0%
Einamojo mokumo koeficientas	0,95	1,04	1,5
Likvidumo koeficientas	0,49	0,52	0,9
Atsargos dienomis	61	55	40
Debitorinės skolos dienomis	59	46	30
Prekybos skolos dienomis	90	75	35
Turto apyvartumas	1,4	2,2	2,5
Skolos/Turtas	56,7%	66,4%	60%
Palūkanų padengimo koeficientas*	-	2,50	8,5
Paskolų padengimo koeficientas*	-	-	1,5
Skolų grąžinimo trukmė*	-	1,9	2,5

* Koeficientai neskaičiuotini, jeigu įmonė konkrečiais metais neturėjo skolų, nemokėjo palūkanų ar nedengė skolų.

Jeigu nagrinėtume atsietai vien tik 2002 m. duomenis, daugelis rodiklių mūsų netenkintų: mažas įmonės pelningumas, žemas likvidumas. Tačiau, lygindami su 2001 m. duomenimis, pastebime, kad įmonės finansinė būklė sparčiai gerėja: didėjančios pelno maržos, efektyviau panaudojamas turtas, geresnis mokumas. Kadangi 2002 m. įmonė iš bankų pasiskolino 200 tūkst. Lt, iki 66,4% padidėjo skolos ir turto santykis, tačiau jis neviršija priimtinių ribų. Pelno iki palūkanų sumokėjimo uždirbama 2,5 karto daugiau, o tai rodo įmonės pajėgumą mokėti palūkanas. Jeigu nereikėtų įmonei papildomai finansuoti apyvartinio kapitalo augimo ir investicijų, finansines skolas įmonė apytiksliai galėtų grąžinti per 2 metus.

Lygindami su sektoriaus vidurkiu, matome, kad įmonės finansiniai rodikliai yra prastesni nei vidutiniai to sektoriaus vidurkiai. Tai galima pateisinti: įmonė yra neseniai pradėjusi veiklą, maža, tačiau greitai auganti. Kiekvienas įmonės vadovas turėtų stengtis kasmet gerinti įmonės finansinius rodiklius bei siekti, kad jie būtų ne prastesni nei konkurentų.

Analizuojant finansinius rodiklius

būtina atminti, kad finansiniai skaičiai, rodikliai rodo tik rezultatą. Geros ar blogos veiklos priežasčių reikia ieškoti analizuojant ne rodiklius, bet technologinius procesus, gamybinių pajėgumų panaudojimą, produktus, pardavimų komandas, gamybos personalo veiklą ir pan. Tokias priežastis gali padėti atskleisti turto pelningumo piramidės analizė.

Turto pelningumo piramidės analizė

Turto pelningumas yra vienas iš pagrindinių finansinių rodiklių, kuriuos įmonės vadovai turėtų stengtis didinti bei nuolat kontroliuoti, kaip jie vykdomi.

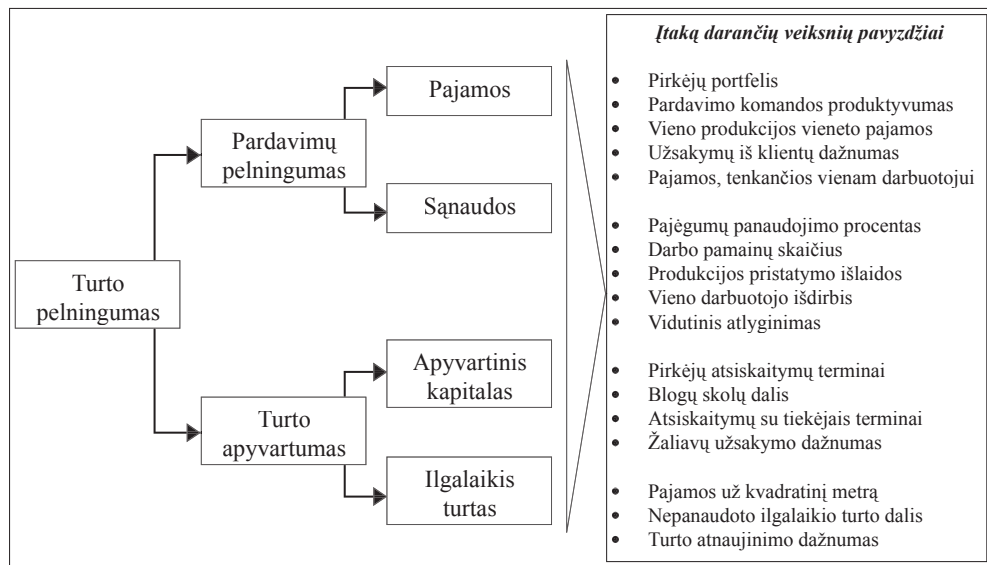
Kadangi

Turto pelningumas = $\frac{\text{Pardavimų pelningumas} \times \text{Turto apyvartumas}}{\text{apskaičiuojami kaip}}$

Grynasis pelnas/Turtas = $\frac{\text{Grynasis pelnas}}{\text{Pardavimai} \times \text{Pardavimai/Turtas}}$,

turto pelningumo priklausomybei ir pelningumui įtaką darančius veiksnius galime pavaizduoti pagal piramidės principą.

Turto pelningumo piramidės analizė yra labai veiksminga finansinės analizės ir finansinės kontrolės priemonė. Kiekviena įmonė pagal savo poreikius ir veiklos specifiką gali susidaryti labai detalų turto pelningumui (įmonės vertės kūrimui) įtaką darančių veiksnių sąrašą, juos išnagrinėti



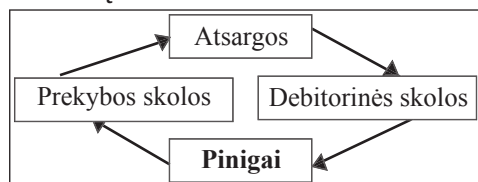
ir stengtis nuolat gerinti. Pavyzdžiui, UAB „Maža įmonė“ žemą turto pelningumą gali lemti ne visų gamybinių pajėgumų panaudojimas, mažas darbo našumas, pardavimų komandos neefektyvumas, pirkėjų skolų bei atsargų valdymų neefektyvumas.

Apyvartinio kapitalo valdymas

Analizuojant pinigų srautus buvo minėta, kad įmonių vadovai turi žinoti, kokius svertus paspausti, kad įmonė gautų daugiau grynųjų pinigų. Vienas iš tokių svertų – tai apyvartinio kapitalo valdymas.

Valdant apyvartinį kapitalą, svarbu suprasti įmonės veiklos ciklą. Veiklos ciklas – tai laiko tarpas nuo atsargų išsigijimo iki pinigų už parduotą produkciją gavimo. Kuo šis ciklas trumpesnis, tuo įmonei reikia mažiau pinigų apyvartiniam kapitalui finansuoti, kuo veiklos ciklas ilgesnis, tuo labiau padidėja apyvartinio kapitalo poreikis bei su tuo susijęs pinigų sunaudojimas.

Įmonės veiklos ciklas



Įmonė perka žaliavas (atsargas), už jas išiskolindama tiekėjams. Vėliau iš žaliavų ji pagamina produktus ir juos parduoda klientams, dažniausiai taikydama atidėto mokėjimo terminą. Kai galiausiai pirkėjai atsiskaito, pinigai grįžta į įmonę.

Ar įmonės apyvartinis kapitalas valdomas efektyviai, rodo veiklos efektyvumo rodikliai – atsargų apyvartumas, debitorinių bei prekybos skolų apyvartumas. Veiklos ciklas apskaičiuojamas taikant tokią formulę: atsargų apyvartos laikotarpis + debitorinių skolų apyvartos laikotarpis – prekybos skolų apyvartos laikotarpis. UAB „Maža įmonė“ veiklos ciklas sudaro 26 dienas ($55 + 46 - 75$), t. y. apyvartinio kapitalo finansavimo poreikis vidutiniškai siekia 26 dienas.

Siekdami kuo efektyviau valdyti apyvartinį kapitalą įmonių vadovai turėtų mažinti atsargų laikymo trukmę, debitorijų atsiskaitymo terminus ir siekti, kad tiekėjai suteiktų ilgesnius tiekėjų kreditų apmokėjimo terminus. Tačiau pernelyg ilgas atsiskaitymo laikas gali susilpninti ryšius su tiekėjais ir net signalizuoti apie atsiradusias pinigų apyvartos problemas. Lygiai taip pat kaip reikalavimas labai greitai

atsiskaityti už prekes gali sugadinti santykius su pirkėjais arba net visai juos nutraukti. Todėl įmonių vadovai privalo surasti optimalų įmonės veiklos ciklą, kuris padėtų įmonei efektyviai dirbti ir kartu išsaugoti gerus santykius su tiekėjais bei klientais. Svarbu žinoti, kad faktinis veiklos ciklas dažniausiai nesutampa su tuo, kuris apskaičiuojamas remiantis sutartyse su tiekėjais ir pirkėjais numatytais atsiskaitymo terminais, nes pirkėjai gali vėluoti atsiskaityti su įmone, o ir pati įmonė, jeigu trūksta pinigų, gali vėluoti apmokėti tiekėjų sąskaitas. Pavyzdžiui, 2002 m. UAB „Maža įmonė“ buvo įsiskolinusi tiekėjams net 2,5 mėnesio ir greičiausiai ji vėlavo apmokėti prekybos skolas dėl apyvartinių lėšų trūkumo.

3. BIUDŽETO SUDARYMO PROCESAS

Labai svarbi finansų planavimo, valdymo bei kontrolės priemonė yra biudžetas. Biudžetas – tai trumpalaikis planavimo instrumentas, kiekybiškai išreiškiantis įmonės planus pajamų, išlaidų, pinigų srautų ir kitų finansinių rodiklių atžvilgiu. Vaizdžiai tariant, biudžetas – tai metinis planas, išreikštas litais ir centais; tai tos pačios pelno (nuostolio), balanso, pinigų srautų ataskaitos, planuojamos ateinantiems metams ir dažniausiai detalizuojamos pamėnesiui.

Įmonės, turinčios gerą biudžeto sistemą, užsitikrina veiklos efektyvumą, nes prieš tai visi sprendimai pamatuojami ir įvertinami. Biudžeto sistema teikia ir daugiau privalumų:

- padeda paskirstyti finansinius išteklius atskiriems įmonės skyriams;
- leidžia įvertinti darbuotojų veiklą ir juos motyvuoti;
- paskirsto atsakomybę ir kartu užtikrina veiklos kontrolę.

Biudžetas ne tik naudingas pačiai įmonei. Dažniausiai ir bankai, prieš suteikdami

paskolas, prašo įmonių pateikti savo finansinius planus. Tačiau gera biudžeto sistema nėra vien plano sudarymas. Labai svarbi viso proceso sudedamoji dalis yra biudžeto kontrolė, kuri apima faktinių duomenų rinkimą, paskelbimą, nukrypimų nuo plano analizę ir atitinkamą veiklos koregavimą. Visą įmonės biudžeto procesą būtų galima suskirstyti į tris pagrindines dalis:

- duomenų analizę;
- biudžeto sudarymą;
- biudžeto kontrolę.

Biudžeto sudarymas

Prieš sudarant biudžetą būtina atlikti duomenų analizę: gerai išnagrinėti praėjusių metų veiklos duomenis, turimus pajėgumus bei kitus išteklius, rinkti informaciją apie sektoriaus, kuriame veikia įmonė, tendencijas, apie rinką, apie produkcijos bei žaliavų galimus kainų pokyčius, apie potencialius pirkėjus ir t. t. Tačiau pirmiausia biudžetą reikia suderinti su įmonės tikslais ir ilgalaikiais planais.

Biudžetas, kaip ir kiekvienas finansinis planas, prasideda nuo pardavimų planavimo. Toliau eina gamybos biudžetas, išlaidų biudžetas, investicijų biudžetas ir galiausiai suminiai duomenys pateikiami prognozinėse pelno (nuostolio), balanso bei pinigų srautų ataskaitose.

Biudžetų tipai ir ryšiai pateikiami toliau esančioje scheme.

Tarkim, kad UAB „Maža įmonė“ 2003 m. pardavimus planuoja padidinti iki 4500 tūkst. Lt, t. y. 80% daugiau nei 2002 m. Kadangi įmonė yra gana maža, toks pardavimų augimas yra tikėtinas. Sakykime, įmonė veikia medienos apdirbimo ir baldų sektoriuje ir gamina baldų sudedamąsias dalis, kurias eksportuoja į užsienį. Planuojama vieno vieneto pardavimo kaina – 100 Lt. Detalus įmonės pardavimų bei sąnaudų kiekvieno mėnesio planas pateikiamas toliau esančioje lentelėje.

[illegible]

Straipsniai	sausis	vasaris	kovas	balandis	gegužė	birželis	liepa	rugpjūtis	rugšėjis	spalis	lapkritis	gruodis	2003 m.
Veiklos pelnas	1	1	3	5	7	13	17	21	25	31	33	35	192
Palūkanų sąnaudos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Pelnas prieš apmokestinimą	0	0	2	4	6	12	16	20	24	30	32	34	180
Pelno mokestis	0	0	0	1	1	2	2	3	4	5	5	5	27
Grynasis pelnas	0	0	2	3	5	10	14	17	20	26	27	29	153

Biudžetai turi būti detalizuojami pagal kiekvieno gaminio pardavimus bei pagal kiekvieną išlaidų punktą. UAB „Maža įmonė“ pardavimų planą sudarė pagal gautus užsakymus iš pirkėjų 2003 metams. Tačiau pardavimai gali būti planuojami ir kitaip: pagal numatomą užimti rinkos dalį, pagal praėjusių metų rezultatus užsibrėžiant tam tikrus augimo tikslus, pagal rinkos tendencijas, pagal esamas sutartis. Planuojant pardavimus labai svarbu įvertinti sezoninius svyravimus, jeigu jie būdingi.

Pastovių ir kintamų sąnaudų koncepcija

Planuojant sąnaudas svarbu suprasti pastovių ir kintamų sąnaudų koncepciją. Pastovios sąnaudos – tai tokios sąnaudos, kurių apimtis nepriklauso nuo gaminamos produkcijos kiekio. Kintamos sąnaudos – tai tokios sąnaudos, kurių apimtis tiesiogiai priklauso nuo gaminamos produkcijos kiekio. UAB „Maža įmonė“ 2003 m. pastovios sąnaudos yra patalpų nuoma, administracijos darbo užmokestis (rodomas prie veiklos sąnaudų), nusidėvėjimo sąnaudos, palūkanos ir kitos sąnaudos. Iš viso 2003 m. numatomos pastovios sąnaudos sudaro 720 tūkst. Lt. Kintamas įmonės sąnaudas sudaro žaliavų savikaina

bei tiesioginis darbo užmokestis, iš viso – 3600 tūkst. Lt.

Žinant pastovias sąnaudas, vieno vieneto pardavimo kainą ir vieno vieneto kintamas sąnaudas, galima apskaičiuoti lūžio tašką, t. y. kiek vienetų produkcijos reikia parduoti, kad būtų pradėta dirbti pelningai. Lūžio taškas apskaičiuojamas taip:

Lūžio taškas = Pastovios sąnaudos / (Vieno vieneto kaina – Vieno vieneto kintamos sąnaudos).

UAB „Maža įmonė“ planuojama pardavimo kaina – 100 Lt, o vieno vieneto sąnaudos – 80 Lt (3600 tūkst. Lt padalijus iš 45 tūkst. vnt. produkcijos – tiek planuojama pagaminti 2003 m.). Todėl lūžio taškas – 36 tūkst. vnt. (720 tūkst. Lt / (100 Lt – 80 Lt)). Tai reiškia, kad, jeigu įmonė per metus gamintų mažiau nei 36 tūkst. vnt. produkcijos, ji patirtų nuostolį.

Lygiai taip pat galima apskaičiuoti ir tai, kokią produkcijos kiekį UAB „Maža įmonė“ turėtų gaminti, kad, užuot gavusi 180 tūkst. Lt ikimokestinio pelno, gautų, pvz., 300 tūkst. Lt. Skaičiuojama taip:

Lūžio taškas = (Pastovios sąnaudos + Planuojamas pelnas) / (Vieno vieneto kaina – Vieno vieneto kintamos sąnaudos)

$(720 \text{ tūkst. Lt} + 300 \text{ tūkst. Lt}) / (100 \text{ Lt} - 80 \text{ Lt}) = 51 \text{ tūkst. vnt., arba } 5100 \text{ tūkst. Lt.}$

Skirtumas tarp vieno vieneto kainos ir vieno vieneto kintamų sąnaudų vadinamas kontribucija, o šio skirtumo santykis su vieno vieneto kaina – kontribucijos marža. Pavyzdžiui, UAB „Maža įmonė“ kontribucijos marža sudaro 20%, t. y. $(100 \text{ Lt} - 80 \text{ Lt}) / 100 \text{ Lt}$. Kontribucijos marža yra svarbus dydis priimant valdymo sprendimus, nes ji rodo pelno prieaugio dalį nuo pardavimų pokyčio. Tarkime, jeigu UAB „Maža įmonė“ pardavimai būtų 1 mln. Lt didesni nei planuojami, tai įmonė papildomai uždirbtų 200 tūkst. Lt ikimokestinio pelno $(20\% \times 1 \text{ mln. Lt})$.

Pinigų srautų biudžetas

Be pardavimų ir sąnaudų biudžeto, labai svarbus įmonei pinigų srautų biudžetas. Jo forma skiriasi nuo pinigų srautų ataskaitos formos. Pinigų srautų biudžetas rodo kiekvieno mėnesio pinigų įplaukas ir išmokas.

UAB „Maža įmonė“ 2003 m. planuoja:

- 70% pinigų nuo pardavimų kreditan bus gauta po mėnesio, o 30% – po 2 mėnesių.
- Išlaikomas pastovus esamas atsargų lygis (400 tūkst. Lt, žr. balansą) ir kiekvieną mėnesį perkama tik tiek žaliavų, kiek reikia to mėnesio pardavimams. Už žaliavas planuojama atsiskaityti po 2 mėnesių. 2002 m.

lapkričio ir gruodžio mėnesiais žaliavų buvo įsigyta atitinkamai už 162 tūkst. ir 174 tūkst. Lt. Šie pinigai bus sumokėti 2003 m.

- Atlyginimai ir palūkanos mokamos einamąjį mėnesį, kitos išlaidos – po mėnesio, nuoma – kas ketvirtį kiekvieno ketvirčio pradžioje, pelno mokestis – metų pabaigoje. Kitos išlaidos 2002 m. gruodį sudarė 15 tūkst. Lt, jos bus apmokėtos 2003 m.
- Pagal esamą sutartį su banku liepą baigiasi trumpalaikės paskolos terminas, todėl reikia ją grąžinti.
- Esami įmonės gamybiniai pajėgumai leidžia gaminti 3500 vnt. produkcijos per mėnesį. Įmonė jau birželį numato gaminti 3600 vnt. produkcijos ir toliau didinti produkcijos kiekį. Todėl reikia įsigyti papildomus įrenginius už 100 tūkst. Lt. Kadangi įrenginių sumontavimas trunka apie 2 mėnesius, įrenginius reikia įsigyti balandį. Sumokama įsigijimo metu.
- Įmonės politika: kiekvienu momentu turėti ne mažiau kaip 30 tūkst. Lt grynujų pinigų sąskaitoje ir kasoje.

Remiantis pateikta informacija, sudaromas pinigų srautų biudžetas, t. y. pinigų surinkimas bei pinigų išmokėjimas pavaizduojami būtent tą mėnesį, kurį realiai numatoma tuos pinigus gauti ar juos išmokėti.

9 lentelė. 2003 m. UAB „Maža įmonė“ pinigų srautų biudžetas (tūkst. Lt)

Straipsniai	lapkritis	gruodis	sausis	vasaris	kovas	balandis	gegužė	birželis	liepa	rugpjūtis	rugšėis	spalis	lapkritis	gruodis
Pardavimai	270	290	300	300	310	320	330	360	380	400	420	450	460	470
Pinigų surinkimas														
Po 1 mėnesio (70%)			203	210	210	217	224	231	252	266	280	294	315	322

Straipsniai	lapkritis	gruodis	sausis	vasaris	kovas	balandis	gegužė	birželis	liepa	rugpjūtis	rugėjis	spalis	lapkritis	gruodis
Po 2 mėnesių (30%)			81	87	90	90	93	96	99	108	114	120	126	135
Iš viso surinkta pinigų			284	297	300	307	317	327	351	374	394	414	441	457
Pinigų išmokėjimai														
Žaliavos			162	174	180	180	186	192	198	216	228	240	252	270
Darbo užmokestis			75	75	77	79	81	87	91	95	99	105	107	109
Patalpų nuoma			60			60			60			60		
Palūkanos			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Kitos išlaidos			15	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Pelno mokestis														27
Investicijos						100								
Trumpalaikės paskolos grąžinimas									100					
Iš viso išmokėta pinigų			313	266	274	436	284	296	466	328	344	422	376	423
Pinigų srautas			-29	31	26	-129	33	31	-115	46	50	-8	65	34
Pinigai laikotarpio pradžioje			10	-19	12	38	-91	-58	-27	-142	-96	-46	-54	11
Pinigai laikotarpio pabaigoje			-19	12	38	-91	-58	-27	-142	-96	-46	-54	11	45
Pageidaujamas pinigų likutis			30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Pinigų perteklius (trūkumas)			-49	-18	8	-121	-88	-57	-172	-126	-76	-84	-19	15

Matome, kad pagal suplanuotą pinigų biudžetą didžiausias pinigų trūkumas siekia 172 tūkst. Lt. Kadangi biudžetai sudaromi likus bent 1 mėnesiui iki metų pabaigos, įmonė turėtų kreiptis į banką dėl papildomų 172 tūkst. Lt kredito limito suteikimo – tai garantuotų įmonei ne mažes-

nį kaip 30 tūkst. Lt pinigų likutį kiekvieną mėnesį. Mažėjant pinigų poreikiui, limitas gali būti dengiamas.

Biudžeto kontrolė

Sudarytas metų biudžetas neturi būti padėtas į stalčių ir užmirštas. Kiekvieną

mėnesį turi būti žiūrima, kaip vykdomas biudžetas, analizuojamas faktinių duomenų nukrypimas nuo planuotų. Įmonės vadovai turėtų reikalauti iš savo finansininkų, kad jiems kas mėnesį būtų reguliariai pateikiamos ataskaitos apie biudžeto vyk-

dymą bei išanalizuoti nukrypimai. Svarbu įsidėmėti vieną iš pagrindinių biudžeto proceso taisyklių: kad ir kas atsitiktų, kažkas yra už tai atsakingas.

Toliau pateikiamas biudžeto vykdymo ataskaitos pavyzdys.

10 lentelė. UAB „Maža įmonė“ biudžeto vykdymas 2003 m. balandžio mėn. (tūkst. Lt)

Straipsniai	2003 m. balandis				2003 m. (nuo metų pradžios)			
	Biudžetas	Faktas	Nukrypimas	%	Biudžetas	Faktas	Nukrypimas	%
Pardavimai	320	300	-20	-6%	1230	1100	-130	-11%
Išlaidos	316	292	-24	-8%	1224	1105	-119	-10%
Pelnas	4	8	4	100%	6	-5	-11	-183%

Iš ataskaitos matome, kad biudžetas balandžio mėnesį nėra vykdomas. Pardavimų rodiklių atsilikimas nuo metų pradžios rodiklių siekia 11%, o balandžio mėn. – 6%. Vietoj planuoto 4 mėnesių 6 tūkst. Lt pelno patirta 11 tūkst. Lt nuostolio. Nors balandį biudžetas taip pat nevykdomas, tačiau matyti, kad reikalai gerėja.

Čia pateikiamas tik pats paprasčiausias biudžeto vykdymo ataskaitos pavyzdys. Be abejonės, reikia nuodugnesnės analizės. Ar pardavimų mažėjimą lėmė kainų smukimas, ar mažesnis parduodamos produkcijos kiekis? Rekomenduotina taikyti turto pelningumo piramidės analizę ir taip išsiaiškinti, kokie turto pelningumui įtaką darantys veiksniai lėmė tai, kad planas nevykdomas (pagaminta broko, netinkama technologija, mažas darbo našumas, pardavėjų apsilėidimas ir pan.).

Analizuojant daugelio įmonių patirtį buvo pastebėta, kad dažniausiai biudžeto

tiksiai nepasiekiami dėl šių priežasčių: prognozuojami pernelyg dideli pardavimų rodikliai, netinkamai valdomi pinigai, per sparčiai plečiamasi, yra nepakankamas kapitalo kiekis, kyla nenumatytų su kokybe susijusių problemų, per didelė konkurencija, pasenę gamybos technologijos bei įrenginiai.

Įmonių vadovai bei savininkai turėtų atsiminti šias pagrindines finansinių planų (biudžetų) sudarymo taisykles:

1. Jeigu nesėkmingai planuosite, tai susiplanuosite nesėkmę.
2. Niekada neplanuokite vieni, bet visada kontroliuokite.
3. Kad ir kas įmonėje atsitiktų, kažkas už tai yra atsakingas.
4. Apskaita reikalinga tam, kad padarytų įmonės valdymą lengvesnį.
5. Bet kas, ko mes dar nežinome, priklauso nuo to, kas jau yra žinoma.

Rinkodara

1. RINKOS TYRIMAI

Augant ir plečiantis rinkoms, tampant sudėtingiems gamybos procesams bei didėjant paslaugų/produktų pasiūlai, verslininkai yra priversti labiau pabrėžti savo skiriamuosius bruožus iš kitų konkurentų, atskleisti savo produktų savitumą. Vis dažniau verslas susiduria su išsamios informacijos poreikiu apie rinkoje veikiančius veiksnius. Taigi nenuostabu, kad daugelis verslininkų pradeda suprasti rinkos tyrimų esmę ir jų naudą siekiant efektyvios veiklos. Įvertinti esamą padėtį kainuoja pigiau negu daryti sprendimus neišanalizavus rinkos. Visiems suprantama, kad rinkoje susitinka vartotojas ir gamintojas, kuriam reikia žinoti, kaip ir ką gaminti, kam, kaip ir už kokią kainą parduoti. Verslininkai, norėdami rinkai pasiūlyti naują gaminį ar priimti strateginius sprendimus, analizuoja rinką, nes taip jie gali tiksliau prognozuoti ir, žinoma, uždirbti daugiau pelno.

Rinkos tyrimų tikslus lemia problemos, kurioms spręsti jie pasitelkiami. Svarbioms, strateginės reikšmės problemoms spręsti reikia daugiau ir tokios informacijos, kurią galima gauti tik tyrimų būdu. Kasdienės veiklos sprendimams priimti gali pakakti vien tos informacijos, kurią vadovas gali gauti iš įmonės apskaitos dokumentų, darbuotojų pranešimų. Dar kitais atvejais vadovai sprendimus gali priimti remdamiesi vien savo turimomis žiniomis, asmenine patirtimi arba tik intuicija.

Pagrindiniai rinkos tyrimų tikslai visada siejasi su esamos bei potencialios rinkos pažinimu ir informacijos apie ją perteikimu vadybos sprendimus priiman-

tiems asmenims ir padaliniams. Vadybai labai daug padeda kvalifikuotų rinkos tyrėjų rekomendacijos, koku būdu geriausiai galima tenkinti vartotojų norus ir poreikius. Kita vertus, turint tinkamą ir gerą informaciją, galima bet kuri verslą, nesvarbu, ar tai būtų gamyba, prekyba ar paslaugų teikimas, padaryti patikimesnį ir pelningesnį.

Rinkos tyrimai yra svarbiausia ir labai paplitusi marketingo tyrimų sudedamoji dalis. Tai sudaro didžiausią visų marketingo tyrimų dalį. Dažnai, neatlikus rinkos tyrimų, kiti tyrimai neturi prasmės. Rinkos tyrimais grindžiami įvairūs marketingo veiklos sprendimai. Nors rinkos tyrimai įeina į marketingo tyrimų sudėtį, jie nulemia pagrindinius marketingo veiklos aspektus.

Rinką galima tirti įvairiais aspektais, skaidant pagal skirtingus požymius – galima skirti potencialią, realią ir tikslinę rinkas. Marketingo tyrimai apima visas veiklos rūšis, susijusias su marketingo veikla, – tai ūkinės veiklos, produktų, kainų, reklamos, prekių judėjimo ir pardavimų analizė. Siekiant, kad marketingo tyrimai būtų veiksmingi, jie turi būti sisteminiai, o ne atsitiktiniai. Duomenys apie produktus renkami, kaupiami, analizuojami ir interpretuojami nuolat, nes gauti rezultatai lemia marketingo sprendimų priėmimą. Taip pat atliekami įvairių marketingo komplekso elementų (prekės, kainos, pateikimo, rėmimo) tyrimai, siekiant priimti konkrečius vadybos sprendimus. Marketingo tyrimai atliekami nenukrypstant nuo pasirinkto objekto, atsižvelgiant į visus jam darančius įtaką išorinius veiksnius, todėl juos reikia atlikti objektyviai, tikslingai ir kruopščiai.



1 pav. Rinkos tyrimų vieta

Dažnai praktikoje marketingo tyrimų ir rinkos tyrimų terminai tapatinami. Tačiau šie tyrimai skiriasi:

1. Marketingo tyrimai ir rinkos tyrimai gali būti kaip du savarankiški marketingo mokslo aspektai. Nagrinėjant tik marketingo tyrimus, svarbi jų dalis yra rinkos tyrimai. Jie skiriasi ir apimtimi. Rinkos tyrimai yra visi galimi rinkos, jos dydžio, sudėties, struktūros, paklausos ir kt. tyrimai. Marketingo tyrimai, priešingai, yra bet kurios marketingo problemos sprendimas, pvz., kainų strategijos tyrimas, reklamos efektyvumo tyrimas, įmonės galimybių tyrimas ir pan. Taigi terminas marketingo tyrimai yra platesnis ir pirmesnis.

2. Skiriasi marketingo ir rinkos tyrimų tikslai. Rinkos tyrimai nukreipti į kiekybinius rinkos pasikeitimus, o marketingo tyrimai – į kokybinius rinkos pasikeitimus. Tačiau, atliekant bet kokius marketingo tyrimus, neapsieinama be tam tikrų (kartais plačių ir nuodugnių, o kartais aprašomųjų) rinkos tyrimų, siekiant nustatyti specifines rinkos savybes.

Rinka – tai visuma esamų ir potencialių pirkėjų, siekiančių patenkinti savo poreikius pakeičiant ką nors vertingą su prekes ar paslaugas siūlančiais pardavėjais.

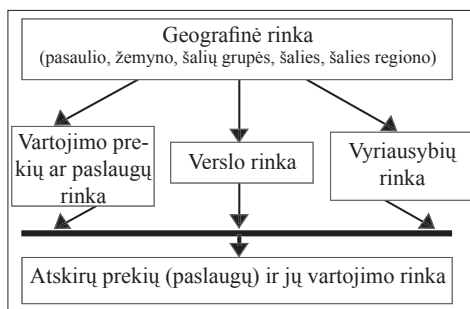
Svarbiausių prekių rinkos klasifikavimo požymiu laikomas prekių objektas. Pagal tai skiriamos trys pagrindinės rinkos:

- vartotojiška (vartojimo prekių/paslaugų) rinka;
- verslo (gamybinių prekių) rinka;
- vyriausybės rinka.

Rinka gali būti apibūdinama, o kartu ir klasifikuojama pagal daugelį požymių:

- 1) pagal atliekamas funkcijas (pirkimų, pardavimų, vidaus ir kt.);
- 2) pagal parduodamų, siūlomų prekių objektus (prekių, paslaugų, idėjų, pinigų);
- 3) pagal teritoriją ir laiką (bendroji, regioninė, atskiros prekės rinka, specialios rinkos: mugės, biržos, aukcionai ir kt.);
- 4) pagal rinkoje atliekamą vaidmenį (gamintojo, vartotojo, pirkėjo).

Bendrasis rinkos klasifikavimas pateiktas 2 paveiksle.



2 pav. Rinkos klasifikavimas

Pateikus bendrąją rinkos klasifikavimą, svarbu išskirti rinkos tyrimų rūšis.

Rinkos tyrimai gali būti:

- nuolatiniai,
- vienkartiniai.

Rinkos analizė – tai dažniausiai vienkartinis tyrimas, siekiant nustatyti rinkos struktūrą tam tikru momentu, o rinkos stebėjimas (kai kur literatūroje vadinamas rinkos žvalgyba) – tai nuolatinis rinkos plėtros bei kitimo sekimas, norint išsiaiškinti esamus ir būsimus faktus, tendencijas ir atskleisti kitimo priežastis.

Dažniausiai skiriamos trys sudedamosios rinkos tyrimų struktūros dalys:

- rinkos analizė,
- rinkos stebėjimai,
- rinkos prognozavimas.

Rinkos analizė yra labai svarbi, nes padeda:

- ištirti rinkos reikalavimus prekei, produktui, paslaugai;
- atlikti rinkos segmentavimą, jo analizę;
- ištirti rinkos struktūrą;
- ištirti vartotojus, jų savybes, pirkėjų motyvaciją;
- ištirti rinkos subjektų veikimo rinkoje metodus ir formas;
- ištirti ekonominę ir rinkų konjunktūrą ir kt.

Rinkos tyrimais grindžiami įvairūs marketingo veiklos sprendimai. Be to, jie suteikia esminę informaciją ūkinei veiklai vykdyti. Nors rinkos tyrimai įeina į marketingo veiksmų logiką, planų sudarymas remiasi rinkos, vartotojų, pirkėjų reikalavimais, o ne esama įmonės komercine, finansine būkle ar gamybiniais pajėgumais. Kitaip sakant, nuodugnai sukaupia atitinkamos rinkos srities informacija suteikia galimybę toliau planuoti verslo tendencijas, darančias įtaką produkto/paslaugos rinkai, pelningumui, pardavimų rezultatyvumui, klientų segmentui, rinkos konkurencingumui, ir suformuluoti veiklos strategiją. Vadinasi, ši informacija padeda išskirti tai, kas svarbiausia įmonės veikloje, ir priimti pagrįstus sprendimus, todėl kuo aiškesnis ir konkretesnis bus tyrimas, tuo sėkmingiau bus galima panaudoti marketingo galimybes.

Dažnai įmonėms bei šakiniams valdymo organams tiesiog būtina turėti tam tikro laikotarpio duomenis apie rinkos talpumą, struktūrą, nes be to sunku numatyti vartotojų poreikių ar struktūros kitimą įmonės produkto ar paslaugos atžvilgiu arba numatyti šakos perspektyvas. Steigiant įmonę ar imantis verslo, ištirti rinką – vadinasi, sužinoti, ar pirsks ir kiek vartotojų pirsks prekę ar paslaugą. Vienas žymiausių marketingo specialistų F. Kotleris teigė, kad, tiriant rinką, reikia atsakyti į šiuos pagrindinius klausimus: Ką perka? Kas perka? Kodėl perka? Kaip perka?

Kada (kur) perka?

Organizuojant rinkos tyrimus siekiant patekti į rinką, reikėtų atsakyti į gerokai daugiau konkretesnių klausimų:

- Kuriuos iš galimų vartotojų pasirinkti rinkos taikiniu?
- Kiek rinkų numatoma apimti?
- Per kiek laiko tai galima atlikti?
- Kokia bus didžiausia pardavimo kaina?
- Kas daugiausia naudojasi preke, paslauga?
- Kas yra klientai ir kaip jie keičiasi?
- Kas yra tiesioginiai ir netiesioginiai konkurentai? Ir kt.

Marketingo specialistai, tirdami rinką, turėtų išsamiai atsakyti į šiuos klausimus:

- Kokie atitinkamo produkto vartotojų poreikiai ir norai?
- Kokia yra šių poreikių apimtis?
- Kokią ekonominę vertę pirkėjai teikia šiems poreikiams tenkinti?
- Kokios susidarys išlaidos (įtraukiant ir pardavimo išlaidas) tenkinant šiuos poreikius?
- Kiek ir kokių lygiu šie poreikiai visiškai netenkinami arba tenkinami ne visai?

Rinkos analizė leidžia nustatyti visus vienai rinkai būdingus veiksnius, veikiančius periodiškai arba tam tikru momentu. Rinkos stebėjimai nukreipiami į rinkos plėtrą tam tikru momentu. Rinkos prognoze bandoma nustatyti, kokia padėtis rinkoje bus ateityje. Prognozė rengiama remiantis rinkos analize ir stebėjimais. Taigi ypač svarbus yra rinkos tyrimų procesas.

Rinkos analizę bei duomenų rinkimą tikslinga atlikti skirtingais būdais. Pirmoji rinkų tyrimų kryptis yra *strateginio pobūdžio*. Pagrindinis jos tikslas – atlikti šių sričių tyrimus:

- rinkų regioninės specifikos,
- įvairių rinkos elementų kompleksinį tyrimą,

- prekinės gamybos ir vartojimo pozicijų kitimo.

Dažnai patenkame į situacijas, kai reikia priimti vienokią ar kitokią sprendimą. Mūsų pasirinkimą tarp alternatyvių galimybių dažniausiai lemia žinios, patirtis, mus supanti aplinka, tačiau būna tokių atvejų, kai neužtenka remtis tik turima informacija, reikia ir papildomos, gaunamos iš išorės. Surinktos informacijos tikslumas ir duomenų apdorojimo procesas daro didžiulę įtaką sprendimo teisingumui, todėl, siekiant priimti pagrįstą sprendimą, dažnai reikia kokybiško tyrimo.

Tradiciškai svarbiausia tyrimo kryptimi laikomas rinkos tyrimas. Jo metu nustatomos rinkos charakteristikos, įmonės ir jos konkurentų būklė, analizuojamos plėtros tendencijos.

Rinkos tyrimams tampant vis reikšmingesniems, atsiranda naujų metodų, kurie skiriasi tyrimo objektu, apimtimi, rezultatų tikslumu, agreguotos informacijos panaudojimo kryptimis ir kitais požymiais.

Galima būtų išskirti šiuos naujausius rinkos tyrimų modelius, iš kurių daugelis jau prieinami ir Lietuvos verslo atstovams.

Reklamos poveikio tyrimas

Reklamos poveikiui nustatyti dažniausiai naudojamas *BUY©Test* metodas, kuriuo įvertinama reklamos įtaka vartotojams. Šis metodas suteikia galimybę testuoti reklamas prieš ir po reklaminės kampanijos. Jis padeda įvertinti reklamą bei pateikia naujas jos gerinimo gaires. Naudojant testą gaunami atsakymai į klausimus:

- Kaip gerai veiks konkreti reklama?
- Kaip ji gali būti dar patobulinta?

Šis metodas gali būti naudojamas tiriant visose žiniasklaidos priemonėse skelbiamos reklamos, baigtinės ir nebaigtinės reklamos poveikį. *BUY©Test*

paprastai atliekamas pagal *in-hall* metodą, apklausiant mažiausiai 100 tikslinės grupės respondentų.

Tyrimas atliekamas etapais, renkant atsakymus į šiuos klausimus:

- Ką žmonės pastebi reklamoje?
- Koks reklamos efektyvumas?
- Kas ir kaip bendrauja?
- Kurie ryšiai skatina arba slopina efektą?

Tyrimo rezultatai rodo, kokį poveikį turi konkreti reklama, kokia tikslinės grupės dalis pradės vartoti reklamuojamą produktą.

Vartotojų lojalumo tyrimas

Vartotojo lojalumas prekės ženklui ar konkrečiam produktui matuojamas santykio tarp vartotojo ir paties prekės ženklo stiprumu. Naudojant šį metodą nustatoma, kiek vartotojų yra prisirišę prie vartojamo prekės ženklo, kiek iš jų gali pereiti pas konkurentus ir kurių konkurentų vartotojai yra pasirengę pakeisti vartojimo įpročius kitų prekės ženklų naudai.

Produkto vartotojų segmentai nustatomi atsižvelgiant į keturias dimensijas:

1. Poreikių atitikimas. Kokiu lygiu vartotojai patenkinti dabar vartojamomis, konkretaus prekės ženklo prekiomis/paslaugomis?

2. Išitraukimas į kategoriją. Kokią įtaką daro prekės ženklas renkantis prekę/paslaugą iš panašių produktų grupės, ar jis turi reikšmę?

3. Požiūris į alternatyvas. Kiek patrauklūs yra konkurentų prekės ženklai?

4. Kiek stiprus apsisprendimas vartoti/naudoti konkretaus prekės ženklo prekes/paslaugas?

Atlikus šį tyrimą, visi panašių prekių vartotojai suskirstomi į aštuonias grupes:

- 1) stipriai prisirišę,
- 2) vidutiniškai prisirišę,
- 3) paviršutiniški,

- 4) lengvai prarandami,
- 5) pasiekiami,
- 6) netikri,
- 7) beveik nepasiekiami,
- 8) visiškai nepasiekiami.

Pirmųjų dviejų grupių vartotojai yra labiausiai vertinami, jie visiškai lojalūs prekės ženklui, o tikimybė, kad jie galėtų pradėti vartoti konkurentų prekes, yra minimali.

Trečiosios ir ketvirtosios grupės vartotojai yra nepastovūs vieno prekės ženklo vartotojai, konkurentai gali juos lengvai patraukti į savo pusę. Šių grupių atstovai neabejingi akcijoms, loterijoms, juos lengva patraukti įvairiomis marketingo priemonėmis.

Penkta ir šešta grupė – potencialūs prekės ženklo vartotojai. Tai įmonių, ketinančių plėstis ir didinti pardavimo apimtis, tikslinis segmentas.

Paskutinių dviejų grupių atstovai yra visiškai prisirišę prie konkurentų prekės ženklo. Juos perimti būtų beveik neįmanoma tiek dėl emocinio jų ryšio su konkurentų preke/paslauga, tiek dėl finansinių išteklių, kurių reikėtų siekiant prisivilioti šiuos klientus.

Atlikus šį tyrimą, galima atsakyti į kitus klausimus:

- Kiek stiprus mano prekės ženklas?
- Kiek stiprūs mano konkurentai?
- Kas daro įtaką vartotojams, kaip aš galiu padaryti savo prekės ženklą stipresnį?
- Su kuo turiu palaikyti ryšius, kurie vartotojai gali pakeisti prekės ženklą, kuriuos aš galiu pritraukti?
- Kuriuos konkurentus mano klientai pasirinktų? Iš kurių konkurentų aš galiu pritraukti naujų klientų?

Vartotojų pasitenkinimo tyrimas

Vienas iš labiausiai paplitusių vartotojų pasitenkinimo tyrimo metodų yra *Custo-*

merScore. Jis jungia klasikinį klientų pasitenkinimo matavimą ir vartotojų lojalumo modelį – tai leidžia išmatuoti ne tik klientų pasitenkinimo lygį, bet ir jų prisirišimą. Be to, taikant šį metodą, gana tiksliai numatoma, kaip klientai elgsis ateityje, ir identifikuojami vartotojai, kuriems reikia ypatingo dėmesio, norint juos išlaikyti.

CustomerScore modelis remiasi 5 pagrindiniais veiksniais, kurie daro didžiausią įtaką pasirinkimui. Tai:

- kokybė,
- kainos ir kokybės santykis,
- įvaizdis,
- tiesioginis santykis,
- pakeitimo rizika.

Tyrimo metu aiškinamasi, kurie iš šių veiksnių yra svarbiausi, kaip vartotojai supranta juos ir kokios produkto savybės minėtus veiksnius geriausiai atspindi. Tyrimas atliekamas naudojantis apklausos metodu ir jungia tiek kokybinių, tiek kiekybinių rinkos tyrimų metodikas.

Šio modelio paplitimą lėmė tai, kad jis neapsiriboja vien tik pasitenkinimo įvertinimu, bet atsižvelgia ir į vartotojų prisirišimą, kuris pasižymi pastebima koreliacija su klientų elgesiu ateityje. Be to, modelis pritaikomas tiek visai įmonei, tiek jos veiklos sektoriui ar skyriui.

Vartotojų poreikių tyrimas

Kiekvienai įmonei ypač svarbu suprasti ir įvertinti vartotojų poreikius. Nuo to, kaip ji sugebės juos tenkinti, priklausys įmonės konkurencinės savybės ir tolesnė verslo sėkmė. Dažnai klientų poreikiai būna labai skirtingi ir intuityviai išskirti pagrindinius, užtikrinančius vartotojų pasitenkinimą, yra gana sudėtinga. Todėl, siekiant surinkti šią informaciją, neretai tenka atlikti kokybišką rinkos tyrimą. Daugelis šiuolaikinių tyrimų, įvertinančių poreikius, atsižvelgia į tai, kad vartotojai turi kelis skirtingus poreikių lygmenis

– racionalųjį išorinį bei giliau esančius socialinio identiteto bei emocinių poreikių sluoksnius. Vertinant juos dažnai naudojamos kokybinių tyrimų metodikos, asociacijų metodas, įvairūs psichologiniai modeliai, paskui informacija kiek įmanoma agreguojama į kiekybinius duomenis (tam, kad ji būtų palyginama ir lengviau įvertinama). Atliekant sudėtingesnius vartotojų poreikių tyrimus, taip pat nagrinėjama prekės ženklo ir klientų poreikių sąsaja.

Paprastai, atlikus vartotojų poreikių tyrimą, gaunami atsakymai į šiuos klausimus:

- Kokie yra svarbiausi vartotojo elgesį lemiantys funkcinio, socialinio ir emocinio lygmens poreikiai?
- Kokie yra rinkos segmentų dydžiai pagal vartotojus?
- Kokių vartotojo poreikių iki šiol netenkina joks prekės ženklas ir kokiems poreikiams tenka per daug prekės ženklų? (Kitaip tariant, reikia nustatyti perspektyvias ir nykstančias verslo galimybes.)
- Kokiu mastu prekės ženklai tenkina vartotojų poreikius bėgant laikui, kas rodo mažėjančią prekės ženklo vertę?

Prekės ženklo pozicijos tyrimas

Tiriant prekės ženklo poziciją bandoma nustatyti prekės ženklo reikšmę vartotojams, jų stipriąsias ir silpnąsias savybes, išsiaiškinti, kokia yra rinkos struktūra, kaip vienas kito atžvilgiu yra išsidėstę prekės ženklai, kokios yra pagrindinės jų pasirinkimo priežastys. Modelis taip pat leidžia išskirti įvairius rinkos segmentus, nustatyti, kurie iš jų yra perspektyviausi ir mažiausiai užimti.

Vienas iš dažniausiai naudojamų prekės ženklo pozicijos tyrimų – *Optima*. Šis rinkos analizės būdas yra paremtas dviejų pagrindinių elgesio komponentų matavimu:

- faktinio pirkimo elgesio, produktų ir prekės ženklų vartojimo matavimu;
- pasirinkimo priežasčių, prekės ženklą išskiriančių savybių nustatymu.

Išplėstas *Optima* modelis taip pat gali apimti vartojimo aplinkybių bei gyvenimo stiliaus analizę. Tyrimas atliekamas apklausiant tiriamojo produkto vartotojus.

Atlikus tyrimą, gaunami atsakymai į šiuos klausimus:

- Kodėl vartotojas perka vienus produktus, bet nemėgsta kitų?
- Kokia yra rinkos struktūra, segmentai ir kokios prekės ženklų pozicijos joje, ar rinka yra vienybė?
- Kokios stipriosios ir silpnosios prekės ženklų savybės?
- Kokios yra didžiausios naujų produktų įdiegimo galimybės?
- Kaip reikėtų optimizuoti savo produktų portfelį?

Rinkos tyrimas „Etnografija“

„Etnografija“ – vienas iš duomenų rinkimo būdų, kai vartotojai ar jų grupės yra stebimi savo natūralioje aplinkoje, pvz., darbe, namuose. „Etnografijos“ metodą jau daugelį metų naudoja socialiniai mokslai, ypač kultūrinė antropologija. „Etnografija“ kaip rinkos tyrimų metodas išpopuliarėjo pastaraisiais metais. Priežastis – vis labiau suvokiama, kad vartotojai dažnai ne tik nesugeba gerai suformuluoti savo poreikių ar nuomonių, bet neretai tai, ką jie sako, smarkiai skiriasi nuo to, ką jie daro. Patyręs tyrėjas, tiesiogiai stebėdamas vartotojų elgseną realiomis gyvenimo aplinkybėmis, gali užčiuopti tą lygmenį, kurio neišsąmonina patys respondentai ir kuris kartais nepastebimas taikant tradicinius rinkos tyrimų metodus, kai vartotojų elgsena tiriama atskirai nuo konteksto.

Dažniausiai naudojami „Etnografijos“ modelio tipai:

1. *Realaus gyvenimo diena*: tyrėjas praleidžia visą dieną su žmonėmis ar jų grupe.

2. *Vartojimo situacijos stebėjimas*: žmonių, naudojančių rūpimus produktus/paslaugas, stebėjimas tam tikroje situacijoje.

3. *Pirkimas drauge*: vartotojų lydėjimas ir stebėjimas pirkimo metu.

4. *Beepers*: fiksuojamas respondentų elgesys ar nuotaika, susisiekiant su jais tam tikrais laiko intervalais.

5. *Pilotažinis/slaptas*: stebimi atsitiktiniai žmonės.

Klausimai, į kuriuos atsakoma taikant „Etnografijos“ metodą:

- Kokie veiksniai, aplinkybės, vaidmuo, gyvenimiškieji ritualai apibrėžia tam tikros prekės ar paslaugos vartojimą?
- Kokią terminologiją, kalbą, ženklus, simbolius suteikia žmonės tam tikro produkto ar paslaugos vartojimui?
- Kaip žmonės reaguoja vienas į kitą ir kaip tai parodo?
- Kaip, kokioje aplinkoje vyksta vartojimo procesas, kokiomis pagalbėmis priemonėmis naudojamosi?
- Kaip elgiasi sunkiai pasiekiamų tikslinių grupių (pvz., vaikai) atstovai?
- Kokius aspektus, veiksnius, situacijas reikia matuoti atliekant kiekybinius rinkos tyrimus?

2. ĮMONĖS RINKODAROS STRATEGIJOS RENGIMAS IR TIKSLINĖS RINKOS NUSTATYMAS

Pirmiausia reikėtų apibrėžti, kas tai yra strategija. Strategija – būtina priemonė, leidžianti įmonei reaguoti ir įvertinti aplinkos pokyčius bei su jais susitvarkyti. Norint įmonei išlikti, sėkmingai plėtoti veiklą ir įvertinti sparčius bei sudėtingus pokyčius, su kuriais ji susiduria kasdienėje veikloje, būtinas strateginis planavimas. Jeigu įmonė nori sėkmingai plėstis, ji turi

numatyti savo veiklos strategiją. Taigi strategiją galima būtų apibrėžti kaip perspektyvinį įmonės ateities veiklos modelį.

Skiriami trys pagrindiniai įmonių strategijų lygiai:

1. *Korporacinė strategija* – tai visos įmonės ateities perspektyvų numatymas.

2. *Verslo vieneto strategija* – tai atskiros, gana aiškiai apibrėžtos įmonės dalies arba veiklos rūšies strategija.

3. *Funkcinė strategija* apibūdina įmonėje vykstančių funkcinį procesų, tokių kaip gamyba, technologijos, finansai, personalas, rinkodara, strategijas.

Rinkodaros strategija yra funkcinė strategija, susijusi su kainų nustatymu, įmonės produktu/paslaugų rėmimu bei paskirstymu. Taigi tai yra įmonės galimybių ištyrimas, tikslų ir uždavinių nustatymas bei strategijos parengimas. Norėdami sudaryti sėkmingą rinkos strategiją, įmonių vadovai bei specialistai turi nustatyti įmonės tikslinę rinką, produkto įvaizdį, kainas, produkto politiką bei pardavimo strategiją.

Dar senovės išminčiai teigė, kad „mūšis laimimas gerokai anksčiau prieš jo pradžią – jis laimimas karvedžių galvose“. Šiandien galėtume teigti, kad šiuolaikiniai karvedžiai – tai strateginių rinkodaros sprendimų priėmėjai, o mūšis – tai konkurencinė kova, norint kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius, kovos laukas – tai kiekvieno vartotojo sprendimų priėmimo lopinėliai smegenyse. Todėl galime teigti, kad, nustatant ir vykdant rinkodaros strategiją, sumažėja neapibrėžtumas bei rizika, numatomas aiškus įmonės ir vartotojų santykių horizontas.

Taigi rinkodaros strategija yra įmonės vadybos planas, reikalingas pasirinktiems tikslams ir uždaviniams įgyvendinti. Jame pateikiamos priemonės ir būdai įmonės tikslams pasiekti.

Įmonės rinkodaros strategijos formavimo etapai:

- tikslų nustatymas;
- strategijos suformavimas;
- įgyvendinimas;
- aplinkos įvertinimas;
- kontrolė, vertinimas, koregavimas.

Rinkodaros strategija pradedama rengti išanalizavus įmonės galimybes. Galimybės yra išorinės ir vidinės. Pranašumų įgis ta įmonė, kuri, gal ir turėdama vienodas vidines galimybes, sugebės geriau už savo konkurentus panaudoti išorinės aplinkos sąlygas (tokias kaip patirtį verčiantis panašia veikla, įvaizdį rinkoje, paskirstymo ar rėmimo patirtį bei ryšius). Aišku, kad įmonė negalės panaudoti visų savo galimybių jau vien dėl to, kad nepakaks išteklių joms įgyvendinti, be to, ne visos jos yra vienodai patrauklios, todėl svarbiausia teisingai suformuluoti tikslus ir siekti juos įgyvendinti.

Jei įmonės tikslas – pelno padidėjimas, tai rinkodaros tikslai galėtų būti:

- prekės (-ių) modifikavimas,
- rinkos išplėtimas,
- pardavimų didinimas.

Tikslas pats savaime dar negarantuoja sėkmės. Yra svarbu suformuluoti uždavinius šiems tikslams pasiekti. Uždavinius reikia formuluoti konkrečius, pasiekiamus per tam tikrą laikotarpį, nukreiptus į tikslo pasiekimą. Taigi mūsų atveju, siekiant minėtų rinkodaros tikslų, keliami šie uždaviniai:

- modifikuoti prekę, mažinant gamybos išlaidas;
- padidinti rinkos dalį (%);
- padidinti pardavimų apimtį (%).

Tokiu atveju rinkodaros strategijos rengimo etapai būtų:

- rinkos segmentavimas;
- tikslinių rinkų pasirinkimas;
- įėjimo į rinką metodų pasirinkimas;
- rinkodaros komplekso priemonių (prekės, kainos, pateikimo, rėmimo) pasirinkimas;
- įėjimo į rinką laiko pasirinkimas.

Pabaigoje turėtų būti sudaromas rinkodaros biudžetas, skirtas strategijai įgyvendinti.

Pati svarbiausia rinkodaros strategijos problema yra tikslinės rinkos segmento išskyrimas. Pasirinkdama ir apibrėždama atskirą rinkos segmentą, įmonė nusprendžia, į ką ji orientuos ir ką aptarnaus.

Kiekvienas produktas/paslauga turi savo susiformavusį įvaizdį. Įmonės turi sąmoningai išsirinkti įvaizdį savo produktui ir jį tobulinti.

Labai svarbi įmonės ir jos produkto įvaizdžio dalis yra kaina. Kaina ir kokybė yra tiesiogiai susijusios. Geresnės kokybės prekės turėtų kainuoti daugiau, bet nebūtinai. Tai priklauso nuo įmonės kainodaros strategijos: ar ji nori tapti lydere rinkoje pagal pardavimus, ar pagal kokybę, ar tik išlikti rinkoje ir t. t. Taip pat svarbu, ar parduodamos prekės paklausa elastinga kainai, ar yra rinkoje jos pakaitalų. Tai irgi lemia įmonės kainodaros laisvę arba nelaisvę. Taigi kiekviena įmonė turi nuspręsti, ką ji parduos, ar bus universali ar specialaus asortimento pardavėja, ar siūlys paslaugas po pardavimo, ar plės asortimento gylį ir plotį.

Pardavimo strategija glaudžiai susijusi su įvaizdžiu. Nuo jos priklauso, ar kuriamas aukštos, ar žemos kokybės įvaizdis. Planuojamas rinkos segmentas yra svarbus veiksnys renkantis pardavimų strategijos tipą.

Rinkos segmentavimo koncepcija remiasi teiginiu, kad bet kurią rinką sudaro atskiros dalys. Kiekvienos dalies pirkėjai gali pasižymėti savitais poreikiais, vartojimo tipais ir elgesiu, todėl prekių paklausa svyruoja. Kiekvienam rinkos segmentui būdingos kitos prekių pardavimo galimybės, kurias įmonė turi iš anksto iširti. Yra įvairūs potencialių vartotojų segmentų nustatymo būdai:

- pagal pirkėjų charakteristikas – pvz., stambūs gamintojai, vidutiniai ir smulkūs;

- pagal konkrečių įrenginių tipus – pvz., automobiliai su dyzeliniais ir benziniiais varikliais.

Jeigu įmonė planuoja pirmauti tik viename rinkos segmente, tokia strategija vadinama vienasegmentine koncentracija. Kai įmonė taikosi iš karto į kelis segmentus, tokia strategija vadinama daugiasegmentine koncentracija.

Tikslinė rinka – tai rinkos dalis, į kurią verslas nukreipia savo marketingo veiksmus (prekė, kaina, vieta, rėmimas). Rinkos segmentavimas – tai rinkos skaidymas į dalis, kuriose vienodai ar panašiai reaguojama į marketingo veiksmus. Taigi verslas suskaido rinką į atskirus segmentus ir tikslingai bei skirtingai veikia vartotoją, atsižvelgdamas į segmentų ypatumus.

Nustačiusi ir ištyrinėjusi segmentus, įmonė gali pasirinkti vieną ar kelis iš jų, į kuriuos bus nukreipti jos veiksmai. Prireikus, ji pritaikys prekes/paslaugas atskiriems segmentams. Visa tai jai leis sėkmingiau dirbti ir konkuruoti rinkoje, optimizuojant pelną.

Ne visada paprasta išskirti segmentus, nes jie gali būti sunkiai identifikuojami, gali būti sudėtinga nustatyti aiškius vartotojų bruožus, segmentas gali būti kiekybiškai per mažas, kad vertėtų dėl jo daryti išlaidas, ir pan.

Jeigu įmonei pavyksta išskirti pagal tam tikrus požymius atskirus segmentus, ji nustato savo tikslinę rinką – vieną ar kelis patraukliausius segmentus ir kuriuos iš jų numato apimti vykdydama savo veiklą.

Pagal pasirinktą tikslinę rinką skiriamos šios marketingo strategijos:

1. *Koncentruotas marketingas*. Esant koncentruotam marketingui, įmonė pasirenka vieną vartotojų segmentą ir jam rengia specialų marketingo veiksmų kompleksą. Tokia įmonė gali tapti lydere, užimti stiprią poziciją. Tačiau tai, aišku,

neužkerta kelio konkurentams atsirasti, o didina riziką. Mažai įmonei tai gali būti labai patraukli strategija, nes leidžia jai konkuruoti su didele įmone, kuri į mažą vartotojų segmentą tiesiog gali specialiai nesitaikyti, nes jis jai yra per mažas (pvz., „3X“ – didelių dydžių drabužių parduotuvės).

2. *Diferencijuotas marketingas*. Esant diferencijuotam marketingui, įmonė mėgina pritraukti atskirus vartotojų segmentus taikydama skirtingą marketingo priemonių kompleksą, taip stengdamasi išplėsti pardavimus. Aišku, kad ši strategija padidina ir išlaidas (administravimo, prekių modifikavimo, gamybos, rėmimo), todėl ją tikslinga taikyti, kai vartotojų segmentai nėra maži (pvz., „Gilette“ anksčiau orientavosi į sportiškus vyrus, o šiuo metu – ir į moteris).

3. *Nediferencijuotas marketingas*. Esant nediferencijuotam marketingui, įmonė visai rinkai taiko vieną marketingo priemonių kompleksą, orientuojasi į kuo mažesnę kainą ir didesnius pardavimus, nekreipdama dėmesio į smulkesnių vartotojų grupių interesus.

3. REKLAMOS METODŲ PASIRINKIMAS IR KLIENTŲ PAIEŠKA

Reklama rinkodaros praktikoje apibrėžiama kaip neasmeniška informacijos pateikimo forma, už kurią yra mokama, taip pat ji turi užsakovą.

Pagrindinis reklamos tikslas – informuoti bei įtikinti potencialų vartotoją. Niekas negalėtų tiksliai pasakyti, kaip reklama veikia perkančiųjų elgseną arba kodėl viena reklama ją paveikia, o kita ne. Empiriškai įrodyti, ar reklama turėjo įtakos apyvartos pasikeitimui, ar ne, galima būtų tik eksperimento būdu. Reikėtų palyginti dvi vienodas vartotojų grupes. Kiekviena iš jų būtų paveikta vienodomis marketingo kompleksu

priemonėmis, su viena išimtimi – reklama būtų pateikta tik vienai iš grupių. Apyvartos skirtumas šiuo atveju galėtų būti priskirtas reklamos poveikiui.

Deja, verslininkams labai sunku būtų atlikti tokius tyrimus. Todėl kiekvienas teiginys apie reklamos ir pardavimų efektą turėtų būti vertinamas atsargiai. Kita vertus, reklama ne visada siekiama didinti apyvartą. Galima būtų teigti, kad nemaža dalis reklamos turi ilgalaikius tikslus, susijusius su pardavimų poveikiu (nebūtinai jiems didinti). Dažniausiai tokia reklama, kaip klasifikuoti skelbimai spausdintoje žiniasklaidoje, siekia trumpalaikio poveikio vartotojo elgsenai, įvaizdžio reklama orientuojasi į ilgą laikotarpį.

Reklamos formos

Dažniausiai skiriamos šios reklamos formos, orientuotos tiek į ilgalaikį, tiek į trumpalaikį potencialaus vartotojo poveikį:

Informuojamoji reklama. Informuojamosios reklamos tikslas – per žiniasklaidą paveikti auditorijos žinojimą/supratimą apie produktą. Taigi tikslas yra mokomasis-auklėjamasis. Sėkmė priklausys nuo to, kaip auditorija sugebės atsiminti informacijos fragmentus ar paaiškinti reklamos turinį.

Įtikinamoji reklama. Įtikinamosios reklamos tikslas – paskatinti vartotoją apsispręsti ir pirkti tam tikrą produktą, įtikinti jį rinktis būtent siūlomą produktą.

Patvirtinamoji reklama. Patvirtinamosios reklamos tikslas – sumažinti popardaviminį disonansą. Produkto pirkimo procesas tam tikra prasme yra socialiai, psichologiškai, fiziškai ar ekonomiškai rizikingas, pirkėjai gali jausti psichologinį diskomfortą dėl pirkinio ir jo padarinių.

Verslininkams svarbu įsidėmėti, kad daugelis reklamų apima visas tris formas: informavimo, įtikinimo ir patvirtinimo.

Primenamoji reklama. Jei jūsų produktas yra jau nenaujas rinkoje (yra pasiekęs savo brandos laikotarpį), efektyviausia būtų naudoti primenamąją reklamą, kad vartotojas nepamirštų apie produkto buvimą.

Pasirinkus reklamos tikslą, verslininkui kyla kitas uždavinys – nustatyti reklamos biudžetą.

Reklamos biudžeto formavimo metodai

Tikslų ir užduočių metodas. Nustačius reklamos tikslus, mėginama surinkti lėšų. Šiuo atveju reklamos biudžetą reikėtų planuoti:

- nustatant konkrečius tikslus;
- parengiant priemonių planą numatytiems tikslams pasiekti;
- parengiant išlaidų planą šiems tikslams ir uždaviniams įgyvendinti.

Naudojant šį metodą, problemų gali kilti dėl vadybininkų patirties stokos, nesugebėjimo nuspėti konkurentų reakcijos į reklamą, klaidų skaičiuojant, kiek lėšų turėtų būti išleista, kad būtų pasiektas norimas rezultatas, gali būti tinkamai neįvertintos alternatyvios žiniasklaidos priemonės ir pranešimų kombinacijos norimam tikslui pasiekti, reklamos ir kitų marketingo komplekso kintamųjų sąveika.

Procentinės dalies nuo pardavimų apyvartos nustatymas. Įmonė nusprendžia reklamai skirti lėšas, kaip procentinę vertę nuo praėjusių metų pardavimų apyvartos arba šių metų prognozuojamos pardavimų apyvartos. Šis metodas turi ir trūkumų, nes neleidžia išnaudoti naujų pelno galimybių arba operatyviai atsakyti į konkurentų veiksmus. Kaip rodo užsienio verslo patirtis, labai dažnai reklamai skiriama 2–4% pardavimų sumos, bet šis dydis gali ir smarkiai skirtis.

Įmonės galimybių metodas. Remiantis šiuo į išlaidas orientuotu metodu, pirmiausia paskirstomas pelnas, o kas lieka,

skiriama reklamai. Didžiausias jo trūkumas yra tai, kad reklama nevertinama kaip sudedamoji įmonės rinkodaros strategijos dalis. Dėl to kasmetinis reklamos biudžetas būna neapibrėžtas, o tai labai apsunkina planavimą.

Konkurentų mėgdžiojimas. Šis metodas dažniausiai naudojamas norint užsitikrinti, kad rinkos dalis nebus prarasta dėl konkurentų išlaidų reklamai kitimo. Pagrindinis šio metodo argumentas: konkurentų išlaidos atspindi šakos kolektyvinę išmintį ir leidžia išvengti kovos reklamos srityje. Taip įtvirtinamas stabilumas. Tačiau šis metodas netinka, jei įmonė nori arba tapti lydere, arba pakeisti susiklosčiusią padėtį rinkoje.

Reklamos kūrimo strategijos

Kitas ne mažiau už biudžeto sudarymą svarbus etapas yra reklaminės žinutės strategijos pasirinkimas ir kūrimas. Reklamos kūrimo strategijos:

Bendroji strategija. Ją tikslinga naudoti, kai reklamuojamoji prekė vyrauja tarp tapačių ar analogiškų prekių ir neturi pavojingų konkurentų arba kai rinkai pateikiama unikali, visiškai nauja prekė – lyderė. Svarbu atkreipti verslininkų dėmesį į tai, kad toks prekės išskirtinumas būna trumpalaikis ir greitai „prisišaukiami“ konkurentai.

Pirmesnio pareiškimo strategija. Kokios nors prekės savybė, nors ir visiems žinoma, yra išskiriama ir išgarsinama žiniasklaidoje anksčiau už konkurentus (pvz.: „Mažeikių kurą naudosi – bėdos neturėsi“).

Unikalaus pasiūlymo strategija. Taisant šią strategiją, bandoma išskirti nors ir nedidelius konkuruojančių prekių savybumus. Šiam metodui labai svarbus originalumo elementas (pvz.: „Lietuvos ryto“ prenumeratos vasaros akcija: „Ikvėpk, nes apalpsi – tokių nuolaidų dar nebuvo!“).

Prekės vardo įvaizdžio strategija. Daž-

niausiai tai emociniu pagrindu besiremiantys pranašumai. Tačiau tai yra labai brangi kapitalo dalis, apsaugoma prekės ženklais, patentais ir t. t. (pvz.: „Idealus mikroklimatas jūsų namuose – „Whirpool“ oro kondicionieriai“; „JUVENA – grožio garantija“).

Prekės pozicionavimo strategija. Svarbu taip pozicionuoti prekę rinkoje, kad išskirtumėme jos pranašumus prieš konkurentus ir įtvirtintume teigiamą jos įvaizdį žmonių sąmonėje (pvz.: „Koks vanduo sveikiausias vartoti kasdien? Išmok atskirti. „Neptūnas“; „BEKO – ilgaaamžiškumas. 5 metų garantija“).

Priminimo strategija. Laikas nuo laiko auditorijai primenama informacija apie teigiamą prekės įvaizdį, žadinant palankias emocijas ir jausmus (pvz.: „RIMI – malonu pirkti“; „Maxima“ – visada šalia“; „Kalnapilis“ – mėgaukis akimirka“).

Jausmų strategija. Ši strategija remiasi emociniu pagrindu. Įvaizdžiui kurti vartojami specialūs jausminiai posakiai ir vaizdiniai (pvz.: „Patirk gaivumo jausmą – FA dezodorantas“).

Reklamos priemonės

Tolesnis etapas – optimalios reklamos priemonės pasirinkimas.

Spausdinta reklama – periodinė ir neperiodinė. Dažniausiai reklama spausdinama dienraščiuose, savaitraščiuose, žurnaluose bei kituose leidiniuose. Dienraščiuose pateikiama operatyviausia reklama, tinkanti konkretiems įvykiams reklamuoti (išpardavimams, koncertams ir kt.). Gali būti vienkartinės arba daug kartų kartojamos žinutės. Paprastai žinutės būna nespaltvotos. Dažniausiai reklamuojantis laikraščiuose būna pigiau pasiekti tą patį skaitytojų skaičių nei naudojantis kitų rūšių reklama. Verslininkams svarbu žinoti, kad laikraščio tiražas nesutampa su skaitytojų skaičiumi, nes vienus

laikraščius skaito daugybė žmonių, net tą patį egzempliorių, o kiti yra iš viso neskaitomi ir išmetami. Antra vertus, žinutės yra labai trumpalaikės: kitą dieną, išskyrus savaitgalių laikraščiuose spausdinamas, žinutės jau „miršta“. Žurnalai yra kur kas aukštesnės poligrafinės kokybės, spalvoti, jų gyvavimo laikas gerokai ilgesnis. Dažnai juos skaito daugiau žmonių. Reklamuojantis specializuotuose žurnaluose kur kas lengviau pasiekti tikslinę auditoriją. Žurnaluose spausdinama reklama siekiama ilgalaikių tikslų, o ją planuoti verslininkams reikia iš anksto. Iš kitų periodinių leidinių svarbiausi būtų katalogai, žinynai, kiti informaciniai leidiniai, leidžiami vieną arba kelis kartus per metus. Tai svarbus primenamosios ir informuojamosios reklamos būdas, ypač tinkamas pramoniniam marketingui.

Neperiodiniai leidiniai – tai brošiūros (naudojamos įmonei ar prekei/paslaugai pristatyti), kalendoriai (ir proginiai, ir įmonei ar prekėms/paslaugoms pristatyti), lapeliai bei atmintinės (potencialių vartotojų informavimas apie prekes/paslaugas, renginius, parodas ir kt.), suvenyriniai plakatai, paveikslai ir kt.

Elektroninė reklama – televizijos, radijo reklama. Šiai reklamos rūšiai labai svarbus emocinis ir lengvai įsimenamas momentas, nes vartotojas ją gauna matydamas ir girdėdamas, o ne savo pastangomis. Ši reklamos rūšis nelabai tinka, jei norima atskleisti kelias prekės savybes ar pateikti konkrečią informaciją apie prekes, nes vartotojai tokios informacijos tiesiog neišsimeina. Todėl reikia apsiriboti kurios nors vienos prekės savybės, vartojimo ypatumo atskleidimu, prekės ženklo įtvirtinimu. Televizija sudaro puikias sąlygas taikyti įvairias išraiškos priemones. Reklamos trukmę lemia skiriamas reklamos biudžetas, leidžiantis pasirinkti optimalų reklamos transliacijos laiką bei trukmę.

Radijo reklama yra tik garsinė, todėl

sudėtingiau perteikti reklamuojamus dalykus. Sudominti radijo klausytojus yra dar sunkiau, nes jie dažniausiai būna užsiėmę kokia nors kita veikla (vairuoja automobilį, yra grožio salone, valgo, bendrauja, sportuoja ir t. t.) ir radijas jiems yra tik fonas. Dėl šios priežasties radijo reklama turi būti kartojama daug kartų, būtina rasti būdą, kaip patraukti klausytojų dėmesį. Radijo reklamos pranašumas – operatyvumas.

Tiesioginė reklama – paštu, kompiuteriu, faksu, telefonu. Išskirtinis šios reklamos bruožas yra tas, kad ji turi konkretų adresatą. Tam reikia informacijos – potencialių klientų sąrašų, jų duomenų.

Viešoji reklama – reklama ant transporto priemonių, skydai, iškabos. Šią reklamą potencialūs vartotojai pamato ne namuose, o judėdami arba būdami renginiuose, svečiuose ir pan. Ji gali būti laikina – skirta kokiam nors renginiui ar įvykiui arba nuolatinė. Vis dėlto tikslinga laikas nuo laiko nuolatinę reklamą atnaujinti, kad neįgristų žmonės. Šios reklamos rūšies techninės galimybės nuolat plečiasi ir jos reikšmė nemažėja.

Reklama pardavimo vietoje – vitrinos, interjeras. Pastaraisiais metais Lietuvoje ši reklamos rūšis sparčiai plinta. Jos tikslas – konkrečiu momentu supažindinti su preke ar paslauga ir paskatinti jas pirkti. Prekių gamintojai vis dažniau prekybos vietose (ant lentynų, spintų, šaldytuvų ir kt.) pateikia informaciją apie savo prekes, taip skatindami jas pirkti.

Specialioji reklama – smulkūs reklaminiai suvenyrai su firmos atributika ir informacija apie ją. Padovanotų naudingų daiktų vartotojas neišmeta, taip jam vis primenama kokia nors reklaminė žinutė.

Demonstruojamosios reklamos formos nuolat tobulėja naudojant naujas priemones. Neseniai buvo apsiribojama katalogais, bukletais, o šiuo metu vis daugiau naudojama elektroninių priemonių, kurios ypač pajvairina parodas, muges.

Informacinės technologijos ir jų panaudojimas

Nors dažnai neabejojame kompiuterio ar interneto teikiama nauda, kompiuteris vis dar sunkiai skinasi kelią į Lietuvos smulkaus verslo pasaulį. Dažnam verslininkui kompiuteris tėra tik rašomoji mašinėlė ir ne daugiau. Geriausiu atveju – priemonė nuraminti buhalterei, šaukiančiai, kad jai reikia buhalterinės apskaitos programos.

Yra ir kita verslininkų karta – jauni ir entuziastingi interneto vartotojai, savo verslą pradedantys tiesiog tinkle. Dažnas jų, šimtą kartų geriau išmanantis interneto subtilybes negu paprastas verslininkas, susidūręs su pirmaisiais verslo sunkumais iš karto pasiduoda ir bankrutuoja, nes nežino elementarių verslo principų. Tai rodo, kad galiausiai būtent verslo, o ne informacinių technologijų žinios lemia sėkmingą verslą. Tačiau be informacinių technologijų jus būtinai aplenks apsukresni konkurentai, o be informacinių technologijų žinių bagažo jūs ne tik kiekviename žingsnyje mokėsite dvigubai už jums siūlomas nereikalingas naujoves, bet ir naudos, kokios tikėtės, negausite. Ne viena įmonė yra patyrusi fiasko bandydama kompensuoti kompetencijos stygių pasitelkdama galingą informacinę sistemą. Kad ir kokia būtų informacinė sistema – viską lemia žmonės. Jei vienoje galingos informacinės sistemos grandyje konkretus žmogus nesuves konkrečios informacijos – sistema neveiks arba veiks ne taip, kaip planuota. Jei žmogui duosime per daug galingą įrankį – jis nežinos ką su juo daryti. Įmonė turi subręsti pokyčiams ir naujoms technologijoms.

Šios informacinės temos tikslas – padėti jums susigaudyti kompiuterinės technikos ir programinės įrangos pasaulyje.

Ji orientuota į vartotoją, kuris, rinkdamas savo įmonei kompiuterinę įrangą arba sprenddamas, kokia programinė įranga turi būti naudojama, suvoktų, kokios yra rinkos tendencijos, ir, remdamasis turima informacija ir esamais finansiniais ištekliais, sugebėtų savarankiškai priimti sprendimą. Jei jūs jau suvokiate kompiuterio naudą ir vietą jūsų įmonėje, mes patarsime, kaip rinktis, į ką atkreipti dėmesį, kam viso to reikia ir kur galima pataupyti.

KOMPIUTERIS

Kaip atrodo kompiuteris, turbūt yra matę visi, tačiau ne visi žino, iš ko jis susideda ir kaip veikia. Pamėginkime panagrinėti:

Nuotraukoje matome pagrindines kompiuterio sudedamąsias dalis. Tai sisteminis blokas (kompiuterio korpusas ir į jį sudėtos kompiuterio dalys), monitorius, klaviatūra, pelė, garso kolonėlės. Dabar



apžvelgsime atskiras kompiuterio dalis ir jas sudarančius komponentus, panagrinėsime, kokios yra pagrindinės jų charakteristikos, į ką reikia

atkreipti dėmesį renkantis vieną ar kitą dalį. Perskaite šią dalį jūs galėsite patys su minimalia pardavėjo pagalba pasirinkti savo verslui tinkamus kompiuterius, jums bus kur kas lengviau kalbėtis ne tik su pardavėju, bet ir su savo IT administratoriumi.

I. Sisteminis blokas – tai pagrindinė kompiuterio sudedamoji dalis, arba kitaip – pats kompiuteris. Sisteminiame bloke yra sudėtos visos pagrindinės kompiuterio mikroschemos ir vidiniai įrenginiai. Kompiuteris gali veikti be monitoriaus, be pelės, tuo labiau be garso kolonėlių, bet be sisteminio bloko kompiuteris neveiks. Sisteminių blokų apibūdina jo sudedamosios dalys: kompiuterio korpusas, motininė plokštė, procesorius, atminties moduliai, kietasis diskas, CD/DVD įrenginiai, tinklo, garso, vaizdo kortos ir t. t. Jas pristatysime plačiau:

A. Kompiuterio korpusas. Atkreipiame dėmesį, kad korpusai būna dviejų rūšių: gulsti (*desktop*) ir vertikalūs bokštai (*tower*). Populiariausi yra vidutinio dydžio vertikalūs bokštai *Midi Tower* – juose pakankamai vietos įvairiems įrenginiams sudėti ir kartu jie neužima labai daug vietos. Gulsti korpusai dažniausiai statomi ant darbo stalo, o tai nėra visada labai patogiu. Korpuso kaina dažniausiai priklauso



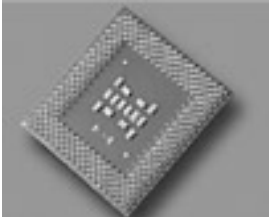
nuo triukšmo slopinimo lygmens, dizaino ir įrenginių prijungimo patogumo. Brangiuose vakarietiškuose korpusuose pakeisti vieną įrenginį kitu dažniausiai – juokų darbas, tuo tarpu, įsigijus pigiausių kinių korpusų variantus, tenka ilgai žaisti su varžtais varžteliais ir draskytis rankas į aštrius korpuso briaunas. Kokio galingumo korpusą rinksitės (populiariausi – 250W, 300W, 350W), priklausys nuo to, kiek įrenginių norėsite prijungti – čia geriausiai jums patars kompiuterio pardavėjas.

B. Motininė plokštė – tai pagrindinis kompiuterio mikroschemų rinkinys. Motinine plokšte vadinamas dėl to, kad užima pagal plotį ir ilgį didesnę dalį kompiuterio erdvės ir į ją įdedami arba prie jos jungiami įvairūs vidiniai sisteminio bloko įrenginiai. Tai vienas iš pagrindinių sisteminio bloko komponentų, kuris lemia kitų komponentų pasirinkimą, t. y., neteisingai pasirinkę motininę plokštę, negalėsite prie jos prijungti kitų įrenginių. Svarbu išsiaiškinti, ar motininė



plokštė palaikys jūsų pasirinkto procesoriaus ir atminties tipą, ar turės pakankamai angų (*slots*) įdėti jūsų vidiniams įrenginiams (pvz., AGP, PCI), ar turės pakankamai jungčių prijungti išoriniams jūsų pasirinktiems įrenginiams (pvz., USB). Geriausia būtų leisti plokštę parinkti pardavėjui, aiškiai suformulavus reikalavimus kitiems sisteminio bloko komponentams. Jei leidžia biudžetas, nesirinkite pigiausios motininės plokštės. Atminkite, kad tai svarbiausia sisteminio bloko dalis ir nuo jos labai daug kas priklauso. Be to, kitas kompiuterio dalis galima papildomai įsidėti arba vėliau patobulinti (garso plokštę, kietąjį diską, vaizdo plokštę), o jei norėsite pakeisti motininę plokštę, turėsite pirkti naują kompiuterį. Taip pat nebūtinai brangiausia yra geriausia. Brangiausios motininės plokštės pasirinkimas gali reikšti, kad turėsite ir kitas sisteminio bloko dalis pirkti geresnes/brangesnes.

C. Procesorius – tai kompiuterio smegenys, kurios lemia kompiuterio greitį ir galimybes. Populiariausi gamintojai: „Intel“ ir AMD. Procesoriaus gamintojo pasirinkimas lems ir motininės plokštės



pasirinkimą, nes tai labiausiai susijusios dalys. Greičiausiai teko girdėti amžiną ginčą, kurio gamintojo

procesorius geresnis. Lygiai taip pat galima būtų ginčytis, ir kokia mašina geresnė: „Mercedes“ ar BMW? Labai konservatyvūs kompiuterinės įrangos gamintojai daugelį savo kompiuterių gamina „Intel“ bazėje. Labiau orientuoti į namų vartotoją – AMD, nes AMD bazėje surinkti kompiuteriai paprastai yra pigesni, o savo kokybe dažnai nenusileidžia „Intel“ analogams. Nors svarbiausias procesoriaus parametras yra jo greitis, išreikštas Mhz, šioje „Intel“ ir AMD aršioje konkurencinėje kovoje beprasmiška stengtis išgyti kompiuterį su greičiausiu procesoriumi, nes po pusės metų jis bus lygiai taip pat moraliai pasenęs, kaip ir dvigubai lėtesnis ir trigubai pigesnis variantas. Dėmesį verta atkreipti gal tik į procesoriaus tipą.

„Intel“ procesoriai šiuo metu parduodami šių tipų:

1. *Celeron* – supaprastintas ir apkarpytas *Pentium* kartos procesorių variantas. Orientuotas į namų vartotojus arba smulkų verslą. Didžiausias pranašumas – nedidelė kaina.

2. *Pentium IV* – galingiausia „Intel“ procesorių karta.

AMD procesoriai šiuo metu parduodami šių tipų:

1. *K7 Duron* – *Intel Celeron* analogas – taip pat supaprastinta ir apkarpyta *Athlon* versija, orientuota į namų vartotojus. Yra dar pigesni už *Celeron*.

2. *K7 Athlon* – *Pentium IV* konkurentas – galingiausia AMD procesorių karta.

Kurį rinktis? Tai priklauso nuo jūsų skonio ir piniginių storio. Rinkitės pagal kainą vidutinį variantą, bet nesirinkite

nei brangiausio, nei pigiausio. Pigiausias variantas – tai *K7 Duron* pagrindu surinktas kompiuteris, tačiau, užuot pasirinkus jį, tikrai rekomenduotumėme apsvarstyti *Intel Celeron* pirkimo galimybę. Jei kalbėsime apie *Pentium IV* ir *K7 Athlon*, tai ir vienas, ir kitas yra puikus pasirinkimas, bet ar tai neviršija jūsų tikrųjų poreikių? Pigiausias naujų kompiuterių rinkoje *Intel Celeron* su biuro ir buhalterinėmis programomis veiks lygiai taip pat gerai, kaip ir naujausias *Pentium IV* modelis. Skirtumą pajusite nebent dirbdami su didelės apimties grafine medžiaga, žaisdami žaidimus, kuriems reikia daug išteklių, ir pan., bet ar tikrai to reikia jūsų darbui? Be to, pasitaiko populiariausių pasaulio kompiuterių gamintojų parduodamų *Pentium IV* modelių, veikiančių lėčiau negu iš Taivano gamintojų detalių Lietuvoje surinkta sistema. Populiarius gamintojai dažnai garantuoja malonų ir greitą aptarnavimą, gražų dizainą, bet ne visada atskirų kompiuterių sudarančių dalių kokybę.

D. Atmintis Turbūt ne kartą teko manyti magiškus skaičius ir raides 256 MB RAM. Tai kompiuterio operatyviosios atminties RAM (*Random Access Memory*) charakteristika. Atminties modulis (mikroschema) – tai svarbi kompiuterio dalis, daranti įtaką kompiuterio greičiui. Jūs galite nusipirkti greičiausią procesorių ir kietąjį diską, bet jei jūsų kompiuteryje trūks atminties, jis judės vėžlio žingsniu. Palyginkime žmogų, kuris į bet kokią klausimą atsako iš karto, su žmogumi, kuris viską užsirašinėja į užrašų knygutę ir ilgai ją varto, kol suranda reikiamą atsakymą. Jei pirmas žmogus būtų kompiuteris, mes sakytume: jis turi daug operatyviosios



atminties. Technologijos keičiasi (pvz., SDRAM keičia DDRAM, 133 Mhz RAM modulius keičia 400 Mhz), tačiau bendri principai išlieka:

1) kadangi RAM mikroschema dedama į motininę plokštę, RAM turi būti su ja suderinta (t. y. į motininę plokštę, kurioje yra angos SDRAM moduliams, neįdėsime DDRAM ir pan.);

2) kompiuterinėms programoms reikia vis daugiau darbinės (operatyviosios) atminties;

3) kompiuterio gamintojai paprastai komplektuodami kompiuterį taupo, t. y. deda tik minimalų atminties kiekį, nelabai paisydami perspektyvos. Argumentas: atminties galima vėliau nusipirkti papildomai. Tačiau dėl dažnos technologijų kaitos po metų jūsų kompiuteriui reikalingo tipo atmintis jau gali būti retenybė. Todėl, jei leidžia finansinės galimybės, apsvarstykite ir pasitarkite su pardavėju, ar nereikėtų Jūsų kompiuteriui didesnio atminties kiekio. Tačiau, ir esant minimaliam šiuo metu rinkoje siūlomam atminties kiekiui, Jūsų kompiuteris puikiai veiks dirbant biuro programomis.

E. Duomenų kaupimo įrenginiai (kietasis diskas, CD, CDRW, DVD)

Kietasis diskas (HDD) – tai įrenginys, kuriame kaupiami visi kompiuteryje esantys duomenys. Išjungus kompiuterį, visa informacija, esanti kompiuterio darbinėje (operatyviojoje) atmintyje, dingsta, jeigu tik nėra išsaugoma duomenų kaupimo

įrenginyje, tokiaime kaip kietasis diskas. Šiuolaikiniai kietieji diskai – tai didžiulės duomenų saugyklos, kuriose kaupiami



milžiniški informacijos kiekiai. Kietąjį diską apibūdina jo greitis (paprastai – 5400 RPM arba 7200 RPM) ir buferio dydis (paprastai – 2 Mb, bet gali būti tiek mažesni – 512 kb, tiek didesni – pvz., 8 Mb). Kietąjį diską rinkitės greitą (7200 RPM), turintį minimalų 2 Mb buferį. Kietojo disko dydis nėra toks jau svarbus. Netgi minimalaus siūlomo rinkoje 20 Gb kietojo disko jums užteks visiems savo dokumentams sudėti. Kita vertus, ir 120 Gb kietasis diskas gali pasirodyti per mažas, jei jame bus saugomi skaitmeniniu formatu išsaugoti videofilmai.

Kokį išorinį duomenų kaupimo įrenginį pasirinkti?

Paprastai kompiuterio pardavėjas jums siūlo rinktis iš kompaktinių plokštelių grotuvo (CDROM), įrašančiojo kompaktinių plokštelių grotuvo (CDRW) ir DVD plokštelių grotuvo (DVDROM). Turite apsispręsti, ar norėsite tik skaityti informaciją iš šių įrenginių, ar ir įrašyti. Jei tik skaityti – tai rinkitės DVD-ROM, jis gali skaityti informaciją tiek iš CD, tiek iš DVD plokštelių. Jei norėsite išsaugoti informaciją CD, tada teks rinktis įrašantįjį kompaktinių plokštelių grotuvą CDRW. Tokiu atveju, jei norėsite dar žiūrėti ir DVD, reikės DVD plokštelių grotuvą pirkti atskirai. Šiuos įrenginius apibūdina greitis, paprastai žymimas 8x, 16x, 48x. Pageidautina, kad DVD skaitymo greitis būtų ne mažesnis kaip 16x, CD – ne mažesnis kaip 24x, o CD įrašymo greitis – ne mažesnis kaip 8x (jei kompiuterinius duomenis norėsite įrašinėti dažnai, rinkitės bent jau 24x).



F. Vaizdo korta

Vaizdo kortų charakteristikų plačiau neaptarinėsime. Kaip ir garso korta, tai viena iš tų kompiuterio dalių, kurias reikėtų rinktis atsižvelgiant į poreikius: galima tenkintis tiek minimaliu variantu, integruotu į motininę plokštę

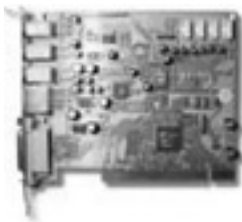


(t. y. atskirai vaizdo kortos pirkti nebereikia), tiek išleisti aibę pinigų vaizdo plokštei, dirbančiai kartu su

televizoriumi, videosistema, naujausios kartos skaitmeninė kamera ir pan. Biuro reikmėms visiškai pakanka integruotos į motininę plokštę vaizdo kortos, o jei prireiktų dirbti su grafine medžiaga, galima nusipirkti brangesnę. Vaizdo kortos, kaip ir procesoriai, – greitai moraliai senstanti dalis, aktualiausia žaidimų mėgėjams ir daug dirbantiems su grafinėmis programomis.

G. Garso korta

Kaip ir vaizdo kortos, garso kortos dažnai būna integruotos į motininę plokštę.



Kartu su pigiomis kolonėlėmis gali visiškai patenkinti paprasto kompiuterio vartotojo poreikius. Melomanai greičiausiai rinksis rimtesnę garso plokštę

ir namų kino teatro kolonėles.

H. Tinklo korta

Ji reikalinga jums tik tuo atveju, jei norite jungti kompiuterį į tinklą. Tinklo korta dažniausiai būna integruota į motininę plokštę. Perkant atskirai, reikėtų pasitarti su savo tinklo administratoriumi.

Praktinis pavyzdys. Kompiuterio techninės specifikacijos pardavėjo kainoraštyje:

Intel Celeron 1800MHz
DIMM DDRAM 256MB
HDD: 40GB/7200RPM
GeForce 4MX 64MB TV
CD-ROM: 52x

Integruota audio-, tinklo plokštė
Klaviatūra, pelė su ratuku + kilimėlis pelei

Aiškinamės:

Pardavėjas nenurodė motininės plokštės modelio, procesorius – „Intel“ gamintojo, *Celeron* tipo 1800 Mhz dažnio, atmintis – DDRAM 256 Mb, kietasis diskas – 40 Gb, greitis – 7200 RPM, vaizdo korta – *GeForce* 4MX 64 MB TV, yra paprastas kompaktinių plokštelių 52x greičio grotuvas, integruota garso ir tinklo plokštė bei standartinė klaviatūra su pele.

Reikėtų su pardavėju papildomai išsiaiškinti kai kuriuos dalykus.

Jei turite laiko, galite pasidomėti, kokio gamintojo ir kokio modelio motininę plokštę yra jums siūloma. Tada internete paieškokite konkretaus modelio arba susiraskite gamintojo puslapį ir susipažinkite su informacija, pateikiama apie šią motininę plokštę.

Verta pasidomėti, ar jums užteks 256 Mb atminties. Pasakykite pardavėjui, kokiomis programomis rengiatės dirbti ir kokiems tikslams naudosite kompiuterį.

Kokia yra vaizdo korta ir kuo ji ypatinga? Iš pateiktų duomenų galime spręsti, kad tai normali vaizdo korta, tenkinanti vidutinio vartotojo poreikius tiek darbe, tiek namie, žaidžiant kompiuterinius žaidimus, be to, ji turi televizoriaus prijungimo lizdą.

Kadangi greičiausiai norėsite ne tik skaityti informaciją iš CD, bet ir įrašinėti į CD, vertėtų pasiklausti, kiek kainuotų kompaktinių plokštelių grotuvo (CDROM) pakeitimas į įrašantįjį grotuvą (CDRW).

Taigi išsirinkome nepretenzingą, minimalios konfigūracijos kompiuterį ir pridėrinome jį savo poreikiams.

II. Monitorius (vaizduoklis, displėjus) – tai išorinis informacijos pateikimo įrenginys. Nors tai yra labai svarbi kompiuterio dalis, tačiau ne pagrindinė. Kai kurioms automatizuotoms užduotims atlikti monitorius nėra būtinas (pvz., kompiuteris naudojamas kaip tarnybinė stotis (serveris), prie kurio jungiamasi



nuotoliniu būdu iš kito kompiuterio). Tačiau jei jūs kompiuterį naudojate biuro reikmėms, tai monitorius bus ta kompiuterio dalis, į kurią žiūrėsite 8 valandas per dieną, todėl jai išsirinkti reikėtų skirti labai daug dėmesio ir negailėti pinigų. Jei dirbsite prie netinkamai pasirinkto monitoriaus, ims skaudėti akis ir galvą, sumažės darbingumas, tapsite irzlūs. Jei dirbate su dideliais dokumentais ar lentelėmis, labai mažas monitoriaus ekranas kels nuolatinį nepasitenkinimą, erzins labiau negu lėtas paties kompiuterio darbas. Todėl monitorių charakteristikas aptarsime šiek tiek plačiau.

Monitorių paprastai apibūdina: monitoriaus tipas, įstrižainės ilgis, maksimali skiriamoji geba ir atnaujinimo dažnis, tarpo tarp taškų dydis.

Monitoriaus tipas. Pagal tai, kaip informacija pateikiama ekrane, šiuo metu rinkoje esantys monitoriai skirstomi į du tipus:

1. CRT (*cathode ray tube*) – tai monitoriai, turintys elektroninių spindulių vamzdį (kineskopą). Jie ir savo išvaizda,

ir technologija yra panašūs į televizorius, kurių vaizdas formuojamas elektronams skriejant vamzdžiu ir atsimušant į fosforinį ekraną. Skirtingu intensyvumu skriejantys elektronai „atakuoja“ fosforines dalelytes, priversdami jas šviesti, o ekrane žmogus mato sukurtą vaizdą.

- CRT monitorių pranašumai: nedidelė kaina, šiek tiek didesnis patikimumas, nevėluojantis vaizdas, puikiai tinka intensyviai dirbant su kompiuterine grafika.
- CRT monitorių trūkumai: jų dydis, nuo jų labiau vargsta akys. Kuo didesnis yra CRT monitoriaus ekranas, tuo didesnio elektroninių spindulių vamzdžio (kineskopo) jam reikia, o didesnės įstrižainės monitoriai ant darbo stalo atrodo labai gremėzdiškai. Dirbant prie CRT monitoriaus labiau vargsta akys, ypač jei atnaujinimo dažnis yra mažesnis kaip 85 Hz.

2. LCD (*liquid crystal display*) – tai skystųjų kristalų monitoriai. Iš pradžių ši technologija buvo naudojama smulkiuose elektroniniuose įrenginiuose (elektroniniuose laikrodžiuose, kalkuliatoriuose, būtinės technikos prietaisų ekranuose), vėliau paplito nešiojamuosiuose kompiuteriuose, o, šiek tiek sumažėjus jos pagrindu pagamintų monitorių kainai, baigia išstumti tradicinius CRT monitorius iš rinkos. Vaizdas formuojamas naudojant skystųjų kristalų ekraną. Atrodytų, ką turi bendra kieta medžiaga (kristalas) su skystiu? Elektroniniai impulsai arba temperatūriniai pokyčiai priverčia kristalų molekules „skystėti“ ir „kietėti“, dėl to, pvz., šaltą žiemą arba karštą vasarą nešiojamojo kompiuterio arba elektroninio prietaiso ekranas gali atrodyti šiek tiek keistokas. LCD savo ruožtu skirstomi dar į naudojančius *pasyviąją matricą* ir naudojančius *aktyviosios matricos TFT (thin film transistors)* technologiją. Daugelis LCD

monitorių šiuo metu gaminami naudojant pastarąją technologiją, tačiau senesni nešiojamieji kompiuteriai gali pasitaikyti ir su pasyviąja matrica. Pasyviosios matricos monitorių vaizdas labiau vėluoja (tuo galime įsitikinti greitai stumdydami pelės žymeklį iš vieno monitoriaus krašto į kitą – matysime, kaip trūkčioja pelės žymeklis, t. y. kaip vaizdas atsilieka nuo judesio). Pasyviosios matricos monitoriai labai vargina akis. Aktyviosios matricos LCD monitorių vaizdas irgi šiek tiek vėluoja, tačiau vaizdo kokybė, mirgėjimo nebuvimas kompensuoja šį trūkumą.

- LCD monitorių pranašumai: gražus dizainas, neužima daug vietos ant stalo, nevargina akių (tik pagaminti naudojant TFT technologiją), gera vaizdo kokybė, idealūs monitoriai verslo kompiuterių klasei.
- LCD monitorių trūkumai: nedaug vėluojantis vaizdas, šiek tiek mažesnis negu CRT monitoriuose spalvų gylis visiškai netrukdo dirbti su verslo programomis, bet gali virsti didžiuliu trūkumu dirbant su dizaino ir grafikos programomis. Neaktyvūs taškai ekrane, kurie CRT monitoriuose būtų laikomi broku, LCD monitorių gamintojų yra toleruojami, kol nepasiekia tam tikros ribos.

Istrižainės ilgis lemia monitoriaus ir vaizduojamosios dalies dydį. Šiuo metu rinkoje populiariausi yra 17“ (septyniolikos colių) arba 19“ CRT monitoriai ir 15“ arba 17“ LCD monitoriai. Reikėtų atkreipti dėmesį, kad 17“ CRT monitoriaus vaizduojamoji dalis yra tik šiek tiek didesnė negu 15“ LCD monitoriaus, todėl nereikia bijoti rinktis pastarąjį monitorių.

Maksimali skiriamoji geba (resolution) ir atnaujinimo dažnis (refresh rate) – šios dvi charakteristikos yra susijusios, nes, esant nevienodai skiriamajai gebai, skiriasi ir atnaujinimo dažnis. Skiriamoji geba apibūdinama taškų skaičiumi. Papra-

stai užrašoma taip: 800x600, 1024x768, 1280x1024. Tai reiškia, kad, pasirinkus skiriamąją gebą 1024x768, vaizdas bus 1024 taškų pločio ir 768 taškų ilgio. Kuo aukštesnė yra skiriamoji geba, tuo monitoriui sudėtingiau greitai atnaujinti vaizdą, vadinasi, tuo atnaujinimo dažnis yra mažesnis. Pvz., monitorius, kuris, esant 800x600 skiriamajai gebai, dirba 110 Hz atnaujinimo dažniu, esant 1280x1024 skiriamajai gebai, gali dirbti tik 85 Hz arba net mažesniu dažniu. Todėl, renkantis monitorių, pirmiausia reikia žiūrėti, kad, esant jūsų darbinei skiriamajai gebai, jis dirbtų ne mažesniu kaip 85 Hz (CRT monitoriai) arba 75 Hz dažniu (LCD monitoriai). Kuo didesnis dažnis, tuo mažiau monitorius mirguliuoja ir tuo mažiau vargsta akys. Didindami dažnį nepersistenkite, nes, nustačius per didelį, monitoriaus gali perdegti. Dažnis turi nevirsti monitoriaus techninių galimybių. Paprastai populiariausios operacinės sistemos riboja dažnių nustatymus pagal monitoriaus charakteristikas.

Jei jūs turite 17“ monitorių ir dažniausiai dirbate biuro programomis, jūsų nustatymai greičiausiai bus tokie: 1024x768, nuo 85 iki 100 Hz.

Tarpo tarp taškų dydis (dot pitch). Nors skirtingų tipų monitoriuose ir skirtingose gamintojų technologijose tarpo tarp taškų dydžiai gali skirtis, esmė dažniausiai lieka ta pati – kuo mažesnis tarpas tarp taškų, tuo sodresnis, aiškesnis, kontrastingesnis vaizdas. Šiuolaikinių monitorių tarpai tarp taškų paprastai būna 0,28 mm, 0,27 mm, 0,26 mm, 0,25 mm (palyginimui: tradicinio televizoriaus – 0,51 mm).

Saugumo standartai. Ne kiekvienas kompiuteris yra saugus, patogus, atitinkantis aplinkosauginius reikalavimus. Saugumo ir patogumo garantija monitorių rinkoje yra Švedijos darbuotojų konfederacijos

nustatomi standartai. Paskutinis toks standartas yra TCO99. Monitoriai, pagaminti laikantys šio standarto, atitinka ekologijos, elektros energijos sunaudojimo, patogumo ir spinduliavimo reikalavimus.

Praktinis pavyzdys. Monitoriaus techninės specifikacijos pardavėjo kainoraštyje:

SONY Multiscan G200, 17" FD Trinitron CRT, 0,24–0,25 mm, 1600x1200@75 Hz, TCO99

Aiškinamės:

Sony gamintojo *Multiscan G200* modelis, 17 colių įstrižainė, CRT tipo, naudojama *FD Trinitron* technologija, tarpas tarp taškų – 0,24–0,25 mm, 75 Hz dažnis, esant skiriamajai gebai, – 1600x1200. Monitorius bus gana didelis, vaizdas turėtų būti ryškus ir geras, naujausi saugumo standartai.

Reikia su pardavėju papildomai išsiaiškinti kai kuriuos dalykus.

Kuo ypatinga *FD Trinitron* technologija?

Sužinosime, kad *FD Trinitron* kinekopai yra visiškai plokšti, tiek vertikalčiai, tiek horizontalčiai.

Kadangi dažniausiai dirbame, esant 1024x768 skiriamajai gebai, reikėtų sužinoti, kokią dažnį palaiko šis monitorius mūsų darbinėje skiriamojoje geboje.

Sužinosime, kad gamintojo rekomenduojamas dažnis, esant 1024x768 skiriamajai gebai, yra 85 Hz. Tai atitinka mūsų minimalius reikalavimus.

III. Pelė ir klaviatūra

Tai informacijos įvedimo į kompiuterį įrenginiai. Bet kuris minimalus variantas jus greičiausiai tenkins. Jei galite, įsigykite pelę ne su ratuku, o optinę – ji bus patikimesnė tiek tikslumo, tiek ilgaamžiškumo atžvilgiu. Jei labai nemėgstate laidų, tai žinokite, kad jau yra ir belaidžių

klaviatūrų bei pelių, tačiau jų ne tik kaina, bet ir eksploataavimo išlaidos yra didesnės (maitinimo elementai greitai baigiasi).

OPERACINĖS SISTEMOS

Nusipirkome kompiuterį, įjungiamo jį ir... nieko neįvyksta. Pasirodo, kompiuteris be programinės įrangos – viso labo paprastas metalo laužas su žybsinčiomis lemputėmis. Dedame iš draugo pasiskolintą kompaktinę plokštelę su mėgstamu žaidimu... vėlgi jokios reakcijos. Tam, kad kompiuteris atgytų ir pradėtų reaguoti į jūsų veiksmus, turi būti dar kažkas. Tas „kažkas“ – tai operacinė sistema.

Operacinė sistema – programinė įranga, kuri valdo visus jūsų įrenginius, taip pat sukuria tam tikrą aplinką kitoms programoms įdiegti ir valdyti. Be to, šiuolaikinės operacinės sistemos jau pačios savaime yra galingas instrumentas ir dažnai pasidaro sunku atskirti operacinę sistemą nuo ją supančios ir su ja komplektuojamos papildomos programinės įrangos. Pavyzdžiui, kompanija „Microsoft“ už savo *Windows 98* operacinės sistemos itin glaudžią integraciją su papildoma taikomoja programa *Internet Explorer* net buvo paduota į teismą.

Operacinė sistema – tai pirma programinė įranga, paleidžiama įjungus kompiuterį. Nuo jos veikimo priklauso jūsų sistemos darbo stabilumas, įrenginių ir jų funkcijų veikimas. Operacinė sistema iš esmės atlieka dvi pagrindines funkcijas:

1) ji valdo jūsų kompiuterinės ir programinės įrangos išteklius. Paprastų užduočių atlikimui išteklių valdyti nereikia: įrenginiai, panašūs į kompiuterius ir naudojami buitinėje įrangoje, paprastai turi užprogramuotą konkrečią funkciją, t. y. vykdo tik vieną konkrečią užduotį. Jei užduočių yra daugiau arba jos dažnai keičiasi, reikia užtikrinti procesoriaus,

atminties, diskų ir įvedimo ar išvedimo įrenginių tarpusavio veiksmų suderinimą;

2) ji užtikrina vienodą terpę taikomosioms programoms veikti, t. y. taikomosios programos gali veikti skirtingų parametrų kompiuterinėje įrangoje tik dėl operacinių sistemų – atskiras programinės įrangos gamintojas nebesirūpina suderinamumu su skirtingų kompiuterinės įrangos gamintojų sukurtomis sistemomis, o rūpinasi suderinamumu su operacine sistema.

Operacinių sistemų yra nemažai, tačiau populiariausias galima labai apibendrintai suskirstyti į dvi šeimas: *Windows* ir *Unix*. Apie jas ir pakalbėsime.

Windows šeima

Kompanijos „Microsoft“ politika visą laiką buvo orientuota į dvi vartotojų grupes: paprastus vartotojus ir verslo vartotojus:

Namams: *Windows 95/98*, *Windows ME*, *Windows XP Home Edition*;

Verslui: *Windows NT*, *Windows 2000*, *Windows XP Professional*.

Skirstymas į verslo ir namų pakraipas nereiškia, kad namuose negalėsite naudoti verslui skirtos sistemos, o versle panaudoti pigesnių namams skirtų alternatyvų. Be kai kurių į verslą ir saugumą orientuotų galimybių, didelę reikšmę turi kaina.

Pabandysime padėti jums pasirinkti tinkamiausią jūsų verslui sistemą.

Windows 95/98 – paskutinė šios kartos versija yra *Windows 98SE* (*Second Edition*, toliau vadinama – *Windows 98*). Tai turbūt visų laikų populiariausia *Windows* tipo sistema. Pradėjusi gyvuoti 1995–aisiais, ji sunkiai užleidžia pozicijas rimtesnėms sistemoms. *Windows 95/98* pagarsėjo savo paprastumu, greitumu, naudojimo patogumu, tačiau taip pat ir savo „mėlynaisiais ekranais“, „kibimais“, „lūžimais“, t. y. nestabiliu darbu ir ne-

pakankamu saugumo užtikrinimu. Vis dėlto tai – vis dar puikus pasirinkimas silpniesiems kompiuteriams. Jei jūs naudojate kokią nors specializuotą programinę įrangą, galite būti priversti pasirinkti šią sistemą, nes, naudojant naujesnes versijas, jūsų programos gali neveikti. *Windows 98* pasirinkimas gali padėti sutaupyti pinigų įstaigai, turinčiai vietinį tinklą: pvz., visi svarbiausi duomenys saugomi galingesnėje tarnybinėje stotyje (serveryje) su *Windows 2000* arba *Windows XP Professional* operacine sistema, o *Windows 98* kompiuteriai naudojami tik kaip terminalai, norint prieiti prie tarnybinėje stotyje saugomų duomenų.

Windows NT – ilgametė saugumo lyderė tarp *Windows* operacinių sistemų. Sąlyginai sudėtingas instaliavimo procesas ir kompiuterinės įrangos priežiūra, gerokai didesni nei *Windows 98* reikalavimai ištekliais neleido *Windows NT* įsitvirtinti paprasto darbuotojo darbo vietoje. *Windows NT* paprastai buvo naudojama tik kaip tarnybinė stotis, įprastose darbo vietose paliekant *Windows 98*. *Windows NT* pakeitė *Windows 2000* operacinę sistemą.

Windows ME (Millenium) – labai nenusisekusi *Windows* versija, taip ir nesulaukusi pripažinimo. „Serga“ tomis pačiomis nestabilumo ligomis, kaip ir *Windows 98*. Be to, stokoja *Windows 98* lengvumo, paprastumo ir greitumo. Labai greitai pasirodžiusios *Windows 2000* ir *Windows XP* daugeliu atvejų visiškai išstūmė *Windows ME*.

Windows 2000. *Windows ME* buvo „prisvilęs blynas“, o *Windows 2000* greitai tapo mėgiama ne tik verslo, bet ir namų vartotojų. Nebūdingas *Windows* sistemai stabilumas, kompiuterinės įrangos priežiūra, geresnis kompiuterio išteklių valdymas. *Windows 2000* iki šiol renkasi daugelis konservatyvių namų ir verslo vartotojų, vertinančių ne gražias ikonytes, o sistemos funkcionalumą ir stabilumą.

Windows XP Home Edition ir Windows XP Professional. Po *Windows 2000* pasirodymo *Microsoft* nusprendė nebekurti kelių skirtingų produktų verslui ir namams, o sukurti vieną, tik turintį skirtingas galimybes. Buvo sukurta *Windows XP Professional*, o namams skirta versija šiek tiek apkarpyta. Tačiau apkarpyta taip nemokėsiškai – ir licencijavimo, ir pačios įrangos darbo atžvilgiu, kad *Windows XP Home Edition* tik sukūrė neigiamą visos *Windows XP* kartos įvaizdį, o „*Microsoft*“ buvo skubiai priversta peržiūrėti savo politiką ir klientūrą – šį kartą stambų verslą atskirti nuo smulkaus. Stambiam verslui skirta *Windows 2003* turėtų pasirodyti šiais metais.

Jei norite naudoti *Windows XP Home Edition* savo įmonės tinkle, geriau atsakykite šios idėjos, nes ši sistema pritaikyta vienam kompiuteriui. Netgi įnoringesnis namų vartotojas greičiausiai rinksis *Windows XP Professional*.

UNIX šeima

Unix – tai pati seniausia sistema, kurios ištakos siekia net 1969 m., kai asmeninių kompiuterių dar net rinkoje nebuvo. Skirtingai nei *Windows*, kuri iš karto buvo skirta tik asmeninių kompiuterių vartotojams, *Unix* iš pat pradžių buvo orientuota į daugiavartotojišką aplinką, t. y. vienu metu kompiuterio ištekliais galėjo naudotis ne vienas, o šimtai vartotojų.

Unix tipo sistemos nuo *Windows* skiriasi ir savo struktūra: jei *Windows* stengiamasi kaip galima labiau centralizuoti visos sistemos valdymą ir integruoti kuo daugiau programų į pačią operacinę sistemą, taip išplečiant jos galimybes, susiejant vartotoją su *Microsoft* produktais ir darant jį priklausomą nuo operacinės sistemos kūrėjų, *Unix* tipo sistemose naudojama modulinė struktūra, kur yra aiškiai atskirtas sistemos branduolys (*kernel*), t. y. pati

operacinė sistema, jos apvalkalas (*shell*), kuris palaiko ryšį su įvairiomis programomis, ir pačios programos. Tai garantuoja didesnę saugumą, stabilumą, geresnę sistemos išteklių panaudojimą (vartotojas gali pasirinkti ir naudoti tik tuos modulius, kurių jam reikia, neapkraudamas kompiuterio nereikalingu balastu), tačiau sumažėja sistemos draugiškumas nepatyrusiam vartotojui, neapsaugoma nuo pačių programų skirtingų versijų nesuderinamumo. *Unix* sistemos ypatingos dar ir tuo, kad dirba ne tik su asmeninio kompiuterio tipo architektūra, bet ir su rimtomis skaičiavimo mašinomis, tarnybinėmis stotimis.

Reikia pažymėti, kad šios srities tendencijos džiugina, nes, išpopuliarėjus nemokamai *Unix* atšakai *Linux* ir jam pradėjus konkuruoti su *Microsoft Windows* produktais, sistemos supanašėjo: *Unix* tapo draugiškesnė vartotojui, o *Windows* sistemos – saugesnės, stabilesnės ir labiau pritaikomos dirbant daugiavartotojiškoje aplinkoje.

Sunku būtų nupasakoti, kiek skirtingų *Unix* versijų ir kiek kartų buvo sukurta nuo 1969 m. Nekalbėsime apie komercines sistemas, skirtas profesionaliam tarnybinių stočių darbui (pvz., *Solaris*, *BSD*, *Sco Unix*, *HP-UX*, *IBM AIX*), o šiek tiek pa nagrinėsime jų populiarias nemokamas atšakas – *FreeBSD* ir *Linux*.

FreeBSD – tai *Unix* BSD atšakos, atskilusios 1977 m., pošakis. *FreeBSD* patraukli tuo, kad tai yra saugi, gera, beveik tobula nemokama *Unix* sistema. Ji gana populiari Lietuvoje. Tačiau vargu, ar jūs ją rinksitės patys – šiai sistemai reikia daugiau priežiūros nei *Linux*, o ir pritaikyta ji labiau tarnybinėms stotims, o ne paprastiems darbo kompiuteriams. Tačiau jei ieškote patikimos OS savo tarnybinei stočiai ir jūsų kompanijos IT administratorius aktyviai perša šią mažai girdėtą OS, tai neverskite jo pirkti plačiai išreklamuotas

Linux RedHat arba *Linux Mandrake* sistemos, o įsiklausykite į žinovo nuomonę ir palikite šį reikalą tvarkyti jam.

Linux – tai sistema, kurią *Microsoft* laiko savo didžiausiu *Windows* sistemų konkurentu tiek tarnybinių stočių, tiek SVV rinkoje. Atviro kodo pagrįsta, nemokama, stabili ir gana patogi sistema vis dažniau tampa puikia alternatyva *Microsoft* produktams. Kai kurios šalys netgi inicijuoja šios sistemos diegimą valstybinėse įstaigose, mokyklose, universitetuose. *Linux* yra pavadinta Linuso Torvaldso garbei, kuris 1991 m. sukūrė šios sistemos branduolį ir toliau jį plėtoja. Atviras kodas leidžia bet kuriam vartotojui, išmanančiam branduolio programavimą, ieškoti klaidų, daryti pataisymus ir siųsti juos branduolio kūrėjui, kuris geriausias pataisais įtraukia į naujas branduolio versijas. Atviro kodo argumentą pasitelkia ir kai kurių šalių vyriausybės savo *antiMicrosoft* kampanijose, grįsdamos valstybinių įstaigų pasirinkimą apsistoti ties *Linux*: atvira sistema leidžia naudoti *Linux* valstybinėse įstaigose, kur reikia garantuoti duomenų ir sistemos saugumą.

Norinčiam pasirinkti *Linux* sistemą dažnai kyla klausimas: kurią distribuciją pasirinkti?

Atsakyti galima taip: rinkitės tą distribuciją, kurią naudoja jūsų draugai/kaimynai/verslo partneriai (t. y. tie žmonės, į kuriuos jūs kreipsitės, jei kils neaiškumų). Aptarsime kelias populiariesnes Lietuvoje sistemas:

Linux RedHat

(<http://www.redhat.com>) – sistema, tinkanti ir sistemų administratoriams, ir galutiniam vartotojui. Būtent *Linux RedHat* versija kadaise įvarė daugiausiai baimės kompanijai „Microsoft“. Ši versija pasižymi draugiška vartotojiška aplinka, dideliu programų paketų spektru. Tai rimta alternatyva *Microsoft Windows*, nes yra

prižiūrima kompanijos, gaunančios didelės finansines injekcijas iš tokių kompiuterinės įrangos gamintojų, kaip „Hewlett-Packard“ ir IBM. Be to, šios kompanijos savo parduodamus kompiuterius dažnai komplektuoja su *Linux RedHat* sistema. Sistema palyginti lengvai įdiegiama, turi automatinio atnaujinimo galimybę, orientuota labiau į tarnybines stotis, tačiau paskutiniu metu vis daugiau dėmesio skiria ir darbo kompiuteriams. Be didelio vargo veikia lietuvių kalba. Orientuojamasi tiek į nemokamos programinės įrangos gamintojus, tiek į tokius komercinius gigantus kaip „Oracle“. Matoma tendencija – komerciškumas. Kol kas dar galima naudotis visomis sistemos galimybėmis nemokamai, tačiau kompanijos komercinė orientacija gana aiški.

Linux Mandrake

(<http://www.mandrake.org>) – sistema, orientuota į galutinį vartotoją ir tarptautinę aplinką. *Linux Mandrake* pirmoji nustebino pasaulį kalbų gausa. Jau prieš dvejus metus *Linux Mandrake* galima buvo įdiegti nemokant anglų kalbos, pačioje instaliavimo pradžioje pasirinkus lietuvių kalbą. Puiki sistema tiek pradedančiajam vartotojui, tiek norintiems „pabėgti“ nuo *Windows* sistemos, nes *Linux Mandrake* stengiasi padaryti kaip galima panašesnę į *Windows*. Mažiau komercinė negu *Linux RedHat*, išsilaikanti daugiau iš atskirų rėmėjų dotacijų. Sukurta Prancūzijos kompanijos, ji tapo populiari ne tik Europoje, bet ir visame pasaulyje. Lietuvos vartotojui patraukli dėl gerai veikiančios lietuvių kalbos, naudojimo lengvumo ir paprastumo.

Linux SuSE – vokiečių kurta *Linux* distribucija, labai populiari Europoje, Lietuvoje taip pat turinti ištikimų gerbėjų būrį. Vokiečiai sėkmingai ją diegia valstybinėse įstaigose. Paprasta naudoti, orientuota į galutinį vartotoją, gana didelė

ir labiau komercinė nei nemokama. *SuSe* kartu su kitomis mažiau populiariomis, bet vertomis dėmesio distribucijomis *Conectiva*, *TurboLinux* ir *Sco* sudarė *UnitedLinux* (<http://www.unitedlinux.com>) sąjungą geresniam produktui sukurti, todėl jų nereikėtų visiškai pamiršti.

Linux Slackware – viena vertus, patitobuliausia *Linux* sistema, nes yra archiausiai branduolio. Panašiai kaip ir naudojant *Linux Debian*: jei ką padarėte ne taip, kaltinkite savo kreivas rankas, o ne sistemą. Antra vertus, ši sistema yra sudėtinga ir nepatogi išlepintam *Windows* vartotojui.

BIURO PROGRAMOS

Microsoft Office

(<http://www.microsoft.com>)

Microsoft Office Lietuvoje tapo kone biuro programų standartu. Aukštas kompiuterinių programų piratavimo lygis lėmė lietuvių prisirišimą prie *Microsoft* produktų. Alternatyvų net nebandyta ieškoti. Greičiausiai kiekvienas iš jūsų yra arba matęs, arba naudojęsis *Microsoft Word*, *Microsoft Excel* programomis, apie jas yra gana daug literatūros, todėl plačiai jų neapšvarinsime. Tik patarsime, kurias versijas geriausiai rinktis Lietuvos vartotojui.

Microsoft Office 95/97 – nerekomenduojama rinktis. Tiek *Office 95*, tiek *Office 97* sunkiai susitvarko su lietuviškais tekstais, o tai aktualu keičiantis informacija. Jei teko naudotis šiomis versijomis, turbūt susidūrėte ir su „klaustukais bei kvadrataukais“ vietoj lietuviškų raidžių atsiųstuose dokumentuose. Tačiau jei jums nereikia keistis dokumentais, o kompiuteris gana senas, galite rinktis tiek vieną, tiek kitą produktą – jų užtenka biuro reikmėms.

Microsoft Office 2000/XP – rinkos lyderiai. Abi versijos gana gerai veikia vartojant lietuvių kalbą, abi galingos (daugelis žmonių vargu ar naudosis daugiau

kaip 20% jų teikiamų galimybių). Yra lietuvių kalbos rašybos tikrinimo funkcija, sulietuvinta *Office XP* versija.

Trūkumai: nedirba naudojant *Unix/Linux* tipo operacines sistemas, didelė kaina.

Plačiau sužinoti, kuo skiriasi įvairios *Microsoft Office* versijos, galite internete: <http://www.microsoft.com/office/evaluation/indepth/compare.asp>

602 PC Suite

(<http://www.software602.com>)

Jeigu kompiuterius naudojate tik tekstams spausdinti ir vidutinio lygio skaičiavimams elektroninėse lentelėse atlikti, jums nebūtina įsigyti brangių *Microsoft Office* paketų. Yra nemokama alternatyva – *602 PC Suite*, kuri yra suderinama su *Microsoft Word* ir *Microsoft Excel* formatais. *602 PC Suite* sudaro galingas tekstų redaktorus *602Text*, elektroninė skaičiuoklė *602Tab*, grafinis redaktorius nuotraukoms *602Photo*, fotoalbumas *602Album*.

Trūkumai: dirba tik su *Windows* operacine sistema, nėra lietuvių kalbos rašybos tikrinimo sistemos, be to, nors gana gerai suderinta su *Microsoft Office* formatu, gali kilti nedidelių teksto formatavimo problemų dirbant su sudėtingais dokumentais (kuriuose gausu lentelių, objektų, sunumeruotų sąrašų ir pan.).

Open Office

(<http://www.openoffice.org>)

Tai populiaraus komercinio paketo *StarOffice* (<http://www.sun.com/software/star/staroffice/6.0/index.html>) atviro kodo analogas, sukurtas *StarOffice 5.2* versijos pagrindu. Jūs galite rinktis ir komercinį *StarOffice* paketą, kurio kaina yra kur kas mažesnė negu *Microsoft Office*, tačiau *OpenOffice* savo galimybėmis nedaug kuo nusileidžia *Microsoft Office*.

Open Office sudaro galingas tekstų redaktorių *Write*, elektroninė skaičiuoklė *Calc*, prezentacijų darymo programa *Impress* (to, pvz., neturi *602 PC Suite*), grafikos ir diagramų braižymo programa *Draw*, duomenų bazių valdymo programa (tai yra tik *Microsoft Office* programoje, skirtoje profesionalams).

Open Office dirba su *Microsoft Office* sukurtais dokumentais, tačiau, kaip ir *602 PC Suite*, gali kilti formatavimo problemų tvarkant sudėtingesnius dokumentus. *Open Office* yra lietuvių kalbos rašybos tikrinimo sistema, tačiau atpažįstamų žodžių žodynas yra kur kas mažesnis negu *Microsoft Office*. *Open Office* – pats lėčiausias ir daugiausiai išteklių reikalaujantis biuro programų paketas, tačiau tai biuro programų lyderis *Unix/Linux* sistemose (*Unix/Linux* galite dar pabandyti *KDE Office* (<http://www.koffice.org>)).

BUHALTERINĖS PROGRAMOS

Greičiausiai rinksitės programą, kuria moka naudotis arba kurios pageidauja jūsų buhalteris. Tačiau turėtumėte žinoti, kad buhalterinės programos gali būti labai įvairios ir netgi to paties gamintojo buhalterinės programos kaina gali skirtis kelis kartus, atsižvelgiant į pasirinktus tos programos modulius. Turite būti atidūs: nepirkite modulių, kurių jums nereikia: pvz., nusipirkę programą atlyginimams skaičiuoti ir norėdami įsigyti buhalterinę programą įmonės apskaitai, pasvarstykite, ar verta atsisakyti jau naudojamo produkto ir pirkti buhalterinę programą su atlyginimų apskaitos moduliu.

FINVALDA (<http://www.fvs.lt>)

AGNUM, (<http://www.agnum.lt>)

PRAGMA (<http://www.pragma.lt>)

RIVILĖ (<http://www.rivile.lt>)

LABBIS (<http://www.labis.lt>)

KONTO (<http://www.konto.lt>)

STEKAS (<http://www.stekas.lt>)

SKAITA (<http://www.skaita.lt>)

Rinkdamiesi buhalterinę programą atkreipkite dėmesį ne tik į kainą, bet ir į tai, kaip dažnai programos gamintojas atnaujina programos versiją, ar reikia už atnaujinimus mokėti ir kiek. Buhalterinės apskaitos programos dažnai būna glaudžiai susijusios su teisine baze, kuri nuolat keičiasi, todėl programoje įdiegtas patobulinimas, palengvinantis jūsų kasdienį darbą, kartais gali tapti tikru košmaru pasikeitus tam tikriems teisės aktams.

Kita vertus, gal jūsų poreikiai tokie maži, kad buhalterinei apskaitai užteks ir paprastos elektroninėje skaičiuoklėje (pvz., *Microsoft Excel*) susikurtos lentelės? O gal tokie dideli, kad vien buhalterinės apskaitos programos jums bus per mažai ir norėsite įsigyti visą finansų bei verslo valdymo sistemą (pvz., *Navision Financials* – informacijos apie ją rasite internete (<http://www.microsoft.com/BusinessSolutions/Financials/Navision/default.msp>) arba *SAP* (<http://www.sap.com>)).

DOKUMENTŲ VALDYMO SISTEMOS

Dokumentų valdymo sistemos ne tik gali palengvinti jūsų sekretorės darbą ir padėti surinkti operatyvią informaciją apie gaunamus ir išsiunčiamus raštus, bet leidžia iš viso atsisakyti popierinių dokumentų savo įstaigoje. Kaip ir buhalterinių programų atveju, renkant dokumentų valdymo programą, reikia atidžiai išsiginėti, kokie programos moduliai siūlomi ir kurie jums iš tikrųjų reikalingi.

DorePlus, veikianti *Lotus Notes* pagrindu (<http://www.sintagma.lt>). Tai – darbo organizavimo ir dokumentų valdymo sistema, veikianti *Microsoft Exchange* pagrindu (<http://www.baltic-amadeus.lt>).

KOMPIUTERIŲ TINKLAI



Šiuolaikinei įmonei yra būtinas kompiuterių tinklas ir/arba internetas, kuris leistų keistis informacija su kitais kompiuteriais, kolegomis tiek įmonės viduje, tiek užsienyje.

Kompiuterių tinklai paprastai skirstomi į dvi rūšis: tai vietinis tinklas LAN (*Local Area Network*) ir išorinis tinklas WAN (*Wide Area Network*). Teritorinė riba tarp šių tinklų beveik išnyko. Tinklai į LAN ir WAN dabar dažniausiai skirstomi pagal paskirtį ir siekiant apriboti vidinės organizacijos informacijos nutekėjimą.

Kompiuteriai į vietinį tinklą gali būti jungiami arba pagal buvimo vietą (pvz., jūsų buveinės ir filialų tinklas), arba pagal atliekamas funkcijas (pvz., jūsų buhalterijos tinklas ir bendras tinklas). Tai priklauso nuo jūsų poreikių ir nuo to, kiek norite apsaugoti vienokią arba kitokią informaciją. Kuo mažiau kompiuterių tinkle – tuo didesnis saugumas, tačiau tai kartu ir mažesnė galimybė dalytis informacija bei didesnės administravimo išlaidos. Vietinis tinklas – tai privatus tinklas, kuriame karaliauja tinklo administratorius. Jis nustato adresus, įrenginių vardus, naudojimosi teises ir taisykles.

Vietinis tinklas padeda kompanijoms taupyti pinigus ir laiką. Tai pats paprasčiausias būdas dalytis informacija ir

kompiuterių ištekliais įmonėje. Į tinklą jūs galite sujungti kompiuterius ir keistis informacija. Jūs galite nusipirkti tarnybinių stotį ir naudoti ją kaip pagrindinę viso jūsų tinklo duomenų saugyklą. Jūs galite naudoti vieną spausdintuvą keliems kompiuteriams ir taip išvengti papildomo spausdintuvo pirkimo išlaidų, galite dalytis interneto ryšiu, tinkle veikiančiomis programomis. Galite susikurti savo organizacijos – intraneto – tinklą, veikiantį panašiais principais kaip internetas, tik neperžengiantį jūsų įmonės tinklo ribų. Maža to, šiuolaikinės programos ir naujos licencijavimo tvarkos leidžia dirbti programomis tinkle. Įsivaizduokite, kad jūsų įmonėje yra 20 kompiuterių ir jūsų darbui reikia programos A. Tačiau su programa A jūsų darbuotojai dirba ne taip jau ir dažnai – vienu metu programa paprastai nesinaudoja daugiau kaip 5 žmonės. Įprastomis aplinkybėmis jūs būtumėte priversti arba pirkti 20 licencijų, arba pirkti 5 licencijas vieniems darbuotojams ir pavesti kitiems „skolintis darbo vietą“, kai jiems prireikia konkrečios programos. Tinklo programos atveju jūs galite nusipirkti 5 tinklo licencijas, ir programa automatiškai neleis jungtis prie jos daugiau kaip 5 vartotojams vienu metu. Taip sutaupote 15 licencijų.

Elektroninis paštas vietiniame tinkle. Nors yra daug grupinio darbo pasirinkimo galimybių, dažnai darbe keitimuisi dokumentais dar naudojamosi elektroniniu paštu: dokumentai elektroniniu paštu siunčiami kolegoms, sėdintiems gretimuose kabinetuose. Vietinis tinklas ir šiuo atveju padeda taupyti – pirmiausia jūsų išorinį interneto ryšio kanalą: sudėtingesni dokumentai dažnai užima nemažai vietos, ir, siunčiant juos internetu, interneto kanalo pralaidumas mažėja, nes jis „užsikemša“. Vietinis tinklas paprastai yra bent 10–20 kartų greitesnis, elektroniniam paštui, sukonfiguruotam vietiniame tinkle, nereikia

išorinio interneto kanalo, t. y. su kolegomis galite keistis failais be jokių apribojimų net tuo atveju, jei išorinio interneto ryšio iš viso nėra.

Išorinis tinklas (WAN) jungia kompiuterius, kurie yra gana toli vienas nuo kito (pvz., įmonės filialą su įmonės buveine). Tačiau dažnai, kalbant apie išorinį tinklą, turimas galvoje internetas – visuotinis tinklas. Tuo labiau, kad ir sparčiai besivystančios technologijos leidžia panaudoti internetą ne tik naršymui, bet ir savo vidiniams, gana dideliems ir saugiems tinklams kurti. Nebereikia nuomotis skirtinės linijos savo WAN tinklo sukūrimui – užtenka prisijungti prie interneto ir susikurti gana saugų apsikeitimo duomenimis mechanizmą.

INTERNETAS

Internetas – tai pasaulinis tinklas, susidedantis iš daugelio smulkesnių tinklų. Niekas tiksliai negali pasakyti, kiek kompiuterių šiuo metu yra prijungta prie interneto. Internetas paremtas decentralizuotu valdymu – nė viena vyriausybė negali jo valdyti, nes nėra vienos valdžios. Yra organizacijos, kurios rūpinasi techniniais tinklo standartais, rekomendacijomis. Informacija internete keliauja kanalais, kuriuos prižiūri privačios kompanijos. Kompiuteriai „bendrauja“ pagal TCP/IP protokolą. Internetas – tai sanakaupa įvairiausių informacijos šaltinių: interneto tinklalapiai, elektroninis paštas, duomenų saugyklos, realaus laiko konferencijos, laikraščiai ir naujienos, duomenų bazės, enciklopedijos, elektroninės parduotuvės ir daugybė kitų dalykų.

Internetu bendravimas vyksta dažniausiai tarnybinės stoties/kliento sąveikos pagrindu: t. y. kas nors į tarnybines stotis padeda informaciją, o galutiniai vartotojai, naudodamiesi programomis – klientais, gali tą informaciją perskaityti. Tiek tarnybi-

nės stotys su kitomis tarnybinėmis stotimis, tiek klientai su tarnybine stotimi „bendrauja“ naudodamiesi tam tikru protokolu, kuris ir lemia interneto paslaugos rūšį.

Interneto tinklalapiai, arba pasaulinis voratinklis (WWW – World Wide Web)

Tai – interneto tarnybinių stočių, besinaudojančių „http“ (*Hyper Text Transfer Protokol*) protokolu, tinklas. Interneto puslapiai paprastai rašomi naudojant HTML formatą (*Hyper Text Markup Language*) – tai dokumentai, kuriuose yra galimybė susieti virtualiais ryšiais vieną dokumento dalį su kitomis dalimis ar net nepriklausomais dokumentais. Tai tas pats, kas atsivertus knygą žiūrėti į jos turinį ir, išsirinkus norimą perskaityti dalį, ieškoti reikiamų puslapių, tik kur kas paprasčiau, nes nereikia rūpintis, kokiame puslapyje yra mus dominanti informacija – užtenka spustelėti nuorodą ir atsiduriame reikiamoje teksto vietoje.

Nuorodos gali būti įvairios – į kitus interneto puslapius, į grafinius vaizdus, muzikinius kūrinius, vaizdo medžiagą, duomenų saugyklas ir t. t. Tai WWW daro tarsi jungiamąją visų kitų interneto dalių grandimį, nes viskas tampa prieinama per interneto naršyklės langą, dažnai nebereikiant dėmesio į tai, kad naudojami skirtingi protokolai, paleidžiamos papildomos programos (pvz., elektroninio pašto programa arba vaizdo peržiūros programa).

Nepasiklysti pasauliniame voratinklyje padeda adresai. Adresas internete suteikiamas skaičiais: pvz., <http://193.219.60.33>, tačiau, kad būtų lengviau susigaudyti, specialios DNS (*Domain Name Server*) tarnybinės stotys saugo šių adresų atitikmenis žmonėms suprantama kalba. Pvz., minėtas skaitmeninis adresas turi savo atitikmenį: <http://www.lrs.lt> – tai Lietuvos Respublikos Seimo tinklalapis.

Interneto naršyklės*Microsoft Internet Explorer*

(<http://www.microsoft.com>) – populiariausia programa *Windows* sistemose, nes yra neatsiejama jų dalis.

Netscape Navigator

(<http://www.netscape.com>) – naršyklė, kuri kadaise išpopuliarino WWW, tačiau po aršios konkurencinės kovos su kompanija „Microsoft“ nusileido šiam programinės įrangos gigantui. Iki šiol turi tam tikrą savo rinkos dalį ir ištikimų vartotojų būrį.

Mozilla

(<http://www.mozilla.org>) – *Netscape* pagrindu kuriama atviro kodo programa, labai populiarī tarp *Unix/Linux* vartotojų.

Opera

(<http://www.opera.com>) – komercinis produktas, daugelio mėgstamas dėl palyginti nedidelės apimties, didelio greičio ir patogios vartotojiškos aplinkos (prie kurios, tiesa, reikia priprasti).

Elektroninis paštas (e-mail)

Gana ilgai elektroninis paštas buvo pagrindinė bendravimo internetu priemonė. Dabar elektroninis paštas versle lygiai toks pat reikalingas kaip ir faksas ar telefonas. Elektroninis paštas, kaip ir paprastas paštas, leidžia keistis laiškais: kiekvienas vartotojas turi savo elektroninio pašto dėžutę, į kurią atkeliauja jam adresuoti laišškai. Laiškus perskaityti vartotojas gali naudodamasis elektroninio pašto programa. Maža to, prie elektroninio laiško galima „prikabinti“ ir nuotraukas, dokumentus, vaizdo ar garso medžiagą.

**Konferencijos ir naujienų grupės
(news and mailing lists)**

Tiek elektroninio pašto konferencijos, tiek USENET naujienų grupės yra puikus informacijos apsikeitimo šaltinis. Diskusijos vyksta keičiantis elektroninio pašto

laiškais, tačiau ne vienas su kitu, o su visais priklausančiais tai grupei. Tačiau šis informacijos šaltinis kenčia nuo gausybės laiškų, neatitinkančių konferencijų tematikos (pvz., reklamos). Galite pasidomėti lietuviškomis elektroninio pašto konferencijomis: <http://www.konferencijos.lt>, naujienų grupėmis: <http://www.omni.lt> (rinktis *Pramogos > Naujienų grupės*). Jei domina užsienio analogai, elektroninio pašto konferencijų ieškokite: <http://www.groups.yahoo.com>, o naujienų grupių: <http://www.groups.google.com>.

BENDRO DARBO GALIMYBĖS

Vietinį tinklą arba internetą galite išnaudoti dar geriau panaudoję vadinamąsias bendro darbo (*groupware*) technologijas (pvz., naudoti *Microsoft Outlook* iš *Microsoft Office* paketo bendravimui su kolegomis, sukurti savo įmonės intranetą (tinklą, veikiantį interneto protokolo pagrindu, tačiau neprieinamą iš išorės ir naudojamą išskirtinai įmonės reikmėms)).

Kokias bendro darbo technologijas naudosime, dažniausiai priklauso nuo dviejų veiksnių: laiko ir vietos. Jei dirbama tuo pačiu metu, bet skirtingose vietose, dažnai naudojama videokonferencijų įranga: priklausomai nuo jūsų ryšio kanalo galimybių galite ne tik kalbėtis, bet ir matyti savo pašnekovą, esantį gretimame kabinete arba tolimiausiame pasaulio krašte. Pokalbių sistemos (IRC (<http://www.irc.lt>) arba ICQ (<http://www.icq.com>)) skirtos tiems, kurie neturi greito ryšio kanalo. Jos leidžia keistis tekstiniais pranešimais realiu laiku, taip pat dokumentais ir kitais failais. Jei dirbama skirtingu laiku, bendravimui galima naudoti elektroninį paštą, bendrą darbo ar užduočių kalendorių, kuriame kiekvienas įsiveda savo užduotis ar susitikimus, o informaciją mato visi sistemos

vartotojai. Galima naudoti galingesnes projektų ar užduočių valdymo sistemas, kur kiekvienas darbuotojas įveda tam tikrą informaciją apie atliktus darbus, o sistema rodo bendrą vaizdą (ypač aktualu atliekant gamybos darbus, kai reikia tiksliai žinoti, kokia yra produkto gamybos stadija). Bendro darbo technologijos ne tik padeda greičiau ir geriau atlikti darbą, bet ir keičia pačios darbo vietos sampratą – darbuotojai, tiesiogiai nedirbantys su klientu, gali didesnę darbų dalį atlikti namuose, o ryšius palaikyti internetu.

INTERNETO TINKLALAPIŲ TURINIO VALDYMO SISTEMOS

Kas yra tinklalapio turinio valdymas? Tai – procesas, kurio metu keičiamas (pridedamas, atimamas, taisomas) interneto tinklalapio turinys. Turinio valdymo sistema – tai technologijų, procedūrų ir įrankių kombinacija, kuri leidžia prižiūrėti interneto tinklalapį ir užtikrinti jo turinio

aktualumą bei pateikimą tinklalapio lankytojams.

Didžiausias kiekvienos interneto svetainės pranašumas – turinys, pateikiamas tinkamu būdu ir laiku. Kaip tik šiam tikslui įgyvendinti yra naudojamos interneto tinklalapių turinio valdymo sistemos, kurios užtikrina, kad tinklalapio turinys bus tinkamai tvarkomas, informacija lankytojus pasieks laiku. Be to, turinio valdymo sistemos leidžia atlikti visą reikalingą darbą neturint specializuotų technologinių žinių apie tinklalapių kūrimą ar programavimą, todėl tinklalapio turinio administratoriai yra savarankiški ir nepriklauso nuo techninių aspektų ar žmonių, kurie sukūrė tinklalapį.

Turinio valdymo sistema yra naudinga priemonė, padedanti efektyviai tvarkyti tinklalapį, operatyviai pateikti norimą informaciją ir taip išlaikyti tinklalapio patrauklumą jos lankytojams. Be to, tokios sistemos naudojimas leidžia sumažinti interneto tinklalapio priežiūros išlaidas.

Įmonės personalo valdymas

Pastaruoju metu keičiasi personalo valdymo specialistų vaidmuo. Daugelyje įmonių ar organizacijų personalo vadovui suteikiama vis daugiau įgaliojimų, jam keliama viena svarbiausių užduočių – sukurti lanksčią ir nukreiptą į individą valdymo sistemą, padedančią įmonei dirbti kuo efektyviau.

Personalo valdymo veiklos sritys:

- personalo planavimas;
- verbavimas;
- atranka;
- įdarbinimas ir adaptacija;
- atlyginimas už darbą;
- mokymas ir ugdymas;
- karjeros planavimas.

PERSONALO PLANAVIMAS

Tai įmonės ar organizacijos (toliau – įmonės) personalo poreikio nustatymo procesas, t. y. nustatoma, kada, kur, kiek ir kokių (kokios kvalifikacijos) darbuotojų reikės įmonei. Planuojant reikia numatyti:

- optimalų kiekvienos specialybės darbuotojų, reikalingų užduotims atlikti, skaičių;
- kiekvienos specialybės darbuotojų perteklių arba trūkumą ir apsvarstyti neatitikimo pašalinimo būdą;
- darbuotojų priėmimą ir atleidimą;
- personalo ugdymo ir kvalifikacijos kėlimo priemones;
- darbuotojų poreikio planavimo procedūras ir metodus.

Nustatant įmonės personalo poreikį, reikia įvertinti jam įtaką darančius veiksnius.

Vidiniai įmonės veiksniai:

- Įmonės tikslai, kuriems įgyvendinti būtini žmonių ištekliai. Kuo aiškiau apibrėžtas tikslas, tuo lengviau nustatyti personalo poreikį.

- Žmonių išteklių dinamika įmonėje: išėjimas į pensiją, atleidimas, atostogos ir pan.

Išoriniai veiksniai:

- Makroekonominiai parametrai – ekonomikos augimo tempai, infliacijos, nedarbo lygis.
- Technologiniai veiksniai – kokią įtaką turėtų naujos technikos ir technologijos įdiegimas įmonėje žmonių išteklių poreikiui.
- Politiniai-teisiniai pokyčiai – kaip įstatyminės bazės pasikeitimai veikia padėtį darbo rinkoje.

Žmonių išteklių prognozės metodai:

- Ekstrapoliacija, arba proporcijų analizė – vienas paprasčiausių ir dažniausiai taikomų metodų. Jo esmė – dabartinės situacijos (proporcijų) perkėlimas į ateitį. Sakykim, turime 3 agentus, prekių realizavimo apimtis – 300 tūkst. Lt. Kitais metais planuojama realizuoti prekių už 500 tūkst. Lt, tuomet reikės 5 agentų. Pagrindinis metodo trūkumas yra tas, kad labai sudėtinga įvertinti įmonės plėtros ir išorinės aplinkos pokyčius.
- Tendencijų analizė. Analizuojami praėjusių kelerių metų įmonės darbuotojų skaičiaus pokyčiai ir nustatomos kitimo tendencijos.
- Ekspertų įvertinimai. Šis būdas paremtas specialistų, vadovų nuomone planuojant žmonių išteklių poreikį.

VERBAVIMAS

Tai visuma veiksmų, kuriuos įmonė atlieka norėdama pritraukti į darbo vietas tokius kandidatus, kurie turi įmonės tikslams pasiekti reikiamą sugebėjimų.

Didelėse ir vidutinėse įmonėse už verbalimą atsakingi personalo skyriai. Mažose įmonėse verbavimo funkciją atlieka vienas žmogus – dažniausiai vadovas.

Prieš pradėdant darbuotojus verbuoti, būtina atlikti darbų analizę. Darbų analizė – tyrimas, skirtas apibrėžti darbų pobūdį ir žmonių, kurie turėtų būti pasamdyti jiems atlikti, savybes.

Analizės metu renkama informacija apie darbo reikalavimus:

- bendri tikslai;
- užduoties turinys;
- atsiskaitomybė;
- veiklos vertinimo kriterijai;
- kompetencija (žinios ir kvalifikacija);
- atsakomybė;
- organizaciniai veiksniai (įmonės struktūra);
- aplinkos įtaka;
- veiksniai, galintys motyvuoti ar nemo-tyvuoti;
- mokymo poreikiai.

Darbų analizei taikomi įvairūs informacijos rinkimo metodai:

Interviu. Jo metu paprastai pateikiami klausimai: Ką darbe reikia atlikti? Kokie pagrindiniai šio darbo reikalavimai? Ką būtent jūs darote? Nors tai yra populiarius metodus nustatyti darbo pareigoms ir atsakomybei, tačiau informacija gali būti iškraipoma ar falsifikuojama.

Klausimynai. Juose pateikiami klausimai apie su darbu susijusiais pareigas bei atsakomybę. Tačiau jie neturėtų būti labai struktūrizuoti, apimti daug klausimų arba būti per daug abstraktūs.

Stebėjimas. Jis naudingas tuomet, kai darbas yra daugiausiai fizinio pobūdžio ir jį galima lengvai stebėti. Tačiau šis metodas netinka, jei veikla yra daugiau susijusi su protiniu darbu.

Gauti darbo analizės rezultatai apibendrinami, sudaromi darbų aprašymai ir darbų specifikacijos. Nėra griežtai nustatytos formos darbui aprašyti, tačiau yra plačiai paplitęs toks modelis:

- pareigų pavadinimas;
- pareigų santrauka (kalbama apie darbo esmę ir tikslus, atsakomybės lygį);
- darbinė veikla (darbo aprašymas – ką, kada, kaip);
- darbo sąlygos ir fizinė aplinka;
- socialinė aplinka (informacija apie darbo grupių dydį ir ryšius tarp darbuotojų, kurie yra neišvengiami atliekant tą darbą).

Darbo aprašymas naudojamas darbo specifikacijai sudaryti. Darbo specifikacija rodo, kokius žmones reikia verbuoti ir kokios jų savybės turi būti patikrintos. Į asmens specifikaciją įeina:

- žinių ir įgūdžių tipas bei lygis;
- fizinės charakteristikos (pvz., sveikata);
- patirtis (toje pačioje ar panašioje darbovietėje);
- motyvavimas (atlyginimas, kvalifikacijos kėlimas);
- charakterio bruožai (sugebėjimas prisitaikyti skirtingoje aplinkoje, dirbti kartu su komanda) ir pan.

Pastaruoju metu plačiai paplito kompetencijų aprašymai – individų savybių ir elgsenos rinkiniai kaip pradinis taškas žmonių ištekliais vertinti ir plėtoti. Kompetencijos paprastai rašomos specialiai įmonei ir atspindi atliekamo darbo prigimtį, įmonės vertybes bei kultūrą (žr. 1 priedą).

Išskiriamos šios kompetencijų grupės:

Profesinės kompetencijos – darbuotojo santykis su darbo objektu, atliekant tiesiogines pareigas:

- bendrinės,
- specialiosios.

Profesinės kompetencijos lemia darbuotojo profesionalumą, susijusį su pavestų veiklų vykdymu.

Socialinės (asmeninės) kompetencijos – darbuotojo santykis su bendradarbiais bei jo asmeninės savybės:

- sugebėjimas dirbti savarankiškai;
- sugebėjimas priimti atsakomybę už

savo pareigybės, padalinio, įmonės tikslų pasiekimą;

- sugebėjimas bendrauti ir bendradarbiauti;
- sugebėjimas dirbti nepriklausomai;
- sugebėjimas dirbti su naujomis technologijomis;
- sugebėjimas dirbti stresinėje situacijoje;
- atsakomybė už pavestų darbų atlikimą laiku.

Kandidatų verbavimas

Nustačiusi verbavimo poreikį, įmonė susiduria su dviem problemomis: kur ieškoti kandidatų (šaltiniai) ir kaip paskelbti apie vakansines darbo vietas (metodai). Tam, kad rastų tinkamus žmones, įmonės turi naudoti visus prieinamus darbuotojų paieškos būdus, derindamos juos tarpusavyje. Jei įmonė, ieškodama reikiamo darbuotojo, naudosis tik vienu šaltiniu, ji gali jo ir nerasti.

Verbuoiant kandidatus naudojamasi dviem kandidatų telkimo šaltiniais: vidiniais ir išoriniais.

Vidiniai šaltiniai

Jei anksčiau įmonė sėkmingai verbo personalą, tai joje dirbantys žmonės būtų vienas geriausių šaltinių. Įmonės viduje verbuoti yra pigiau nei samdyti naujus darbuotojus. Be to, taip sudaromos galimybės įmonės žmonėms užimti aukštesnes pozicijas. Tai skatina darbuotojus, norinčius kilti karjeros laiptais įmonės viduje, tobulėti.

Vidinio šaltinio pranašumai:

- Asmenys jau yra susipažinę su įmone ir jos nariais – tai didina jų sėkmės galimybę.
- Įmonė turi pakankamai informacijos apie darbuotojų galimybes ir trūkumus. Jei atliekama personalo įgūdžių analizė, ji gali būti panaudota kaip pradinis verbavimo įmonės viduje taškas.
- Teigiamai veikiama darbuotojų motyvacija.

- Įmonė tampa patrauklesnė išorinės rinkos kandidatams.

Vidinio šaltinio trūkumai:

- Padalinių vadovai gali priešintis, siekdami išlaikyti geriausius darbuotojus.
- Ribotos atrankos galimybės, nes ieškoma iš apibrėžto žmonių būrio.
- Sumažėja naujų idėjų, naujų gebėjimų galimybė.

Vidinės kandidatų paieškos būdas – paskelbimas vidaus informavimo priemonėse.

Išoriniai šaltiniai

1. Paieška, naudojantis esamų darbuotojų rekomendacijomis, t. y. „per pažįstamus“.

Esami darbuotojai yra suinteresuoti rekomenduoti gerą kandidatą, nes jaučia atsakomybę už būsimą darbuotoją ir nenori susigadinti gero vardo darbdavio akyse. Darbuotojai dažniausiai pažįsta žmones, kurie dirba panašiose srityse, ar yra dirbę su jais ankstesnėse darbovietėse ir gali juos rekomenduoti. Šis būdas turi teigiamų ir neigiamų ypatumų. Teigiami: įmonės vadovai daugiau ar mažiau žino, kaip darbuotojas dirba, koks jis žmogus, ko iš jo galima tikėtis. Neigiami: kolektyvas ne visada gerai priima tokiu būdu į įmonę patekusį žmogų, be to, jį daug sunkiau atleisti.

2. Skelbimai spaudoje.

Šis darbuotojų verbavimo šaltinis yra labai populiarus. Skelbimai spausdinami laikraščiuose ar specializuotuose žurnaluose. Skelbimai laikraščiuose dažniausiai pritraukia labai daug kandidatų, tačiau dažnai daugelis jų neatitinka keliamų kvalifikacijos reikalavimų. Mažiau paplitę skelbimai radijuje ir televizijoje. Spaudos leidinio pasirinkimas pirmiausiai priklauso nuo to, kokio kandidato įmonė ieško. Be to, reikia numatyti verbavimo kampanijos trukmę, skelbimų pasirodymo datas bei spaudos leidinių skaičių. Rekomenduojama tame pačiame šaltinyje per tris

savaite išspausdinti tris skelbimus arba skirtinguose šaltiniuose tą pačią savaitę – tris identiškus skelbimus. Skelbimuose turi būti pateikti:

- duomenys apie įmonę: dydis, vieta, veikla, telefonas;
- duomenys apie darbo vietą: darbo profilis, uždaviniai, tobulėjimo galimybės;
- pasirinkimo kriterijai: išsimokslinimas, darbo patirtis;
- specifiniai reikalavimai.

3. Paieška universitetuose.

Didžiausias šio darbuotojų paieškos būdo plusas yra tai, kad priimami jauni ir entuziastingi darbuotojai, kurie nori mokytis ir siekti karjeros. Minusai – tai, kad šie žmonės neturi darbo patirties ir jų mokymui kartais reikia investuoti nemažus pinigus.

4. Dalyvavimas „Karjeros dienose“.

Personalo specialistai gali susitikti su daugeliu kandidatų, atlikti trumpus interviu ir potencialiausius kandidatus pasikviesti į išsamesnius pokalbius įmonėje. Įmonė gali susidaryti kvalifikuotų potencialių darbuotojų duomenų bazę ir pririnkti pasikviesti šiuos žmones į darbą.

5. Skelbimai internete ir duomenų bazės.

Labai sparčiai populiarėjantis darbuotojų paieškos būdas. Internetu galima gana greitai rasti norimą darbuotoją, naudotis didelėmis internetinėmis kandidatų duomenų bazėmis.

6. Respublikinė darbo birža.

Tinkamas būdas ieškant žemesnės kvalifikacijos darbuotojų ar paprastų darbininkų. Darbdaviai kreipiasi į darbo biržas siūlydami esamas laisvas darbo vietas, o darbo birža informuoja darbo ieškančius žmones. Kiekvienas ieškantis darbo užpildo „Ieškančiojo darbo kortelę“. Joje asmuo pateikia duomenis apie save, savo išsilavinimą, profesiją, darbą paskutinėje darbovietėje, nurodo pageidaujamo darbo pobūdį.

7. Privachios įdarbinimo agentūros.

Šis darbuotojų paieškos būdas taikomas tuomet, kai ieškoma įvairios kvalifikacijos darbuotojų. Pagal tai renkamasi, kokios įdarbinimo agentūros paslaugomis naudotis. Įdarbinimo agentūros su darbo ieškančiais asmenimis sudaro sutartis, siūlo jiems darbo vietas, o darbo ieškantys asmenys moka už teikiamas paslaugas. Darbdaviams ši paslauga nekainuoja, tačiau šios agentūros neatlieka darbuotojų atrankos, o tik siūlo kandidatus.

Kitos įdarbinimo agentūros arba konsultacinės firmos teikia platesnio spektro paslaugas – nuo personalo paieškos ir atrankos iki darbuotojų mokymo bei esamo personalo įvertinimo. Dažniausiai į tokias firmas kreipiamasi tuomet, kai įmonėje nėra personalo skyriaus, trūksta laiko, kai reikia labai aukštos kvalifikacijos darbuotojų, vidutinio ar aukštesnio lygio vadovų, t. y. pozicijos, kurioms sunku rasti reikiamus darbuotojus, ar reikia kandidatą įvertinti ir testuoti. Tokios firmos gali atlikti anoniminę darbuotojų paiešką ir santykinai greitai rasti reikiamus kandidatus. Tačiau jų paslaugos gana brangios ir visuomet yra tikimybė, kad, praėjus tam tikram laikui, kandidatas bus pasiūlytas kitai įmonei (kadangi kandidato duomenys lieka agentūros duomenų bazėje).

ATRANKA

Šio etapo tikslas – pasirinkti tą žmogų, kuris geriausiai iš kitų kandidatų atitiks darbo vietai keliamus reikalavimus.

Kandidatų vertinimas:

1. Kandidatų gyvenimo aprašymų (CV) analizė. Šiame etape atrenkami kandidatai, atitinkantys pradinį atrankos kriterijų: tinkama darbo patirtis, išsilavinimas, užsienio kalbų mokėjimas, darbo kompiuteriu įgūdžiai ir pan.

2. Struktūruotas interviu su potencialiais kandidatais. Šis metodas yra bene populiariausias ir plačiai naudojamas. Jo metu atsiranda emocinio artumo jausmas,

tačiau neretai subjektyvumas trukdo tiksliai įvertinti kandidato profesionalumo lygį. Dažniausiai pasitaikančios klaidos:

- žmogus, atliekantis interviu, per daug kalba – nederėtų kalbėti ilgiau nei 10–20% interviu skirto laiko;
- skubotos išvados – subjektyvumas ir smulkmenos trukdo tinkamai pagrįsti sprendimą;
- nėra vienos vertinimo sistemos, todėl būna sunku palyginti kandidatus.

3. Psichodiagnostinis kandidatų testavimas.

Vertinant kandidatus naudojami intelekto, asmenybės savybių testai, kandidatų darbo motyvacijos, elgesio stiliaus konfliktų ar derybinės situacijose vertinimo testai. Jų rezultatai leidžia nustatyti visuomeniškumo, savarankiškumo, atsakomybės, patikimumo lygį, pasitikėjimą savimi, savikontrolę, sugebėjimą dirbti komandoje, mąstymo sugebėjimus, derybų įgūdžius, veiklos efektyvumą, motyvaciją būsimam darbui, vadovavimo stilių. Gali būti naudojami ekspertiniai profesinių įgūdžių vertinimai.

Specialiai vadovams vertinti konsultacinės firmos naudoja *MEKA* metodiką. Tai yra vadybininko karjeros testas, padedantis atrinkti kandidatus atsakingoms vadovo pareigoms eiti, numatyti darbuotojų profesinės karjeros planą, įvertinti kvalifikacijos kėlimo investicijas, atskleisti asmenines savybes, kurios leistų geriau atlikti vadovo darbą.

Testu fiksuojami ir matuojami šie pagrindiniai požymiai:

- Intelekto adaptyvumas. Rodo, ar greitai žmogus perima naujas žinias, ar sugeba prisitaikyti naujoje vietoje, ar pasiteisintų investicijos į jo kvalifikacijos kėlimą.
- Intelekto organizuotumas. Nusako, ar žmogus sugeba darbe savarankiškai apčiuopti problemas, jas analizuoti ir

sėkmingai spręsti.

- Lankstumas. Rodo, kiek darbuotojas linkęs eksperimentuoti, kiek mėgsta naujoves, permainas ar kiek jam priimtinas nuolatinis, stabilus, nekintantis darbas.
- Efektyvus darbo motyvavimas. Šis kriterijus atskiria žmogaus orientacijas: į darbo procesą, į tikslą, rezultatą ar į apdovanojimą, paskatinimą.
- Dominavimas. Nusako, kiek darbuotojas linkęs prisiimti lyderio pozicijas.
- Atsparumas stresinėje situacijoje. Atspindi, kaip konstruktyviai žmogus gali veikti sudėtingomis aplinkybėmis, stresinėse situacijose.

4. Rekomendacijų iš buvusių darbdavių analizė. Analizuojant rekomendacijas reikia turėti galvoje, kad kandidatai stengsis pateikti tik teigiamai juos apibūdinančias charakteristikas. Pirmiausia būtina įvertinti tokios charakteristikos objektyvumą. Galima pareikalausti kelių rekomendacijų ir atkreipti dėmesį į vertinimų nuoseklumą.

ĮDARBINIMAS IR ADAPTACIJA

Su atrinktu kandidatu pasirašoma darbo sutartis, kurią reglamentuoja Darbo kodeksas. Darbo sutartyje suformuluojami darbdavio ir darbuotojo įsipareigojimai ir numatomos šios sąlygos:

- darbo pradžia;
- darbo apmokėjimas;
- darbo trukmė;
- atostogos;
- darbo funkcijos;
- drausminės nuobaudos;
- išėjimas dėl atleidimo.

Įmonėje turėtų būti formuojama įdarbinimo politika, kurios tikslai:

- užtikrinti sklandų įdarbinimo procesą;
- užtikrinti efektyvią ir greitą naujo darbuotojo adaptaciją įmonėje;

- įvertinti darbuotojo darbų atlikimą bandomuoju laikotarpiu ir nuspręsti, ar darbuotojas tinka darbo vietai.
[darbinimo politika apima];
- pasiruošimą įdarbinimui (darbų plano ir užduočių parengimas, darbo priemonių ir vietos ruošimas);
- įdarbinimą;
- bandomąjį laikotarpį.

Bandomasis laikotarpis

Siekiant užtikrinti, kad naujas darbuotojas efektyviai įsitrauktų į darbą ir bandomojo laikotarpio pabaigoje būtų galima objektyviai įvertinti jo tinkamumą pareigoms, bandomuoju laikotarpiu privalo įvykti bent du darbuotojo ir jo tiesioginio vadovo pokalbiai:

- pirmosios darbo dienos pokalbis, skirtas aptarti naujo darbuotojo darbų bandomuoju laikotarpiu planą. Numatoma, ko reikia nustatytiems tikslams pasiekti (papildomų mokymų, literatūros, kitų asmenų pagalbos ar kt.);
- bandomojo laikotarpio pabaigos pokalbis – įvertinimas ir galutinio sprendimo dėl įdarbinimo priėmimas.

Adaptacijos paskirtis – padėti atrinktiems žmonėms pamažu prisitaikyti įmonėje. Naujokai pristatomi kolegoms, supažindinami su pareigomis, informuojami apie vyraujančias tradicijas, elgesio normas, vertybes, politiką ir kokio elgesio iš jų tikimasi. Viso to reikia tam, kad naujas darbuotojas geriau jaustųsi įmonėje ir efektyviai dirbtų.

DARBO ĮVERTINIMAS

Darbuotojo darbo rezultatai lyginami su standartais arba tikslais, keliamais einamoms pareigoms. Prasti darbo rezultatai gali paskatinti imtis koreguojamų veiksmų, tokių kaip papildomas mokymas, pareigų pažeminimas ar atleidimas, o už gerus darbo rezultatus galima pelnyti premiją ar paaukštinimą.

Darbo įvertinimo kriterijai:

- Individualių užduočių rezultatai. Įvertinama, kaip darbuotojai vykdo užduotis (pagamintos produkcijos kiekis, pardavimo pajamos ir pan.).
- Elgsena. Kai neįmanoma tiesiogiai įvertinti darbuotojo indėlio, vertinama jo elgsena (ar laiku pateikiamos ataskaitos, koks vadovavimo stilius ir pan.).
- Savybės. Vertinamos savybės, susijusios ar nesusijusios su užduoties rezultatais (noriai bendradarbiauja, pasitiki savimi ir pan.).

Kas vertina darbuotojų darbą:

- Tiesioginis vadovas. Jo vertinimas nėra labai patikimas.
- Kolegos. Patikimiausias įvertinimas, nes žinomi darbo rezultatai ir gerai pažįstamas pats darbuotojas, tačiau dėl draugystės ar priešiško darbootojas gali būti vertinamas neobjektyviai (žr. 2 priedą).
- Savęs įvertinimas. Mėgiamas darbuotojų, tačiau dažnai būna išpūstas ir neobjektyvus.
- Tiesioginiai pavaldiniai. Suteikiama išsami ir tiksli informacija, tačiau turėtų būti užtikrinamas anonimiškumas, nes pagrindinė problema – darbuotojų baimė (žr. 3 priedą).
- 360 laipsnių įvertinimas. Užtikrina grįžtamąjį ryšį apie darbuotojo rezultatus, nes pasitelkiami visi įmanomi darbuotojo kontaktai su tiesioginiais vadovais, kolegomis ir klientais.

Darbo įvertinimo metodai:

1. Rašiniai. Raštu aprašomos darbuotojo stipriosios ir silpnosios savybės, ankstesni veiklos rezultatai, potencialas, pateikiami pasiūlymai, kaip pagerinti darbą.

2. Kritiniai įvykiai. Registruojami neįprastai geri ar nepageidautini darbuotojo su darbu susiję poelgiai, o vėliau jie su darbuotoju aptariami.

3. Grafinės vertinimo skalės. Išvardijami tokie darbo rezultatų rodikliai: darbo kiekybė ir kokybė, žinių nuodugnumas, bendradarbiavimas, lojalumas, darbo drausmė, sąžiningumas, iniciatyvumas. Vėliau kiekvienas sąrašo rodiklis įvertinamas pagal didėjančią skalę (dažniausiai penkiabalę). Naudojant šį metodą nesugaištama daug laiko, be to, galima pasitelkti kiekybinę analizę ir palyginimus.

4. Su elgsena susijusios vertinimo skalės. Aprašomi ir įvertinami konkretūs pastebėti poelgiai darbe. Vertinimo dalyvių prašoma pateikti efektyvios ir neefektyvios elgsenos, susijusios su kiekvienu darbo rodikliu, pavyzdžių. Paskui tai paverčiama darbo rodiklių rinkiniu.

5. Daugelio žmonių palyginimas. Atskiro asmens darbo rezultatai lyginami su kitų žmonių rezultatais. Populiariausi yra trys palyginimo būdai: grupinio rangavimo, individualaus rangavimo ir porinio palyginimo.

Vertinimas paprastai baigiamas interviu, kurio tikslas yra įtvirtinti teigiamus darbo atlikimo aspektus ar išanalizuoti nepatenkinamo darbo lygio priežastis ir numatyti, kaip jį pagerinti.

ATLYGINIMAS UŽ DARBĄ

Atlyginimo už darbą elementai:

1. Pagrindinis darbo užmokestis. Jis dažniausiai siejamas su darbo rinkos lygiu.

2. Kintamasis darbo užmokestis. Jis siejamas su įmonės sėkme. Kintamojo darbo užmokesčio formos:

- individualus darbo apmokėjimas už rezultatus;
- premijos už sėkmingą veiklą;
- premijos už pasiektus planuotus darbo rezultatus;
- darbo stažo priedas;

- priedai už kvalifikaciją;
- priedai už kompetenciją;
- įstatymų numatytos priemokos.

3. Netiesioginis užmokestis:

- pensijų įmokos;
- išmokos susirgus;
- draudimo fondo įmokos;
- įmonės automobilis.

4. Nepiniginės paskatos – darbuotojų pripažinimas ir įvertinimas, tobulėjimo galimybės ir pan.

Efektyvi darbo apmokėjimo sistema įmonėje turi atitikti šiuos bruožus:

- apmokėjimas turi būti susietas su įmonės strategija;
- apmokėjimas turi būti paremtas kompetencija;
- tikslinga taikyti apmokėjimo grupių stambinimo metodą;
- apmokėjimas turi būti grįstas rezultatais;
- darbuotojai turi būti skatinami lanksčiai dirbti;
- turi būti lanksti išmokų sistema;
- darbo apmokėjimas turi atspindėti rinkos požiūrį.

Įmonėse gali būti taikomos skirtingos apmokėjimo schemos:

1. Į darbo rezultatus orientuotas apmokėjimas: piniginis atlyginimas siejamas su individo, grupės ar įmonės tikslais.

Pranašumai:

- motyvuoja darbuotojus;
- didina įsipareigojimus siekiant įmonės tikslų;
- susieja apmokėjimą su įmonės sėkme, o ne vien tik su individualiomis pastangomis;
- leidžia išlaikyti aukštos kvalifikacijos darbuotojus.

Trūkumai:

- neįvertinami kiti, nepiniginiai motyvai;
- daugiau akcentuojamas darbo kiekis ir greitis, o ne kokybė;

- mažina darbuotojų susidomėjimą darbu;
- šiai darbo apmokėjimo schemai įgyvendinti reikia daug išlaidų;
- užmokestis didėja lėčiau, nei gerėja darbo atlikimas.

2. Į pelną orientuotas darbo apmokėjimas: darbuotojo premijos dydis priklauso nuo įmonės pelningumo ir nuo jo pagrindinio darbo užmokesčio (dalyvavimo uždirbant pelną schema) arba nuo pelno priklauso pagrindinis darbo užmokestis (su pelnu susieta darbo apmokėjimo schema).

Pranašumai:

- skatina darbuotojus susitapatinti su įmone;
- ragina intensyviau dirbti;
- verčia suvokti pelno svarbą.

Trūkumai:

- kyla abejonių dėl pelno apskaičiavimo teisingumo;
- apmokėjimas nesiejamas su asmeninėmis pastangomis ir veikla.

3. Apmokėjimo grupių stambinimo schema: suformuojama nedaug (keturios ar penkios) apmokėjimo grupių, turinčių gana platų spektrą. Kiekvienoje grupėje nustatoma tikslinė apmokėjimo norma, diktuojama darbo rinkos, kurioje formuojasi apmokėjimo zona. Darbuotojui, prisiėmusiam daugiau atsakomybės ar parodžiusiam daugiau kompetencijos, didinamas darbo užmokestis neperžengiant jos ribų.

Pranašumai:

- lankstesnė schema;
- garantuoja nuoseklesnį, horizontalesnį kopimą karjeros laiptais;
- mokama už tai, ką darbuotojas padarė, o ne už pareigas.

Trūkumai:

- ribojamos paaugštinimo galimybės;
- nėra garantijų, kad už vienodą darbą bus vienodai mokama.

MOKYMAS IR UGDYMAS

Mokymo ir ugdymo priemonės:

1. Vidinės priemonės, vykstančios įmonėje:

- vieni darbuotojai moko kitus, dalydamiesi sukaupta patirtimi;
- kitų įmonių vykdomi kursai savo įmonės patalpose;

2. Išorinės priemonės: darbuotojai dalyvauja kitų įmonių organizuojamuose tobulinimo renginiuose, vykstančiuose už savo įmonės ribų.

Mokymo metodai:

- Tradiciniai metodai: įvairaus pobūdžio paskaitos (naudojant vaizdines priemones, rengiant diskusijas, derinant su programiniu mokymu).
- Valdymo praktikos studijavimo, dalijimosi žiniomis ir patirtimi metodai: stažuotės užsienyje, išvažiuojamieji renginiai, konferencijos, konsultacinė veikla.
- Sprendimo priėmimo, įgūdžių ugdymo aktyvūs metodai: konkrečių situacijų nagrinėjimas, imituojamosios valdymo pratybos.
- Įsitikinimų ir pažiūrų formavimo psichologiniai metodai: viešas pasisakymas, psichodiagnostikos metodai, grupiniai elgsenos imituojamieji pratimai.

Mokymo ir ugdymo formų pranašumai ir trūkumai:

1. Mokymasis darbo vietoje.

Pranašumai: įgūdžių formavimas, mažesni kaštai, palyginti su mokymu ne darbo vietoje, automatiškas pritaikomumas, nuspėjama kokybė, šalia esanti darbo vieta.

Trūkumai: darbuotojo, kuris moko, trukdymas darbo vietoje, perduodami blogi įpročiai, minimalios teorinės žinios, įrangos sugadinimo pavojus, darbo aplinka.

2. Darbo rotacija.

Pranašumai: padirbus skirtinguose skyriuose, „pajaučiama“ įmonė, maži kaštai, šalia esanti darbo vieta.

Trūkumai: laiko sąnaudos, kontrolės aspektas, darbuotojo, kuris moko, sugebėjimai ir galimybės.

3. Mokymasis ne darbo vietoje.

Pranašumai: naujovės, komandinio darbo patirtis, nebijoma suklysti, atitrūkimas nuo kasdinių darbų, kontaktai, profesionalūs mokytojai.

Trūkumai: dažnai didelė kaina ir neaiški kokybė.

Įgyvendinus mokymo programą, kyla mokymo įvertinimo problema: ar pasiekti tikslai, ar efektas toks, kokio buvo tikėtasi, ar realūs kaštai neviršija planuotų. Tam tikslui gali būti naudojama sisteminio mokymo įvertinimo matrica (žr. 4 priedą).

KARJEROS PLANAVIMAS

Karjera – tai darbuotojo pareigybių ar darbo vietų raida įmonėje. Karjeros planavimas suvokiamas kaip paties darbuotojo, jo tiesioginio vadovo ir personalo valdymo specialisto pastangų derinys. Tačiau daugelyje įmonių – tai stichinis procesas, priklausantis nuo naujų ar atsilaisvinusių darbo vietų buvimo. Neretai dėl tokio nerūpestingumo prarandami perspektyvūs darbuotojai, kurie kyla karjeros laiptais keisdami įmones.

Karjeros planavimas ir plėtojimas suteikia tam tikrų pranašumų ir pačiam darbuotojui, ir įmonei. Darbuotojui tai reiškia:

- didesnę pasitenkinimą darbu įmonėje;
 - aiškias profesines perspektyvas ir galimybę planuoti savo asmeninį gyvenimą;
 - tikslingą pasirengimą būsimajai profesinei veiklai.
- Įmonės taip pat turi pranašumų:
- motyvuoti ir lojalūs darbuotojai, siejantys savo profesinę veiklą su konkrečia įmone;
 - efektyviai išnaudojamos darbuotojų galimybės;
 - formuojamas vidinis profesinio tobulėjimo rezervas.

Vienas svarbiausių karjeros planavimo aspektų – vadovaujančių darbuotojų rezervo formavimas. Sėkmingai veikiančiose įmonėse tam skiriamas ypatingas dėmesys. Šis procesas apima darbuotojų, galinčių užimti vadovaujančias pozicijas įmonėje, paiešką, jų specialų rengimą būsimai veiklai ir pavadavimo užtikrinimą.

Kitas svarbus karjeros planavimo momentas yra jaunų, turinčių lyderio gebėjimų, darbuotojų potencialo ugdymas. Šis karjeros planavimo aspektas gali turėti svarbią reikšmę, siekiant išlaikyti įmonės konkurencingumą.

Galimų kompetencijų sąrašas

1 priedas

Planavimas ir organizavimas	Įtaka ir poveikis
Informacijos paieška	Lankstumas
Analitinis mąstymas	Orientavimasis į klientą
Kūrybinis mąstymas	Orientavimasis į rezultatus
Lyderiavimas	Įsipareigojimas įmonei
Verslininkiškas išvalgumas	Tikslinis bendravimas
Ryžtingumas sprendžiant problemas	Savęs tobulinimas
Komandinis darbas	Motyvacija
Pasitikėjimas savimi	Tvarkingumas

Būtinų kompetencijų atranka	
<i>Pradiniai įgūdžiai/žinios ir kvalifikacija/patirtis</i>	
Aukštesnysis išsilavinimas. Panašaus pobūdžio darbo patirtis	
Įgūdžiai	Sugebėjimai
Bendravimo žodžiu ir raštu įgūdžiai	Informacijos paieška
Procedūrų žinios	Orientavimasis į kokybę
Užsienio kalbos įgūdžiai	Orientavimasis į klientą
Darbo kompiuteriu įgūdžiai	Lankstumas
Spausdinimo įgūdžiai	Kitų lavinimas
	Orientavimasis į rezultatus

Darbuotojo darbo vertinimas		2 priedas
<p>Siekiant teisingai įvertinti Jūsų bendradarbio darbą, Jūsų nuomonė yra svarbi ir reikalinga. Būkite objektyvus ir dalykiškas, įvertinkite savo kolegą penkių balų vertinimo skalėje (5 – geriausias, 1 – blogiausias) ir trumpai paaiškinkite, kodėl taip vertinate.</p> <p>Vertinamojo vardas, pavardė _____</p> <p>Padalinys _____ Pareigos _____</p>		
	Trumpas paaiškinimas	Balai
Šio darbuotojo darbo vertė mūsų įmonei		
Kaip rūpestingai atlieka savo pareigas		
Noriai padeda kolegoms, pavaldiniams ir dirba bendriems tikslams		
Žino ir teikia reikiamą informaciją		
Yra pakantus ir mandagus kitų atžvilgiu		
Pastebimas šio darbuotojo darbo tobulėjimas		
Norėčiau, kad jis dirbtų mano komandoje		
<p>Ką norėtumėte pasiūlyti savo bendradarbiui, kad jo darbas gerėtų: _____</p>		
<p>Vertintojo vadas, pavardė _____</p> <p>Parašas _____ Data _____</p>		

Vadovo darbo vertinimas	3 priedas
<p>Siekiant teisingai įvertinti Jūsų vadovo darbą, Jūsų nuomonė yra svarbi ir reikalinga. Būkite objektyvus ir dalykiškas, įvertinkite savo vadovą penkių balų vertinimo skalėje (5 – geriausias, 1 – blogiausias) ir trumpai paaiškinkite, kodėl taip vertinate. Šią anketą perduokite savo vadovo viršininkui.</p> <p>Vertinamojo vardas, pavardė _____</p> <p>Padalinys _____ Pareigos _____</p>	

Mano viršininkas	Trumpas paaiškinimas	Balai
Išsamiai mane informuoja		
Nuolat ir tikslingai organizuoja padalinio darbus		
Išaiškina darbo užduotis ir jų tikslus		
Su manimi bendradarbiauja ir tariasi		
Priima konstruktyvią kritiką		
Prireikus visada galiu kreiptis į jį		
Atidžiai manęs išklauso		
Įtraukia mane į sprendimų priėmimą		
Vertina mane kaip specialistą		
Teigiamai priima ir remia naujas idėjas		
Skiria dėmesio mano darbui gerinti		
Ką norėtumėte pasiūlyti savo vadovui, kad padalinio darbas gerėtų: _____		
Vertintojo vadas, pavardė _____		
Parašas _____ Data _____		

Mokymo įvertinimo matrica			4 priedas
Klausimai problemoms apibrėžti ir įvertinti	Vertinimo pavyzdžiai	Ką reikia vertinti	Duomenų šaltiniai
Ar darbuotojai mokosi, keičia pažiūras? Ar gerėja darbo kokybė?	Darbuotojų požiūriai ir darbo kokybė prieš ir po mokymo	Komentarai Mokymo metodai Bendradarbiavimas Vadovai	Interviu Anketos Įrašai Stebėjimas
Ar įgytos žinios panaudojamos darbinėje veikloje?	Dalyvių darbinė veikla, elgesys, stilius	Veikla Požiūris Stilius	Įrašai Interviu Anketos Stebėjimas Netradicinės situacijos
Kokie rengimo ir tobulinimo programų bei technikos kaštai?	Fiksuoti ir kintami mokymo kaštai	Mokymo priemonės Mokestis už konsultacijas Kelionių išlaidos Laikas Nuoma Nauda	Biudžeto duomenys
Ar ilgai truksiantis mokymas turės įtakos darbinei veiklai, bus efektyvus?	Dalyvių darbinė veikla, elgesys ir stilius tam tikru veiklos laikotarpiu	Veikla Požiūris Stilius	Įrašai Interviu Anketos Stebėjimas Netradicinės situacijos

Verslo informacijos paieška ir jos valdymas

PAIEŠKOS SISTEMOS

Paieškos sistemos – tai didžiulės interneto puslapių duomenų bazės su įdiegta paieškos galimybe.

Paieškos sistemos gali būti atnaujinamos žmonių (pvz., <http://www.yahoo.com>) arba programų – robotų (pvz., <http://www.google.com>). Žmonių atnaujinamos paieškos sistemos yra pranašesnės tuo, kad jose dedama patikrinta informacija, t. y. dažniausiai tam, kad puslapis patektų į duomenų bazę, jūs, kaip kūrėjas, turite jį užregistruoti sistemoje, nurodyti puslapio tematiką, savo kontaktinius duomenis. Kompanijos, prižiūrinčios paieškos sistemą, darbuotojas tą informaciją patikrina ir, jei puslapis tikrai egzistuoja, užregistruoja sistemoje. Toks informacijos kaupimo būdas yra patikimesnis ir labai tinkamas paieškai naudojant kategorines grupes. Tačiau tokių sistemų atnaujinimas yra kur kas lėtesnis, be to, jos nepateikia tokios gausybės rezultatų kaip paieškos sistemos, prižiūrimos robotų. Kita vertus, robotų prižiūrimos paieškos sistemos kenčia nuo informacijos šiukšlyno sindromo – paieškos sistema pateikia aibę rezultatų, bet susigaudyti juose neįmanoma. Dėl to reikėtų žinoti bendrus paieškos principus, paieškos veikimo mechanizmą ir paieškos sintaksę.

Pagal duomenų buvimo vietą ir veikimo principus paieškos sistemos skirstomos į individualias ir metapaieškos sistemas. Individualios paieškos sistemos – tai tokios sistemos, kurios sukuria savo individualią duomenų bazę. Metapaieškos sistemos naudojasi kitų sukurtomis duomenų bazėmis, o pačios atlieka tik apibendrinimo funkciją.

Individualios paieškos sistemos atnauja savo duomenų bazes pasitelkdamos programas-robotus, kartais dar vadinamus „voriukais“. „Voriukai“ savo tinklais apraizgo visus jiems prieinamus interneto tinklalapius, identifikuoja ir indeksuoja surastą informaciją ir įrašo ją į savo duomenų bazę. Kada jūs pateikiate paiešką, ji atliekama ne visame internete, o duomenų bazėje, kuri galėjo būti atnaujinta šiandien, vakar ar net prieš mėnesį. Todėl, jeigu ieškote pačios naujausios informacijos, galite jos nerasti vien dėl to, kad „voriukas“ dar neatliko savo darbo.

Metapaieškos sistemos nekuria savo duomenų bazės, o stengiasi vienu metu užklausti ieškomų žodžių kitose paieškos sistemose, t. y. metapaieškos sistemos nekaupia informacijos, o ją tik apibendrina. Teigiamas metapaieškos sistemų bruožas yra tas, kad jos greitai ir patogiai leidžia susirinkti duomenis iš daugelio šaltinių. Neigiamas bruožas yra tas, kad paieška dažnai nevyksta tokiose paieškos sistemose kaip *Google* (didžiausia šiuo metu veikianti paieškos sistema). Be to, metapaieškos sistemose yra kur kas sudėtingesnis sintaksės panaudojimas.

Dažnai paieškos sistemos yra vienintelė priemonė rasti reikiamą informaciją. Interneto nekontroliuoja niekas, vadinas, nėra nei bendros turinio valdymo sistemos, nei ją prižiūrinčių žmonių. Yra tūkstančiai paieškos sistemų, tačiau turbūt nėra nė vienos, kuri aprėptų viską. Dažniausiai apie 60% turinio rimtesnėse ir nespecializuotose paieškos sistemose kartojasi, tačiau likę 40% informacijos – unikali, todėl, jei jums reikia atlikti rimtą analizę, naudokitės bent 2–3 skirtingomis

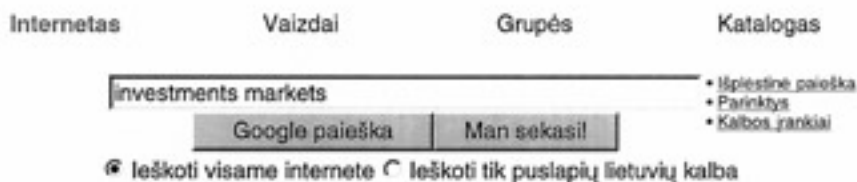
paieškos sistemomis. Paieškos sistemos puikiai tinka, jei norite surasti unikalią prekę, tiksliai žinote prekės ar paslaugos rūšį, pavadinimą, gamintoją, bet nežinote jų interneto puslapio. Paieškos sistemos taip pat tinka, kai jums reikia didelio populiaros medžiagos kiekio.

BENDROS PAIEŠKOS SISTEMOS

Google (<http://www.google.lt>) – didžiausios pasaulyje individualios paieškos sistemos *Google* (<http://www.google.com>) lietuviškas „veidrodis“. Tai ne tik didžiulė duomenų bazė, bet ir lietuviška vartotojo sąsaja. Ši paieškos sistema duomenis ranguoja pagal puslapio adreso struktūrą ir terminų panašumą. Leidžia ieškoti interneto puslapių, vaizdų (nuotraukų), naujienų grupėse pasirodančių laiškų. Yra ir struktūrizuota paieška (katalogas). Jei ieškoma kelių žodžių, tai pagal nutylėjimą paieškos eilutė:

lėjimą vartojamas loginis jungtukas „ir“ (AND), t. y. sistema ieškos abiejų žodžių. Jei norite rasti puslapius su bet kuriuo iš žodžių, vartokite loginį jungtuką „arba“ (OR). Jei norite surasti konkrečią frazę, naudokite kabutes. Jei norite, kad koks nors žodis būtinai būtų, naudokite pliuso ženklą, o kad nebūtų rodomi puslapiai su žodžiu, prieš jį parašykite minuso ženklą. Jei nenorite, kad jums rodytų visą rastų dokumentų sąrašą, o iš karto nukreiptų į didžiausią pagal rangą surastą puslapį, spauskite „Man sekasi“ vietoj „Google paieška“. Viena iš puikių *Google* galimybių – indeksuoto interneto puslapio *Google* kopijos buvimas. Netgi jeigu jus dominančio puslapio jau nebėra toje vietoje, į kurią nukreipia *Google*, jo kopija vis dar yra kurį laiką saugoma duomenų bazėje ir jūs galite ją peržiūrėti pasirinkę nuorodą „Google kopija“.

Pavyzdžiai:



jums parodys puslapius, kuriuose yra žodžiai „investments“ ir „markets“:



2) paieškos eilutė:

Internetas	Vaizdai	Grupės	Katalogas
<input type="text" value="investments OR markets"/>			
<input type="button" value="Google paieška"/> <input type="button" value="Man sekasi!"/>			
<input checked="" type="radio"/> ieškoti visame internete <input type="radio"/> ieškoti tik puslapių lietuvių kalba			
<ul style="list-style-type: none"> • Išplėstinė paieška • Parinktys • Kalbos įrankiai 			

rodys puslapius, kuriuose yra bent vienas iš šių žodžių;

3) paieškos eilutė:

Internetas	Vaizdai	Grupės	Katalogas
<input type="text" value="market investments"/>			
<input type="button" value="Google paieška"/> <input type="button" value="Man sekasi!"/>			
<input checked="" type="radio"/> ieškoti visame internete <input type="radio"/> ieškoti tik puslapių lietuvių kalba			
<ul style="list-style-type: none"> • Išplėstinė paieška • Parinktys • Kalbos įrankiai 			

rodys puslapius, kuriuose yra frazė „market investments“;

4) paieškos eilutė:

Internetas	Vaizdai	Grupės	Katalogas
<input type="text" value="+Lithuania +business -travel"/>			
<input type="button" value="Google paieška"/> <input type="button" value="Man sekasi!"/>			
<input checked="" type="radio"/> ieškoti visame internete <input type="radio"/> ieškoti tik puslapių lietuvių kalba			
<ul style="list-style-type: none"> • Išplėstinė paieška • Parinktys • Kalbos įrankiai 			

rodys puslapius, kuriuose yra žodžiai „Lithuania“ ir „business“, bet nėra žodžio „travel“.

Alltheweb (<http://www.alltheweb.com>) – viena iš geriausių paieškos sistemų, naudojanti FAST technologiją. Ieško interneto puslapių, vaizdo, garso, videofailų, taip pat ieško failų saugyklose FTP. Nors lietuviškos vartotojo sąsajos nėra, bet iš karto prisitaiko prie jūsų buvimo vietos, t. y. pagal nutylėjimą pasiūlo rodyti rezultatus tik lietuvių, rusų ir anglų kalbomis.

Alta Vista (<http://www.altavista.com>) – greita, didelė ir galinga individuali paieškos sistema. Iki Google pasirodymo buvo viena iš pačių populiariausių. Leidžia ieškoti interneto puslapių, vaizdų (nuotraukų), audiofailų, videofailų, naujienų grupėse pasirodančių laiškų. Turi ir struktūrizuotą paiešką (katalogą). Duomenų bazė atnaujinama kiekvieną dieną.

Yra automatinio puslapio vertimo į kitą kalbą galimybė, susijusių nuorodų galimybė (pagal puslapio adresą arba temą).

AskJeeves (<http://www.ask.com>) – paieškos sistema, bandanti panaudoti dirbtinio intelekto galimybes, t. y. sistema pirmiausia bando atspėti, ko jūs iš tikrųjų ieškote, ir iš pradžių pateikia sąrašą, jos nuomone, susijusių nuorodų, o tik tada – likusį rastų puslapių sąrašą.

Yahoo (<http://www.yahoo.com>) – viena iš pirmųjų, labiausiai mėgstamų ir lankomų struktūrizuotos paieškos (katalogų tipo) sistemų. *Yahoo* siūlo daugybę prie jūsų poreikių ir norų priderintų paslaugų (pvz., <http://news.yahoo.com> – karščiausios pasaulio naujienos; <http://weather.yahoo.com> – padės jums sužinoti, koks bus oras jūsų komandiruotės metu).

Yahoo katalogai yra puiki pradžia norint surasti tam tikrą jus dominančią temą (pvz., jūs ieškote reklamos agentūrų sąrašo). Nors tai kur kas mažesnė duomenų bazė nei *Google*, čia didesnė tikimybė rasti tai, ko reikia tais atvejais, kai jūsų ieškomi žodžiai yra gana populiariūs.

Excite (<http://www.excite.com>) – ši paieškos sistema bando balansuoti tarp individualios paieškos, struktūrizuotos katalogų tipo paieškos ir papildomų galimybių vartotojams. Kaip ir *Yahoo*, čia rasite daugybę naudingos informacijos: pvz., http://local.excite.com/small_business – rasite savo verslui naudingų žinių (kaip plėtoti verslą, žinių apie internetinį marketingą ir pan.).

IxQuick (<http://www.ixquick.com>) – tai metapaieškos sistema, vadinanti save galingiausią pasaulyje. Galima ieškoti interneto puslapių, vaizdų, MP3 muzikos failų ir laiškų naujienų grupėse. *IxQuick* naudoja šių duomenų bazių ir portalų informaciją: *Gigablast* (<http://www.gigablast.com>), *Astalavista* (<http://www.astalavista.com>), *Ask Jeeves* (<http://www.ask.com>), *Teoma* (<http://www.teoma.com>) ir kitų, tačiau nesinaudoja *Google* (<http://www.google.com>) duomenų baze.

HotBot (<http://www.hotbot.com>) – iš pradžių tai buvo individuali kategorizuota paieškos sistema, bet jos vartotojiška sąsaja buvo apkrauta. Dabar tai metapaieškos sistema, kuri naudojasi *Fast*, *Google*, *Inktomi* arba *Teoma*. *HotBot* privalumas – galimybė vartotojui kurti savo paieškos filtrus (*web filters*), taip atsikratant nereikalingos informacijos.

Vivisimo (<http://www.vivisimo.com>) – metapaieškos sistema, naudojanti įdomią rezultatų rūšiavimo sistemą (*clustering engine*). Labai patogiu, nes dešiniajame ekrano lange rodomi gauti rezultatai, o kairiajame ekrano lange – rezultatams priskirtos kategorijos. Pasirinkę reikiamą kategoriją, matote tik tos kategorijos rezultatus.

Lietuvoje:

Lithuania Online (<http://www.on.lt>) – pirmoji Lietuvoje kategorizuota paieškos sistema. Nepaisant per 8 metus nesikeitusio dizaino ir pasenusios paieškos technologijos, turinio prasme tai vis dar vienas iš geriausių lietuviškų interneto puslapių. Yra kruopščiai prižiūrimas katalogas, tačiau gana ribota paieškos galimybė.

Search.lt (<http://www.search.lt>) – puiki katalogo tipo paieškos sistema, leidžianti ieškoti ir internete. Neperkrauta nereikalinga informacija. Informacija pateikiama lietuvių, rusų, anglų ir vokiečių kalbomis. Jei būtų prižiūrima taip kruopščiai kaip *Lithuania Online*, ją būtų galima vadinti geriausia paieškos sistema.

Delfi.lt (<http://www.delfi.lt>) – tai vienas iš populiariausių Lietuvoje naujienų puslapių. Savo „WEB A–Z“ pateikia kategorizuotą paieškos sistemą. Deja, ji

beveik dvigubai mažesnė už *Search.lt* duomenų bazę.

Seklys.lt (<http://www.delfi.lt>) – daugiausiai informacijos surandanti individuali paieškos sistema, turinti ir savo katalogą.

Kitos paieškos sistemos: <http://www.info.lt>, <http://www.takas.lt>, <http://www.omni.lt>.

Pavyzdys.

Situacija: Jūs norite pradėti verslą kitose šalyse, bet nežinote nei tų šalių įstatymų, nei įmonių, su kuriomis galėtumėte bendradarbiauti, nei verslo aplinkos. Pasinaudodami paieškos sistemų teikiamomis galimybėmis jūs galite susirinkti nemažai informacijos apie verslo aplinką tose šalyse.

Nuo ko pradėti?

Pirmiausia reikia išsiaiškinti, ar yra kieno nors parašytas nemokamas verslo vadovas tokiems kaip jūs. Valstybių vyriausybės paprastai yra suinteresuotos investuotojų atėjimu į jų šalį ir remia informacijos apie šalies verslo aplinką rinkimą bei pateikimą internete. Tokią informaciją dažnai pateikia ir konsultacinės ar teisinės įmonės, audito bendrovės, siūlančios iš karto savo pagalbą potencialiam investuotojui. Netgi tokia paprasta užklausa kaip „Doing business in Germany“ (išvertus: „Kaip plėtoti verslą Vokietijoje“) iš karto mus atveda į puslapius, kuriuose gausu informacijos apie Vokietiją ir jos verslo aplinką. Kai kuri informacija yra mokama, tačiau, gerai perpratus paieškos mechanizmą, galima nemokamai rasti beveik visą pirminę informaciją apie daugelį šalių. Šiek tiek sunkiau gauti informacijos apie ne tokias turtingas šalis, bet, pavyzdžiui, surinkus: „Doing business in Bulgaria“, pateikiama taip pat pakankamai medžiagos, kad būtų galima pradėti patiemis tirti šios šalies verslo aplinką (pvz.,

<http://www.madeinbulgaria.info>). Net gyvendami Lietuvoje galite paskaityti užsienio investuotojui skirtos medžiagos apie Lietuvos verslo aplinką („Doing business in Lithuania“). Daug informacijos apie Europos šalis, įskaitant ir jų verslo aplinką, galite rasti tinklalapyje <http://www.sosig.ac.uk/eurostudies>.

SPECIALIZUOTOS DUOMENŲ BAZĖS VERSLO PORTALAI

Verslo portalai – tai kategorizuotos paieškos tipo sistemos, orientuotos tik į verslo informaciją.

Užsienio:

<http://www.business.com> – bene didžiausia specializuota verslo paieškos sistema. Yra per 400000 nuorodų, skirtų verslininkams. Aiški ir patogi judėjimo sistema.

<http://www.finance.yahoo.com> – verslo portalas *Yahoo Finance*. Tai didžiulis informacijos lobynas kiekvienam verslininkui ir nepamainomas pagalbininkas tiek smulkiam, tiek stambiam investuotojui, besidominčiam akcijų kainomis ir tendencijomis pasaulinėse rinkose.

<http://www.money.excite.com> – verslo portalas *Excite Money*. Supažindins su prekybos akcijomis naujienomis ir rinkos tendencijomis.

<http://www.fool.com> – *Motley Fool*. Pateikiama daugybė informacijos pradedančiajam ir patyrusiam investuotojui.

Lietuvos:

<http://www.verslas.com> – populiariausio verslininkams skirto leidinio „Verslo žinios“ prižiūrimas verslo portalas. Kruopščiai atrinktos nuorodos ir kita naudinga informacija.

<http://www.ebiz.lt> – elektroninei prekybai skirtas portalas.

VERSLO NAUJIENŲ PORTALAI IR ELEKTRONINIAI ŽURNALAI

Užsienio:

<http://www.europebusinessdaily.com> – tai verslonaujienų portalas, orientuotas į Europos vartotoją, priklausantis *Word News Network* (<http://www.wnetwork.com>) grupei: daugybė naujienų, įskaitant ir audionaujienas iš *Bloomberg Business*, *Bloomberg Financial*, *BBC Global Business* ir t. t. Turi ir savo paieškos mechanizmą.

<http://www.eubusiness.com/index.html> – informacija apie įvykius ES ir jos institucijose. Yra galimybė nemokamai užsiregistruoti ir dalį informacijos gauti elektroniniu paštu.

<http://www.edition.cnn.com/business/europe> – žiniasklaidos giganto CNN puslapis, skirtas Europai.

<http://www.money.cnn.com> – CNN puslapis verslui, lengvai galintis pretenduoti ir į verslo portalų kategoriją.

<http://www.business.reuters.com> – naujienų agentūros REUTERS verslo informacijos tinklalapis. Visa informacija mokama, tačiau yra demonstracinė versija, leidžianti suprasti, kiek ir kokios informacijos jūs gausite prisijungę prie sistemos.

„Financial Times“

(<http://www.ft.com>) – tai bene pats žymiausias verslo laikraštis. Daugybė nemokamos informacijos. Užsiregistravę galėsite naudotis 5 metų archyvu, išplėstine 18 000 pasaulio kompanijų duomenų baze, skaityti išskirtinius reportažus.

„The Economist“

(<http://www.economist.com>) – vienas iš didžiausių žurnalų, skirtų verslininkams. Garsėja sensacingais pareiškimais, dėl to kartais tampa panašus į žurnalą politikams, o ne verslininkams. Tai profesionalus žurnalas, kuriame galima rasti neblogų straipsnių (daugelis – nemokami).

„Forbes“

(<http://www.forbes.com/forbes>) – tai ne tik žurnalas verslininkams, bet ir geriausių kompanijų sąrašai ir daugybė kitos verslo informacijos.

„Fortune“

(<http://www.fortune.com>) – žurnalas apie pasaulio stipriausiuosius.

„EuroMoney“

(<http://www.euromoney.com/index.html>) – vienas iš populiariausių verslo žurnalų Europoje. Be žurnalo, daug dėmesio skiriama specializuotai informacijai: pvz., „Rinkos ir produktai“, „Šalys ir regionai“ ir pan.

Lietuviški:

<http://www.news.lt> – bendras naujienų puslapis, pateikiantis ir verslo informaciją. Galima užsisakyti naujienų santraukas elektroniniu paštu ir, išsirinkus patinkančias kategorijas, gauti tik verslo informaciją.

<http://www.bns.lt> – didžiausia Baltijos šalyse naujienų agentūra. Didžioji dalis informacijos mokama.

<http://www.elta.lt> – naujienų agentūros ELTA tinklalapis. Pateikiamos laikraščių apžvalgos, yra žinių bankas. Informacija mokama.

„Lithuanian Business Review“ (<http://www.lbr.neolitas.lt>) – lietuviškas mėnesinis žurnalas verslininkams.

„GELTONIEJI PUSLAPIAI“ (*Yellow pages*) – tai kompanijų ir jų siūlomos produkcijos duomenų bazės. Nuorodas į įvairių šalių „geltonuosius puslapius“ galite rasti:

White and Yellow Pages

(<http://www.wayp.com>);

Global Yellow Pages

(<http://www.globalyp.com/world.htm>);

Webguest Yellow Pages

(<http://yellowpages.webguest.com>);

Yellow.com

(<http://www.yellow.com/world.html>).

Ieškodami jums reikiamos šalies „geltonųjų puslapių“ galite taip pat pasinaudoti bendrųjų paieškos sistemų informacija (pvz., *Yahoo* (<http://www.yp.yahoo.com>) arba *Altavista* (<http://www.smartpages.com>)).

Kaip rasti konkrečios šalies „geltonuosius puslapius“?

Tarptautiniai „geltonieji puslapiai“ yra labai gera priemonė bendram išpūdžiui susidaryti, tačiau dar daugiau naudos galite gauti susiradę konkrečios jus dominančios šalies „geltonuosius puslapius“. Jei tarptautinių „geltonųjų puslapių“ kataloguose neradote jus dominančios šalies įmonių duomenų bazių, galite pasinaudoti bendrosios paieškos sistemomis ir pateikti, pvz., tokią užklausą:

Internetas	Vaizdai	Grupės	Katalogas
<input type="text" value="+Yellow pages +France"/>			
<input type="button" value="Google paieška"/> <input type="button" value="Man sekasi!"/>			
<input checked="" type="radio"/> Ieškoti visame internete <input type="radio"/> Ieškoti tik puslapių lietuvių kalba			

- Išplėstinė paieška
- Parinktis
- Kalbos rinkiniai

Jau pirmame rezultatų dešimtuose bus nurodyti puslapiai, kurie padės jums greitai rasti bent kelis Prancūzijos „geltonųjų puslapių“ portalus.

Užsienio:

KOMPASS

(<http://www.kompass-intl.com>,

<http://www.kompass.com>) – pasaulinė duomenų bazė, kurioje yra sukaupta informacija apie daugiau kaip 1,8 milijono kompanijų produktus iš daugiau kaip 70 šalių. Informacija paprastai atnaujinama kartą per metus. Kompanijos klasifikuojamos pagal *Kompass* klasifikatorių, kuris apima daugiau kaip 52 000 produktų ir paslaugų. Galima ieškoti pagal vadovybės pavardes, prekių ženklus, darbuotojų skaičių, metinę apyvartą, šalį ir t. t. Nėmokama yra tik kontaktinė informacija. *Kompass* turi atstovus ir jų puslapi Lietuvoje (<http://www.kompass.lt>).

EUROPAGES

(<http://www.europages.com>) – Europos kompanijų duomenų bazė. Apie 500 000 kompanijų iš 33 šalių. Turi lietuvišką vartotojo sąsają, taip pat ir elektroninės

prekybos bei „Verslas verslui B2B“ (*Business to business*) sistemos elementų – *Marketplace*. *Europages Marketplace* – tai virtuali prekyvietė, kur kompanijos gali kiekvieną mėnesį įdėti savo skelbimus apie perkamą arba parduodamą produkciją. Kita kompanija gali arba pasiųsti skelbimo davėjui elektroninį laišką, arba pateikti elektroniniu būdu pasiūlymą.

Lietuvos:

<http://www.visalietuva.lt> – katalogo „Visa Lietuva“ interneto tinklalapyje pateikiama informacija apie 60 tūkstančių įmonių.

<http://www.infoplius.lt> – apskričių telefonų knygų „Info+“ ir UAB „Lietuvos telekomas“ telefonų tarnybos 118 virtualūs namai. Yra paieškos sistema, gerai sukurta katalogas.

<http://www.imones.lt> – leidinio „Lietuvos įmonių katalogas“ interneto svetainė. Daugiau kaip 55 tūkstančiai Lietuvos įmonių, įstaigų ir organizacijų.

<http://www.trade.lt> – Lietuvos importuotojų ir eksportuotojų duomenų bazė, kurioje pateikiama informacija apie

3500 įmonių. Paieškos pagal įmonės pavadinimą, prekės kodą, rūšį ar kilmės šalį sistema.

KITI INFORMACIJOS PAIEŠKOS BŪDAI

Kad ir kaip būtų keista, bet kartais informacijai surasti nereikia jokių įmantrių paieškos būdų, o užtenka tik surinkti tarptautinės kompanijos vardą su galūne .com (pvz., <http://www.microsoft.com>), lietuviškos – su galūne .lt (pvz., <http://www.alna.lt>), žinant kontaktinio asmens elektroninio pašto adresą, pasinaudoti adreso dalimi, einančia po ženklą @ (pvz., žinodami, kad asmens adresas yra bankininkas@hansa.lt, galime pabandyti savo interneto naršyklės ekrane surinkti <http://www.hansa.lt>). Kompanijos internetinio puslapio adresą galite rasti ir vizitinėje kortelėje, kataloge, sužinoti paskambinę telefonu ar pasiteirauti sekretorės arba tiesiog pasinaudoti interneto paieškos sistema.

Jei jūsų potencialus partneris turi interneto tinklalapį, iš jo galite sužinoti daug informacijos: apie įmonę, jos gaminamą produkciją, naudojamą technologijas. Kartais katalogai nepateikia nuorodų į skelbiamų įmonių interneto tinklalapius, nors įmonės juos ir turi, arba nurodo tinklalapius už papildomą mokestį. Todėl, naudojantis bendros paieškos sistema, dažnai verta patikrinti, ar tikrai kompanija neturi tinklalapio: pvz., norint užmegzti ryšius su kompanija „Mano partneris“, įsikūrusia Lenkijoje, tokia paieška kaip „+Mano partneris +Polska“ arba „+Mano partneris +Poland“ gali duoti rezultatų.

ELEKTRONINIS VERSLAS

Dar visai neseniai buvęs elektroninio verslo bumas, kai kiekviena įmonė sten-

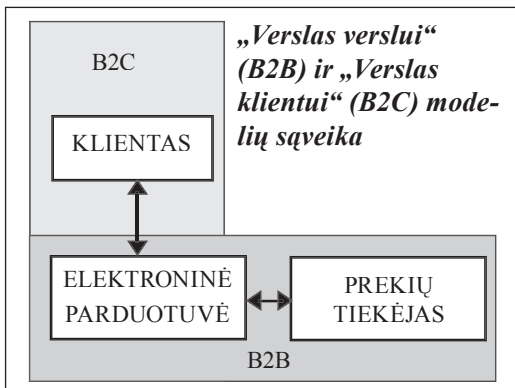
gėsi perkelti savo verslą į interneto erdvę, atslūgo. Internetą tiekiančių įmonių akcijos kilo žaibišku greičiu ir vertė sunešė rimčiausius „senosios ekonomikos“ gigantus. Tačiau, prasidėjus vadinamajai dot.com krizei, padėtis pasikeitė. Tie, kurie nespėjo parduoti savo akcijų arba susieti savo elektroninio verslo su paprastu, ėmė vienas po kito bankrutuoti, o tai paveikė ir bendrą požiūrį į elektroninį verslą. Nors elektroninis verslas yra labai patogus įrankis, bet turi ir trūkumų, iš kurių vienas didžiausių – tai žmonių nepasitikėjimas virtualiu pasauliu, noras sulaukti žmogaus pardavėjo dėmesio arba pamatyti prekę gyvai.

Elektroninio verslo tinklalapius galime suskirstyti į dvi rūšis:

B2C (Business to customer) – „Verslas klientui“ tipo tinklalapiai. Tai elektroninės parduotuvės, aukcionai, kurių tikslas – pasiekti per internetą galutinę vartotoją ir parduoti jam prekę elektroniniu būdu.

B2B (Business to business) – „Verslas verslui“. Tai įmonių tarpusavio prekyba, besinaudojanti elektroninio verslo teikiamomis galimybėmis.

Pagrindinis šių dviejų modelių skirtumas yra tas, kad „Verslas klientui“ modeliu naudojasi ir privatūs asmenys, o „Verslas verslui“ – tik įmonės. Dažnai šie modeliai yra susiję ir naudojami vienu metu (pvz., elektroninės parduotuvės atveju, kaip parodyta toliau pateikiamoje scheme).



Prasidėjus elektroninio verslo krizei, buvo pastebėta, kad negalima beabodairiškai perkėlinėti verslo į internetą ir siūlyti visų savo prekių ir paslaugų iš eilės: netgi pirkėjas, drąsiai perkantis internetu knygas, kompiuterines programas ar kompaktines plokšteles, sviesto pakelį pirsks gretimoje parduotuvėje, o automobilius – automobilių salone. Rinkdamasis baldus pirkėjas internete juos dažniausiai tik apžiūri (t. y. atlieka pirminę atranką), tačiau pirkti, kaip ir automobilio, važiuoja į baldų saloną, nes nori baldą apžiūrėti, o tokiu atveju nepadedą netgi JAVA ir 3D technologijomis pagrįstos virtualios demonstracijos, kai naudojantis pele galima pasukti patikusį daiktą iš visų pusių. Tai, kad elektroninis verslas gali būti sėkmingas, parodė ne tik elektroninė prekyba, bet ir bankininkystė. Labai lėtai ir atsargiai komerciniai Lietuvos bankai atidarinėjo savo interneto tinklalapius, leidžiančius klientui savo banko sąskaitą tvarkyti elektroniniu būdu. Padidėjus vartotojų susidomėjimui, atsirado ir papildomų paslaugų (pvz., galimybė sumokėti už komunalines paslaugas). Bankais pasekė draudimo kompanijos, siūlydamos internetu užsisakyti draudimo polisą.

Viena vertus, B2C krizė pakenkė B2B plėtrai, nes sumažino bendrą žmonių pasitikėjimą elektroniniu verslu. Antra vertus, tai kaip tik padėjo daugeliui įmonių apsispręsti, t. y. atsisakyti elektroninės prekybos galutiniam vartotojui, savo interneto tinklalapius naudoti tik kaip priemonę pateikti informaciją apie prekes, o elektroninę prekybą plėtoti tik su kitomis įmonėmis. B2B atveju naudojantis elektroniniu verslu galima smarkiai sumažinti savo laiko ir pinigų sąnaudas, greičiau rasti ir gauti reikiamą produkciją, sumažinti popierinių dokumentų skaičių, gauti didesnes tiekėjų nuolaidas.

B2B: Nuo ko pradėti?

Pradėkite nuo... pieštukų. Pats geriausias būdas išbandyti elektroninio verslo teikiamus privalumus yra užsisakyti internetu kanceliarinių prekių, smulkia kompiuterinę ar biuro įrangą, knygų. Išbandę „elektroninį krepšelį“ jau galėsite pasakyti, ar toks prekių užsakymo būdas jums tinka.

Kai kurie elektroninio verslo sistemų pavyzdžiai:

Amazon.com

(<http://www.amazon.com>). Daugelis žmonių, paprašyti pateikti klasikinį B2C modelio pavyzdį, nurodo elektroninio verslo pionierių – kompaniją *Amazon.com*, kuri 1995 m. pradėjo elektroninę prekybą knygomis ir labai greitai užkariavo lyderės pozicijas. Apie *Amazon.com* fenomenalią sėkmę buvo parašyta nemažai knygų, o rinkos analitikai ir ekonomistai ginčijosi, kaip, turint tokius minimalius išteklius, įmanoma taip greitai plėstis. 2000 m. stauga visi suvokė, kad *Amazon.com* vis dar neduoda pelno, tiek *Amazon*, tiek tokių firmų kaip *Ebay* akcijos smarkiai krito, susidomėjimas elektronine prekyba atslūgo ir smulkesnės firmos ėmė viena po kitos bankrutuoti. *Amazon.com* taip pat turėjo atleisti dalį savo darbuotojų, persitvarkyti, įtraukti daugybę papildomų prekių, suaktyvinti reklamą. Dabar *Amazon.com* įrodė, kad iš elektroninio verslo galima turėti pelno, tačiau tai tikrai nėra paprasta ir, prieš pradėdant investuoti į šią sritį, reikia atidžiai pagalvoti ir pasinaudoti „senojo verslo“ principais.

Ebay.com

(<http://www.ebay.com>) – geriausias interneto aukcionų pavyzdys. Nepamainomas šaltinis retiems gaminiams įsigyti. Tai tikrai populiarūs ir greitai auganti verslo šaka, sugebėjusi atsigaivinti po krizės ir rasti savo vartotojus. Tačiau kai kurie apžvalgininkai lygina interneto aukcionus

su dideliu turgumi, kur niekada nežinai, kokios kokybės prekę įsigysi.

Lietuviškos elektroninės parduotuvės:

Books.lt (<http://www.books.lt>) – knygų (nemažai kompiuterinės ir verslo literatūros, žodynų), kompaktiniai diskai, kasetės, suvenyrai.

Mugė.lt (<http://www.muge.lt>) – tai „Omnitel“ prižiūrimos elektroninės parduotuvės. Tai galimybė kiekvienam atidaryti savo elektroninę parduotuvę. Šiuo metu mugėje prekiauja: „Bomba“ (kompaktinėmis plokštelėmis), „Omnitel“ (mobiliojo ryšio telefonais), „Mikrovisata“ (garso ir vaizdo aparatai), „Elsis“ (kompiuterine technika) ir kt.

Rinkis.lt (<http://rinkis.lt>) – vienas iš interneto aukcionų pionierių Lietuvoje. Gausus elektroninių parduotuvių ir aukcionų pasirinkimas. Galite patys šiame portale sukurti savo elektroninę parduotuvę.

Super.lt (<http://www.super.lt>) – vienas iš geriausių prekybos knygomis interneto puslapių.

Automobil.lt

(<http://www.automobil.lt>) – portalas, skirtas norintiems įsigyti automobilį.

24x7 (<http://www.7x24.lt>) – tai kompiuterinės įrangos tiesioginio užsakymo ir pristatymo paslauga, leidžianti rinktis įvairias prekes tiesiai iš sandėlio katalogo, užsakyti jas ir gauti nurodytu adresu.

Jei bijote pirkti internetu, tačiau domitės pačiomis technologijomis, pirkimo procesu, galite pasinaudoti bandomųjų parduotuvių paslaugomis, čia galėsite saugiai pasimokyti, kaip naudotis „elektroniniu krepšeliu“ ir užsakyti prekes:

<http://demo.takas.lt>

<http://www.pirkime.lt>

Lietuviškų B2B portalų pavyzdžiai:

eBirza.lt (<http://www.eBirza.lt>) – Lietuvos pirkėjų ir tiekėjų informacinė sistema.

Medis.lt (<http://www.medis.lt>) – mediena ir medžio gaminiais prekiaujančių įmonių prekyvietė.

Linus.lt (<http://www.linus.lt>) – lino gaminių katalogas ir užsakymų sistema.

Fibiura.lt (<http://www.fibiura.lt>).

Office1.lt (<http://www.office1.lt>) – šiuose tinklalapiuose galite internetu užsisakyti kanceliarines prekes.

Darbuotojų sauga ir sveikata

Kontaktai

Lietuvos Respublikos valstybinė darbo inspekcija

Algirdo g. 19, LT-2006 Vilnius
Tel. (5) 265 01 93, faks. 213 97 51
El. paštas nerita@vdi.lt
<http://www.vdi.lt>

Technikos priežiūros tarnyba

Naugarduko g. 41, LT-2600 Vilnius
Tel. (5) 213 13 30, faks. 264 71 50
El. paštas tpt@tpt.lt
<http://www.tpt.lt>

Valstybinis visuomenės sveikatos centras

Kalvarijų g. 153, LT-2042 Vilnius
Tel. (5) 270 01 07, faks. 273 73 97
El. paštas sveivisv@takas.lt

Svarbiausi reikalavimai darbuotojų saugai ir sveikatai darbe nustatyti Lietuvos Respublikos darbo kodekse, Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatyme.

Darbuotojų sauga ir sveikata – tai visos prevencinės priemonės, skirtos darbuotojų darbingumui, sveikatai ir gyvybei darbe išsaugoti. Darbdavys privalo rūpintis, kad šios priemonės būtų naudojamos visuose įmonės, įstaigos ar organizacijos (toliau – įmonė) veiklos etapuose, o darbuotojų sveikatos pakenkimo tikimybė būtų kuo mažesnė.

Darbuotojų saugos ir sveikatos priemonių įgyvendinimą įmonėse finansuoja darbdavys.

Kaip įmonėse laikomasi darbuotojų saugos ir sveikatos reikalavimų, kontroliuoja Lietuvos Respublikos valstybinė

darbo inspekcija. Jos veiklą reglamentuoja Lietuvos Respublikos valstybinės darbo inspekcijos įstatymas.

DARBUOTOJŲ SAUGOS STRUKTŪROS ĮMONĖSE

Siekiant užtikrinti darbuotojams saugias ir sveikas darbo sąlygas, įmonėje steigiamos:

1. Darbuotojų saugos ir sveikatos tarnyba (toliau – tarnyba). Tarnybos veiklą reglamentuoja Įmonių darbuotojų saugos ir sveikatos tarnybų nuostatai, patvirtinti Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro bei Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2002 m. birželio 10 d. įsakymu Nr. 77/262. Tarnyba sudaroma iš vieno ar daugiau įmonėje dirbančių saugos ir sveikatos specialistų (rekomenduojamą tarnybos specialistų skaičių rasite Įmonių darbuotojų saugos ir sveikatos tarnybų nuostatų 1–3 priede). Jeigu įmonėje tokių specialistų nėra, tarnybos funkcijas gali atlikti:

- darbdavio samdoma tarnyba arba darbdavio samdomi vienas ar daugiau šios srities specialistų;
- darbdavio paskirtas asmuo (asmenys) (įmonėse, kuriose dirba mažiau kaip 50 darbuotojų).

Jeigu įmonėje tarnyba nsteigiama, jos funkcijų neatlieka samdoma organizacija ar paskirtas asmuo, tarnybos funkcijas atlieka pats darbdavys.

Apie įsteigtą tarnybą darbdavys raštu praneša Valstybinei darbo inspekcijai (pranešimo formą rasite Įmonių darbuotojų saugos ir sveikatos tarnybų nuostatų 5 priede).

2. Darbo medicinos tarnyba, t. y. medicinos punktas (toliau – medicinos punktas). Medicinos punkto veiklą reglamentuoja Pavyzdiniai įmonių darbo medicinos tarnybų (medicinos punktų) nuostatai, patvirtinti Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerijos 1995 m. birželio 7 d. įsakymu Nr. 295. Šie nuostatai nustato medicinos punktų steigimo tvarką, funkcijas, darbuotojų teises, pareigas ir atsakomybę.

REIKALAVIMAI DARBO VIETOMS

Norėtume atkreipti darbdavių dėmesį į svarbiausius reikalavimus darbo vietoms, darbo priemonėms, darbuotojų sveikatos tikrinimui, keliamus darbuotojų saugos ir sveikatos teisės aktuose:

1. Darbo vietos, taip pat patalpos, skirtos darbuotojų higienos ar buitinėms reikmėms tenkinti, privalo atitikti minimalius darbuotojų saugos ir sveikatos reikalavimus, pateiktus Darboviečių įrengimo bendruosiuose nuostatuose, patvirtintuose Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos bei Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerijos 1998 m. gegužės 5 d. įsakymu Nr. 85/233.

2. Kiekvieną darbuotoją darbo vietoje supa erdvės dalis, kurioje gali veikti įvairaus pobūdžio veiksniai (fizikiniai, cheminiai, biologiniai, psichofiziologiniai). Šie veiksniai vadinami darbo aplinkos veiksniais. Darbo aplinkos veiksniai darbo vietoje negali viršyti Higieninėje kenksmingų darbo aplinkos veiksnių klasifikacijoje, patvirtintoje Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 1998 m. gruodžio 31 d. įsakymu Nr. 799, pateiktų dydžių.

Siekiant nustatyti, ar darbo aplinkos veiksniai atitinka leistinus dydžius, atliekamas darbo aplinkos vertinimas, kurį reglamentuoja Lietuvos Respublikos

socialinės apsaugos ir darbo ministro bei Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2002 m. birželio 26 d. įsakymas Nr. 86/307.

3. Darbdavys privalo užtikrinti, kad darbo priemonės būtų techniškai tvarkingos, nekenktų darbuotojų saugai ir sveikatai. Minimalūs reikalavimai, taikomi naudojamoms darbo priemonėms, yra patvirtinti Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministrės 1999 m. gruodžio 22 d. įsakymu Nr. 102.

4. Asmenys, kurie darbe gali būti veikiami sveikatai kenksmingų veiksnių, privalo tikrintis sveikatą prieš įsidarbindami, o dirbdami tikrintis periodiškai. Profesijas ir darbus, kuriuos dirbant ir priimant į darbą privaloma tikrintis sveikatą, tikrinimų dažnumą nustato Asmenų, dirbančių galimos profesinės rizikos sąlygomis (kenksmingų veiksnių poveikyje ir pavojingą darbą), privalomo sveikatos tikrinimo tvarka, patvirtinta Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2000 m. gegužės 31 d. įsakymu Nr. 301.

Periodiški sveikatos patikrinimai atliekami pagal įmonės darbuotojų, kurie privalo pasitikrinti sveikatą, sveikatos tikrinimo grafiką. Darbuotojų, kuriems privaloma pasitikrinti sveikatą, sąrašą ir sveikatos tikrinimo grafiką, suderintą su teritoriniu visuomenės sveikatos centru, tvirtina darbdavys. Darbuotojai su sveikatos tikrinimo grafiku supažindinami pasirašytinai.

Darbdavys atsako už darbuotojų nukreipimą tikrintis sveikatą ir nepasitikrinusiųjų priėmimą į darbą įstatymų nustatyta tvarka. Darbuotojas, atsisakęs nustatyto laiku pasitikrinti sveikatą, gali būti darbdavio nušalinamas nuo darbo ir jam už tą laiką, kol pasitikrins sveikatą, nemokamas darbo užmokestis.

Privalomus sveikatos tikrinimus atlieka pirminės sveikatos priežiūros įstaigos

bendrosios praktikos gydytojas ar apylin-
kės terapeutas.

Darbdavys, siūsdamas darbuotoją
tikrintis sveikatą, išduoda privalomojo
sveikatos tikrinimo medicininę pažymą (F
047/a) arba asmens medicininę knygelę (F
048/a).

DARBUOTOJŲ INSTRUKTAVIMAS SAUGOS IR SVEIKATOS DARBE KLAUSIMAIS

Darbdavys negali reikalauti, kad dar-
buotojas pradėtų dirbti įmonėje, jeigu jis
neinstrukuotas saugiai dirbti. Darbuotojai
saugos ir sveikatos darbe klausimais turi
būti instruktuojami pagal įmonėse pa-
tvirtintas darbuotojų saugos ir sveikatos
instrukcijas (toliau – instrukcijos). Šias
instrukcijas rengia ir tvirtina darbdaviai,
vadovaudamiesi Darbuotojų saugos ir
sveikatos instrukcijų rengimo ir instruk-
tavimo tvarka (toliau – tvarka), patvirtinta
Lietuvos Respublikos vyriausiojo valsty-
binio darbo inspektorius 2002 m. gruodžio 5 d. įsakymu Nr. 282, technologinių
procesų ir darbo priemonių techniniais
dokumentais.

Instrukcijų rengimas ir tvirtinimas.

Instrukcijos rengiamos ir turi išsigalioti
prieš pradėdant eksploatuoti įmonę, jos
padalinius, darbo priemones, prieš įdie-
giant naujus technologinius procesus ar
pradėdant darbus.

Kiekvienoje įmonėje turi būti pareng-
tos:

- įvadinė instrukcija, skirta darbuotojo
įvadiniam instruktavimui;
- instruktavimo darbo vietoje instruk-
cijos. Šios instrukcijos rengiamos
arba tam tikrų profesijų darbuotojams
(šaltkalviams, mūrininkams, kasinin-
kams, valytojams ir kt.), arba darbams
(remonto, montavimo, bandymo ir
kt.), arba darbo priemonių naudojimui

(kompiuterinės įrangos, šlifavimo
staklių ir kt.).

Darbdavys gali sudaryti įmonės dar-
buotojų sąrašą, kuriems gali būti neren-
giamos instrukcijos. Šį sąrašą darbdavys
privalo suderinti su Valstybinės darbo
inspekcijos teritorinio skyriaus viršininku.

Parengtas instrukcijas tvirtina darbdavys.

Instrukcija turi būti peržiūrėta, pa-
taisyta ir iš naujo patvirtinta, išsigaliojus
naujiems darbuotojų saugos ir sveikatos
teisės aktams, į kurių reikalavimus turi
būti atsižvelgiama instrukcijoje, keičiant
darbo sąlygas ir kitais atvejais, nustatytais
tvarkoje.

**Darbuotojų instruktavimas saugos ir
sveikatos darbe klausimais.** Kiekvienoje
įmonėje vykdomi šie instruktavimai dar-
buotojų saugos ir sveikatos klausimais:

- Įvadinis. Visi darbuotojai, sudarydami
darbo sutartį (prieš pradėdami dirbti),
privalo išklaudyti įvadinį instruktavi-
mą, ir tai turi būti įforminta įvadinio
instruktavimo registracijos žurnale
(žurnalo formą rasite tvarkos 1 prie-
de). Toks žurnalas įmonėje turi būti
vienas. Instruktuoja darbuotojų sau-
gos ir sveikatos tarnybos specialistas
ar asmuo, atliekantis šios tarnybos
funkcijas. Įvadinis instruktavimas at-
liekamas pagal įvadinio instruktavimo
instrukciją, taip pat darbuotojas gali
būti supažindinamas su darbo tvarkos
taisyklėmis, kolektyvinės sutarties su-
sitarimais, kitais įmonės norminiais
dokumentais, žinotiniais darbuotojui.
Įvadinio instruktavimo registravimo
žurnalas saugomas įmonėje 75 metus
po paskutinio įrašo.
- Pirminis darbo vietoje. Šį instruktavi-
mą prieš pradėdami dirbti privalo
išklaudyti darbuotojai, kurių veikla su-
sijusi su produktų gamyba, darbo prie-
monių naudojimu, paslaugų teikimu,

medžiagų bei žaliavų laikymu ir naudojimu. Darbuotojams, išklausiusiems instruktavimą darbo vietoje, leidžiama dirbti tik po to, kai instruktavimas įforminamas instruktavimų darbo vietoje registravimo žurnale (žurnalo formą rasite tvarkos 2 priede). Pirminis instruktavimas atliekamas pagal parengtas instruktavimo darbo vietoje instrukcijas, kiekvienam darbuotojui individualiai paaiškinant, kaip saugiai atlikti konkrečius darbus, technologines gamybines darbo operacijas. Instruktavimų darbo vietoje registracijos žurnalas saugomas įmonėje 10 metų.

- Periodinis darbo vietoje. Periodiškai instruktuojama ne rečiau kaip kartą per 12 mėnesių. Šis instruktavimas įforminamas tame pačiame instruktavimų darbo vietoje registracijos žurnale. Periodinis instruktavimas atliekamas tokia pat tvarka, kaip ir pirminis instruktavimas darbo vietoje.
- Papildomas darbo vietoje. Darbuotojus privaloma papildomai instrukuoti pasikeitus technologiniams procesams, patvirtinus naują darbuotojų saugos ir sveikatos instrukciją arba padarius pakeitimų esančioje, darbuotojui nebus darbe ilgiau kaip 60 kalendorinių dienų ir kitais atvejais, nustatytais tvarkoje. Papildomas instruktavimas įforminamas tame pačiame instruktavimų darbo vietoje registracijos žurnale.
- Specialusis darbo vietoje. Specialųjį instruktavimą privalo išklausti darbuotojai, kuriems gali būti pavedama vienkartinė užduotis, nesusijusi su jų nuolatiniu darbu, darbuotojai, dirbantys pagal paskyras-leidimus.

Papildomas ir specialusis instruktavimai gali būti atliekami be instrukcijos, darbuotoją supažindinant su saugiais veikimo būdais, nurodomais darbų vykdymo aprašuose, technologinėse kortelėse ir kt.

Instruktuojantysis po instruktavimų turi įsitikinti, kad darbuotojai viską suprato, patikrindamas jų žinias apklausos būdu arba naudodamasis techninėmis mokymo priemonėmis. Darbuotojams, kuriems žinių trūksta, savarankiškai dirbti neleidžiama ir jie turi būti instruktuojami iš naujo.

DARBDAVIŲ, ATSKIRŲ PADALINIŲ VADOVŲ, SAUGOS DARBE TARNYBŲ SPECIALISTŲ MOKYMAS IR ATESTAVIMAS DARBUOTOJŲ SAUGOS IR SVEIKATOS KLAUSIMAIS

Darbdavių, atskirų padalinių vadovų*, saugos darbe tarnybų specialistų mokymą ir atestavimą darbuotojų saugos ir sveikatos klausimais reglamentuoja Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro bei Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2002 m. birželio 10 d. įsakymas Nr. 76/261.

NELAIMINGI ATSTITIKIMAI DARBE, PROFESINĖS LIGOS

Visoms įmonėms privaloma vienoda nelaimingų atsitikimų darbe, profesinių ligų tyrimo tvarka.

Nelaimingi atsitikimai. Bendrą nelaimingų atsitikimų darbe ir pakeliui į darbą ar iš darbo tyrimo bei apskaitos tvarką nustato Nelaimingų atsitikimų darbe tyrimo ir apskaitos nuostatai (toliau – nuostatai),

* Atskiro padalinio vadovas – įmonės atskiro struktūrinio padalinio, esančio kitoje negu įmonės teritorijoje ar vietovėje vadovas, kuris darbdavio pavedimu bei jo kontroliuojamas organizuoja ir užtikrina darbuotojų saugos ir sveikatos reikavimų ir priemonių įgyvendinimą tokiaime įmonės padalinyje ir kurio žinios darbuotojų saugos ir sveikatos klausimais tikrinamos tokia pat tvarka kaip darbdavio.

patvirtinti Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. birželio 19 d. nutarimu Nr. 748.

Šiuose nuostatuose taip pat išvardyti atvejai, kuriems įvykus nelaimingi atsitikimai pagal sąryšį su darbu skirstomi į susijusius su darbu ir nesusijusius su darbu. Įvykus nelaimingam atsitikimui, susijusiam su darbu, tai įforminama N-1 formos akte (N-1 formos aktą rasite nuostatų 1 priede). Kitais atvejais nelaimingas atsitikimas įforminamas N-2 formos akte (N-2 formos aktą rasite nuostatų 2 priede).

Būtina prisiminti, kad nelaimingi atsitikimai pakeliui į darbą ar iš darbo taip pat laikomi susijusiais su darbu, tačiau, įvykus

šios rūšies nelaimingiems atsitikimams, pildomas N-2 formos aktas.

Profesinės ligos. Profesinių ligų priežasčių tyrimą, diagnozės nustatymą bei patvirtinimą ir apskaitą reglamentuoja Profesinių ligų tyrimo ir apskaitos nuostatai, patvirtinti Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. birželio 29 d. nutarimu Nr. 815.

Žalos atlyginimo dėl nelaimingų atsitikimų darbe ar susirgimų profesine liga tvarką, dydį bei asmenis, turinčius teisę į šį atlyginimą, reglamentuoja Lietuvos Respublikos žalos atlyginimo dėl nelaimingų atsitikimų darbe ir susirgimų profesine liga laikinasis įstatymas.

Teisės aktai

Lietuvos Respublikos darbo kodeksas (Žin., 2002, Nr. 64–2569)

Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas (Žin., 1993, Nr. 55–1064; 1994, Nr. 88–1669; 1996, Nr. 50–1195; 1997, Nr. 67–1658, Nr. 117–3001; 2000, Nr. 57–1678, Nr. 95–2968; 2002, Nr. 72–3012; 2003, Nr. 38–1698)

Lietuvos Respublikos valstybinės darbo inspekcijos įstatymas (Žin., 1994, Nr. 87–1644; 1996, Nr. 41–987; 1997, Nr. 67–1654; 1998, Nr. 98–2712; 1999, Nr. 33–952; 2000, Nr. 61–1829)

Lietuvos Respublikos žalos atlyginimo dėl nelaimingų atsitikimų darbe ar susirgimų profesine liga laikinasis įstatymas (Žin., 1997, Nr. 67–1656; 1999, Nr. 102–2918; 2001, Nr. 48–1660; 2002, Nr. 102–4546, Nr. 123–5535; 2003, Nr. 47–2064, Nr. 57–2536)

Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. birželio 19 d. nutarimas Nr. 748 „Dėl Nelaimingų atsitikimų darbe tyrimo ir apskaitos nuostatų patvirtinimo“ (Žin., 2001, Nr. 53–1881; 2003, Nr. 49–2180)

Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. birželio 29 d. nutarimas Nr. 815 „Dėl Profesinių ligų tyrimo ir apskaitos nuostatų patvirtinimo“ (Žin., 2001, Nr. 57–2051)

Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerijos 1995 m. birželio 7 d. įsakymas Nr. 295 „Dėl Pavyzdinių įmonių darbo medicinos tarnybų (medicinos punktų) nuostatų patvirtinimo“ (Žin., 1995, Nr. 49–1221)

Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos bei Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerijos 1998 m. gegužės 5 d. įsakymas Nr. 85/233 „Dėl Darboviečių įrengimo bendrųjų nuostatų patvirtinimo“ (Žin., 1998, Nr. 44–1224)

Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 1998 m. gruodžio 31 d. įsakymas Nr. 799 „Dėl Higieninės darbo aplinkos veiksmų klasifikacijos tvirtinimo“ (Žin., 1999, Nr. 3–78; 2002, Nr. 98–4384)

Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2000 m. gegužės 31 d. įsakymas Nr. 301 „Dėl profilaktinių sveikatos tikrinimų sveikatos priežiūros įstaigose“ (Žin., 2000, Nr. 47–1365, Nr. 52–1509, Nr. 76–2321; 2001, Nr. 47–1643, Nr. 63–2294; 2002, Nr. 9–328, Nr. 47–1822)

Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministrės 1999 m. gruodžio 22 d. įsakymas Nr. 102 „Dėl Darbo įrenginių naudojimo bendrųjų nuostatų“ (Žin., 2000, Nr. 3–88, Nr. 76–2303; 2002, Nr. 90–3882)

Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro bei Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2002 m. birželio 10 d. įsakymas Nr. 76/261 „Dėl Instruktavimo, mokymo ir atestavimo darbuotojų saugos ir sveikatos klausimais nuostatų patvirtinimo“ (Žin., 2002, Nr. 69–2849)

Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro bei Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2002 m. birželio 10 d. įsakymas Nr. 77/262 „Dėl Įmonių darbuotojų saugos ir sveikatos tarnybų nuostatų patvirtinimo“ (Žin., 2002, Nr. 69–2850)

Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro bei Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2002 m. birželio 26 d. įsakymas Nr. 86/307 „Dėl Profesinės rizikos vertinimo nuostatų tvirtinimo“ (Žin., 2002, Nr. 69–2852; 2003 Nr. 26–1064)

Lietuvos Respublikos vyriausiojo valstybinio darbo inspektoriaus 2002 m. gruodžio 5 d. įsakymas Nr. 282 „Dėl Darbuotojų saugos ir sveikatos instrukcijų rengimo ir instruktavimo tvarkos patvirtinimo“ (Žin., 2002, Nr. 117–5293; 2003, Nr. 18–804)
