

---

# **VERSLO ORGANIZAVIMAS**

---



# Įmonių teisinės formos

## Kontaktai

Įmonių teisės skyrius

Tel. (5) 262 18 60, 262 86 04

**Lietuvos Respublikos  
ūkio ministerija**

Gedimino pr. 38/2, LT-2600 Vilnius

Tel. (5) 262 35 06, faks. 262 39 74

El. paštas [kanc@ukmin.lt](mailto:kanc@ukmin.lt)

<http://www.ukmin.lt>

**Lietuvos Respublikos vertybinių  
popierių komisija**

Konstitucijos pr. 23, LT-2600 Vilnius

Tel. (5) 272 50 91, faks. 272 50 89

El. paštas [vpk.info@vpk.lt](mailto:vpk.info@vpk.lt)

<http://www.lsc.lt>

**N**uo verslo organizavimo formos pasirinkimo priklauso tiek įmonės steigimo procesas (jo trukmė ir lėšų sąnaudos), tiek turimų finansinių, intelektualinių bei žmonių išteklių panaudojimas.

Ketindami steigti įmonę, pirmiausia turėtumėte nuspręsti, kokia įmonės teisinė forma (anksčiau apibrėžta kaip įmonės rūšis) yra tinkamiausia jūsų pasirinktiems tikslams įgyvendinti. Reikia įvertinti, kokia ūkine komercine veikla versis įmonė, kiek joje dirbs darbuotojų, kiek pradinio kapitalo reikės verslui pradėti ir pan.

Lietuvos Respublikos įstatymai numato galimybę steigti šių teisinių formų įmones: individualias (personalines) įmones (IĮ), tikrąsias ūkines bendrijas (TŪB), komanditines ūkines bendrijas (KŪB), akcines bendroves (AB), uždarąsias akcines bendroves (UAB), investicines, žemės ūkio, kooperatines bendroves (KB), valstybės ir savivaldybės įmones. Tais at-

vejais, kai veiklos tikslas nėra pelno siekimas, galima steigti ne pelno organizacijas – viešąsias įstaigas (VŠĮ) ir kt.

Įmonės yra skirstomos į ribotos ir neribotos civilinės atsakomybės įmones. Neribotos civilinės atsakomybės įmonės yra IĮ ir ŪB, o visų kitų teisinių formų įmonės – ribotos civilinės atsakomybės. Ribotos civilinės atsakomybės įmonės už prievolės atsako tik įmonės turtu. Neribotos civilinės atsakomybės įmonės už prievolės atsako įmonės turtu, o tuo atveju, kai įmonės turto neužtenka, už įmonės prievolės IĮ atsako savininkas savo turtu, ŪB – bendrijos tikrasis narys savo turtu.

## INDIVIDUALI (PERSONALINĖ) ĮMONĖ

Jeigu planuojate teikti paslaugas ar imtis kitos ūkinės komercinės veiklos, kuriai atlikti pakanka šeimos narių darbo ir nedidelio pradinio kapitalo, galite steigti IĮ.

IĮ steigimą, veiklą bei likvidavimą reglamentuoja Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas ir Lietuvos Respublikos įmonių įstatymas.

IĮ turi šiuos privalumus: įmonė gali tvarkyti supaprastintą buhalterinę apskaitą, jai nereikia sudaryti balanso, pakanka užpildyti mokesčių deklaraciją. IĮ savininkas gali dirbti savo įmonėje pats vienas ar padedant šeimos nariams, t. y. jam nereikia įdarbinti kitų darbuotojų bei sudaryti su jais darbo sutartis.

IĮ trūkumas yra tas, kad, ją turint, reikia įvertinti ūkinės komercinės veiklos riziką. IĮ yra neribotos civilinės atsakomybės juridinis asmuo. IĮ turtas neatskirtas nuo įmonės savininko turto. Vadinasi, už IĮ

prievoles įmonės savininkas atsako visu savo turtu. Reikėtų įvertinti riziką, susijusią su atliekamų darbų ar paslaugų kokybe, atlikimo terminais, tiekėjais ir pan. Neįvykdžius prievolių užsakovui, valstybei, socialinio draudimo įstaigai ar kitiems kreditoriams iš įmonės turto, prievolių įvykdymas yra nukreipiamas į savininko turtą.

IĮ privalo turėti firmos vardą, kuriame nurodomas įmonės savininkas. IĮ savininkas dažniausiai yra vienas fizinis asmuo. Tačiau IĮ gali priklausyti ir keliems fiziniams asmenims bendrosios jungtinės nuosavybės teise. Tokie nuosavybės santykiai yra tarp sutuoktinių. Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas numato, kad bendrąja jungtine sutuoktinių nuosavybe pripažįstama IĮ ir iš jos veiklos gaunamos pajamos, jeigu verslu abu sutuoktiniai pradėjo verstis po santuokos sudarymo. Jeigu iki santuokos sudarymo IĮ nuosavybės teisė priklausė vienam sutuoktiniui, tai bendroji jungtinė sutuoktinių nuosavybė po santuokos sudarymo yra iš įmonės veiklos gautos pajamos ir įmonės vertės padidėjimas.

## ŪKINĖ BENDRIJA

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

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

ŪB gali būti dviejų teisinių formų: TŪB ir KŪB.

ŪB steigimą, likvidavimą ir veiklą reglamentuoja Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas, Lietuvos Respublikos ūkinių bendrijų įstatymas bei bendrosios jungtinės veiklos sutartis, kuria steigiamos tiek TŪB, tiek KŪB.

ŪB yra kelių fizinių ar juridinių asmenų, taip pat fizinių ir juridinių asmenų bendrosios jungtinės veiklos sutartimi įsteigta įmonė ūkinei komercinei veiklai vykdyti bendru firmos vardu, sujungus jų turtą į bendrąją dalinę nuosavybę. ŪB firmos varde turi būti įvardytas bent vienas jos savininkas.

ŪB turi būti ne mažiau kaip 2 ir ne daugiau kaip 20 narių. ŪB nariu negali būti valstybės valdžios, valdymo ir valstybės kontrolės institucijos, teismai. TŪB nariu negali būti valstybės ir savivaldybės įmonės, o KŪB šios įmonės gali būti nariais komanditoriais.

TŪB sudaro bendros firmos vardu veikiantys tikrieji nariai. Pagal TŪB prievoles jos nariai atsako solidariai visu savo turtu. TŪB neatsako pagal savo narių prievoles, nesusijusias su bendrijos turtu.

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

Solidarinė narių atsakomybė reiškia, kad ŪB kreditorius savo reikalavimus gali nukreipti tiek į ŪB turtą, tiek į bet kurio jos nario ar kelių jos narių turtą.

ŪB steigimo ir veiklos pagrindas yra bendrosios jungtinės veiklos sutartis. Joje turi būti numatyta: ŪB pavadinimas, jos

tikslai, tikrieji nariai ir nariai komanditoriai, tikrųjų narių ir narių komanditorių teisės ir pareigos, tikrųjų narių ir komanditorių dalys bendrojoje nuosavybėje, pinigų paėmimo iš kasos tvarka, pajamų ir nuostolių paskirstymo taisyklės, tikrųjų narių ir komanditorių išstojimo ir pašalinimo bei naujų narių priėmimo sąlygos ir tvarka, bendrijos valdymo ir jos reikalų tvarkymo taisyklės, asmenys, įgalioti atstovauti bendrijai, bei jų įgalinimai, nutarimų priėmimo tvarka, kitos nuostatos, neprieštaraujančios įstatymams. Todėl asmenys, steigiantys ŪB, turėtų gerai parengti šią sutartį. Bendrosios jungtinės veiklos sutartį tvirtina notaras.

ŪB valdo tikrieji bendrijos nariai. Kiekvienas tikrasis ŪB narys turi teisę atstovauti bendrijai bei spręsti jos turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo klausimus. Priimant nutarimus, tikrasis narys turi vieną balsą, nesvarbu, koks jo dalies bendrojoje nuosavybėje dydis.

Nariai komanditoriai nedalyvauja valdant ŪB, t. y. jie neturi teisės atstovauti bendrijai bei dalyvauti priimant nutarimus dėl ŪB veiklos, išskyrus atvejus, kai toks dalyvavimas numatytas bendrosios jungtinės veiklos sutartyje.

## **AKCINĖ BENDROVĖ IR UŽDAROJI AKCINĖ BENDROVĖ**

Norint verstis veikla, susijusia su didesne ūkine komercine rizika, geriau pasirinkti ribotos civilinės atsakomybės juridinį asmenį – AB arba UAB, t. y. tas įmonių teisinės formos, kurios už savo prievolės atsako tik savo (bendrovės) turtu. Bendrovės akcininkas, nepasisėkęs sumanytam verslui, rizikuoja tik tuo turtu, kurį įneša į bendrovę.

AB ir UAB steigimą, reorganizavimą ir likvidavimą, valdymą ir veiklą, akcininkų teises ir pareigas reglamentuoja Lietuvos

Respublikos akcinių bendrovių įstatymas.

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

Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymas nustato AB ir UAB bendrus ir skiriamuosius požymius – steigimo ir kapitalo formavimo būdą, reikalavimus steigėjams ir akcininkams, valdymo ir kontrolės organus.

Bendrovės steigėjais gali būti Lietuvos Respublikos ir kitų valstybių fiziniai bei juridiniai asmenys. Jeigu bent vienas bendrovės steigėjas yra užsienio asmuo, tai bendrovei neleidžiama investuoti į Lietuvos Respublikos investicijų įstatymo 8 straipsnyje nustatytas šias ūkinės komercinės veiklos sritis:

- valstybės saugumo ir gynybos užtikrinimo;
- loterijų organizavimo.

Bendrovė yra įmonė, kurios įstatinis kapitalas padalytas į dalis, vadinamas akcijomis. Bendrovė yra ribotos civilinės atsakomybės juridinis asmuo. Bendrovės turtas yra atskirtas nuo akcininkų turto. Pagal savo prievolės ji atsako savo turtu. Akcininkai pagal bendrovės prievolės atsako tik ta suma, kurią privalo įmokėti už akcijas.

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

AB įstatinis kapitalas negali būti mažesnis kaip 150 tūkst. litų. Jos akcijos gali būti platinamos bei jomis prekiaujama viešai, vadovaujantis vertybinių popierių viešąją apyvartą reglamentuojančiais teisės aktais.

UAB įstatinis kapitalas negali būti mažesnis kaip 10 tūkst. litų. Joje negali būti daugiau kaip 100 akcininkų. UAB akcijos negali būti platinamos bei jomis prekiaujama viešai.

Kadangi AB turi teisę platinti akcijas viešai, ji turi teisę naudotis įvairiomis formavimo priemonėmis bei parduoti savo

akcijas kiekvienam fiziniam ar juridiniam asmeniui. UAB akcijų platinimą įstatymas griežtai riboja, taip susiaurindamas jos potencialius lėšų (kapitalo) šaltinius.

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

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

Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymas nustato, kad, steigiant bendrovę, pradiniai įnašai už pasirašytas akcijas mokami tik pinigais į kaupiamąją steigiamos bendrovės sąskaitą. Šioje sąskaitoje esančias lėšas bendrovė gali naudoti tik po jos įregistravimo.

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

Bendrovė savo veikloje vadovaujasi įstatais, kurie yra pagrindinis teisinis dokumentas. Bendrovės valdymo organai yra visuotinis akcininkų susirinkimas, ste-

bėtojų taryba, valdyba ir administracijos vadovas. AB privalomi valdymo organai yra visuotinis akcininkų susirinkimas, administracijos vadovas ir ne mažiau kaip vienas kolegialus valdymo organas – stebėtojų taryba ar valdyba. UAB privalomi valdymo organai yra visuotinis akcininkų susirinkimas ir administracijos vadovas. Stebėtojų taryba ir valdyba UAB gali būti nesudaromos.

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

AB ir UAB buhalterinę apskaitą tvarko pagal dvejybinių sistemą, o tam reikia išsamių buhalterijos žinių ir darbuotojų, turinčių atitinkamą kvalifikaciją. Finansiniams metams pasibaigus, iki eilinio visuotinio akcininkų susirinkimo visose AB visuotinio akcininkų susirinkimo išrinkta audito įmonė turi patikrinti finansinę atskaitomybę.

UAB auditas privalo būti atliekamas, jei bendrovė tenkina ne mažiau kaip dvi iš šių sąlygų:

- pardavimų pajamos viršija 5000 tūkst. litų per ataskaitinius finansinius metus;
- vidutinis sąrašinis darbuotojų skaičius per ataskaitinius finansinius metus yra ne mažesnis kaip 50;
- balanse pateikta turto suma viršija 2500 tūkst. litų.

Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymo nustatyta tvarka gali būti steigiamos investicinės bendrovės, bankai, draudimo įmonės. Norintys steigti investicines bendroves, bankus ar draudimo įmones turi laikytis reikalavimų, nustatytų atitinkamuose įstatymuose (Lietuvos Respublikos investicinių bendrovių, Lietuvos

Respublikos komercinių bankų, Lietuvos Respublikos draudimo įstatymuose).

## KOOPERATINĖS BENDROVĖS

Jeigu turite nedaug lėšų ūkinei komercinei veiklai pradėti, galite kooperuotis su bendraminčiais ir steigti KB.

KB yra fizinių ar/ir juridinių asmenų įsteigta įmonė, skirta narių ekonominiams, socialiniams bei kultūriniais poreikiams tenkinti. Jos nariai įneša lėšas kapitalui sudaryti, tarpusavyje pasiskirsto riziką bei naudą pagal narių prekių ir paslaugų apyvartą su šia bendrove ir aktyviai dalyvauja valdant KB.

KB yra ribotos civilinės atsakomybės juridinis asmuo. KB turtas yra atskirtas nuo jos narių turto. KB pagal savo prievolės atsako tik savo turtu. KB narys pagal kooperatinės bendrovės prievolės atsako už pajų priklausančiu įmokėti pajiniu įnašu.

KB turi ne mažiau kaip 5 narius bei savo pavadinimą. Pavadinime turi būti žodžiai „kooperatinė bendrovė“ arba „kooperatyvas“.

KB turi teisę:

- verstis veikla, neprieštaraujančia įstatymams ir bendrovės įstatuose nurodytiems tikslams;
- turėti sąskaitas Lietuvos Respublikos ir kitų valstybių bankuose;
- valdyti jai nuosavybės teise priklausančią turtą, juo naudotis ir disponuoti pagal įstatymus;
- jungtis į kooperatinių bendrovių sąjungas, taip pat kitų įstatymų nustatyta tvarka – į kitas organizacijas;
- sudaryti sandorius, priimti turtinius įsipareigojimus;
- nustatyti savo produkcijos, darbų ir paslaugų kainas, įkainius ir tarifus;
- KB įstatuose nustatyta tvarka pagal sutartį skolintis lėšų iš savo narių;

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

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

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

KB teisinis veiklos pagrindas yra bendrovės įstatatai, kuriuos parengia steigėjai ir priima steigiamajame susirinkime. KB nariais gali būti Lietuvos Respublikos ir užsienio fiziniai bei juridiniai asmenys.

KB steigimą ir veiklą reglamentuoja Lietuvos Respublikos kooperatinių bendrovių (kooperatyvų) įstatymas.

## NE PELNO ORGANIZACIJOS

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

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

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

- įstaigos turi veikti socialinėje, švietimo, mokslo, kultūros, sporto, verslo rėmimo ar kitose panašiose srityse;
- įstaiga gali gauti pajamas už veiklą, numatytą VŠĮ įstatuose, tačiau gauto pelno ji negali skirstyti savo dalininkams (savininkui), todėl didžioji dalis pajamų naudojama pagrindinei veiklai plėtoti;
- įstaiga gali gauti materialinę ir finansinę paramą.

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

## ĮMONIŲ JUNGINIAI

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

**Konsorciumas** – tai laikinas, savanoriškas įmonių susivienijimas konkrečioms uždaviniams spręsti, stambiems projektams ar programoms įgyvendinti. Kon-

sorciumas formuojamas savanoriškumo, ekonominių interesų bendrumo, dalyvių savivaldos pagrindu. Konsorciumas steigiamas pagal jungtinės veiklos sutartį. Dažnai įmonės jungiasi į konsorciumus siekdamos sujungti savo kapitalą ar gamybinį potencialą dalyvauti privatizuojant valstybinį turtą arba pagal Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymą skelbiamuose paslaugų ar prekių pirkimo konkursuose.

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

---

## 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, Nr. 47–2062)

Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymas (Žin., 2000, Nr. 64–1914, Nr. 113–3614; 2001, Nr. 112–4081; 2002, Nr. 43–1607, Nr. 72–3013, Nr. 101–4495, Nr. 124–5628)

Lietuvos Respublikos ūkinių bendrijų įstatymas (Žin., 1990, Nr. 31–747; 1993, Nr. 49–964, Nr. 52–998; 1997, Nr. 62–1169, Nr. 66–1608, Nr. 69–1742, Nr. 117–3003; 2001, Nr. 102–3626; 2003, Nr. 38–1720)



Lietuvos Respublikos kooperatinių bendrovių (kooperatyvų) įstatymas (Žin., 1993, Nr. 20–488; 1995, Nr. 27–601; 1997, Nr. 69–1741; 2000, Nr. 26–667, Nr. 64–1938; 2002, Nr. 57–2296)

Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymas (Žin., 1996, Nr. 68–1633; 1997, Nr. 64–1498; 2000, Nr. 47–1341, Nr. 83–2513; 2001, Nr. 112–4092)

Lietuvos Respublikos asociacijų įstatymas (Žin., 1996, Nr. 32–786; 2001, Nr. 52–1815)

Lietuvos Respublikos investicinių bendrovių įstatymas (Žin., 1995, Nr. 63–1581; 1999, Nr. 98–2811; 2001, Nr. 112–4080)

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)

---

# Įmonių įregistravimas

## Kontaktai

Įmonių registravimo skyrius  
**Valstybinė įmonė Registrų centras**  
V. Kudirkos g. 18, LT-2001 Vilnius  
Tel. (5) 268 83 83, faks. 268 83 87  
El. paštas r.kunigelyte@kada.lt  
<http://www.kada.lt/imonės>

## Lietuvos savivaldybių asociacija

T. Vrublevskio g. 6, LT-2001 Vilnius  
Tel. (5) 261 60 63, faks. 261 53 66  
El. paštas lsa3@vilnius.lt  
<http://www.lsa.lt>

Įmonių įregistravimą reglamentuoja Lietuvos Respublikos įmonių rejestro įstatymas, Lietuvos Respublikos įmonių įstatymas, atskirų teisinių formų (anksčiau apibrėžtų kaip įmonių rūšių) įmonių įstatymai ir kiti teisės aktai.

Jeigu nusprendėte įsteigti įmonę ir pasirinkote tam tinkamiausią įmonės teisinę formą, įmonę turite įregistruoti Lietuvos Respublikos įmonių rejestre. Įmonė nuo jos įregistravimo dienos tampa juridiniu asmeniu, savo vardu įgyja teises bei pareigas ir gali būti ieškovu ar atsakovu teisme. Vadinasi, įmonė nuo įregistravimo momento gali pradėti vykdyti ūkinę komercinę veiklą, sudarinėti sandorius ir pan. Įmonių rejestre įregistruotai įmonei yra suteikiamas rejestro numeris (kodas) ir išduodamas įmonės įregistravimo pažymėjimas.

Skirtingų teisinių formų įmonėms įregistruoti reikia skirtingų steigimo dokumentų, be to, skiriasi ir pati steigimo procedūra. Šioje informacinėje temoje ir bus aptarta, ką reikia pateikti rejestro

tvarkytojui, norint įregistruoti tam tikros teisinės formos įmonę. Įmones registruoja valstybės įmonė Registrų centras ar savivaldybių institucijos.

## ĮMONES, ĮSTAIGAS IR ORGANIZACIJAS REGISTRUOJANČIOS INSTITUCIJOS

### Valstybės įmonė Registrų centras registruoja:

- 1) įmones, į kurias yra investuotas užsienio kilmės kapitalas (individualias (personalines) įmones, tikrąsias ir komanditines ūkines bendrijas, akcines ir uždarąsias akcines bendroves, kooperatines bendroves), jų filialus ir atstovybes;
- 2) užsienio valstybių įmonių filialus ir atstovybes;
- 3) valstybės įmones;
- 4) draudimo veiklą vykdančias bendroves, jų filialus ir atstovybes;
- 5) prekybos, pramonės ir amatų rūmus bei jų asociaciją;
- 6) komercinius bankus ir jų padalinius (skyrius, atstovybes);
- 7) kitas kredito įstaigas (kredito unijas);
- 8) užsienio valstybių dukterinius bankus;
- 9) užsienio valstybių bankų filialus (skyrius) ir atstovybes;
- 10) viešąsias įstaigas, kurių bent vienas steigėjų (dalininkų) yra užsienio valstybių juridinis ar fizinis asmuo, jų filialus ir atstovybes;
- 11) biudžetines įstaigas.

**Savivaldybių institucijos  
registruoja:**

- 1) individualias (personalines) įmones;
- 2) tikrąsias ir komanditines ūkines bendrijas;
- 3) akcines ir uždąsias akcines bendroves, investicines bendroves;
- 4) kooperatines bendroves (kooperatyvus);
- 5) anksčiau išvardytų įmonių struktūrinius padalinius – filialus ir atstovybes;
- 6) savivaldybės įmones;
- 7) viešąsias įstaigas;
- 8) asociacijas;
- 9) labdaros ir paramos fondus;
- 10) visuomenines organizacijas;
- 11) biudžetines įstaigas.

Toliau pateikiama informacija apie verslininkams aktualiausių teisinių formų įmonių įregistravimą.

**PASIRENGIMAS ĮMONĖS  
ĮREGISTRAVIMUI SAVIVALDYBĖS  
INSTITUCIJOJE**

Labai svarbu yra tinkamai pasirengti įmonės įregistravimui. Rekomenduojame prieš kreipiantis į savivaldybės instituciją iš anksto sutvarkyti šiuos įregistravimo dokumentus:

- kreiptis dėl vardo įmonei suteikimo į Valstybinį patentų biurą ir gauti įmonės vardo liudijimo pažymėjimą (žr. informacinę temą „Firmų vardai“);
- parengti visus su tam tikros teisinės formos (rūšies) įmonės steigimu susijusius dokumentus (pvz., bendrosios jungtinės veiklos sutartį, steigimo sutartį arba steigimo aktą, bendrovės įstatus, steigiamojo susirinkimo protokolą ir pan.);
- gauti naudojimosi patalpomis pažymą arba sutvarkyti dokumentus, patvirti-

- nančius nuosavybės teises į patalpas (žr. konkrečios teisinės formos (rūšies) įmonės įregistravimo dokumentus);
- sumokėti banke įmonės įregistravimo mokesť (žr. skyrelį „Įmonės įregistravimo mokesčiai“);
- parašyti prašymą įregistruoti įmonę (rašomas laisvos formos prašymas, jame pateikiama informacija, nurodyta prie konkrečios įmonės įregistravimo dokumentų).

**ĮMONĖS ĮREGISTRAVIMAS  
SAVIVALDYBĖS INSTITUCIJOJE**

Parengti įmonės įregistravimo dokumentai yra pateikiami savivaldybės administracijos registro tarnybai. Registro tarnybos darbuotojai patikrina, ar pateikti dokumentai yra teisingai užpildyti ir ar jie atitinka teisės aktų reikalavimus. Jei įregistravimo dokumentai užpildyti klaidingai ar prieštarauja teisės aktų nuostatoms, registro tarnybos darbuotojas nurodo, ką reikia patikslinti pateiktuose įregistravimo dokumentuose. Patikslinti įregistravimo dokumentai pakartotinai pateikiami vietos savivaldos institucijos registro tarnybai.

Savivaldybės institucija sprendimą dėl įmonės, filialo ar atstovybės įregistravimo arba atsisakymo įregistruoti privalo priimti ne vėliau kaip per 15 dienų nuo visų įregistravimo dokumentų pateikimo.

Toliau pateikiame smulkesnę informaciją apie konkrečios teisinės formos įmonės įregistravimo dokumentus.

**ĮMONĖS ĮREGISTRAVIMO  
DOKUMENTAI**

Įregistruojant **individualią (personalinę) įmonę**, pateikiama:

1. Prašymas įregistruoti įmonę, kuriame nurodoma: įmonės pavadinimas,

buveinė (adresas), veiklos pobūdis, įmonės savininko vardas, pavardė, adresas, asmens kodas, atstovų (įgaliotinių) vardai, pavardės, adresai, taip pat jų įgalinimai, numatomos ūkinės komercinės veiklos laikotarpis.

2. Negyvenamųjų patalpų savininko pažyma apie patalpų suteikimą įmonės ūkinei komercinei veiklai, nurodant adresą ir kuriam laikui jos suteiktos.

3. Registruojant įmonę gyvenamuosiuose namuose, priklausančiuose savi-valdybei, įmonėms, įstaigoms, organizacijoms, kooperatyvams ir bendrijoms, reikalinga pažyma, patvirtinanti, kad butas (namas) priklauso įregistravimo dokumentuose nurodytam savininkui ir kad jis suteikia patalpas įmonės veiklai:

- jeigu patalpų savininkas – juridinis asmuo, išduodama laisvos formos pažyma apie patalpų suteikimą ūkinei komercinei veiklai su administracijos vadovo parašu ir antspaudu (ant firminio blanko);
- jeigu patalpų savininkas – fizinis asmuo, suteikiantis patalpas asmenims, kurie nėra patalpų (buto) savininkai, surašoma laisvos formos pažyma, kurią patvirtina notaras;
- patalpų savininkui, pačiam steigiančiam įmonę, pažymos apie patalpų suteikimą ūkinei komercinei veiklai nereikia, tačiau būtina pateikti dokumentus, patvirtinančius jo nuosavybės teises į šias patalpas.

4. Valstybinio patentų biuro išduoto firmos vardo liudijimo pažymėjimas.

5. Dokumentas, patvirtinantis valstybės rinkliavos už įregistravimą sumokėjimą, arba jo nuorašas.

Įregistruojant **tikrąją ar komanditinę ūkinę bendriją**, pateikiama:

1. Prašymas įregistruoti įmonę, kuriame nurodoma: įmonės pavadinimas, buveinė (adresas), veiklos pobūdis, nu-

matomos ūkinės komercinės veiklos laikotarpis, steigėjų vardai, pavardės, asmens kodai ir gyvenamoji vieta.

2. Bendrosios jungtinės veiklos sutartis, patvirtinta notaro (2 egz.).

3. Steigiamojo susirinkimo protokolas arba jo nuorašas.

4. Negyvenamųjų patalpų savininko pažyma apie patalpų suteikimą įmonės ūkinei komercinei veiklai, nurodant adresą ir kuriam laikui jos suteiktos.

5. Registruojant įmonę gyvenamuosiuose namuose, priklausančiuose savi-valdybei, įmonėms, įstaigoms, organizacijoms, kooperatyvams ir bendrijoms, pažyma, patvirtinanti, kad butas (namas) priklauso įregistravimo dokumentuose nurodytam savininkui ir kad jis suteikia patalpas įmonės veiklai:

- jeigu patalpų savininkas – juridinis asmuo, išduodama laisvos formos pažyma apie patalpų suteikimą ūkinei komercinei veiklai su administracijos vadovo parašu ir antspaudu (ant firminio blanko);
- jeigu patalpų savininkas – fizinis asmuo, suteikiantis patalpas asmenims, kurie nėra patalpų (buto) savininkai, surašoma laisvos formos pažyma, kurią patvirtina notaras;
- patalpų savininkui, pačiam steigiančiam įmonę, pažymos apie patalpų suteikimą ūkinei komercinei veiklai nereikia, tačiau būtina pateikti dokumentus, patvirtinančius jo nuosavybės teises į šias patalpas.

6. Valstybinio patentų biuro išduoto firmos vardo liudijimo pažymėjimas.

7. Dokumentas, patvirtinantis valstybės rinkliavos už įregistravimą sumokėjimą, arba jo nuorašas.

Įregistruojant **uždarąją akcinę bendrovę**, pateikiama:

1. Prašymas įregistruoti įmonę, kuriame

nurodoma: įmonės pavadinimas, buveinė (adresas), veiklos pobūdis, numatomos ūkinės komercinės veiklos laikotarpis, steigėjų, vadovo, valdybos narių, stebėtojų tarybos narių vardai, pavardės, asmens kodai, adresai.

2. Steigimo sutartis arba steigimo aktas, jeigu steigėjas yra vienas asmuo, patvirtintas notaro.

3. Bendrovės įstatai, patvirtinti notaro (2 egz.).

4. Steigiamojo akcininkų susirinkimo protokolai (su priedais) arba steigėjo sprendimas, jeigu steigėjas yra vienas asmuo.

5. Negyvenamųjų patalpų savininko pažyma apie patalpų suteikimą įmonės ūkinei komercinei veiklai, nurodant adresą ir kuriam laikui jos suteiktos.

6. Registruojant įmonę gyvenamuosiuose namuose, priklausančiuose savivaldybei, įmonėms, įstaigoms, organizacijoms, kooperatyvams ir bendrijoms, pažyma, patvirtinanti, kad butas (namas) priklauso įregistravimo dokumentuose nurodytam savininkui ir kad jis suteikia patalpas įmonės veiklai:

- jeigu patalpų savininkas – juridinis asmuo, išduodama laisvos formos pažyma apie patalpų suteikimą ūkinei komercinei veiklai su administracijos vadovo parašu ir antspaudu (ant firminio blanko);
- jeigu patalpų savininkas – fizinis asmuo, suteikiantis patalpas asmenims, kurie nėra patalpų (buto) savininkai, surašoma laisvos formos pažyma, kurią patvirtina notaras;
- patalpų savininkui, pačiam steigiančiam įmonę, pažymos apie patalpų suteikimą ūkinei komercinei veiklai nereikia, tačiau būtina pateikti dokumentus, patvirtinančius jo nuosavybės teises į šias patalpas.

7. Valstybinio patentų biuro išduoto firmos vardo liudijimo pažymėjimas.

8. Pažyma apie kaupiamosios sąskaitos atidarymą banke.

9. Dokumentas, patvirtinantis valstybės rinkliavos už įregistravimą sumokėjimą, arba jo nuorašas.

Įregistruojant **akcinę bendrovę**, pateikiama:

1. Prašymas įregistruoti įmonę, kuriame nurodoma: įmonės pavadinimas, buveinė (adresas), veiklos pobūdis, numatomos ūkinės komercinės veiklos laikotarpis, steigėjų, vadovo, valdybos narių, stebėtojų tarybos narių vardai, pavardės, asmens kodai, adresai.

2. Steigimo sutartis arba steigimo aktas, jeigu steigėjas yra vienas asmuo, patvirtintas notaro.

3. Bendrovės įstatai, patvirtinti notaro (2 egz.).

4. Steigiamojo akcininkų susirinkimo protokolai (su priedais) arba steigėjo sprendimas, jeigu steigėjas yra vienas asmuo.

5. Negyvenamųjų patalpų savininko pažyma apie patalpų suteikimą įmonės ūkinei komercinei veiklai, nurodant adresą ir kuriam laikui jos suteiktos.

6. Registruojant įmonę gyvenamuosiuose namuose, priklausančiuose savivaldybei, įmonėms, įstaigoms, organizacijoms, kooperatyvams ir bendrijoms, pažyma, patvirtinanti, kad butas (namas) priklauso įregistravimo dokumentuose nurodytam savininkui ir kad jis suteikia patalpas įmonės veiklai:

- jeigu patalpų savininkas – juridinis asmuo, išduodama laisvos formos pažyma apie patalpų suteikimą ūkinei komercinei veiklai su administracijos vadovo parašu ir antspaudu (ant firminio blanko);
- jeigu patalpų savininkas – fizinis asmuo, suteikiantis patalpas asmenims, kurie nėra patalpų (buto) savininkai,

surašoma laisvos formos pažyma, kurią patvirtina notaras;

- patalpų savininkui, pačiam steigiamajam įmonei, pažymos apie patalpų suteikimą ūkinei komercinei veiklai nereikia, tačiau būtina pateikti dokumentus, patvirtinančius jo nuosavybės teises į šias patalpas.

7. Valstybinio patentų biuro išduoto firmos vardo liudijimo pažymėjimas.

8. Pažyma apie kaupiamosios sąskaitos atidarymą banke.

9. Pažyma iš banko apie kapitalo suformavimą.

10. Vertybinių popierių emisijos įregistravimo akto originalas.

11. Bendrovės steigimo ataskaita ir auditoriaus arba revizoriaus išvada dėl šios ataskaitos.

12. Dokumentas, patvirtinantis valstybės rinkliavos už įregistravimą sumokėjimą, arba jo nuorašas.

Įregistruojant **kooperatinę bendrovę (kooperatyvą)**, pateikiama:

1. Prašymas įregistruoti įmonę, kuriame nurodoma: įmonės pavadinimas, buveinė (adresas), veiklos pobūdis, atstovų (įgaliotinių) vardai, pavardės, adresai, taip pat jų įgalinimai, numatomos ūkinės komercinės veiklos laikotarpis.

2. Steigimo sutartis, patvirtinta notaro.

3. Steigiamojo susirinkimo protokolas arba jo nuorašas.

4. Bendrovės įstatai, patvirtinti notaro (2 egz.).

5. Negyvenamųjų patalpų savininko pažyma apie patalpų suteikimą įmonės ūkinei komercinei veiklai, nurodant adresą ir kuriam laikui jos suteiktos.

6. Registruojant įmonę gyvenamuosiuose namuose, priklausančiuose savivaldybei, įmonėms, įstaigoms, organizacijoms, kooperatyvams ir bendrijoms, pažyma, patvirtinanti, kad butas (namas)

priklauso įregistravimo dokumentuose nurodytam savininkui ir kad jis suteikia patalpas įmonės veiklai:

- jeigu patalpų savininkas – juridinis asmuo, išduodama laisvos formos pažyma apie patalpų suteikimą ūkinei komercinei veiklai su administracijos vadovo parašu ir antspaudu (ant firminio blanko);
- jeigu patalpų savininkas – fizinis asmuo, suteikiantis patalpas asmenims, kurie nėra patalpų (buto) savininkai, surašoma laisvos formos pažyma, kurią patvirtina notaras;
- patalpų savininkui, pačiam steigiamajam įmonei, pažymos apie patalpų suteikimą ūkinei komercinei veiklai nereikia, tačiau būtina pateikti dokumentus, patvirtinančius jo nuosavybės teises į šias patalpas.

7. Valstybinio patentų biuro išduoto firmos vardo liudijimo pažymėjimas.

8. Dokumentas, patvirtinantis valstybės rinkliavos už įregistravimą sumokėjimą, arba jo nuorašas.

### **ĮMONĖS FILIALO AR ATSTOVYBĖS ĮREGISTRAVIMAS SAVIVALDYBĖS INSTITUCIJOJE**

Verslininkas, norėdamas plėtoti savo verslą, gali steigti įmonės padalinį (filialą ar atstovybę) kitoje vietoje, nei yra pati įmonė. Įmonės filialas yra steigiamas norint verstis ūkine komercine veikla. Įmonės atstovybė negali vykdyti ūkinės komercinės veiklos, todėl ji steigiama tik tuo atveju, kai reikia atstovauti įmonei (užsiimti reklama, sudaryti sandorius ir pan.).

### **ĮMONĖS FILIALO AR ATSTOVYBĖS ĮREGISTRAVIMO DOKUMENTAI**

Dokumentai, kuriuos turi pateikti individuali (personalinė) įmonė, tikroji ir ko-

manditinė ūkinė bendrija, uždaroji akcinė ir akcinė bendrovė, kooperatinė bendrovė savo filialui ar atstovybei įregistruoti, yra šie:

1. Prašymas įregistruoti filialą ar atstovybę, kuriame turi būti šie registravimo duomenys:

- tikslus nesutrumpintas filialo ar atstovybės pavadinimas;
- filialo veiklos pobūdis;
- filialo ar atstovybės veiklos trukmė;
- filialo ūkiniai metai;
- filialo ar atstovybės vadovo vardas, pavardė, adresas ir asmens kodas, jam suteikti įgaliojimai ir jų trukmė;
- tikslus nesutrumpintas steigėjo pavadinimas, jo registravimo numeris (kodas);
- steigėjo įmonės teisinė forma (rūšis);
- pagrindinės steigėjo buveinės adresas;
- steigėjo valdymo organų nariai, kurie yra įgalioti atstovauti steigėjui palaiškant santykius su trečiosiomis šalimis teisme arba dalyvauja valdant steigėjo įmonę, taip pat nuolatiniai steigėjo atstovai filialo veiklai, nurodoma, ar šie asmenys gali atstovauti steigėjui atskirai, ar turi veikti drauge. Apie šiuos asmenis pateikiami tokie duomenys: vardas, pavardė, adresas ir asmens kodas, jiems suteikti įgaliojimai ir jų trukmė.

2. Filialo ar atstovybės nuostatai.

3. Dokumentas, patvirtinantis steigėjo kompetentingo valdymo organo sprendimą dėl filialo ar atstovybės steigimo, kuriuo paskirtas filialo ar atstovybės vadovas ir patvirtinti filialo nuostatai.

4. Įmonių rejestre įregistruoto steigėjo įregistravimo pažymėjimo nuorašas, patvirtintas notaro.

5. Patalpų nuomos, panaudos ar kitos sutarties, kurioje įrašytas patalpų savininko sutikimas suteikti patalpas filialo ar atstovybės buveinei, nuorašas, patvir-

tintas notaro. Jeigu filialas ar atstovybė registruojami steigėjui nuosavybės teise priklausančiose patalpose, pateikiamas patalpų nuosavybės teisę patvirtinančio dokumento nuorašas.

6. Valstybinio patentų biuro išduotas filialo ar atstovybės vardo liudijimo pažymėjimas.

7. Dokumentas, patvirtinantis valstybės rinkliavos už filialo ar atstovybės įregistravimą sumokėjimą, arba jo nuorašas.

## ĮMONĖS ĮREGISTRAVIMAS REGISTRŲ CENTRE

Norint įregistruoti įmonę, į kurią yra investuotas užsienio kilmės kapitalas, reikia kreiptis į valstybės įmonę Registrų centrą ir pateikti įregistravimo dokumentus. Toliau pateikiame informaciją apie populiariausios teisinės formos – UAB, į kurią investuotas užsienio kilmės kapitalas, įregistravimui reikalingus pateikti dokumentus. Įregistruojant UAB, į kurią yra investuotas užsienio kilmės kapitalas, su anksčiau nurodytais dokumentais, kurie pateikiami įregistravimui savivaldybės institucijai, papildomai reikia pateikti:

1. Užsienio valstybės įmonės įregistravimo pažymėjimo kopiją arba jį atitinkančią dokumentą apie įmonės teisinį registravimą jos valstybėje, patvirtintą notaro ir legalizuotą nustatyta tvarka.

2. Dokumentą, patvirtinantį užsienio valstybės įmonės valdymo organo sprendimą investuoti kapitalą.

3. Lietuvos Respublikoje įregistruotos banko įstaigos pažymą apie pradinius įnašus į steigiamos UAB kaupiamąją sąskaitą.

Išsamią informaciją apie valstybės įmonėje Registrų centre registruojamų kitų teisinių formų įmonių bei užsienio valstybės įmonių padalinių registravimą galite rasti valstybės įmonės Registrų centro tinklalapyje skelbiamose atmintinėse.



## ĮMONĖS ĮREGISTRAVIMO MOKESČIAI

Mokesčio už įmonės įregistravimą savivaldybės institucijoje dydžiai nustatyti Lietuvos Respublikos rinkliavų įstatyme ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2000 m. gruodžio 15 d. nutarime Nr. 1458 „Dėl Valstybės rinkliavos objektų sąrašo, šios rinkliavos dydžių ir mokėjimo ir gražinimo tvarkos patvirtinimo“ bei jo pakeitimuose. Už įregistravimą įmonės moka tokį mokestį:

- individualios (personalinės) įmonės – 200 litų;
- ūkinės bendrijos, kooperatinės bendrovės – 400 litų;
- uždarnosios akcinės bendrovės, akcinės bendrovės – 500 litų;

- visų teisinių formų įmonių filialai, atstovybės – 50% valstybės rinkliavos už įmonės įregistravimą.

Mokesčių už įmonės įregistravimą valstybės įmonėje Registrų centre dydžiai nustatyti Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. balandžio 29 d. nutarime Nr. 544 „Dėl Atlyginimo valstybės įmonei Registrų centrui už juridinių asmenų ir jų padalinių registravimą ir naudojimąsi registravimo duomenimis mokėjimo tvarkos ir dydžių patvirtinimo“. Už įregistravimą įmonės moka tokį mokestį:

- individualios (personalinės) įmonės, ūkinės bendrijos – 200 litų;
- uždarnosios akcinės bendrovės, akcinės bendrovės, kooperatinės bendrovės – 300 litų;
- visų teisinių formų įmonių filialai, atstovybės – 50% valstybės rinkliavos už įmonės įregistravimą.

---

## 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, Nr. 47–2062)

Lietuvos Respublikos įmonių rejestro įstatymas (Žin., 1990, Nr. 24–599; 1991, Nr. 8–218; 1993, Nr. 20–492, Nr. 62–1169; 1994, Nr. 39–703, Nr. 96–1875; 1995, Nr. 59–1478; 1996, Nr. 35–861, Nr. 68–1638; 1997, Nr. 5–72; 1998, Nr. 112–3102; 2001, Nr. 28–891, Nr. 99–3532; 2002, Nr. 60–2413; 2003, Nr. 47–2061)

Lietuvos Respublikos rinkliavų įstatymas (Žin., 2000, Nr. 52–1484; 2001, Nr. 62–2233; 2002, Nr. 45–1704, Nr. 45–1710, Nr. 95–4086)

Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2000 m. liepos 13 d. nutarimas Nr. 827 „Dėl Dokumentų, kurių reikia įmonių filialams ir atstovybėms registruoti, pateikimo tvarkos patvirtinimo“ (Žin., 2000, Nr. 58–1732; 2002, Nr. 89–3798; 2003, Nr. 24–991)



Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2000 m. gruodžio 15 d. nutarimas Nr. 1458 „Dėl Valstybės rinkliavos objektų sąrašo, šios rinkliavos dydžių ir mokėjimo ir grąžinimo tvarkos patvirtinimo“ (Žin., 2000, Nr. 108–3463; 2001, Nr. 35–1195, Nr. 50–1752, Nr. 53–1877, Nr. 58–2090, Nr. 67–2447, Nr. 72–2548, Nr. 82–2859; 2002, Nr. 2–67, Nr. 8–290, Nr. 12–403, Nr. 15–506, Nr. 15–577, Nr. 15–587, Nr. 43–1613, Nr. 53–2070, Nr. 56–2267, Nr. 60–2433, Nr. 69–2819, Nr. 93–3987, Nr. 96–4185, Nr. 102–4568, Nr. 112–4995, Nr. 112–4996, Nr. 115–5155, Nr. 123–5604, Nr. 124–5655; 2003, Nr. 5–212, Nr. 5–180, Nr. 10–356, Nr. 11–411, Nr. 15–610, Nr. 19–825, Nr. 35–1489, Nr. 36–1587, 40–1846, 42–1943, 48–2128, 52–2340, 52–2343)

Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. balandžio 29 d. nutarimas Nr. 544 „Dėl Atlyginimo valstybės įmonei Registrų centrui už juridinių asmenų ir jų padalinių registravimą ir naudojimąsi registravimo duomenimis mokėjimo tvarkos ir dydžių patvirtinimo“ (Žin., 2003, Nr. 42–1944)

---

# Firmų vardai

## Kontaktai

### Lietuvos Respublikos valstybinis patentų biuras

Kalvarijų g. 3, LT-2600 Vilnius

Tel. (5) 278 02 50, 278 02 50, faks. 275 07 23

El. paštas spb@vpb.lt

<http://www.vpb.lt>

**I**monės, įstaigos ar organizacijos steigėjai, prieš pateikdami registravimo dokumentus įmonių, įstaigų ir organizacijų rejestro tvarkytojams, privalo įregistruoti savo firmos vardą. Įmonių, įstaigų ir organizacijų pavadinimai, t. y. firmų vardai, registruojami Lietuvos Respublikos valstybiniame patentų biure (toliau – VPB), vadovaujantis Lietuvos Respublikos firmų vardų įstatymu ir Firmų vardų registro nuostatais, patvirtintais Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1999 m. spalio 7 d. nutarimu Nr. 1128 „Dėl Firmų vardų registro nuostatų patvirtinimo“. Į, kurių pavadinime nėra simbolinio firmos vardo, pvz., Jonaičio individuali (personalinė) įmonė, savininkai patys sprendžia, ar registruoti įmonės pavadinimą VPB, tačiau pavadinimą su simboliu firmos vardu, pvz., Jonaičio individuali (personalinė) įmonė „Vima“, būtina užregistruoti. Firmų vardų įstatymas nustato paraiškos padavimo, firmos vardo ekspertizės, registracijos, jos skelbimo, liudijimo išdavimo, įrašų registre ir liudijime pakeitimų tvarką. Už paraiškos padavimą, firmos vardo liudijimo išdavimą, Firmų vardų registro duomenų pakeitimus, išrašus iš registro bei kitus VPB atliekamus veiksmus imamas nustatytas mokestis.

Firmos vardas identifikuoja įmonę ir leidžia ją atskirti nuo kitų įmonių. Paduoti

paraišką firmos vardui įregistruoti ir liudijimui gauti turi teisę Lietuvos Respublikos ir užsienio valstybių fiziniai bei juridiniai asmenys. Jeigu įmonė perregistruojama, tai ankstesnis jos vardas suteikiamas ir registruojamas pristačius dokumentus, patvirtinančius jos reorganizavimą.

Lietuvos Respublikos Vyriausybė 1999 m. spalio 7 d. nutarimu Nr. 1129 „Dėl Lietuvos Respublikos oficialiojo ar tradicinio (trumpojo) pavadinimo vartojimo firmų varduose“ patvirtino Leidimo vartoti Lietuvos Respublikos oficialųjį ar tradicinį (trumpąjį) pavadinimą firmos varde suteikimo tvarką. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. vasario 12 d. nutarimas Nr. 155 reglamentuoja, kad firmos vardas su Lietuvos Respublikos oficialiuoju pavadinimu (Lietuvos Respublika) arba trumpuoju (Lietuva) firmos varde gali būti vartojamas gavus teisingumo ministro leidimą. Šis leidimas suteikiamas atsižvelgiant į Lietuvos Respublikos Vyriausybės sudarytos komisijos, kurią techniškai aptarnauja VPB, išvadas.

## FIRMOS VARDŲ REGISTRACIJA

Paraišką firmos vardui įregistruoti VPB gali paduoti pareiškėjas ar jo įgaliojtas atstovas. Paduodant paraišką turi būti sumokėtas mokestis už paraiškos padavimą ir liudijimo išdavimą.

Paraišką firmos vardui įregistruoti sudaro:

1. Prašymas įregistruoti firmos vardą. Prašyme nurodomas pareiškėjo vardas, pavardė arba juridinio asmens pavadinimas, firmos vardas, firmos rūšis, firmos adresas, pareiškėjo atstovo (jei toks yra)

vardas, pavardė, susirašinėjimo adresas, telefono numeris.

2. Dokumentas, patvirtinantis, kad sumokėtas nustatytas mokestis.

3. Kiti dokumentai, jeigu jie yra reikalingi:

- pareiškėjo įgaliojimas asmeniui, jei paraišką paduoda įgaliotas asmuo;
- sutikimas leisti firmos varde vartoti kitai Lietuvos Respublikos firmai ar užsienio firmai priklausančio firmos vardo dalį, jeigu firmos varde vartojama kitai Lietuvos Respublikos ar užsienio firmai priklausančio firmos vardo dalis;
- firmos registravimo pažymėjimo nuorašas, patvirtintas notaro, jeigu pasirenkamas naujas firmos vardas;
- Lietuvos Respublikos firmos registravimo pažymėjimo nuorašas, patvirtintas notaro, jeigu pareiškėjas yra firma;
- užsienio firmos registravimo pažymėjimo nuorašas arba jį atitinkantis dokumentas, legalizuotas nustatyta tvarka, ir patvirtintas dokumento vertimas, jei pareiškėjas yra užsienio firma;
- asmens ar jo teisių perėmėjo sutikimas, jeigu firmos varde vartojama kito asmens pavardė ar pseudonimas;
- valstybių, tarptautinių organizacijų kompetentingų organų sutikimas, jeigu firmos varde vartojami tų valstybių, tarptautinių organizacijų pavadinimai ar jų santrumpos;
- vidaus reikalų ministro išduotas leidimas firmos varde vartoti Lietuvos Respublikos oficialųjį ar tradicinį (trumpąjį) pavadinimą, jei firmos varde toks pavadinimas vartojamas.

Prašymas įregistruoti firmos vardą pateikiamas 2 egzemplioriais, vienas iš jų grąžinamas pareiškėjui su VPB žyma.

VPB, gavęs paraišką, patikrina, ar prašymas teisingai užpildytas, ar sumokėti visi mokesčiai. Jei trūksta duomenų, pareiškėjui siunčiamas pranešimas, kuriame nurodomi paraiškos atmetimo motyvai. Nepriimta paraiška grąžinama pareiškėjui kartu su pranešimu.

Prašyme nurodyto firmos vardo ekspertizę atlieka VPB Firmų vardų skyriaus ekspertas. Pareiškėjo pateikto registruoti firmos vardo paieška atliekama Firmų vardų registre. Ekspertas patikrina, ar pareikštas firmos vardas atitinka Firmų vardų įstatymo reikalavimus:

1. Firmos vardas, be žodžių, nusakančių įmonės teisinę formą (rūšį), privalo turėti bent vieną tikrinį skiriamosios reikšmės žodį (vietovardį, asmenvardį, simbolinį vardą) arba bendrinius skiriamuosius reikšmės žodžius.

2. Firmos vardas turi būti sudarytas laikantis lietuvių bendrinės kalbos normų.

3. Firmos vardas neturi prieštarauti visuomenės interesams, moralės ir humaniškumo principams.

4. Negali būti registruojami firmų vardai, kurie:

- sutampa su įregistruotais ar pateiktais registruoti firmų vardais arba į juos klaidinamai panašūs;
- sudaryti vartojant kito asmens pavardę ar pseudonimą, be to asmens ar jo teisių perėmėjų sutikimo;
- sutampa su valstybių, tarptautinių organizacijų pavadinimais ar jų santrumpos arba yra į juos klaidinamai panašūs, jeigu nėra tų valstybių, tarptautinių organizacijų kompetentingų organų sutikimo;
- gali klaidinti visuomenę dėl firmos varde esančių dviejų ar daugiau firmų rūšių pavadinimų;
- gali klaidinti visuomenę dėl firmos buveinės (adreso), veiklos pobūdžio, tapatumo su paplitusiais rinkoje ir ži-

nomais Lietuvos visuomenei užsienio firmų vardais, prekių ir paslaugų ženklais arba dėl klaidinamo panašumo į juos;

- gali klaidinti visuomenę dėl firmos vardo tapatumo su anksčiau už firmos vardą Lietuvos Respublikoje pateiktais registruoti, įregistruotais ar pripažintais plačiai žinomais prekių ir paslaugų ženklais arba dėl klaidinamo panašumo į juos.

Jeigu firmos vardas neatitinka bent vieno iš šių reikalavimų, priimamas neigiamas sprendimas, nurodant konkretų jo motyvą. Jeigu firmos vardas atitinka nurodytus reikalavimus, ne vėliau kaip per 20 dienų išduodamas firmos vardo liudijimas, o firmos vardas įrašomas į Firmų vardų registrą.

Už firmos vardo registravimą ir su tuo susijusių dokumentų išdavimą imami nustatyti mokesčiai:

- už paraiškos registruoti firmos vardą padavimą – 70 litų;

- už prašymą pakeisti duomenis Firmų vardų registre – 20 litų;
- už išrašo iš Firmų vardų registro išdavimą – 10 litų;
- už registracijos liudijimo dublikato išdavimą – 30 litų.

VPB, įregistravęs firmos vardą, išduoda pareiškėjui firmos vardo liudijimą. Įrašius firmos vardą į Firmų vardų registrą, jis skelbiamas VPB oficialiame biuletenyje. Skelbiant firmos vardą VPB oficialiame biuletenyje pateikiami šie duomenys:

- liudijimo numeris;
- paraiškos numeris;
- paraiškos padavimo data;
- įregistravimo data;
- firmos vardas;
- firmos buveinės adresas.

Firmos vardo savininkas visą vardo registracijos galiojimo laiką gali daryti pakeitimus bei juos įrašyti į registrą ir firmos vardo liudijimą, jeigu pasikeitė firmos adresas, veiklos pobūdis ir t. t.

---

## Teisės aktai

Lietuvos Respublikos firmų vardų įstatymas (Žin., 1999, Nr. 63–2060; 2001, Nr. 52–1813; 2002, Nr. 38–1357)

Lietuvos Respublikos mokesčių už pramoninės nuosavybės objektų registravimą įstatymo 5 priedėlis (Žin., 2001, Nr. 52–1811)

Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1999 m. spalio 7 d. nutarimas Nr. 1128 „Dėl Firmų vardų registro nuostatų patvirtinimo“ (Žin., 1999, Nr. 85–2544)

Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1999 m. spalio 7 d. nutarimas Nr. 1129 „Dėl Lietuvos Respublikos oficialiojo ar tradicinio (trumpojo) pavadinimo vartojimo firmų varduose“ (Žin., 1999, Nr. 85–2545; 2001, Nr. 14–441; 2003, Nr. 8–285)

Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. vasario 12 d. nutarimas Nr. 155 „Dėl įgaliojimų, susijusių su leidimo vartoti Lietuvos Respublikos oficialųjį ar tradicinį (trumpąjį) valstybės pavadinimą, herbą, vėliavą ar kitus valstybės heraldikos objektus ar juos mėgdžiojantį žymenį, taip pat garantinius ir prabos ženklus, antspaudus, pasižymėjimo ar apdovanojimo ženklus prekių ženkluose ir dizaine bei Lietuvos Respublikos oficialųjį ar tradicinį (trumpąjį) pavadinimą firmų varduose suteikimu“ (Žin., 2001, Nr. 14–441; 2003, Nr. 8–285)

---

# Verslo liudijimai

## 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](mailto: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>

### Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba

Konstitucijos pr. 12, LT-2600 Vilnius  
Tel. (5) 272 48 64, faks. 272 36 41  
El. paštas [sodrainfo@sodra.lt](mailto:sodrainfo@sodra.lt)  
<http://www.sodra.lt>

### Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos teritorinių skyrių adresus rasite internete adresu

[http://www.sodra.lt/telefonai/terit\\_sk/default.htm](http://www.sodra.lt/telefonai/terit_sk/default.htm)

**F**iziniai asmenys, norėdami verstis ūkine komercine veikla neįregistravę įmonės, gali užsiimti individualia veikla ir tokiu būdu gauti pajamų ar kitos ekonominės naudos. Tokią teisę numato Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas, o Lietuvos Respublikos gyventojų pajamų mokesčio įstatymas tai apibrėžia kaip individualią veiklą. Gyventojas turi galimybę pasirinkti:

- užsiimti individualia veikla, neįsigijus verslo liudijimo, ir apie tai informuoti mokesčių administratorių
- arba vykdyti individualią veiklą, kuria verčiamasi įsigijus verslo liudijimą. Tačiau ne kiekviena individualia veikla

galima verstis įsigijus verslo liudijimą. Vienas esminių skirtumų tarp šių dviejų individualios veiklos rūšių – įsigijus verslo liudijimą yra iš anksto sumokamas fiksuoto dydžio pajamų mokestis, tuo tarpu užsiimant individualia veikla, neįsigijus verslo liudijimo, pajamų mokestis mokamas pasibaigus mokestiniam laikotarpiui, iki kalendorinių metų, einančių po to mokestinio laikotarpio, gegužės 1 dienos gyventojui pateikus metinę pajamų mokesčio deklaraciją už praėjusį mokestinį laikotarpį ir joje deklaravus visas praėjusio mokestinio laikotarpio pajamas ir už jas apskaičiuotą pajamų mokestį.

## INDIVIDUALI VEIKLA, VYKDOMA NEĮSIGIJUS VERSLO LIUDIJIMO

Fizinis asmuo, pradėjęs vykdyti kokios nors rūšies individualią veiklą, privalo apie tai informuoti mokesčių administratorių pagal savo gyvenamąją vietą. Mokesčio administratorius gyventojų prašymu per 10 darbo dienų nuo prašymo pateikimo dienos išduoda pažymą apie nuolatinio Lietuvos gyventojų įregistruotą ir vykdomą individualią veiklą. Ši pažyma reikalinga tam, kad kitas asmuo, išmokėdamas jam individualios veiklos pajamas už prekes, paslaugas, neišskaičiuotų pajamų mokesčio nuo išmokamos pajamų sumos.

Individuali veikla – tai:

- savarankiška bet kokio pobūdžio komercinė arba gamybinė veikla, įskaitant tą, kuria verčiamasi turint verslo liudijimą;
- savarankiška kūryba, profesinė ir kita panašaus pobūdžio savarankiška veikla, įskaitant tą, kuria verčiamasi turint verslo liudijimą;

- savarankiška sporto veikla;
- savarankiška atlikėjo veikla.

Gyventojas, besiverčiantis individualia veikla, turi teisę pasirinkti kokį pajamų mokesčio tarifą (15% ar 33%) taikyti apmokestinant per kalendorinius metus gautas iš savo individualios veiklos pajamas. Jeigu gyventojas nusprendžia iš savo individualios veiklos pajamų neatimti patirtų šiai veiklai vykdyti išlaidų, tai nuo bendros gautos pajamų sumos mokamas 15% pajamų mokestis. Kai gyventojas nusprendžia pajamų mokestį skaičiuoti iš gautų savo individualios veiklos pajamų atimdamas leidžiamus atskaitymus, jo likusi pajamų dalis (atėmus išlaidas) apmokestinama 33% pajamų mokesčiu. Leidžiami atskaitymai nurodyti Lietuvos Respublikos gyventojų pajamų mokesčio įstatymo 18 straipsnyje. Leidžiamų atskaitymų apskaičiavimo tvarka patvirtinta Lietuvos Respublikos finansų ministro 2002 m. rugsėjo 25 d. įsakymu Nr. 303 „Dėl Nuolatinio Lietuvos gyventojų su individualios veiklos pajamų gavimu susijusių leidžiamų atskaitymų bei jų apskaičiavimo tvarkos patvirtinimo“.

### **INDIVIDUALI VEIKLA, KURIA VERČIAMASI TURINT VERSLO LIUDIJIMĄ**

Pagal Lietuvos Respublikos gyventojų pajamų mokesčio įstatymą gyventojas, pageidaujantis verstis kurios nors rūšies individualia veikla, gali ja verstis ir įsigijęs patentą (verslo liudijimą). Nuo 2003 m. sausio 1 d., įsigaliojus Lietuvos Respublikos gyventojų pajamų mokesčio įstatymui, patentai pakeisti verslo liudijimais. 2002 m. 76 141 fizinis asmuo vertėsi ūkine komercine veikla, įsigijęs patentą. Toliau šioje informacinėje temoje aptarsime ūkinę komercinę veiklą, kuria verčiamasi turint verslo liudijimus.

Verslo liudijimų išdavimo gyventojams tvarką reglamentuoja Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. lapkričio 19 d. nutarimas Nr. 1797 „Dėl Verslo liudijimų išdavimo gyventojams tvarkos“. Šiuo nutarimu taip pat patvirtintas individualios veiklos, kuria gali būti verčiamasi turint verslo liudijimą, rūšių sąrašas.

Išduotas verslo liudijimas verstitis kuria nors veiklos rūšimi suteikia teisę:

- verstis verslo liudijime nurodytos veiklos rūšimi (neribojant veiklos teritorijos, jeigu kitaip nenustatyta individualios veiklos, kuria gali būti verčiamasi turint verslo liudijimą, rūšių sąraše);
- parduoti savo gamybos prekes ir teikti paslaugas gyventojams, įmonėms, įstaigoms ir organizacijoms, jeigu kitaip nenustatyta individualios veiklos, kuria gali būti verčiamasi turint verslo liudijimą, rūšių sąraše.

Išduotas prekybos liudijimas suteikia teisę parduoti prekes gyventojams (taip pat ir gyventojams, įsigijusiems prekybos verslo liudijimus), tačiau prekybos verslo liudijimas nesuteikia teisės:

- prekiauti automobiliais, cukrumi;
- prekiauti nuo laikinųjų prekybos įrenginių, pastatytų patalpose (išskyrus prekybą gėlėmis, knygomis, spaudos leidiniais ir prekybą patalpose, turinčiose prekyvietės statusą), taip pat iš kioskų, pastatytų patalpose;
- prekiauti prekyvietėse gyventojams, įsigijusiems išnešiojamosios ir išvežiojamosios prekybos verslo liudijimus.

Verslo liudijimus gali įsigyti tik fiziniai asmenys. Fiziniais asmenimis išduoti kurios nors veiklos verslo liudijimai nesuteikia teisės verstis licencijuojama veikla. Atsižvelgiant į numatomos veiklos rūšių skaičių, gali būti išduotas vienas arba keli verslo liudijimai pagal veiklos rūšis.



## **DOKUMENTAI, KURIUOS REIKIA PATEIKTI, NORINT ĮSIGYTI VERSLO LIUDIJIMĄ**

Verslo liudijimus išduoda apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos miesto (rajono) skyrius (toliau – vietos VMI), kurio teritorijoje gyventojas turi nuolatinę gyvenamąją vietą. Nuo 2003 m. sausio 1 d., įsigaliojus Lietuvos Respublikos gyventojų pajamų mokesčio įstatymui, nuolatinė gyvenamoji vieta apibūdinama kaip bet kokia vieta, kurioje fizinis asmuo turi galimybę gyventi ir kurią jis įkuria, išlaiko ir kuria naudojasi.

Norint įsigyti verslo liudijimą, vietos VMI pateikiami šie dokumentai:

- prašymas, kuriame nurodoma vardas, pavardė, gyvenamoji vieta, kurios veiklos rūšies verslo liudijimą norima įsigyti, laikotarpis, kuriam norima įsigyti verslo liudijimą, verslo liudijimo galiojimo dienos, duomenys, kuriais remiantis gali būti taikomas savivaldybių tarybų nustatytas mažesnis pajamų mokestis (žr. skyrių „Fiksuotas pajamų mokestis ir kitos mokestinės prievolės“). Jeigu įmanoma, nurodoma veiklos vieta – ji įrašoma į verslo liudijimą. Prašymas gali būti laisvos formos arba vietos VMI parengtos tipinės formos;
- pasas, asmens tapatybės kortelė arba kitas asmens tapatybę patvirtinantis dokumentas;
- nuotrauka (3x4 cm formato);
- dokumentai, kuriais remiantis gali būti taikomas savivaldybių tarybos nustatytas mažesnis pajamų mokestis (jeigu savivaldybių tarybos yra priėmusios atitinkamą sprendimą);
- giminytę, santuoką, globą (rūpybą) patvirtinantys dokumentai (kai verslo liudijime įrašomi kiti fiziniai asmenys);
- dokumentai, patvirtinantys, kad sumokėtas fiksuotas pajamų mokestis;
- sudaryta su audiovizualinių kūrinių prodiuseriais ir fonogramų gamintojais arba jų teisių perėmėjais autorinė licencinė sutartis, suteikianti teisę platinti Lietuvos Respublikos teritorijoje audiovizualinius kūrinius ir (arba) fonogramas bet kokiose laikmense (šis reikalavimas taikomas tik norintiems verstis audiovizualinių kūrinių ir (arba) fonogramų nuoma ir (arba) jų prekyba);
- leidimas nuolat gyventi arba laikinai apsigyventi Lietuvos Respublikoje (jeigu verslo liudijimą įsigyja užsienietis). Šis reikalavimas netaikomas ES valstybių piliečiams.

Šie dokumentai vietos VMI turi būti pateikti iki laikotarpio, kuriam išduodamas verslo liudijimas, pradžios. Verslo liudijimas išduodamas ne vėliau kaip per 4 darbo dienas nuo nurodytų dokumentų pateikimo dienos.

Gyventojų vykdomoje individualioje veikloje, kuriai vykdyti išduotas verslo liudijimas, turi teisę dalyvauti ir šeimos nariai: sutuoktinis, tėvas, motina, vaikas nuo 14 metų, globojamas, globėjas (rūpintojas). Tereikia, pateikiant vietos VMI prašymą dėl verslo liudijimo išdavimo, šiuos šeimos narius įrašyti į verslo liudijimą. Tačiau iš veiklos, kuriai vykdyti buvo išduotas verslo liudijimas, gautas pajamas turi deklaruoti verslo liudijimą įsigijęs gyventojas.

Visi verslo liudijime nurodyti asmenys turi teisę (taip pat ir vienu metu) dalyvauti gyventojų vykdomoje veikloje kartu su verslo liudijimą įsigijusiu asmeniu ar jam nesant, tačiau tik vienoje veiklos vietoje, nes veiklos vietoje privalu turėti verslo liudijimą (Verslo liudijimų gyventojams išdavimo tvarka nenumato veikloje naudoti verslo liudijimo kopijų).

Trumpesniai kaip kalendorinių metų laikotarpiui išduotas verslo liudijimas

gyventojų pageidavimu gali būti pratęstas, kai sumokamas papildomas pajamų mokestis ir įmoka Sodros biudžetui. Prašymą pratęsti verslo liudijimo galiojimo laiką reikia pateikti, kol verslo liudijimas dar galioja. Verslo liudijimo galiojimo laikas pratęsiamas ne vėliau kaip per 2 darbo dienas nuo prašymo jį pratęsti pateikimo dienos. Laiku nepateikus prašymo, verslo liudijimo galiojimo laikas nepratęsiamas. Tokiu atveju gali būti išduotas naujas verslo liudijimas.

Verslo liudijimas neišduodamas, jeigu:

- vietos VMI nepateikiami nurodyti dokumentai;
- gyventojas, norintis įsigyti verslo liudijimą, yra skolingas už praėjusį laikotarpį Sodros biudžetui.

Kiekvienos veiklos rūšies verslo liudijimai išduodami atskirai. Jeigu prašyme gyventojas nurodo veiklos vietą, ji įrašoma verslo liudijime. Verslo liudijimą pasirašo ir antspaudu patvirtina vietos VMI viršininkas arba jo įgaliotas asmuo.

### **LAIKOTARPIS, KURIAM IŠDUODAMI VERSLO LIUDIJIMAI**

Verslo liudijimai išduodami pageidaujama mėnesių skaičiui, bet ne ilgiau kaip kalendoriniams metams ir ne trumpiau kaip mėnesiui (jeigu mėnuo, kuriam išduodamas verslo liudijimas, nesutampa su kalendoriniu mėnesiu, – ne trumpiau kaip 30 dienų), išskyrus prekybos verslo liudijimus.

Prekybos verslo liudijimai gali būti išduodami bet kuriam pageidaujama kalendorinių metų laikotarpiui, tačiau šis laikotarpis negali nusitęsti į kitus kalendorinius metus, t. y. gyventojas gali įsigyti prekybos verslo liudijimą vienai ar kelioms dienoms arba ilgesniam laikotarpiui. Prašyme turi būti įrašyta, kurio mėnesio kuriomis dienomis pageidaujama

prekiauti, ir šios dienos nurodomos verslo liudijime.

Paskutinį kalendorinių metų mėnesį verslo liudijimas gali būti išduotas arba pratęstas iki kalendorinių metų pabaigos, o mokėtinas pajamų mokestis apskaičiuojamas proporcingai verslo liudijimo galiojimo laikotarpiui.

### **FIKSUOTAS PAJAMŲ MOKESTIS IR KITOS MOKESTINĖS PRIEVOLĖS**

Lietuvos Respublikos gyventojų pajamų mokesčio įstatymas nustato, kad už pajamas, gautas iš veiklos, kuria verčiamasi turint verslo liudijimą, mokamas savivaldybių tarybų nustatytas fiksuoto dydžio pajamų mokestis.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. lapkričio 19 d. nutarime Nr. 1797 „Dėl Verslo liudijimų išdavimo gyventojams tvarkos“ nustatyta, kad mokėtiną pajamų mokestį apskaičiuoja vietos VMI. Informacija apie patvirtintus (nustatytus) fiksuotus pajamų mokesčio dydžius pateikiama vietos VMI, todėl į ją gali kreiptis gyventojas, norėdamas sužinoti kurios nors veiklos rūšies pajamų mokesčio dydį. Mokesčio dydis priklauso nuo pasirinktos veiklos rūšies ir verslo liudijimo galiojimo laiko. Lietuvos Respublikos Vyriausybei rekomendavus, savivaldybių tarybos turi teisę nustatyti mažesnę pajamų mokestį gyventojams – I, II arba III grupės invalidams, senatvės pensininkams, gyventojams, kurie vieni augina bent vieną vaiką iki 18 metų, sutuoktiniams, auginantiesiems tris ir daugiau vaikų iki 18 metų arba vaiką invalidą, taip pat bedarbiams, kurie nustatyta tvarka yra įregistruoti teritorinėse darbo biržose prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos. Pajamų mokestis turi būti sumokėtas prieš išduodant verslo liudijimą.



Mokėtinas už verslo liudijimą pajamų mokestis apskaičiuojamas proporcingai išduodamo verslo liudijimo galiojimo laikui. Jeigu prekybos verslo liudijimas išduodamas kelioms dienoms, nustatytas metinis pajamų mokestis dalijamas iš metų kalendorinių dienų skaičiaus ir gauta suma dauginama iš prekiauti pageidaujimų dienų skaičiaus. Jeigu verslo liudijimas išduotas ilgesniam negu vieno mėnesio laikotarpiui ir pasikeitė duomenys, pagal kuriuos buvo apskaičiuotas pajamų mokestis, gyventojas per 10 kalendorinių dienų nuo duomenų pasikeitimo dienos privalo pranešti apie tai vietos VMI.

Jeigu dėl duomenų, pagal kuriuos skaičiuojamas pajamų mokestis, pasikeitimo susidaro pajamų mokesčio permoka, ji grąžinama arba įskaitoma Lietuvos Respublikos mokesčių administravimo įstatymo nustatyta tvarka. Pajamų mokestis taip pat grąžinamas arba įskaitomas, kai verslo liudijime įrašytos rūšies veikla nutrūksta ir ja nesiverčiama iki išduoto verslo liudijimo galiojimo laikotarpio pabaigos gyventojui susirgus, išvykus nuolat gyventi į užsienį, mirus bei kitais išimtiniais atvejais vietos VMI viršininko sprendimu.

Be to, verslo liudijimus įsigiję gyventojai:

- privalo registruotis PVM mokėtojais ir šį mokestį mokėti pagal Lietuvos Respublikos pridėtinės vertės mokesčio įstatymo nuostatas, jeigu jų pajamos per metus yra ne mažesnės nei 100 tūkst. litų, o tuo atveju, kai jų pajamos per metus mažesnės nei 100 tūkst. litų, turi teisę registruotis PVM mokėtojais ir mokėti PVM, jei jie to pageidauja;
- neatleidžiami nuo prekyvietę eksploatuojančios įmonės rinkliavų ir kitų Lietuvos Respublikos įstatymuose nustatytų mokesčių prievolių.

## **DOKUMENTAI, KURIUOS VERSLO LIUDIJIMĄ ĮSIGIJĘ ASMUO PRIVALO TURĖTI VEIKLOS VIETOJE**

Gyventojai, įsigiję prekybos verslo liudijimus, – prekybos vietoje, o įsigiję gamybos verslo liudijimus, – gamybos vietoje privalo turėti verslo liudijimus ir šiuos prekių, medžiagų arba žaliavų įsigijimo dokumentus:

- sąskaitą faktūrą arba PVM sąskaitą faktūrą – kai prekės, medžiagos arba žaliavos įsigytos iš juridinių asmenų, gyventojų, kurie verčiasi individualia veikla;
- Muitinės departamento prie Finansų ministerijos nustatytos formos muitinės deklaraciją – kai prekės, medžiagos arba žaliavos įsigytos užsienyje;
- prekių (paslaugų) pirkimo-pardavimo kvito pirmąjį egzempliorių arba PVM sąskaitą faktūrą – kai prekės perkamos iš gyventojų, įsigijusio verslo liudijimą verstis prekyba, kai iš verslo liudijimą įsigijusio gyventojų perkama jo pagaminta produkcija, kai žemės ūkio produkcija perkama iš gyventojų (ne PVM mokėtojų), kuris pats ją išaugino, arba kai iš gyventojų (ne PVM mokėtojų ir neįsigijusio verslo liudijimo) perkami asmeninės nuosavybės teise priklausantys daiktai.

Gyventojai, įsigiję verslo liudijimus, suteikiančius teisę prekiauti savo pagaminta produkcija, prekybos vietoje privalo turėti krovinio važtaraštį.

Prekių, medžiagų arba žaliavų įsigijimo dokumentai, kurie yra specialūs apskaitos dokumentai, turi būti saugomi 5 metus, kiti dokumentai – 2 metus. Gyventojai, įsigiję verslo liudijimus, šiuos dokumentus saugo patys arba Valstybinės mokesčių inspekcijos prie Finansų ministerijos nustatyta tvarka perduoda juos saugoti vietos VMI.

Sutuoktiniai, įsigiję atskirus verslo liudijimus, toje pačioje prekyvietėje gali prekiauti prekėmis turėdami vieno iš jų vardu išrašytus prekių įsigijimo dokumentus ir notariškai patvirtintą santuokos liudijimo nuorašą.

Gyventojai, įsigiję verslo liudijimus platinti audiovizualinius kūrinius ir (arba) fonogramas bet kokiose laikmenose (prekiauti jais ir (arba) juos nuomoti), platinimo (prekybos ir (arba) nuomos) vietoje privalo turėti sudarytą su audiovizualinių kūrinių prodiuseriais ir fonogramų gamintojais arba jų teisių perėmėjais autorinę licencinę sutartį, suteikiančią teisę platinti Lietuvos Respublikos teritorijoje audiovizualinius kūrinius ir (arba) fonogramas bet kokiose laikmenose (prekiauti jais ir (arba) juos nuomoti).

Verslo liudijimus įsigijusiems gyventojams rekomenduojama turėti laisvos formos žurnalus, kuriuose būtų registruojami valstybinių kontrolės institucijų pareigūnų atliekami tikrinimai.

### **VERSLO LIUDIJIMUS ĮSIGIJUSIŲ GYVENTOJŲ BUHALTERINĖS APSKAITOS TVARKYMAS**

Žr. informacinę temą „Įmonių buhalterinė apskaita“.

### **VERSLO LIUDIJIMUS ĮSIGIJUSIŲ FIZINIŲ ASMENŲ VALSTYBINIS SOCIALINIS DRAUDIMAS**

Verslo liudijimus įsigiję asmenys Lietuvos Respublikos valstybinio socialinio draudimo įstatymo nustatyta tvarka privalomai draudžiasi valstybinio socialinio draudimo bazinei pensijai. 2003 m. patvirtintas įmokos valstybinei socialinio draudimo bazinei pensijai gauti dydis – 50% bazinės pensijos.

Privalomuoju valstybiniu socialiniu

draudimu nedraudžiami verslo liudijime įrašyti šie fiziniai asmenys: sutuoktinis, tėvas, motina, vaikas nuo 14 metų, globojamasis, globėjas (rūpintojas).

Valstybinio socialinio draudimo įmokos apskaičiuojamos proporcingai išduodamam ar pratęsimam verslo liudijimo galiojimo laikui, taikant kalendorinių dienų skaičių. Kai verslo liudijimo galiojimo pradžios diena ir galiojimo pabaigos diena sutampa su kalendorinio mėnesio pradžia ir pabaiga, mokama visa valstybinio socialinio draudimo įmoka bazinei pensijai gauti.

Asmenys, dirbantys pagal verslo liudijimus, įgytus trumpiau kaip 3 mėnesiams, valstybinio socialinio draudimo įmokas moka už visą verslo liudijimo galiojimo laiką per 5 darbo dienas nuo verslo liudijimo įsigijimo ar jo galiojimo laiko pratęsimo. Asmenys, dirbantys pagal verslo liudijimus, įsigytus ketvirčiui ar ilgesniam laikui, valstybinio socialinio draudimo įmokas moka kartą per ketvirtį, bet ne vėliau kaip paskutinę darbo dieną prieš to ketvirčio paskutinio mėnesio 15 dieną. Pasikeitus bazinės pensijos dydžiui per verslo liudijimo galiojimo laiką, įmokos perskaičiuojamos ir sumokamos per mėnesį nuo bazinės pensijos dydžio pasikeitimo dienos.

Privalomojo valstybinio socialinio draudimo įmoka sumokama pervedimu arba pašto perlaida į „Sodros“ teritorinio skyriaus nurodytą banko sąskaitą. Bankiniame dokumente arba pašto perlaidoje turi būti nurodytas draudžiamą asmens kodas arba draudėjo – mokesčių mokėtojo kodas, įmokos pavadinimas ir kodas.

Valstybinio socialinio draudimo įmokos bazinei pensijai dydis nepriklauso nuo įsigyjamų verslo liudijimų skaičiaus tuo atveju, kai įsigyjamų verslo liudijimų galiojimo laikas sutampa. Jeigu asmuo pagal verslo liudijimą dirba ne visą kalendorinį

mėnesį, bet savo noru sumoka valstybinio socialinio draudimo įmokas už visą kalendorinį mėnesį (50 % bazinės pensijos dydžio valstybinio socialinio draudimo įmokų sumos), jam įskaitomas draudimo stažas už visą mėnesį.

Verslo liudijimus įsigyjantys asmenys gali įmokų nemokėti (tas laikotarpis nebus įskaitytas į valstybinio socialinio draudimo stažą), jeigu jie yra Valstybinio socialinio draudimo fondo pensininkai, I ar II grupės invalidai nuo vaikystės, gaunantys šalpos (socialinę) pensiją, jiems yra sukakęs senatvės pensijos amžius ir jie gauna šalpos (socialinę) pensiją arba kompensaciją, gauna valstybinio socialinio draudimo pensiją iš kitos valstybės, yra laisvės atėmimo vietoje, yra draudžiami valstybiniu socialiniu draudimu arba turi būtinąjį stažą valstybinei socialinio draudimo senatvės pensijai gauti.

Asmenims, įsigijusiems verslo liudijimą ir neturintiems Valstybinio socialinio

draudimo pažymėjimo, jis išduodamas Sodros teritoriniame skyriuje (žr. informacinę temą „Darbo apmokėjimas“).

### **PRIVALOMOJO SVEIKATOS DRAUDIMO ĮMOKOS, KURIAS MOKA VERSLO LIUDIJIMUS ĮSIGIJĘ GYVENTOJAI**

Gyventojai, įsigiję tam tikros veiklos rūšies verslo liudijimą, moka privalomojo sveikatos draudimo įmokas, sudarančias 30% apskaičiuoto fiksuoto pajamų mokesčio sumos, bet per mėnesį ne mažiau kaip 1/12 metinės valstybės biudžeto įmokos už valstybės lėšomis draudžiamus asmenis einamaisiais mokestiniais metais (2003 m. ši suma yra 16,52 litų per mėnesį). Ši nuostata taikoma neatsižvelgiant į tai, ar įstatymų nustatyta tvarka yra sumažintas pajamų (verslo liudijimo) mokestis, ar konkretus gyventojas nuo šio mokesčio atleistas.

---

### **Teisės aktai**

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

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 Vyriausybės 2002 m. gruodžio 17 d. nutarimas Nr. 1976 „Dėl Gyventojų, įsigijusių verslo liudijimus, buhalterinės apskaitos tvarkos“ (Žin., 2002, Nr. 120–5408)

Lietuvos Respublikos finansų ministro 2002 m. gruodžio 24 d. įsakymas Nr. 415 „Dėl Gyventojų, įsigijusių verslo liudijimą, pajamų ir išlaidų apskaitos žurnalo formos ir jo pildymo tvarkos patvirtinimo“ (Žin., 2002, Nr. 127–5760)

Valstybinės mokesčių inspekcijos prie Finansų ministerijos viršininko 2002 m. gruodžio 31 d. įsakymas Nr. 379 „Dėl Prekių (paslaugų) pirkimo–pardavimo kvito formos bei šių kvitų pildymo taisyklių patvirtinimo“ (Žin., 2003, Nr. 2–67)

Lietuvos Respublikos finansų ministro 2002 m. rugsėjo 25 d. įsakymas Nr. 303 „Dėl Nuolatinio Lietuvos gyventojų su individualios veiklos pajamų gavimu susijusių leidžiamų atskaitymų bei jų apskaičiavimo tvarkos patvirtinimo“ (Žin., 2002, Nr. 95–4149; 2003, Nr. 15–623)

---

# Verslo planavimas

**Š**i tema susideda iš dviejų dalių – verslo planavimo proceso apibūdinimo ir verslo planų rengimo metodinių patarimų, kartu pateikiant verslo plano pavyzdį. Informacija pateikiama taip, kad ja būtų patogu naudotis planuojant savo verslo plėtrą.

## A. VERSLO PLANAVIMO PROCESAS

Sėkmingai verslo plėtrai neužtenka turėti vien tik gerų idėjų. Mėginant jas įgyvendinti iškils daugybė problemų, todėl labai svarbu mokėti valdyti savo ėjimą į priekį.

Valdymas susideda iš keturių pagrindinių funkcijų: planavimo, organizavimo (sprendimų priėmimo), sprendimų vykdymo ir kontrolės. Planavimas yra svarbiausia valdymo funkcija. Visų sprendimų priėmimas ir veiklos sėkmė didžiąja dalimi priklauso nuo to, kaip kvalifikuotai yra planuojama.

Planavimas suprantamas kaip tikslų iškėlimas ir priemonių jiems pasiekti parinkimas, atsižvelgiant į prieinamus išteklius. Veiklos planavimas – tai mąstymo procesas, vykstantis prieš imantis konkrečių veiksmų ir padedantis priimti sprendimus dabartiniu metu galvojant apie ateitį. Planavimo tikslas yra pagerinti sprendimų priėmimo kokybę analizuojant (įvertinant) visus veiksnius, turinčius įtakos tokių sprendimų priėmimui, ir užtikrinant, kad tie sprendimai atitinka įmonės pasirinktą strategiją. Pagrindinė planavimo paskirtis – ištirti galimas ateities įvykių alternatyvas bei situacijas, nustatyti įmanomas valdymo sprendimų, reikalingų nori-

miams tikslams pasiekti, sekas. Teisingi ir racionalūs sprendimai gali būti priimti tik tada, kai yra aiškiai nustatyti tikslai ir būdai jiems pasiekti. Jeigu nėra planuojama, t. y. nemodeliuojami galimi būdai tikslams pasiekti, nėra galimybės priimti teisingus sprendimus.

Planuojant verslą būtina atsakyti į 4 strateginius klausimus:

1. Kas esame?
2. Kur einame, arba kuo norime tapti?
3. Kaip ten pateksime?
4. Kaip vertinsime padarytą pažangą?

Jeigu įmonės verslo plane išsamiai atsakyta į šiuos klausimus, galima drąsiai tikėtis verslo sėkmės.

### 1. Kas esame? (įmonės SWOT analizė)

Pagrindinis įmonės veiklos ekonominių ir kitų ypatumų analizės tikslas – atsakyti į klausimą, kokia iš tikrųjų yra įmonės veikla ir sąlygos šiai veiklai plėtoti. Vietą geriausiai nusako įmonės pozicija konkurentų atžvilgiu. Konkurencinio pranašumo įgijimas, kitaip tariant, konkurencinė strategija – tai pagrindinė strategijos sudedamoji dalis. Įmonės vidinės stiprybės ir silpnybės bei išorinės aplinkos grėsmių ir galimybių analizė (dar vadinama SWOT arba SSGG analize) leidžia įvertinti įmonės padėtį, o svarbiausia – nustatyti sritis, kurias reikėtų tobulinti, atskleidžia išorinės aplinkos galimybes, kuriomis reikia pasinaudoti, bei pavojus, kurių būtina išvengti ar daryti jiems įtaką siekiant tikslų.

Analizuojant įmonės vidinę aplinką tiriamą rinką, naujų produktų kūrimas,

planavimo procesas, technologija, vartotojų aptarnavimas, žmonių darbo ypatumai, finansų ir techninių išteklių panaudojimas, ekologinių problemų sprendimas, ryšiai su visuomene, tobulėjimo procesas.

Analizuojant išorinę aplinką tirama verslo šakos teisinė, socialinė, ekonominė, technologinė, politinė aplinka.

### Stiprybės ir silpnybės, grėsmės ir galimybės (SWOT)

<u>Vidiniai veiksniai</u>	
Stiprybės	Silpnybės
<u>Išoriniai veiksniai</u>	
Grėsmės	Galimybės

Pildant SWOT analizės lentelę atliekami šie veiksmai:

- Veiklos stiprybes nustatome atsakydami į klausimus: ką mes darome gerai, už ką mus vertina, kokia mūsų konkurencinė padėtis, kokie mūsų ištekliai?
- Veiklos silpnybes nustatome atsakydami į klausimus: ką darome netobulai, kas galėtų būti pagerinta, ko turėtume vengti, kas dažniausiai nepatinka mūsų produktų/paslaugų pirkėjams?
- Išorinės galimybės ir grėsmės analizuojamos atsakant į tokius klausimus: kokių verslo aplinkos pokyčių tikimės artimiausiu metu, kaip tie pokyčiai paveiks mūsų įmonę (galimybės/pavojai), kokios galimybės atsiveria, ką daro kiti, ko mes nedarytume, ką daro mūsų konkurentai, ar technologiniai pokyčiai kelia pavojų įmonės veiklai ir t. t.

Užpildyta lentelė – puiki priemonė vėlesniems veiksams suplanuoti – stip-

rybėms akcentuoti, silpnybėms šalinti, galimybėms išnaudoti ir grėsmėms išvengti.

### 2. Kur einame, arba kuo norime tapti? (tikslų suformulavimas)

Seneka yra pasakęs: „Laivui, nežinančiam, kur plaukti, nėra palankaus vėjo“. Kiekvienos įmonės vadovams labai svarbu turėti įmonės viziją, t. y. žinoti, kokias verslo pozicijas įmonė tikisi užimti.

Formuluojant strateginius tikslus organizacijos vizija „išskaidoma“ į konkrečius veiklos tikslus, kurie turi būti įgyvendinti per 5 metus. Labai svarbu nustatyti kiekvieno tikslo pasiekimo terminą.

Strateginiai tikslai turi atsakyti į klausimą – kas turi būti padaryta, kad būtų įgyvendinta įmonės vizija. Rekomenduojama strateginius tikslus nustatyti esminėms veiklos sritims. Kiekvienai esminei (svarbiai) veiklos sričiai nustatomi dviejų tipų strateginiai tikslai:

- finansiniai tikslai (susieti su įmonės finansinių rezultatų pagerinimu);
- rinkodaros tikslai (susieti su įmonės konkurencingumo padidinimu ir ilgalaikės padėties rinkoje pagerinimu).

Kiekvienas strateginis tikslas išskaidomas į trumpalaikius tikslus, o šie yra paskirstomi įmonės darbuotojams. Tam, kad įmonė sėkmingai dirbtų, svarbūs šie aspektai:

- kiekvienas vadybininkas įmonėje turi turėti tikslus ir būti atsakingas už jų pasiekimą;
- norint sėkmingai tai pasiekti, būtina, kad visi darbuotojai žinotų, kokį vaidmenį jie atlieka versle;
- tikslai formuluojami kaip konkretūs rezultatai, kurie bus pasiekti įmonei vykdant savo veiklą;
- optimalu apibrėžti tikslus kiekybiniais terminais, nurodant skaičius ir datas, o ne tiesiog pareiškiant norą geriau dirbti ateityje.

### 3. Kaip ten pateksime? (tikslų pasiekimo kelias)

Atsakymas į šį klausimą – tai kelio tarp pirmojo klausimo (esama įmonės padėtis) ir antrojo klausimo (tikslai) nusakymas. Į šį klausimą geriausiai atsako įmonės verslo planas (jis kartu apima ir esamos padėties bei tikslų apibrėžimą).

Verslo plane turi būti atsakyta į šiuos klausimus:

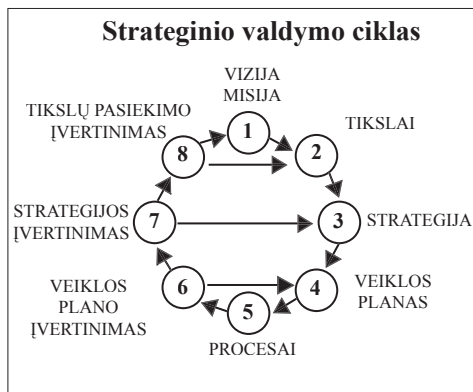
- Kaip plėtoti verslą?
- Kaip reaguoti į besikeičiančias aplinkos sąlygas?
- Kaip geriau susitelkti į naujas galimybes?
- Kaip valdyti kiekvieną verslo funkciją?
- Kaip pasiekti numatytus tikslus ir t. t.?

Verslo plano rengimo klausimai nagrinjami toliau šiame skyriuje.

### 4. Kaip vertinsime padarytą pažangą?

Planavimas gali būti beprasmiškas ir netikslingas, jeigu nežinosime, ar pasiekėme tai, ko norėjome, t. y. ką susiplanavome pasiekti. Štai čia atsiranda grįžtamojo ryšio tarp planų ir faktinių rezultatų poreikis. Grįžtamasis ryšys – tai kontrolė. Planavimas ir kontrolė yra labai glaudžiai susiję. Galima teigti, kad ir planavimas, ir kontrolė yra sprendimų priėmimo rūšis. Planuodami mes priimame daugybę sprendimų, ką norime pasiekti (padaryti) ir kaip to sieksime, ir tik kontroliuodami galime įsitikinti, ar pasiekėme tai, ko norėjome. Jeigu rezultatai mūsų netenkina, kontrolė padeda išsiaiškinti nukrypimų priežastis ir, jeigu dar įmanoma, imtis konkrečių veiksmų padėčiai ištaisyti. Iš čia kyla dar viena labai svarbi kontrolės funkcija – ji, atskleisdama anksčiau nenumatytų (arba neteisingai įvertintų, interpretuotų) veiksmų įtaką veiklos rezultatams, padeda

tobulinti patį planavimo procesą. Tai labai sumažina tikimybę vėl priimti neteisingą sprendimą, užkertą kelią galimiems neigiamiems veiklos padariniams ateityje.



Pavaizduotas planavimo ir kontrolės ciklas rodo, kad kontrolė yra grįžtamasis ryšys tarp įmonės ilgalaikių bei trumpalaikių planų ir faktiškai pasiektų rezultatų. Planavimas ir kontrolė bus efektyvūs tik tada, kai bus nustatyti atitinkami (ir pernelyg dažnai nesikeičiantys) veiklos vykdymo standartai (dydžiai, indeksai, rodikliai). Finansų srityje tam dažniausiai naudojami įvairūs absoliutiniai ir santykiniai rodikliai.

## B. VERSLO PLANAS

Verslo planas yra dokumentas, kuriame išsamiai aprašoma verslo sumanymo esmė. Be esamos padėties pristatymo, numatomų poreikių ir laukiamų rezultatų, verslo plane išsamiai pateikiami ir visi sumanymo įgyvendinimo etapai: projektavimas, tyrimai bei produkto/paslaugos sukūrimas, rinkodara, gamyba/paslaugų teikimas, valdymas, finansavimas, didžiausios rizikos ir veiklos etapai. Visa tai atskleidžia verslo idėją, jos įgyvendinimo priemonės, įvertinama laukiama nauda.

Atsižvelgiant į verslo plano paskirtį, gali skirtis ir jo turinys bei forma. Verslo



planas gali būti skirtas tik įmonės vidaus reikmėms, kaip darbinis dokumentas, padedantis planuoti ir valdyti verslą. Tačiau dažniausiai verslo planas rengiamas siekiant gauti išorinį finansavimą (iš banko, potencialaus investuotojo ar įvairių fondų) verslo idėjai įgyvendinti. Šiuo atveju verslo plano reikalauja beveik visi investuotojai.

Tačiau svarbu ne tik parengti veiksmingą verslo planą, bet ir jį paversti sėkmingu verslu. Todėl esminis verslo plano akcentas visada turėtų būti galutinis sumanymo įgyvendinimas.

### **Verslo plano reikalingumas**

Planuojant verslą svarbu išanalizuoti įvairius sumanymo aspektus ir iš anksto numatyti galimas problemas bei jų sprendimus. Be to, verslo planavimas gali padėti išvengti tokio projekto, kuris yra pasmerktas nesėkmei (geriau išleisti šiek tiek lėšų idėjos ekonominio-finansinio gyvybingumo analizei ir taip apsaugoti nuo nepagrįstos rizikos ir galimų gerokai didesnių nuostolių investuojant be jokios išankstinės analizės).

Pats verslininkas būtinai turi dalyvauti rengiant verslo planą. Konkretiems klausimams spręsti kartais tikslinga pasitelkti konsultantus, tačiau priimti svarbiausius sprendimus turi pats verslininkas. Jis turi suprasti kiekvieną verslo plano aspektą, nes jį nuodugniai egzaminuos plano skaitytojai – investuotojai, finansuotojai, potencialūs partneriai, darbuotojai. Verslo planas tampa savitu verslininko išipareigojimu.

### **Įprastiniai planavimo sunkumai**

Toliau trumpai paminėsime kelias dažnai pasitaikančias klaidas, kurias daro verslininkai rengdami verslo planus.

#### **1. Nerealūs tikslai**

- Neturima konkrečių tikslų.

- Trūksta laiko numatytiems rezultatams pasiekti.
- Nėra prioritetų.
- Nenustatyti veiklos etapai.

Vienas iš galimų sprendimų yra sudaryti darbų grafiką, nustatant etapus ir prioritetus, konkrečius etapų tikslus, kuriuos reikia pasiekti per apibrėžtą laikotarpį.

2. Neobjektyvus problemų vertinimas, kai, pernelyg išsitraukus į savo idėją, pradedama subjektyviai vertinti esamas ir potencialias problemas.

- Nesuvokiamos būsimos problemos.
- Nepripažįstami galimi plano trūkumai.
- Nėra veikimo alternatyvų.

Norint išvengti šių klaidų, būtina sudaryti galimų problemų ir alternatyvių sprendimų sąrašą.

3. Patyrimo stoka. Labai svarbu sugebėti finansuotojui įrodyti, kad išmanote konkretų verslą ir sugebėsite įgyvendinti savo sumanymą.

- Verslo patyrimo neturėjimas.
- Neturėjimas patirties ir supratimo stoka konkrečioje verslo srityje.
- Nesugebėjimas aiškiai pristatyti sumanymo esmės bei įvertinti verslo plano įgyvendinimo komandos sugebėjimų.

Jei trūksta specialių žinių ar įgūdžių, būtina konsultuotis su profesionalais ar priimti į komandą srities, kurią išmanote mažiau, specialistą.

4. Rinkos poreikių neįvertinimas. Dažnai būna siūloma idėja prieš tai nepatikrinus, ar bus pakankamai potencialių pirkėjų. Jei paslauga ar gaminys patinka pačiam verslininkui, tai dar nereiškia, kad jis bus paklausus rinkoje.

- Neapibrėžtumas, kas bus pagrindiniai produkto pirkėjai.
- Potencialių rinkos poreikių nežinojimas.
- Produkto paklausos pagrindimas ne objektyviais argumentais, bet vien verslininko nuomone.

Norint išvengti šių klaidų, būtina nuodugnai ištirti konkretaus produkto rinką bei tikslingai parinktus rinkos segmentus ir įvertinti potencialias (būsimas) rinkos galimybes.

Išvengus šių klaidų, galima parengti pagrįstą verslo planą, kuris būtų tvirtas pagrindas tolesnei veiklai ir leistų sėkmingai įgyvendinti idėją.

### **Patarimai, kaip parengti verslo planą**

Prieš pradėdant rengti verslo planą, būtina apgalvoti bei įvertinti kritinius planavimo veiksnius, išsiaiškinti įprastinius planavimo sunkumus bei pasiruošti jų išvengti. Ne mažiau svarbu yra žinoti, kas ir kaip skaitys verslo planą, kam jis bus naudojamas. Verslo plano sėkmė priklauso ne tik nuo turinio, bet ir jo pateikimo formos. Investuotojai netiesiogiai susieja gerą verslo plano formą su geru turiniu, todėl yra svarbu tiek verslo plano forma, tiek jo turinys.

Dokumentas turi atrodyti patraukliai, bet ne prabangiai, būti tvarkingas, kokybiškai išspausdintas, parašytas taisyklinga kalba. Sumanymas turėtų būti pateiktas ne tik tiksliai ir aiškiai, bet ir koncentruotai (rekomenduojama verslo plano apimtis – 20–40 puslapių), tačiau teksto vientisumas turi išlikti.

Viršelį turėtų atrodyti solidžiai, taip, kad jau iš pirmo žvilgsnio dokumentas keltų pasitikėjimą. Viršelyje patartina nurodyti įmonės pavadinimą, adresą, el. pašto adresą, telefono bei fakso numerius, kad investuotojas galėtų lengvai susisiekti su verslo plano pateikėju. Taip pat reikia nurodyti plano išleidimo metus ir mėnesį.

Itin svarbi verslo plano dalis yra santrauka. Dažniausiai tik ją perskaitęs potencialus investuotojas nusprendžia, ar verta toliau gilintis į pateiktą verslo idėją. Todėl

labai svarbu sugebėti 1–3 puslapiuose įtaigiai pristatyti verslo plano tikslą, verslo idėjos, jos įgyvendinimo ir valdymo esmę, potencialą rinkoje, reikiamą finansavimą ir prognozuojamą naudą įmonei bei investuotojams.

Planas turi būti orientuotas į ateitį, pateikiant tendencijas ir prognozes, kurios išryškina idėjos potencialą. Tačiau reikia vengti perdėjimo, pateikti ne tik geriausio, bet ir blogiausio bei tikėtiniausio atvejo scenarijus, nurodyti kritines sumanymo vietas.

Plane geriau sutelkti dėmesį tik į vieno pagrindinio sumanymo galimybes – nesištenkti aprėpti per daug. Būtina nusistatyti tikslinę rinką, tyrimais parodyti jos potencialą. Tyrimai labiau padidina pasitikėjimą rezultatais.

### **Verslo plano pagrindinės dalys**

Rekomenduojama verslo plano apimtis yra 20–40 puslapių, bet, atsižvelgiant į sumanymo ypatybes, planas gali apimti nuo 10 iki 100 puslapių. Toliau pateikta galima plano struktūra, trumpai apibūdinant atskiras dalis, ir verslo plano pavyzdys.

#### **1. Santrauka**

Santrauka turėtų būti ne ilgesnė kaip 3 puslapių. Joje reikia pateikti esmę to, apie ką vėliau bus išsamiai kalbama. Kadangi tai yra pirma (ir kartais vienintelė) skaitoma plano dalis, ji turėtų kuo geriau atspindėti viso dokumento kokybę.

Santraukoje turi būti pateikta sumanymo esmė, galimybės įsitvirtinti rinkoje, esminiai sėkmės veiksniai, finansavimo poreikiai ir būsimą naudą investuotojui ar bankui, taip pat pagrindiniai verslo plane gauti finansiniai-ekonominiai numatomos veiklos rezultatai. Visa tai reikia išdėstyti taip, kad sudomintų ir skatintų investuotoją perskaityti visą planą.



Santrauka rašoma paskutiniame verslo plano rengimo etape, užbaigus visas kitas dalis.

## 2. Įmonės pristatymas

Šioje dalyje pristatoma pati įmonė ir jos esama būklė. Nurodoma įmonės teisinė forma (rūšis), pavadinimas, adresas, telefonas, faksas, elektroninio pašto adresas, kur ir kada įmonė įregistruota, sąskaitų numeriai, duomenys apie steigėjus. Pateikiami esminiai įmonės istorijos ir dabartinės veiklos faktai, pristatomas įmonės valdymas, organizacinė struktūra, personalas. Taip pat pateikiama esama įmonės finansinė būklė ir jos įvertinimas.

## 3. Rinka ir rinkodara

Svarbiausi šios dalies punktai yra pačios rinkos apibūdinimas, konkurencijos joje analizė, rinkodaros tikslai bei strategija ir rinkodaros veiksmų planas.

**Rinkos apibūdinimas.** Apibūdinant padėti rinkoje, svarbu nustatyti jos esamą būklę, kokie aplinkos veiksniai daro jai įtaką, išanalizuoti rinkos kitimo tendencijas ir potencialą, ankstesnes tendencijas ir pardavimų prognozes dvejiems metams į priekį. Taip pat panagrinėti, kaip naujo produkto įėjimas į šias rinkas paveiks pardavimus, kainas, kaštus, pelnus. Būtina pateikti rinkos dydį nusakančius faktinius duomenis. Vertinant rinką paklausos atžvilgiu, reikia išsiaiškinti, kas yra pagrindiniai analogiškos produkcijos pirkėjai, koks jų pageidaujamas pirkti kiekis ir už kokią kainą, kada jie perka ir kaip atsiskaito, ar patenkinami vartotojo poreikiai ir ar jie pasiryžę už juos mokėti.

**Konkurencija.** Vertinant rinką pasiūlos atžvilgiu, kitaip sakant analizuojant konkurenciją, būtina sužinoti konkuruojančius produktus ir įmones. Kalbant apie įmones, reikėtų išsiaiškinti jų užimamas rinkos dalis, pardavimų dydžius, gamy-

binius pajėgumus, stiprybes ir silpnybes (rinkodaros, technologijų ir pan.) bei finansinę padėtį, gaunamą pelną. Tikslinga žinoti, kas yra kokybės bei kainodaros lyderiai.

Kalbant apie konkuruojančius produktus, pirmiausia reikėtų įvertinti jų privalumus ir trūkumus, palyginti produktus kainos, kokybės, aptarnavimo, išvaizdos, rinkodaros ir kt. pagrindu. Išsiaiškinti, kaip jie atitinka vartotojų poreikius.

## Rinkodaros tikslai ir strategija.

Verslo plane turėtų būti aiškiai nusakyti rinkodaros tikslai – išreikšti išmatuojamais dydžiais ir susieti su konkrečiais laikotarpiais. Tiksluose turėtų atsispindėti numatomos pardavimų apimtys ir rinkos dalys (keleriems metams). Toliau reikėtų pateikti rinkodaros strategiją, kuri apimtų rinkos segmentavimą ir tikslinių grupių išskyrimą, pagal tai parenkant produkto, kainodaros, paskirstymo bei skatinimo sprendimus šiems segmentams pasiekti. Be abejo, reikia įvertinti turimas galimybes tikslams pasiekti naudojantis tam tikra strategija.

## 4. Projekto pristatymas

Šioje verslo plano dalyje išsamiai pristatomas pats projektas ir tai, kaip jis bus įgyvendinamas. Apibūdinama projekto idėja ir tikslai, projektavimo ir gamybos procesai, pristatomas projekto valdymas. Komanda, kuri sieks įgyvendinti projektą, yra vienas iš svarbiausių sėkmės veiksnių, nes būtent žmonės sukuria vertę („daro“ pinigus). Todėl rekomenduojama pristatyti įmonės „smogiamąją jėgą“, susijusią su nauju projektu, išryškinant jos stipriąsias vietas, patirtį, kvalifikaciją, apibūdinti patarėjų ar konsultantų pagalbą.

Taip pat reikėtų pristatyti projekto įgyvendinimo grafiką, pateikiant pagrindinių darbų atlikimo etapus, jų užbaigimo terminus ir tarpusavio priklausomybę.

Kuo detalesnis grafikas, tuo labiau jis įtikina galimą finansuotoją, kad verslas yra nuodugniai apgalvotas, todėl jo rizika mažesnė.

Galiausiai reikia išdėstyti ir aptarti visas numatomas su projektu susijusias problemas bei riziką. Tačiau prieš tai, atsižvelgiant į rizikos tikimybę, reikia įvertinti rizikos pašalinimo kaštus.

#### 5. Finansinis-ekonominis projekto pagrindimas

Ši verslo plano dalis rodo potencialų įmonės gyvybingumą. Joje pristatomas projekto gyvavimo ciklas, pagrindžiamos naujos veiklos pajamos ir sąnaudos, nurodoma, kokių ir kada reikia investicijų ir kokie numatomi finansavimo šaltiniai. Šioje dalyje pateikiamos trys pagrindinės finansinės ataskaitos: pinigų srautų prognozė, pelno (nuostolio) ataskaita ir prognozinis balansas, taip pat esminių finansinių rodiklių skaičiavimai. Galiausiai atliekama jautrumo analizė siekiant nustatyti finansinių rezultatų priklausomybę nuo galimų sąlygų pokyčių.

Finansinis-ekonominis pagrindimas rodo numatomo verslo gyvybingumą ir perspektyvas.

### VERSLO PLANO PAVYZDYS

Toliau pateikiame verslo plano pavyzdį. Pabrėžiame, kad prielaidų sistema, skaičiai ir išvados nėra paremtos nuodugniais tyrimais ir pateiktas dokumentas gali būti vertinamas tik kaip pavyzdys, iliustruojantis verslo plano turinį ir formą, bet ne realus verslo planas.

Pavyzdyje aptariamas ne visai standartinis atvejis: naujos veiklos – siuvimo – plėtojimas įmonėje, kuri verčiasi su tuo nesusijusia veikla (statyba). Svarbiausia tokiu atveju (arba pradedant veiklą tik tik įsteigtoje įmonėje) – specialistų

kompetencija ir jos parodymas verslo plane. Projekto skaičiavimai pateikti JAV doleriais.

Pagrindinės verslo plano prielaidų ir finansinių rezultatų lentelės pateikiamos kaip priedai. Rengiant verslo planus nereikėtų skaičiavimų lentelės įkeliamos į tekstinę dalį, tačiau tokiu atveju būna sudėtinga operatyviai koreguoti skaičiavimus (kai skaičiavimai atliekami atskirai, galima padidinti jų patikimumą naudojant kompiuterines programas (pvz., *MS Excel*), o jas patogiau naudoti atskirai).

### VERSLO PLANO TURINYS

#### Santrauka

#### 1. Esama padėtis

- 1.1. Bendra informacija
- 1.2. UAB „Optima“ apibūdinimas

#### 2. Rinkos būklė ir tendencijos

- 2.1. Konkurentai
- 2.2. Rinkos niša
- 2.3. Veiklos strategija

#### 3. Projekto pristatymas

- 3.1. Projekto tikslai ir numatomos veiklos kryptys
- 3.2. Gamybinė bazė ir reikalinga įranga
- 3.3. Gaminiai ir paslaugos, gamybos apimtys
- 3.4. Žaliavos ir medžiagos
- 3.5. Personalas. Atlyginimai
- 3.6. Numatomi vartotojai ir realizavimo būdai

#### 4. Finansinis-ekonominis projekto pagrindimas

- 4.1. Bendrosios prielaidos
- 4.2. Projekto įgyvendinimo etapai
- 4.3. Investicijų poreikis ir finansavimo šaltiniai, paskolos grąžinimas

- 4.4. Gaminių savikaina
- 4.5. Pardavimai
- 4.6. Sąnaudos
- 4.7. Pelną (nuostolio) ataskaita
- 4.8. Pinigų srautų ataskaita
- 4.9. Projekto balansas. Finansiniai rodikliai
- 4.10. Jautrumo analizė

## 5. Investicijų rizika

## 6. Priedai

### SANTRAUKA

UAB „Optima“ įregistruota XXX1 m. kovo 3 d. Vilniaus m. savivaldybės administracijos registro tarnyboje. Įmonės akcijos priklauso 2 akcininkams. Iki šiol UAB „Optima“ veikla buvo statybų projektų įgyvendinimas. XXX2 m. įmonės grynasis pelnas – 16,6 tūkst. Lt.

Pagrindinis projekto tikslas – įkurti individualaus siuvimo saloną, atitinkantį tarptautinius įrangos, drabužių dizaino ir kokybės standartus.

Šio projekto idėja – vienoje vietoje profesionaliai modeliuoti ir konstruoti moteriškus ir vyriškus drabužius, siūti aukščiausios klasės drabužius naudojant pažangiausias siuvimo technologijas ir platų madingų audinių spektrą.

*Numatomos įmonės veiklos kryptys:*

1. Viršutinių moteriškų ir vyriškų drabužių modeliavimas ir konstravimas, sezoninių kolekcijų kūrimas.

2. Viršutinių moteriškų ir vyriškų drabužių (paltų, lietaiškų, kostiumų, švarkų, sijonų, kelnų, palaidinių, suknelių) siuvimas pagal individualius klientų užsakymus ar modelį pasirenkant iš siūlomos kolekcijos.

3. Gatavų serijinės gamybos drabužių taisymas, pritaikant kliento figūrai.

4. Konsultacijos drabužių dėvėjimo,

priedų pasirinkimo, stiliaus ir įvaizdžio kūrimo klausimais.

5. Gatavų drabužių lyginimas ir atnaujinimas po cheminio valymo.

6. Esant ribotiems vietinės rinkos poreikiams, drabužių kolekcijų siuvimas ar serijinė gamyba užsakovams iš užsienio.

*Projekto vieta rinkoje.* Šiuo metu Lietuvoje veikia daug mažų siuvimo įmonių, salonų, kurie atlieka nedidelius masinės gamybos užsakymus, siuva individualiems klientams. Žymesni dizaineriai turi privačius parduotuves-salonus. Tačiau atliekamų darbų kokybė neretai neatitinka Europos standartų. Tai lemia: dažnai sena, prasta įranga, netinkamas audinio parinkimas, gaminių konstrukcija, profesionalumo trūkumas siuvant gaminį. Dažniausiai Lietuvos dizaineriai yra tik dailininkai, neturintys patirties, įgūdžių siuvant gaminį bei atliekant apdailą. Pagrindinis daugelio Lietuvos siuvėjų darbo trūkumas – dažnai žema gaminių kokybė ir atlikimo kultūra.

Kadangi siuvančių vyrams yra nedaug, o siuvančių kokybiškus aukštos klasės vyriškus drabužius Lietuvoje beveik nėra, įmonė, siūdama prestižinius vyriškus drabužius, pretenduoja tapti lydere. Yra visos prielaidos (profesionalus vyriškų drabužių konstruktorius, profesionalūs siuvėjai, patyrusi dizainerė, moderni gamybos technologija, profesionalus audinių parinkimas konkrečiam gaminiui), leisiančios tai pasiekti.

Veiklos pradžioje numatoma pagal dizainerės sukurtus modelius pasiūti vienetinių drabužių kolekciją, kuri būtų siūloma klientams. Klientui pageidaujant bus kuriami ir individualūs modeliai. Įmonė orientuosis į vyriškų ir moteriškų drabužių siuvimą pagal individualius užsakymus, tačiau jei truks klientūros, bus labai nedaug užsakymų, numatoma vykdyti užsienio firmų užsakymus – siūti

drabužių kolekcijas pagal užsakovų modelius.

Numatomas kainų lygis – žemesnis negu pasaulinio garso modeliotojų ir kitų Lietuvos dizainerių, bent jau įėjimo į rinką metu. Ateityje kainos priklausys nuo produkcijos paklausos. Įmonė naujos veiklos pradžioje vykdys aktyvią reklamos kampaniją. Pagrindiniai įmonės privalumai – darbuotojų profesionalumas ir įrangos lankstumas.

Projekto įgyvendinimo metu bus priimta 16 naujų darbuotojų.

Bendra planuojamų investicijų suma sudaro 133 tūkst. JAV dolerių. Iš šios sumos 126 tūkst. JAV dolerių (90% visų investicijų) bus investuota ilgalaikiam turtui formuoti.

UAB „Optima“ – investicinio projekto iniciatorė ir vykdytoja – šiam investiciniam projektui įgyvendinti tikisi gauti papildomą finansavimą. Kad projektas būtų laiku ir visiškai įgyvendintas, reikalinga 100 tūkst. JAV dolerių (75% visų finansavimo lėšų) ilgalaikė paskola. Kita dalis investicijų, reikalingų projektui įgyvendinti, – 33 tūkst. JAV dolerių (25%) – bus finansuojama iš akcininkų įnašų.

Numatomų investicijų ir finansavimo šaltinių schema pateikta verslo plano 1 priede, paskolos sąlygos ir grąžinimo grafikas – verslo plano 3 priede.

Numatomas grynasis pelnas per penkerius projekto metus – 94 tūkst. JAV dolerių.

Projekto prieduose pateikta: išlaidų veiklai išplėsti pagrindimas, projektiniai sąnaudų, pardavimų apimčių bei realizacinių pajamų apskaičiavimai, prognozuojamo pelno (nuostolio) ir pinigų srautų ataskaitos.

Visi projektiniai skaičiavimai atlikti penkerių metų laikotarpiui po paskolos gavimo.

## 1. Esama padėtis

### 1.1. Bendra informacija

<b>Pavadinimas</b>	UAB „Optima“
<b>Adresas</b>	I. Šimulionio g. 5, Vilnius Tel. 11 11 111 Faks. 11 11 110
<b>Registracijos Nr.</b>	AB95-000
<b>Įmonės kodas</b>	1111111
<b>Aptarnaujantys bankai</b>	AB Vilniaus bankas, Vilniaus filialas a.s. 100000000
<b>Akcinis kapitalas</b>	Pradinis akcinis kapitalas – 10 000 Lt, dabartinis – 50 000 Lt
<b>Įsteigimo data</b>	XXXI 03 03
<b>Veiklos sritys (pobūdis)</b>	Statybos ir remonto darbai
<b>Numatomo įkurti padalinio veikla</b>	Moteriškų ir vyriškų drabužių modelia- vimas ir siuvimas pagal individualius užsakymus, kolekcijų siuvimas pagal užsie- nio užsakovų užsakymus, papildomos paslaugos: drabužių taisymas ir lyginimas, dizainerio konsultacijos

### 1.2. UAB „Optima“ apibūdinimas

#### 1.2.1. UAB „Optima“ įsteigimas ir veikla

UAB „Optima“ įsteigta XXXI 03 03. Ji įsteigta tarpusavio susitarimo pagrindu, vadovaujantis Bendrovės steigimo sutartimi, Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymu, kitais Lietuvos Respublikos įstatymais ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais. UAB „Optima“ įstatatai įregistruoti Vilniaus miesto

savivaldybės administracijos registro tarnyboje.

Veiklos pradžioje UAB „Optima“ įstatinis kapitalas buvo 10 000 Lt. Įmonės veiklos metu įstatinis kapitalas buvo padidintas iki 50 000 Lt. Jis padalytas į 500 paprastų vardinių akcijų. Vienos akcijos nominali vertė – 100 Lt.

Bendrovės steigėjai ir steigėjų įstatinio kapitalo dalys:

- Petras Petraitis – 387 akcijos (77,4% akcijų);
- Jonas Jonaitis – 113 akcijų (22,6% akcijų).

Aukščiausias Bendrovės valdymo organas yra akcininkų susirinkimas. Bendrovės valdyba nesudaroma, o jos funkcijos perduodamos administracijos vadovui ir akcininkų susirinkimui. Įmonės vadovas – Petras Petraitis.

Administracija dirba vadovaudamasi Lietuvos Respublikos įstatymais, Bendrovės įstatais, visuotinio akcininkų susirinkimo nutarimais ir administracijos vadovo sprendimais.

Bendrovė atlieka statybos ir remonto darbus. Įmonė atliko Miško mikrorajono lietaus kanalizacijos tiesimo darbus, statė UAB „XXX“ biurą ir sandėlį Pievos mikrorajone. XXX2 m. buvo užmegzti ryšiai su Baltarusijos įmonėmis. XXX2 m. IV ketvirtį šioms įmonėms buvo atlikta darbų už 133 000 Lt. UAB „Optima“ dirba 10 žmonių, galinčių atlikti visus aukštos kvalifikacijos reikalaujančius statybos darbus.

Įmonės savininkai nusprendė ateityje statybos darbus vykdyti kitoje jiems priklausančioje įmonėje (kartu į kitą įmonę pereis ir statybos darbus dirbantys specialistai), o UAB „Optima“ pertvarkyti, išsavinant naują – šiame projekte pristatomą – veiklą.

## 1.2.2. Įmonės veiklos finansiniai rezultatai

XXX2 metais „Optima“ veikė pelningai – gauta 16,6 tūkst. Lt grynojo pelno. Įmonės finansinės atskaitomybės formos – balansas, pelno (nuostolio) ataskaita – pridedamos atskirai (šiam verslo planui pavyzdyje ankstesnių metų finansinės ataskaitos nepridedamos).

## 1.2.3. Naujo įmonės padalinio – siuvimo salono – įkūrimas ir valdymas

Kuriamo naujo padalinio vadovas Jurgis Jurgaitis yra 33 metų amžiaus. 1985 m. baigė Vilniaus 10 PTM, įgijo siuvėjo specialybę. Nuo 1990 m. jis dirbo siuvimo AB „Pavasaris“ eksperimentinio cecho moteriškų drabužių modeliavimo grupės siuvėju, turi 6 (aukščiausią) kategoriją. Siuvo prestižines AB „Pavasaris“ ir užsienio firmų kolekcijas, atliko technologinius ir konstruktyvius pramoninių gaminių bandymus užsienio firmoms. J. Jurgaitis – profesionalus siuvimo ir lyginimo įrangos specialistas, gerai išmano moteriškų, vyriškų ir vaikiškų drabužių siuvimo technologiją.

Nuo 1996 m. rudens iki 1999 m. dirbo salono „Siuvėjai“ konsultantu siuvimo įrangos ir technologijos klausimais, dalyvavo kuriant siuvimo saloną.

Dalyvavo parodose „Baltijos tekstilė ir oda“ kartu su siuvimo įrangos firmos BALTA atstovais Lietuvoje.

Būsiami siuvimo salono darbuotojai naujame siuvimo salone klientams pasiūlys aukštos klasės prestižinius *prêt-à-porter* stiliaus drabužius. Būsiami darbuotojai yra savo darbo srities profesionalai.

Šio projekto idėja – vienoje vietoje profesionaliai modeliuoti ir konstruoti moteriškus ir vyriškus drabužius bei siūti aukščiausios klasės drabužius, naudojant pažangiausias siuvimo technologijas ir platų madingų audinių spektrą.

## 2. Rinkos būklė ir tendencijos

Vilnius yra svarbiausias Lietuvos ekonominis ir politinis centras, čia vyksta didžiausi kultūriniai renginiai. Kiekvienais metais Vilniuje rengiami tarptautiniai madų festivaliai, kurių tikslas – populiarinti Lietuvos modeliotojus pasaulyje. Šiuose festivaliuose dalyvauja ir aukščiausio lygio pasaulio modeliotojai-dizaineriai. Lietuvoje ketinama kurti tarptautinę *prêt-à-porter* (pramoninę ar gamybinę madą, drabužiai, skirti dėvėti) mados federaciją. Ją kuriant pageidauja prisidėti Latvijos, Estijos, Rusijos, Ukrainos madų federacijos. Vilniuje šiuo metu yra pats geriausias Baltijos šalių regiono ekspozicijų centras.

Lietuvos sostinėje Vilniuje yra daug įstaigų (restoranų, viešbučių, bankų, parduotuvių ir pan.), kurių personalo aprangai keliama atitinkami reikalavimai. Kiekviena profesija turi savo reikalavimus, todėl svarbu sukurti tinkamą profesinį įvaizdį. Kol kas ne visų firmų, organizacijų atstovai savo aprangą gali tinkamai atstovauti firmai. Lietuvoje nėra tvirtų drabužių dėvėjimo kultūros tradicijų, tačiau, bendradarbiaujant su užsienio partneriais, tarptautinių organizacijų atstovais, negalima neatsižvelgti į pasaulyje priimtas normas. Šalyse, kuriose daug dėmesio skiriama etiketui, jo nepaisymas gali sudaryti prastą įvaizdį bei nulemti tolesnio bendradarbiavimo eigą. Šiuo metu trūksta aukštos kokybės, atitinkančių tam tikrus reikalavimus, elegantiškų *prêt-à-porter* stiliaus drabužių. Lietuvai žengiant į Europą, būtina laikytis jos rengimosi taisyklių.

### 2.1. Konkurentai

Geros kokybės Vakarų Europoje pagamintus drabužius galima įsigyti tik keliose prestižinių drabužių parduotuvėse – „Balt-

man“, Aprangos salonas, „Rožė“, „Giro“, „Vaiva“. Čia siūlomi žymių dizainerių ir firmų (YSL, Pierre Carden, Armani, Chanel ir kt.) gaminiai. Jie yra kokybiški ir parduodami aukštomis kainomis (900–3000 Lt). Numatomas įkurti salonas siūlys klientams modelius, pasiūtus tik iš aukščiausios kokybės medžiagų bei priedų, naudojant profesionalią, modernią įrangą. Didžiausias gaminamos produkcijos privalumas – modelio pritaikymas individualiam klientui, taip pat konsultavimas stiliaus, įvaizdžio ir drabužių dėvėjimo klausimais. Individualaus modeliavimo ir siuvimo darbai bus atliekami pagal Europos standartus, tačiau už mažesnę kainą.

Numatomo įsteigti siuvimo salono būsimi konkurentai ir jų konkuruojantys produktai, kainų diapazonas:

- Siuvimo fabrikai (kokybės atžvilgiu realią konkurenciją gali sudaryti tik eksperimentinių cechų gaminiai):
  - AB „Dainava“ (lietpalčiai, striukės, sijonai, kelnės);
  - AB „Dobilas“ (paltai, striukės);
  - AB „Šatrija“ (kelnės);
  - AB „Lelija“ (kostiumai, paltai, lietpalčiai, striukės, švarkai, kelnės, sijonai).
- Gatavų drabužių parduotuvės, prekiaujančios aukštos kokybės importiniais gaminiais:
  - „Baltman“ (vyriški drabužiai);
  - Aprangos salonas (vyriški ir moteriški drabužiai);
  - „Danija“ (vyriški ir moteriški drabužiai);
  - „Šarūnas“ (vyriški drabužiai);
  - „Giro“ (vyriški drabužiai);
  - „Kvietimas“ (importiniai ir lietuvių dizainerių moteriški drabužiai);
  - „Siberga“ (importiniai ir lietuvių dizainerių drabužiai);
  - „Vaiva“ (vyriški ir moteriški drabužiai);



„Rožė“ (moteriški drabužiai).

Privalumai: paprastai aukšta gaminių kokybė, gaminių galima įsigyti iš karto – taip klientas sutaupo laiko.

Trūkumai: ribotas gaminių pasirinkimas modelių, spalvų ir dydžių atžvilgiu.

- Siuvimo ateljė ir Lietuvos dizainerių siuvimo salonai. Dizainerių-modeliuotojų siuvimo salonų Vilniuje kol kas yra mažai.

Siuvimo salonai-ateljė: „Salonas 7“, „Vanmoda“, „Audronė“, „Gunda“, „Nefra“ ir kt. – (siuva daugiausia moteriškus drabužius, vyriški drabužiai sudaro tik nedidelę dalį), „Siuvėjų gildija“ (daugiausia siuva vyriškus drabužius, moteriški drabužiai sudaro nedidelę dalį).

Privalumai: dauguma siuvimo salonų ir dizainerių yra gerai žinomi klientams, turi išsikovoję rinkos dalis, jų gaminiai yra originalūs.

Trūkumai: labai aukštos kai kurių gaminių kainos (individualių dizainerių), daugiausia sena įranga – tai lemia gaminių kokybę.

- Lietuvos dizaineriai-modeliuotojai, savo gaminius parduodantys mažmeninės prekybos parduotuvėse, parduotuvėse-salonuose, siuvantys individualiems klientams pagal užsakymus (siuva daugiausia moteriškus drabužius, vyriški drabužiai sudaro nedidelę dalį).

Privalumai: siuvant individualiam klientui, gaminys pritaikomas pagal jo matmenis.

Trūkumai: ribotas klientų skaičius, daugiausia sena įranga – tai lemia gaminių kokybę.

- Individualūs siuvėjai (siuva daugiausia moteriškus drabužius, vyriški drabužiai sudaro nedidelę dalį).

Privalumai: žemos darbų kainos, siuvant individualiam klientui, gaminys pri-

taikomas pagal jo matmenis.

Trūkumai: labai nedaug klientų, daugiausia sena, neprofesionali įranga.

Realiausi konkurentai, atsižvelgiant į tai, kad salonas siūs tik aukščiausios kokybės *prêt-à-porter* stiliaus gaminius, – parduotuvės, prekiaujančios žymių pasaulio modeliuotojų aukštos kokybės produkcija, Lietuvos modeliuotojai-dizaineriai, siuvimo salonai: „Siuvėjų gildija“, „Dani studija“, „Audronė“, „Vanmoda“, AB „Lelija“ salonas.

Pagrindinės potencialios konkurencinės įmonės – AB „Lelija“ salonas, „Siuvėjų gildija“ ir „Lietuvos dizaineriai“ – šiuo metu dirba visu pajėgumu. Tai dar kartą įrodo numatomos veiklos pagrįstumą.

Didžiosios siuvimo įmonės, dėl didelės darbų apimties ir blogo darbo organizavimo bei atsinaus pačių darbininkų požiūrio į savo pareigas, negali pasiūlyti pakankamai aukšto lygio individualių gaminių.

Lietuvos dizaineriai daugiausia kuria moterims, nes moteriški drabužiai yra daug paklausesni. Vyriškam kostiumui keliami didesni reikalavimai: specifinės projektavimo ir konstravimo taisyklės, būtina puikiai išmanyti audinius, pagalbines medžiagas, siuvimo technologija yra specifinė, būtina gaminių formuoti lygintuvu ar presu. Kuriančių vyrams dizainerių yra labai mažai, dažniausiai siuvėjų kvalifikacija neatitinka aukštos kokybės vyriškų kostiumų siuvimui keliamų reikalavimų.

Moteriški drabužiai sudaro apie 70% bendros prekybos apimties, o vyriški drabužiai – tik 30%.

## 2.2. Rinkos niša

Šiuo metu Lietuvoje veikia nemažai nedidelių siuvimo įmonių, salonų, kurie

atlieka nedidelius masinės gamybos užsakymus, siuva individualiems klientams. Žymesni dizaineriai turi privačias parduotuves-salonus. Tačiau atliekamų darbų kokybė neretai neatitinka Europos standartų. Tai lemia: daugiausia sena, prasta įranga, netinkamas audinio parinkimas, gaminio konstrukcija, profesionalumo trūkumas siuvant gaminį. Dažniausiai Lietuvos dizaineriai yra tik dailininkai, neturintys patirties siuvant gaminį bei atliekant jo apdailą. Pagrindinis daugelio Lietuvos siuvėjų darbo trūkumas – dažnai žema gaminių kokybė ir atlikimo kultūra.

Kadangi siuvančių vyrams yra nedaug, o siuvančių kokybiškus aukštos klasės vyriškus drabužius Lietuvoje beveik nėra, įmonė, siūdama prestižinius vyriškus drabužius, pretenduoja tapti lydere. Yra visos prielaidos (profesionalus vyriškų drabužių konstruktorius, profesionalūs siuvėjai, patyrusi dizainerė, moderni gamybos technologija, profesionalus audinių parinkimas konkrečiam gaminiui), leisiančios tai pasiekti.

Įmonė stengsis įsiterpti į neužpildytą rinkos nišą – *prêt-à-porter* stiliaus vyriškų ir moteriškų drabužių siuvimo. *Prêt-à-porter*, skirtų dėvėti, drabužių privalumai – individualus pritaikymas klientui, praktiškumas, gerai parinktas audinys ir nepriekaištingas atlikimas – atitinka įmonės keliamus tikslus.

### 2.3. Veiklos strategija

Individualaus siuvimo gaminius planuojama parduoti Lietuvos, daugiausia Vilniaus pirkėjams. Vilniaus išskirtinumas lems daugiausia potencialių klientų.

Veiklos pradžioje numatoma pagal dizainerės sukurtus modelius pasiūti vienetinių drabužių kolekciją, kuri būtų siūloma klientams. Klientui pageidaujant bus kuriami ir individualūs modeliai. Įmonė orientuosis į vyriškų ir moteriškų drabužių

siuvimą pagal individualius užsakymus, tačiau, jei užsakymų bus nedaug, numatoma vykdyti užsienio firmų užsakymus – siūti drabužių kolekcijas pagal užsakovų modelius.

Veiklos pradžioje, kol dar nesusiformavusi klientūra ir įmonė yra nežinoma, numatoma apie 70% darbo laiko skirti serijinei gamybai ar atskirų kolekcijų siuvimui pagal užsieniečių užsakymus. Jų numatoma gauti rudenį vyksiančioje mugėje. Pagrindinis užsienio užsakovų reikalavimas – atlikimo kokybė, kurią lemia moderni, profesionali įranga. Įmonė yra numachiusi įsigyti ir lyginimo įrangą, todėl galės priimti ir sudėtingus užsakymus (siūti kostiumus ir paltus). Prioritetą įmonė teiks individualių drabužių siuvimui, tačiau veiklos pobūdį lems rinkos poreikiai.

Įmonė yra numachiusi pristatyti ir demonstruoti savo drabužių kolekcijas parodose, parodose-mugėse ir tarptautiniuose festivaliuose, kuriuose galėtų susipažinti su kitų Lietuvos ir užsienio dizainerių darbais bei pristatyti savo siūlomus gaminius potencialiems klientams.

Numatomas kainų lygis – žemesnis negu pasaulinio garso modeliutojų ir kitų Lietuvos dizainerių, bent jau įėjimo į rinką metu. Ateityje kainos priklausys nuo produkcijos paklausos.

Įmonė naujos veiklos pradžioje vykdys aktyvią reklamos kampaniją. Pradėjusi veiklą įmonė numato reklamuotis respublikiniuose ir sostinės laikraščiuose, spausdinti reklaminius straipsnius apie naują įmonę, reklamuotis per radiją. Numatoma parengti reklaminius skelbimus apie įmonę ir jos teikiamas paslaugas (drabužių siuvimą, taisymą ir lyginimą), kurie bus dalijami gatavų drabužių parduotuvėse.

Pagrindiniai įmonės privalumai – darbuotojų profesionalumas ir įrangos lankstumas.



### 3. Projekto pristatymas

#### 3.1. Projekto tikslai ir numatomos veiklos kryptys

Pagrindinis projekto tikslas – įkurti individualaus siuvimo saloną, atitinkantį tarptautinius įrangos, drabužių dizaino ir kokybės standartus.

Numatomos įmonės veiklos kryptys:

1. Viršutinių moteriškų ir vyriškų drabužių modeliavimas ir konstravimas, sezoninių kolekcijų kūrimas.

2. Viršutinių moteriškų ir vyriškų drabužių (paltų, lietaiškų, kostiumų, švarkų, sijonų, kelnų, palaidinių, suknelių) siuvimas pagal individualius klientų užsakymus ar modelį pasirenkant iš siūlomos kolekcijos.

3. Gatavų serijinės gamybos drabužių taisymas individualiam klientui.

4. Konsultacijos drabužių dėvėjimo, priedų pasirinkimo, stiliaus ir įvaizdžio kūrimo klausimais.

5. Gatavų drabužių lyginimas ir atnaujinimas po cheminio valymo.

6. Esant ribotiems vietinės rinkos poreikiams, drabužių kolekcijų siuvimas ar serijinė gamyba užsakovams iš užsienio.

#### 3.2. Gamybinė bazė ir reikalinga įranga

1. Įmonės geografinė padėtis, patalpų apibūdinimas.

Siuvimo salonas turi būti miesto centre arba šalia centro esančiuose mikrorajonuose, kur yra nuolatinis žmonių srautas, lengvai pasiekiamoje vietoje. Klientų patogumui šalia salono turi būti mašinų statymo aikštelė.

Visos patalpos gali būti viename aukšte arba išdėstytos per du aukštus: pirmame – užsakymų priėmimo ir matavimosi kambarys, buhalterija ir vadovo kabinetas, o antrame – siuvimo cechų, sandėlis ir kitos patalpos.

Reikalavimai patalpoms: jos turi būti saugios, gerai vėdinamos ir šildomos. Siuvimo cechui, matavimosi kambariui ir parduotuvei-salonui reikalingas nuolatinis dirbtinis apšvietimas.

Bendras reikalingas patalpų plotas – apie 180 m<sup>2</sup>.

1 lentelė. Reikalingų patalpų apibūdinimas

Pavadinimas	Paskirtis	Plotas (m <sup>2</sup> )
Siuvimo cechų	Pagrindiniams darbams: sukirpimui, siuvimui, lyginimui	72
Siuvimo cecho sandėlis	Audiniams, pamušalams, pridėtinėms medžiagoms, siūlams, furnitūrai laikyti	15
Klientų priėmimo kambarys	Užsakymams priimti ir klientams aptarnauti, atsiskaityti, gatavai kolekcijai eksponuoti	25
Klientų matavimosi kambarys	Dviejų vietų patalpa meistro darbui su užsakovu, drabužio matavimosi vieta	10
Sanitariniai mazgai		10 x 2
Virtuvė	Darbuotojams valgiui pasigaminti (taip bus sutaupoma laiko pietums ir kartu nevalgoma darbo vietoje)	20
Buhalterija ir vadovo kabinetas		15

## 2. Reikalinga įranga.

Visa siuvimo bei lyginimo įranga bus perkama iš vieno garsiausių ir patikimiausių lengvosios pramonės įrangos gamintojų pasaulyje – Vokietijos firmų DÜRKOPP ADLER ir VEIT.

Firmos Vilniuje turi savo atstovą, kuris greitai pristato ir sumontuoja įrangą, padeda parinkti optimalų proceso suformavimo variantą. Atstovas taip pat aprūpina atsarginėmis detalėmis, adatomis, tepalais, konsultuoja įrangos naudojimo ir priežiūros klausimais. Įrangai suteikiama 3 metų garantija. Įrangos susidėvėjimo laikas – 15–20 metų.

Numatoma pirkti įrangą pritaikytą sąlyginai mažoms gamybos apimtims, ji yra labai aukštos kokybės ir turi plačias galimybes.

Bendra reikalingos siuvimo ir lyginimo įrangos kaina – 60 064 JAV dolerių. Siuvimo bei lyginimo įrangos apibūdinimas ir kainos pagrįstos gautais iš tiekėjų pasiūlymais.

Mašinos veikia tyliai, nebūtina šalia įrengti katilinę ar kompresorinę. Įrangą galima montuoti bet kuriame aukšte.

Siuvimo ir lyginimo įranga naudoja 220–380 V įtampos elektros srovę. Perkamos įrangos galingumas – 15,2 kW. Kita (negamybinė) elektros įranga sunaudos apie 10 kWh elektros energijos per dieną.

3. Poveikis aplinkai. Drabužių siuvimas – ekologiškai švari gamyba, nekelianti žalos aplinkai. Gamybos atliekos – tai tekstilės bei popieriaus atraižos, kurios sėkmingai naudojamos gaminant naują popierių. Atliekos būtų renkamos organizuotai ir vežamos į antrinių žaliavų supirkimo punktus.

4. Materialinės-techninės bazės atnaujinimas. Perkamos įrangos naudojimo laikas – apie 10–15 metų. Tačiau, ją nuolat papildant įvairiais priedais (kojelėmis, transporteriais, įvairiomis lyginimo pagal-

vėlėmis), galima neatsilikti nuo pažangių technologijų ir nekeičiant pagrindinių mašinų. Gerai prižiūrint ir rūpestingai elgiantis, šiomis mašinomis galima atlikti daugybę įvairių siuvimo bei kitų drabužių priežiūros operacijų, rasti sau tinkamą technologiją. Nuolat sekant firmos gamintojos darbą parodose ir palaikant nuolatinį ryšį su jos atstovu Vilniuje, galima maksimaliai efektyviai išnaudoti esamas mašinas ir tobulinti jų darbą neskiriant tam itin daug lėšų.

### 3.3. Gaminiai ir paslaugos, gamybos apimtys

Siūlomų gaminių asortimentas – tai viršutiniai vyriški ir moteriški drabužiai. Toliau nurodyta numatoma įmonės darbo specializacija pagal gaminamos produkcijos rūšis (paskirstyta procentais atsižvelgiant į drabužių poreikį rinkoje):

- vyriški kostiumai – 30%;
- moteriški kostiumai – 30%;
- vyriški ir moteriški paltais – 13%;
- vyriški ir moteriški lietpalčiai – 2%;
- vyriški ir moteriški švarkai – 6%;
- vyriškos ir moteriškos kelnės, sijonai – 9%;
- moteriškos palaidinės ir suknelės – 10%.

Daugiausia numatoma siūti aukštos kokybės moteriškų ir vyriškų kostiumų, nes šių gaminių pasiūla kol kas yra ribota, ją sudaro:

- parduotuvėse parduodami brangūs prestižinių Vakarų firmų kostiumai;
- privačiuose salonuose pasiūti kostiumai, kurie savo kokybe negali konkuruoti su Vakarų šalių siūloma produkcija;
- AB „Lelija“ siuvami kostiumai (kadan gi orientuojamasi į aukštos kokybės, prestižinius gaminius, į šį rinkos segmentą patektų tik eksperimentiniame ceche siuvami drabužiai pagal

specialius užsakymus) ir kita masinės gamybos produkcija nėra potencialus konkurencinis produktas.

Svarbiausias kriterijus siuvant gaminius bus realūs rinkos poreikiai – jie ir lems procentinį gaminamų drabužių pasiskirstymą. Numatoma įsigyti siuvimo technologija ir įranga atitiks aukščiausius Europos standartus, todėl bus galima siūti bet kokius drabužius. Tai leis maksimaliai patenkinti rinkos poreikius.

Tai, kas geriausia yra pasiekta Europos siuvimo pramonėje, naujasis siuvimo salonas pritaikys siūdamas įvairius vyriškus ir moteriškus gaminius. Aukštą produkcijos kokybę lems:

- darbuotojų profesionalumas;
- naujausia siuvimo ir drabužių lyginimo technologinė įranga;
- aukštos kokybės audiniai ir kitos sudedamosios drabužių dalys;
- patirtis parenkant audinį tam tikram gaminiui atsižvelgiant į audinio savybes.

Kūrybinė grupė numato kurti ir reklamuoti klasikinį vyrišką bei moterišką kostiumą – tai visuomet reikalingas drabužis, jį nedaug veikia mados permainos. Tobulinant drabužių konstrukciją, siuvimą, pridėtines detales, galima ir siekiama sukurti maksimaliai patogų ir elegantišką gaminį. Kliento patogumui būtų kuriama ir kas sezoną atnaujinama dalykinio stiliaus, kasdieninių ir proginių drabužių kolekcija. Ji atitiktų verslo žmonių drabužiams keliamus reikalavimus (spalvos, modelio, audinio, pasiuvimo). Klientas galės užsisakyti iš kolekcijos išsirinktą patikusį modelį ar užsisakyti individualų jam sukuriamą modelį.

Pasiūti drabužiai bus harmoninga puikios išorinio vaizdo, pažangios technologijos ir nepriekiaišingo pasiuvimo visuma.

Įgyvendinus projektą, Lietuvos verslininkai, diplomatai, prestižinių įstaigų darbuotojai galės:

- per maksimaliai trumpą laiką įsigyti kokybiškus kasdieninių ir išeiginių drabužių komplektus, kurie bus pasiūti individualiam klientui, atitiks jo stilių ir mados reikalavimus;
- gauti profesionalią konsultaciją drabužių dėvėjimo ir priežiūros klausimais.

Audinyje konkrečiam gaminiui bus parenkamas ne tik pagal spalvą ir piešinį, bet ypač atidžiai ištyrus techninius ypatumus: kritimą, glamžumą, atsparumą drėgmei, trinčiai, valymui, paviršiaus vėlimąsi ir t. t. Tie patys reikalavimai keliami ir gaminių vidinei išvaizdai bei kokybei: pamušalo sudėtis, tvirtumas, vidinės kišenės, pakabos ir kita. Gaminiai bus parduodami ant pakabų, tinkančių perkamą gaminių saugiai vežioti ar laikyti namuose, nepakenkiant jo formai. Kiekvieno gaminio etiketėje bus nurodytos rekomendacijos, kaip jį prižiūrėti, valyti.

Esant ribotam užsakymų skaičiui ir neišnaudojant visų gamybinių pajėgumų, numatoma imtis serijinės gamybos ar siūti atskiras kolekcijas pagal užsieniečių užsakymus.

Lietuvą aplankantys užsienio siuvimo ir modeliavimo firmų atstovai domisi technine fabrikų ir siuvyklų įranga, atliekamų darbų kokybe. Ieškoma galimybių mažesniais kaštais nei Vakarų Europoje užsakyti siūti kolekcijas ar atskirų gaminių serijas. Didieji Lietuvos siuvimo fabrikai priima užsakymus siūti dideles gaminių serijas – nuo 3000 iki 20 000 vienetų. Daug užsakovų pageidauja daug mažesnių kiekių – iki 1000 vieno modelio vienetų. Tokius užsakymus įmonė bus pajėgi priimti, o moderni ir profesionali įranga leis priimti užsakymus siūti bet kokius gaminius.

Pagrindinis užsienio užsakovų reikalavimas – pasiuvimo kokybė, kurią lemia moderni, profesionali įranga ir darbuotojų kvalifikacija. Įmonė yra numachiusi įsigyti ir lyginimo įrangą, todėl galės priimti ir

sudėtingus užsakymus (siūti kostiumus ir paltus). Būsimų darbuotojų kvalifikacija, ilgametė praktika leidžia garantuoti aukštą pasiuvimo kokybę ir terminų įvykdymą laiku.

Įmonės direktorius, dirbdamas AB „Pavasaris“, palaikė tiesioginius ryšius su užsienio užsakovais, todėl ieškoti serijinės gamybos užsakymų bus pradėta įmonės veiklos pradžioje. Intensyviausios derybos ir susitikimai vyksta parodos „Baltijos tekstilė ir oda“ metu. Ši paroda kiekvienais metais, rugsėjo mėnesį, rengiama Vilniuje. Užsakymų numatoma ieškoti ir šiais metais vyksiančioje parodoje-mugėje.

Siuvant pagal užsieniečių užsakymus, vykdant serijinę gamybą bus išnaudojamos visos siuvimo ir lyginimo įrangos galimybės, o tai lems nuolatinį darbuotojų užimtumą. Be to, užsakovai pateikia savo medžiagas ir pridėtines detales, todėl, vykdant šiuos užsakymus, nebus sunku apsirūpinti žaliavomis ar kitomis pridėtinėmis detalėmis.

Prioritetą įmonė teiks individualių drabužių siuvimui, tačiau veiklos pobūdį lems rinkos poreikiai.

Skaičiuojant darbo našumą pagal sudėtingiausio gaminio – vyriško arba moteriško kostiumo – pasiuvimą, vienas aukščiausios kategorijos siuvėjas (visi būsimi meistrai turi šią kategoriją), esant ritmingam darbui, pajėgus pasiūti 10 komplektų per mėnesį (įskaitant sukirpimą ir du primatavimus). Gatavo gaminio kaina priklauso nuo audinio bei pamušalo kainos (jei tai ne kliento medžiaga), modelio sudėtingumo ir nuo to, ar reikėjo specialios dizainerio konsultacijos. Be to, parduoti numatoma kartu su pakaba ir polietileno maišu (jis užmaunamas ant gatavo nesulankstyto drabužio) – tai bus pastovi sudedamoji kainos dalis.

Visu pajėgumu galima dirbti nuo atsidarymo dienos, nes reikiami darbo įgūdžiai tokiam našumui yra (kaip minėta, visi darbuotojai yra profesionalai, ilgai dirbę šioje srityje). Tačiau daroma prielaida, kad visas pajėgumas bus pasiektas laipsniškai per pirmus 4 gamybos mėnesius.

2 lentelė. Gaminų asortimentas, galimos gamybos apimtys ir gaminų kainos

Gaminio pavadinimas	Pagaminimo laikas (valandomis)	Gaminio pardavimo kaina (JAV doleriai)	Gaminio savikaina (JAV doleriai)
<b>Siuvant pagal individualius užsakymus:</b>			
Moteriški paltai	20	250	169
Vyriški paltai	20	175	189
Moteriški ir vyriški lietpalčiai	20	175	124
Kelnės ir sijonai	8	50	49, 38
Moteriški ir vyriški švarkai	14	100	92
Moteriški kostiumai	22	200	120
Vyriški kostiumai	22	250	138
Vakarinės suknelės	20	300	168
<b>Serijinė gamyba:</b>		<b>1 gaminio pasiuvimo kaina (JAV doleriai)</b>	<b>1 gaminio pasiuvimosavikaina (JAV doleriai)</b>
Lietpalčio pasiuvimas	16	100	32
Kostiumo pasiuvimas	18	100	36

Švarko pasiuvimas	14	80	28
Kelnių, sijono pasiuvimas	6	30	12
<b>Paslaugos:</b>		<b>Paslaugų kainos (JAV doleriai)</b>	<b>Paslaugų savikaina (JAV doleriai)</b>
Drabužių taisymas (persiuvimas)	8	40	24
Spec. lyginimas ir atšviežinimas	1	6	2
Modeliuotojo konsultacijos	1	2,5	
Individualaus drabužio projekto parengimas	2	10	

Numatoma, kad apie 85% (bendro darbo laiko atžvilgiu) visos veiklos sudarys gamyba, o apie 15% – paslaugos.

Bendra darbo kryptis yra klasikinių vyriškų ir moteriškų kostiumų, vakarinių suknelių, *prêt-à-porter* stiliaus drabužių siuvimas. Tai drabužiai, nešiojami ištisus metus, todėl audinių sezoniškumas nėra itin ryškus.

### 3.4. Žaliavos ir medžiagos

Pagrindinės gamybai reikalingos žaliavos:

1. Viršaus audiniai.
2. Pamušalai.
3. Pridėtinės medžiagos – klijinės, fiksavimo ir pakietinimo juostos, kišenių pamušalas, vatalinas.
4. Siūlai siuvimui ir apmėtymui.
5. Apdailos medžiagos – juostelės pa-

kaboms, palenkimui.

6. Furnitūra – sagos, užsegimo kabliukai, užtrauktukai, petukai, etiketės, diržai.

Viršaus audinius, pamušalus numatoma pirkti iš Lietuvos gamintojų (AB „Liteksas & Calw“, „Drobė“) ir iš Vakarų Europos šalių (Vokietijos, Italijos). Kitas detales ar žaliavas numatoma įsigyti iš užsienio firmų gamintojų atstovų Lietuvoje. Daugiausia siuvimo pramonėje naudojami Vokietijoje pagaminti siūlai, pridėtinės medžiagos, viršaus ir pamušaliniai audiniai, furnitūra – olandiška, suomiška. Sagas numatoma pirkti iš Italijos firmos atstovo Lietuvoje. Pakabas ir įpakavimo maišus numatoma užsakyti iš AB „Plasta“.

Kadangi įmonė gamins daugiausia klasikinio stiliaus modelius, nebus sunku įsigyti medžiagų, be to, įmonės direktorius ir dizainerė turi patirtį parenkant audinius.

### 3 lentelė. Viršaus audinio vienam drabužiui kiekis ir kaina

Vyriškų drabužių pavadinimai	Audinio kiekis (m), reikalingas vidutinio dydžio drabužiui pasiūti	Moteriškų drabužių pavadinimai	Audinio kiekis (m), reikalingas vidutinio dydžio drabužiui pasiūti	1 m kaina (JAV doleriai)
Paltas	4	Paltas	3,2	20–50
Lietpaltis	4,5	Lietpaltis	4,5	10–20
Kostiumas	3,5	Kostiumas	3	20–30
Švarkas	1,7	Švarkas	1,7	20–30
Kelnės	1,5	Kelnės	1,3	20–30
		Sijonas	1	15–30
		Vakarinės suknelės	3	20–50

Gamybos pradžioje numatoma nupirkti medžiagų maždaug 2 mėnesiams, o pagalbinių medžiagų ir detalių – 6 mėnesiams.

### 3.5. Personalias. Atlyginimai

Būsiami darbuotojai, ilgai dirbę siuvimo pramonėje, yra profesionalūs ir kompetentingi šios srities specialistai. Kuriamas įmonės kolektyvas puikiai žino galimas

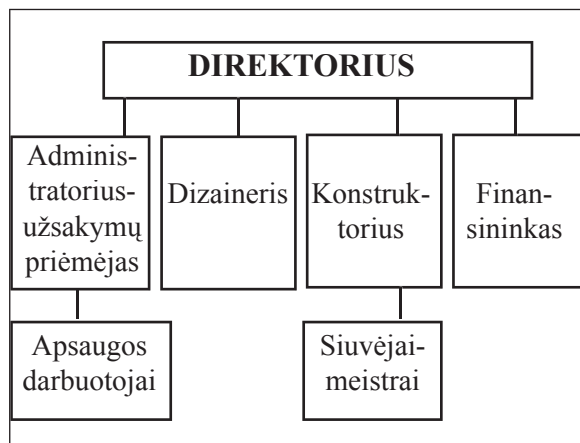
šio verslo spragas – jos išryškėjo dirbant ankstesnėse įmonėse. Darbuotojai yra dirbę su tos pačios firmos įranga, todėl neturėtų kilti problemų įmonės veiklos pradžioje (susijusių su darbuotojų mokymu ar pan.).

4 lentelėje nurodyti visi įmonei reikalingi darbuotojai pagal pareigas ir numatomas jų darbo užmokestis.

4 lentelė. Darbuotojai ir numatomas jų darbo užmokestis

Pareigybė	Darbuotojų skaičius	Darbo užmokestis (JAV doleriai, neįskaitant mokesčių)
Direktorius	1	350
Finansininkas	1	200
Siuvėjai	10	260
Dizaineris	1	150
Konstruktorius	1	260
Užsakymų priėmėja	1	150
Apsaugos darbuotojas	1	200

### Schema. Įmonės valdymo schema



- politikos ir verslo atstovai;
- įstaigų, kuriose keliama atitinkami reikalavimai aprangai, tarnautojai;
- paslaugas teikiančių įmonių (viešbučių, bankų, parduotuvių, restoranų, įvairių valstybinių organizacijų) darbuotojai;
- nestandartinių figūrų žmonės.

Daugiausia potencialių klientų bus iš Vilniaus. Tai lems Vilniaus kaip miesto išskirtinumas (apie tai plačiau rašoma rinkodaros dalyje).

Perkant parduotuvėse sutaupoma laiko, tačiau, siuvantis drabužį individualiai, galima pasirinkti

modelį, spalvą. Didžiausias individualiai pasiūto drabužio privalumas – idealus pritaikymas kliento figūrai, tai ypač aktualu nestandartinių figūrų žmonėms.

Siūtis drabužius sau gali leisti ne kiekvienas Lietuvos gyventojas, nes kainos pagal bendrą gyvenimo lygį yra gana aukštos. Produktas bus orientuotas į klientus,

### 3.6. Numatomi vartotojai ir realizavimo būdai

#### Paslaugų vartotojai

Pagal siūlomų gaminių kainas, pasiskirti produktas orientuotas į šias pirkėjų grupes:

- žmonės, gaunantys didesnes nei vidutinės pajamas;

gaunančius didesnes nei vidutines pajamas.

Pagrindiniai reikalavimai, keliami aukštos kokybės siūtiems drabužiams: maksimali kokybė, patogumas bei idealus pritaikymas individualiai figūrai.

Numatomi realizavimo būdai:

1. Pagal užsakymą siuvamų drabužių pardavimas.

2. Pusgaminių ir gatavų gaminių pardavimas pačiame siuvimo salone.

#### **4. Finansinis-ekonominis projekto pagrindimas**

##### **4.1. Bendrosios prielaidos**

Pagrindinės prielaidos dėl prognozuojamos UAB „Optima“ siuvimo padalinio veiklos finansinių parametru yra padarytos remiantis prognozuojama padalinio veikla, taip pat perkamų technologinių įrenginių produktyvumu, personalo patirtimi bei produkcijos gamybai sunaudojamų žaliavų ir energijos normomis. Atsižvelgiama ir į Lietuvos ekonominės raidos prognozes analizuojamo laikotarpio metu.

Visi finansiniai projekto apskaičiavimai atlikti JAV doleriais, taikant tokį JAV dolerio ir lito santykį: 1 JAV doleris = 3,20 Lt.

Apskaičiavimai atlikti atsižvelgiant į šiuo metu Lietuvoje esančias darbo jėgos, energijos ir medžiagų kainas bei galimą šių kainų augimą.

Projekte nenagrinėta kita įmonės „Optima“ veikla.

##### **4.2. Projekto įgyvendinimo etapai**

Projektas laiko atžvilgiu skaidomas į du etapus:

1. Patalpų išnuomojimas, jų įrengimas. Siuvimo bei lyginimo įrangos nupirkimas, pristatymas ir sumontavimas, reikalingos kitos įrangos, baldų įsigijimas, patalpų paruošimas veiklai, apyvartinio turto suformavimas (pirmi trys projekto mėnesiai).

2. Padalinio veikla (nuo ketvirtro projekto mėnesio).

Darbuotojams mokytį laiko ir lėšų skirti nereikia, nes būsimi įmonės darbuotojai šiuo metu dirba su tokia pat, kaip numatyta įsigyti, įranga, puikiai moka ją naudotis bei ją prižiūrėti. Ikigamybinių darbų atlikimo grafikas ir kaštai pateikiami verslo plano 2 priede.

Jau įrenginių komplektavimo laikotarpiu numatoma pradėti rengti kolekciją – modelius, bazines konstrukcijas ir pan.

Finansinio pagrindimo laiko atskaitos taškas yra projekto vykdymo pradžia.

##### **4.3. Investicijų poreikis ir finansavimo šaltiniai, paskolos grąžinimas**

Projektui įgyvendinti reikalingos 180 m<sup>2</sup> patalpos, apibūdintos 1 lentelėje. Patalpas numatoma nuomoti Vilniuje, Pavasario g. 5. Numatoma patalpų nuomos kaina – 10 JAV dolerių/m<sup>2</sup> per mėnesį. Patalpoms įrengti ir sutvarkyti vidutiniškai numatoma išleisti 300 JAV dolerių/m<sup>2</sup> – iš viso 54 tūkst. JAV dolerių. Kol patalpų nuomos kaina pasieks 54 tūkst. JAV dolerių (t. y. investicijų patalpoms sutvarkyti ir įrengti sumą), nuomos mokestis nebus mokamas.

Siuvimo ir lyginimo įranga kainuos daugiau kaip 60 tūkst. JAV dolerių. Kita įranga, baldai, darbo inventorių, įsigijamas vietinėje rinkoje, kainuos per 8,4 tūkst. JAV dolerių, kompiuteriui, kasos aparatui ir šaldytuvui numatoma išleisti 1 225 JAV dolerių. Už bendrą įmonei prižiūrėti skirtą 2,5 tūkst. JAV dolerių sumą numatoma įsigyti automobilį. Visos investicijos į ilgalaikį turtą sudarys beveik 126,9 tūkst. JAV dolerių.

Apyvartiniam turtui suformuoti iki gamybos pradžios numatoma išleisti 4 tūkst. JAV dolerių. Kitos išlaidos (atlyginimai administracijos darbuotojams, organizuojantiems gamybą, reklama ir kt.) sudarys 2,5 tūkst. JAV dolerių.



Iš viso projektui įgyvendinti reikia beveik 133,4 tūkst. JAV dolerių investicijų.

Investicijų poreikis ir investavimo šaltiniai detalizuoti verslo plano 1 priede.

Pirmąjį projekto mėnesį numatoma gauti 100 tūkst. JAV dolerių banko paskolą, 33,4 tūkst. JAV dolerių projektui įgyvendinti įneš įmonės akcininkai.

Paskola gražinama antraisiais–penktaisiais projekto metais. Palūkanos, sudarančios 12%, mokamos kas ketvirtį nuo projekto pradžios. Iš viso įmonė grąžins 100 tūkst. JAV dolerių ir sumokės 37,5 tūkst. JAV dolerių palūkanų (verslo plano 3 priedas).

#### 4.4. Gaminių savikaina

Numatomų gaminti vyriškų ir moteriškų drabužių savikaina pateikiama verslo plano 4 priede. Išlaidos medžiagoms, furnitūrai, priedams pagrįstos rinkos tyrimais ir darbo patirtimi.

Gamybinių įrenginių galingumas:

- garo generatorius, vakuuminiai stalai-lygintuvai – 11 kW;
- universalios siuvimo mašinos – po 0,3 kW (iš viso:  $0,3\text{ kW} \times 10 \text{ vnt.} = 3 \text{ kW}$ );
- specialios siuvimo mašinos – po 0,3 kW (iš viso:  $0,3\text{ kW} \times 4 \text{ vnt.} = 1,2 \text{ kW}$ ).

Gamybinių įrenginių galingumas – 15,2 kW.

Išlaidos gamybinių įrenginių sunaudojamai energijai apskaičiuotos atsižvelgiant į jų darbo laiką ir energetinį pajėgumą.

#### 4.5. Pardavimai

Gaminių kainos skaičiuojamos be PVM.

Daroma prielaida, kad parduodama visa pagaminta produkcija, tačiau pardavimų grafikas maždaug vienu mėnesiu atsilieka nuo užpirkimų, t. y. apyvartos ciklas yra vienas mėnuo. Produkciją pra-

dedama realizuoti nuo ketvirtojo pirmųjų projekto metų mėnesio. Numatoma, kad visą pajėgumą įmonė pasieks laipsniškai: 3–6 projekto mėnesį bus dirbama maždaug 60% pajėgumu, vėlesniais mėnesiais ir 2–5 metais – vidutiniškai 90% pajėgumu.

Realizacinių įplaukų augimas susijęs ne su gamybos ir paslaugų realizacijos apimčių didėjimu (2–5 projekto metais jos išliks stabilios), bet su gamybos kaštų augimu, kuris tiesiogiai veikia ir produkcijos kainą.

Pardavimų apimtys natūriniu ir vertine išraiška pateikiamos verslo plano 5 priede.

#### 4.6. Sąnaudos

Numatoma, kad įmonėje dirbs 16 darbuotojų. Jų apibūdinimas pagal pareigybes bei darbo užmokestį pateikiamas verslo plano 6 priede. Pirmais veiklos metais darbo užmokestis visų kategorijų darbuotojams (kartu su socialinio draudimo įmokomis) sudarys beveik 37 tūkst. JAV dolerių, antrais metais – per 54 tūkst. JAV dolerių. Kiekvienais metais, pradedant antraisiais, darbo užmokestis padidės po 10%.

Tiesioginės sąnaudos. Gamybos sąnaudos apskaičiuotos (verslo plano 7 priedas) remiantis žaliavų, medžiagų, energijos poreikiais ir verslo plano 6 priede pateiktais duomenimis. Pirmais projekto metais jos sudaro 63% visų gamybos sąnaudų, antrais – 70%, o penktais – apie 68% visų gamybos sąnaudų.

Pridėtinės sąnaudos. Per visą projekto laikotarpį pridėtinės sąnaudos sudaro 154,2 tūkst. JAV dolerių. Didžiausią šių sąnaudų dalį sudaro atlyginimai už darbą administracijai ir aptarnaujančiam personalui – 68,85 tūkst. JAV dolerių, toliau eina patalpų nuoma – 52,2 tūkst. JAV dolerių (nuoma pradedama mokėti tik trečiais metais, kai nuomos suma pasiekia investicijų patalpoms įrengti sumą (ji

sudaro 54 tūkst. JAV dolerių)), rinkodaros sąnaudos – 10,63 tūkst. JAV dolerių, kitos bei transporto išlaidos. Atsižvelgiama ir į nenumatytas sąnaudas.

Išlaidos pastatų ir statinių reikiamai būklei palaikyti ir įrangos nusidėvėjimui padengti per penkerius metus sudaro po 47,7 USD.

Per penkerius metus numatoma sumokėti 37,5 tūkst. USD palūkanų už paskolą.

#### 4.7. Pelno (nuostolio) ataskaita

Pelno (nuostolio) ataskaita leidžia teigti, kad įmonės veikla nuo antrų metų bus pelninga (verslo plano 8 priedas).

Technologinės linijos pradeda veikti nuo ketvirtąjį pirmųjų projekto metų mėnesio, o iki tol montuojami ir derinami įrenginiai. Pirmąjį projekto ketvirtį gaunamas 59,5 tūkst. JAV dolerių nuostolis (iš šios sumos – 54 tūkst. JAV dolerių patalpų įrengimo kaštų), nes produkcija dar neparduodama, bet jau yra įrengtos patalpos, sumontuota įranga, suformuotas apyvartinis turtas, pradėta reklaminė kampanija. Be to, sumokama 3 tūkst. JAV dolerių palūkanų. Iki metų pabaigos padengiama tik dalis pirmojo ketvirčio nuostolio – pirmais metais gaunamas 38,9 tūkst. JAV dolerių nuostolis. Antrais metais pelno mokestis mokamas tik padengus pirmų metų veiklos nuostolį, todėl jis sudaro tik 2,1 tūkst. JAV dolerių.

Viso projekto laikotarpiu pridėtinės išlaidos sudaro 10–20% apyvartos.

Išlaidos palūkanoms pirmaisiais metais sudaro 12 tūkst. JAV dolerių, arba 11,2% pardavimų sumos, ir nuolat mažėja, penktaisiais metais jos sudaro tik 0,8%, palyginti su pardavimais.

Įrangos nusidėvėjimas skaičiuojamas remiantis tiesiniu principu visam jų naudojimo laikotarpiui (atsižvelgiant į teisės aktų nuostatas). Nusidėvėjimo išlaidos yra pastovios nuo antrųjų projekto metų ir su-

darą po 8,4 tūkst. JAV dolerių kasmet.

Pirmaisiais metais gaunamas 38,9 tūkst. JAV dolerių nuostolis. Antraisiais projekto metais, kai geriau išnaudojami numatyti įsigyti įrenginiai, planuojamas grynas pelnas sudaro 44,1 tūkst. JAV dolerių. Penktaisiais metais grynas pelnas sudaro 32,6 tūkst. JAV dolerių.

Per penkerius projekto metus numatoma gauti 94,3 tūkst. JAV dolerių grynojo pelno (verslo plano 8 priedas).

#### 4.8. Pinigų srautų ataskaita

Pinigų srautų ataskaita atspindi įmonės sukauptas pinigines lėšas ir jų panaudojimą. Pirmaisiais projekto metais įmonė įsigyja ilgalaikio turto už beveik 72,9 tūkst. JAV dolerių. Pinigines įplaukas pirmaisiais metais įmonė gauna imdama ilgalaikę paskolą. Ji sudaro iš viso 100 tūkst. JAV dolerių. Taip pat numatoma gauti 33,4 tūkst. JAV dolerių kaip akcininkų įnašą projektui įgyvendinti. Grynieji pinigų srautai pirmaisiais projekto metais sudaro 28 044 JAV dolerių. Vėlesniais metais piniginės įplaukos gaunamos iš veiklos pelno. 2–5 metais bankui lygiomis dalimis gražinama paskola (verslo plano 9 priedas).

Akumuluotas pinigų srautas penktaisiais metais sudaro beveik 93,4 tūkst. JAV dolerių.

#### 4.9. Projekto balansas. Finansiniai rodikliai

Balansas sudarytas tik naujai veiklai ir rodo tik susijusio su nauja veikla turto ir nuosavybės kitimą (verslo plano 10 priedas).

Pirmųjų veiklos metų pabaigoje ilgalaikį turtą sudarys įsigyta įranga ir transporto priemonė po nusidėvėjimo per 9 paskutinius pirmų metų mėnesius. Trumpalaikį turtą sudarys medžiagų ir furnitūros atsargos, gautinos sumos už atliktas paslaugas bei grynieji pinigai sąskaitoje. Visas turtas pirmųjų metų pabaigoje sudarys 100 tūkst.

JAV dolerių. Kiekvienais vėlesniais metais turtas, susijęs su siuvimo paslaugų teikimu, didėja – antrųjų projekto metų pabaigoje jis sudaro beveik 119,6 tūkst. JAV dolerių, o penktaisiais – jau 135,4 tūkst. JAV dolerių.

Didžiausią įmonės išpareigojimų dalį sudaro ilgalaikė banko paskola. Ji gražinama laipsniškai. Trumpalaikių išpareigojimų dalyje yra paskolos einamųjų metų dalis ir išskolinimas tiekėjams (prekybos skolos). Įmonės išpareigojimai nuo antrųjų metų kasmet mažėja, o kapitalas didėja, nes yra kaupiamas pelnas (verslo plano 10 priedas).

Pirmaisiais metais dėl patiriamu nuostolio (dėl investicijų patalpoms, kurios nepriklauso įmonei, įrengti) nuosavas kapitalas tampa neigiamas. Tačiau investicijos patalpoms įrengti susigrąžinamos vėlesniu laikotarpiu nemokant už patalpų nuomą. Trečiaisiais metais nuosavas kapitalas jau yra didesnis už mokėtinas sumas – jis sudaro 55% visos nuosavybės ir išpareigojimų, penktaisiais metais – 94%.

Turto struktūra taip pat kinta viso projekto metu.irmaisiais projekto metais trumpalaikis turtas sudaro 27% viso turto, vėliau trumpalaikio turto dalis didėja. Likvidumo koeficientas pirmaisiais metais sudaro 1,1, o penktųjų metų pabaigoje – 13. Toks aukštas likvidumas rodo, kad sukaupiama pakankamai lėšų savo veiklai plėsti.

Horizontali balanso struktūra rodo, kad tik pirmaisiais ir antraisiais metais ilgalaikio turto yra daugiau nei veikloje naudojamo nuosavo kapitalo, tačiau vėlesniais metais ilgalaikis turtas padengiamas nuosavu kapitalu (penktaisiais projekto metais – 3,9 karto).

Verslo plano 11 priede pateikiami kai kurie finansiniai veiklos rodikliai ir parodoma, kaip jie kinta per metus. Pateikiami rodikliai patvirtina sėkmingą įmonės veiklą įgyvendinant projektą. Projekto investicijos atsiperka vidutiniškai per 2,6 metus. Šiame priede taip pat pateikiama gaminių, darbo užmokesčio,

žaliavų, medžiagų bei energijos kainų augimo prielaidos įgyvendinant projektą.

#### 4.10. Jautrumo analizė

Atliekant projekto jautrumo analizę buvo nagrinėjami 5 galimi atvejai, besiskiriantys nuo tikėtino:

1. Gaminamos produkcijos ir teikiamų paslaugų realizacijos apimtys yra mažesnės už tikėtino varianto realizacijos apimtį vidutiniškai 10%.

2. Tiesioginės išlaidos yra didesnės už numatytas 10%.

3. Darbuotojų atlyginimai yra didesni už numatytus 20%.

4. Banko paskolos palūkanos sudaro 15%.

5. Gaminamos produkcijos ir teikiamų paslaugų realizacijos apimtys yra didesnės už tikėtino varianto realizacijos apimtį vidutiniškai 10%.

Skaičiavimai parodė, kad visais atvejais bendrovė sukaups pakankamai lėšų, kad laiku grąžintų paskolą ir gautų pelno.

#### 5. Investicijų rizika

##### 5 lentelė. Investicijų rizika

Veiksny	Tikimybė
Konkurencijos padidėjimas	Vidutinė
Kokybės lygio ir rinkos standartų neatitikimas	Maža
Sunkumai apsirūpinant medžiagomis	Maža
Produkcijos kainų sumažėjimas (padidėjimas)	Nedidelė
Eksplotacijos paslaugų pabrangimas	Vidutinė
Klientų stygius	Vidutinė
Stichinės ar kitos nelaimės	Nedidelė
Kiti veiksniai	Galimi

Rizikos veiksnių įtaka veiklos rezultatams neturėtų būti didelė. Jau numatyta, kur bus perkamos daugelis medžiagų, tad

projekte nurodytos kainos neturėtų labai skirtis nuo numatytų žaliavų bei produktų kainų ir apsirūpinimo galimybių.

Naujų konkurentų atsiradimo galimybė yra didelė, tačiau, atsižvelgiant į paklausos augimo tempus, įmonės vietą ir numatytą rinkodaros strategiją, tai didesnio poveikio apyvartai neturės.

Įmonės perkama įranga, esamų darbuotojų kvalifikacija sudaro galimybę gaminti aukščiausios kokybės produkciją, todėl rizika, kad kokybė neatitiks rinkos standartų, yra maža.

Numatoma sudaryti ilgalaikes sutartis dėl medžiagų tiekimo, žaliavos bus perkamos iš kelių gamintojų, todėl žaliavų stygiaus rizika yra maža. Pridėtinės medžiagos bus perkamos Lietuvoje iš kelių užsienio firmų atstovų, todėl jų taip pat nestigs.

Produkcijos kainų lygis neturėtų smarkiai keistis.

Eksploatacijos kaštų bei komunalinių paslaugų brangimas numatytas projekte.

Mokesčių sistemos pasikeitimas neturėtų neigiamai paveikti įmonės veiklos, nes šiuo metu mokesčių sistema Lietuvoje nėra itin patraukli ir tikėtina, kad ji ateityje pagerės.

Projekto finansiniai skaičiavimai ir jų analizė rodo, kad projekto rizikingumo laipsnis nėra didelis. Svarbiausi pelningumui įtaką darantys veiksniai yra:

- paklausa,
- žaliavų kainų didėjimas.

Į galimą nelabai didelę paklausą atliekant skaičiavimus yra atsižvelgta: projektas parengtas remiantis prielaida, kad įmonė dirbs vidutiniškai 90% pajėgumu.

Darbo ir energijos kainų didėjimas yra numatytas, tačiau jeigu jis net ir viršys prognozes, jo įtaka nebus didelė, nes šios išlaidos sudaro nedidelę visų gamybos išlaidų dalį.

Visos pateiktos prielaidos leidžia teigti, kad įmonės pasirinkta veikla yra pelninga, ir tikėtis, kad projektas bus sėkmingai įgyvendintas.

## VERSLO PLANO PRIEDAI

INVESTICIJŲ POREIKIS IR PASKIRSTYMAS (JAV doleriai)			1 priedas
Straipsniai	1 metai	Straipsniai	1 metai
PROJEKTO IŠLAIDOS		PROJEKTO FINANSAVIMAS	
<b>Ilgalaikiam turtui formuoti</b>			
Patalpų įsigijimas	0	Nuosavas kapitalas	33 374
Patalpų įrengimo išlaidos	54 000	Ilgalaikės paskolos	100 000
Įranga, baldai	70 124	Trumpalaikės paskolos	
Transporto priemonė	2 500	Ilgalaikio turto pardavimas	
Kitas ilgalaikis turtas	250	Kitas	
<b>Iš viso</b>	<b>126 874</b>		
<b>Apyvartiniam turtui formuoti</b>			
Debitorinis įsiskolinimas			
Priedai, siūlai, furnitūra	500		
Viršaus audiniai ir pamušalai	3 000		
Kitas trumpalaikis turtas	500		
Kitos išlaidos	2 500		
<b>Iš viso</b>	<b>6 500</b>		
<b>Iš viso išlaidų</b>	<b>133 374</b>	<b>Iš viso finansavimas</b>	<b>133 374</b>

[illegible]

PASKOLA (JAV doleriai) IR JOS GRAŽINIMO GRAFIKAS					3 priedas
Paskolos suma			100 000		
Padengimo terminas (metais)			5		
Mokėjimų skaičius per metus			4		
Palūkanų norma (%)			12		
Paskolos išmokėjimas:	pradžią		2		
	pabaigą		5		
Paskolos išmokėjimo terminas			4		
Paskolos suma	Dengimas	Palūkanos	Mokėjimai iš viso	Ketvirčiai	Metai
100 000	0	3 000	3 000	1	1 metai
100 000	0	3 000	3 000	2	
100 000	0	3 000	3 000	3	
100 000	0	3 000	3 000	4	
	0	12 000	12 000		Iš viso per metus
100 000	6 250	3 000	9 250	1	2 metai
93 750	6 250	2 813	9 063	2	
87 500	6 250	2 625	8 875	3	
81 250	6 250	2 438	8 688	4	
	25 000	10 875	35 875		Iš viso per metus
75 000	6 250	2 250	8 500	1	3 metai
68 750	6 250	2 063	8 313	2	
62 500	6 250	1 875	8 125	3	
56 250	6 250	1 688	7 938	4	
	25 000	7 875	32 875		Iš viso per metus
50 000	6 250	1 500	7 750	1	4 metai
43 750	6 250	1 313	7 563	2	
37 500	6 250	1 125	7 375	3	
31 250	6 250	938	7 188	4	
	25 000	4 875	29 875		Iš viso per metus
25 000	6 250	750	7 000	1	5 metai
18 750	6 250	563	6 813	2	
12 500	6 250	375	6 625	3	
6 250	6 250	188	6 438	4	
	25 000	1 875	26 875		Iš viso per metus
Iš viso per metus					
0	100 000	37 500	137 500		Iš viso

GAMINIŲ SAVIKAINA (JAV doleriai)											4 priedas
Straipsniai	Gaminiai										
	Moteriškas paltas	Moteriškas lietpaltis	Moteriškas kostiumas	Vakarinė suknelė	Moteriškos kelnės	Sijonas	Vyriškas paltas	Vyriškas lietpaltis	Vyriškas kostiumas	Vyriškas švarkas	Vyriškos kelnės
<b>Žaliavos</b>	<b>128,50</b>	<b>83,50</b>	<b>76,00</b>	<b>127,50</b>	<b>32,50</b>	<b>26,25</b>	<b>148,50</b>	<b>83,50</b>	<b>93,50</b>	<b>63,50</b>	<b>30,00</b>
<i>Medžiagos</i>	115,00	70,00	67,50	119,00	31,25	25,00	135,00	70,00	85,00	55,00	28,25
Audinys	100,00	55,00	55,00	105,00	28,00	20,00	120,00	55,00	70,00	45,00	25,00
Pamušalas	10,00	10,00	7,50	9,00	2,00	3,75	10,00	10,00	10,00	6,25	2,00
Klijinė	5,00	5,00	5,00	5,00	1,25	1,25	5,00	5,00	5,00	3,75	1,25
<i>Furnitūra, priedai</i>	12,50	12,50	7,50	7,50	1,25	1,25	12,50	12,50	7,50	7,50	1,75
<i>Kitos</i>	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00
Pakaba	0,80	0,80	0,80	0,80	0,00	0,00	0,80	0,80	0,80	0,80	0,00
Įpakavimo maišelis	0,20	0,20	0,20	0,20	0,00	0,00	0,20	0,20	0,20	0,20	0,00
<b>Energija</b>	<b>1,67</b>	<b>1,67</b>	<b>1,84</b>	<b>1,67</b>	<b>0,67</b>	<b>0,50</b>	<b>1,67</b>	<b>1,67</b>	<b>1,84</b>	<b>1,17</b>	<b>0,67</b>
<b>Darbas</b>	<b>38,41</b>	<b>38,41</b>	<b>42,25</b>	<b>38,41</b>	<b>15,36</b>	<b>11,52</b>	<b>38,41</b>	<b>38,41</b>	<b>42,25</b>	<b>26,89</b>	<b>15,36</b>
Tiesioginės išlaidos	29,55	29,55	32,50	29,55	11,82	8,86	29,55	29,55	32,50	20,68	11,82
Soc. draudimas	8,86	8,86	9,75	8,86	3,55	2,66	8,86	8,86	9,75	6,20	3,55
<b>Kitos išlaidos</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Savikaina</b>	<b>168,58</b>	<b>123,58</b>	<b>120,09</b>	<b>167,58</b>	<b>48,53</b>	<b>38,27</b>	<b>188,58</b>	<b>123,58</b>	<b>137,59</b>	<b>91,56</b>	<b>46,03</b>



PASLAUGŲ SAVIKAINA (JAV doleriai)						
Straipsniai	Siuvimas pagal spec. užsakymus					
	Drabužių persiuvimas	Lietpalčio pasiuvimas	Kostiumo pasiuvimas	Švarko pasiuvimas	Kelnų, sijono pasiuvimas	Spec. lygini- mas
<b>Žaliavos</b>	<b>7,50</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<i>Medžiagos</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Audinys	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pamušalas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Klijinė	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Furnitūra, priedai</i>	7,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Kitos</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pakaba	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Įpakavimo maišelis	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Energija</b>	<b>0,67</b>	<b>1,34</b>	<b>1,50</b>	<b>1,17</b>	<b>0,50</b>	<b>0,08</b>
<b>Darbas</b>	<b>15,36</b>	<b>30,73</b>	<b>34,57</b>	<b>26,89</b>	<b>11,52</b>	<b>1,92</b>
Tiesioginės išlaidos	11,82	23,64	26,59	20,68	8,86	1,48
Soc. draudimas	3,55	7,09	7,98	6,20	2,66	0,44
<b>Kitos išlaidos</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Savikaina</b>	<b>23,53</b>	<b>32,06</b>	<b>36,07</b>	<b>28,06</b>	<b>12,02</b>	<b>2,00</b>

PARDAVIMAI IR PAJAMOS (JAV doleriai)										5 priedas							
Metai										Viso							
Pagrindiniai gaminiai ir paslaugos	1			2			3			4			5			projektas	
	Kaina	Kiekis	Vertė	Kaina	Kiekis	Vertė	Kaina	Kiekis	Vertė	Kaina	Kiekis	Vertė	Kaina	Kiekis	Vertė	Kiekis	Vertė
Moteriški ir vyriški paltai	250	24	6 000	275	36	9 900	300	36	10 800	325	36	11 700	350	36	12 600	168	51 000
Moteriški ir vyriški lietai	175	24	4 200	192,5	36	6 930	210	36	7 560	227,5	36	8 190	245	36	8 820	168	35 700
Kelnės, sijonai	50	15	750	55	24	1 320	60	24	1 440	65	24	1 560	70	24	1 680	111	6 750
Vakarinės suknelės	300	30	9 000	330	48	15 840	360	48	17 280	390	48	18 720	420	48	20 160	222	81 000
Moteriški kostiumai	200	57	11 400	220	84	18 480	240	84	20 160	260	84	21 840	280	84	23 520	393	95 400
Vyriški kostiumai	250	57	14 250	275	84	23 100	300	84	25 200	325	84	27 300	350	84	29 400	393	119 250
Drabužių taisymas	30	24	720	33	36	1 188	36	36	1 296	39	36	1 404	42	36	1 512	168	6 120
Lietpalčio pasiuvimas	100	195	19 500	110	300	33 000	120	300	36 000	130	300	39 000	140	300	42 000	1 395	169 500
Kostiumo pasiuvimas	100	210	21 000	110	300	33 000	120	300	36 000	130	300	39 000	140	300	42 000	1 410	171 000
Švarko pasiuvimas	80	240	19 200	88	360	31 680	96	360	34 560	104	360	37 440	112	360	40 320	1 680	163 200
Paslaugos:																	
Spec. lyginimas	6	39	234	6,6	60	396	7,2	60	432	7,8	60	468	8,4	60	504	279	2 034
Modeliuotojo konsultacijos	2,5	150	375	2,75	240	660	3	240	720	3,25	240	780	3,5	240	840	1 110	3 375
Iš viso			106 629			175 494			191 448			207 402			223 356		904 329

DARBUOTOJAI IR JŲ DARBO UŽMOKESTIS (JAV doleriai)					6 priedas
Pareigybė	Darbuotojų skaičius	Atlyginimas	Iš viso atlyginimų per mėnesį	Soc. draudimas per mėnesį	Metiniai darbo kaštai
Direktorius-dizaineris	1	350	350	105	5 460
Finansininkas	1	200	200	60	3 120
Apsaugos darbuotojas	1	200	200	60	3 120
Administratorius-užsakymų priėmėjas	1	150	150	45	2 340
Konstruktorius	1	260	260	78	4 056
Dizaineris	1	150	150	45	2 340
Siuvėjai	10	260	2 600	780	40 560
<b>Iš viso</b>	<b>16</b>		<b>3 910</b>	<b>1 173</b>	<b>60 996</b>

SĄNAUDOS (JAV doleriai)						7 priedas
Straipsniai	Metai					Iš viso projektui
	1	2	3	4	5	
<b>Žaliavos</b>	<b>20 923</b>	<b>34 716</b>	<b>41 659</b>	<b>45 131</b>	<b>48 602</b>	<b>191 031</b>
<i>Medžiagos</i>	19 025	31 581	37 897	41 055	44 213	173 771
<i>Furnitūra</i>	1 706	2 818	3 382	3 664	3 945	15 515
<i>Kitos</i>	192	317	380	412	444	1 744
<b>Energija</b>	<b>1 324</b>	<b>2 119</b>	<b>2 648</b>	<b>3 002</b>	<b>3 531</b>	<b>12 624</b>
<b>Darbas</b>	<b>36 972</b>	<b>54 226</b>	<b>59 155</b>	<b>64 085</b>	<b>69 014</b>	<b>283 452</b>
Tiesioginės išlaidos	28 440	41 712	45 504	49 296	53 088	218 040
Soc. draudimas	8 532	12 514	13 651	14 789	15 926	65 412
<b>Tiesioginės išlaidos</b>	<b>57 895</b>	<b>91 060</b>	<b>103 463</b>	<b>112 217</b>	<b>121 148</b>	<b>485 783</b>
<b>Pridėtinės išlaidos</b>	<b>15 325</b>	<b>18 870</b>	<b>29 760</b>	<b>44 250</b>	<b>46 020</b>	<b>154 225</b>
Administracija	10 275	12 870	14 040	15 210	16 380	68 775
Transportas	900	1 200	1 440	1 680	1 800	7 020
Rinkodara	2 350	1 800	1 920	2 160	2 400	10 630
Patalpų nuoma	0	0	9 000	21 600	21 600	52 200
Kitos	1 800	3 000	3 360	3 600	3 840	15 600
<b>Tiesioginės + pridėtinės išlaidos</b>	<b>73 220</b>	<b>109 930</b>	<b>133 223</b>	<b>156 467</b>	<b>167 168</b>	<b>640 008</b>
Amortizacija	6 314	8 418	8 418	8 418	8 418	39 987
Palūkanos	12 000	10 875	7 875	4 875	1 875	37 500
<b>Iš viso</b>	<b>91 534</b>	<b>129 224</b>	<b>149 516</b>	<b>169 761</b>	<b>177 461</b>	<b>717 495</b>

PELNO (NUOSTOLIO) ATASKAITA (JAV doleriai)						8 priedas
Straipsniai	Metai					Viso projekto
	1	2	3	4	5	
<b>Pajamos</b>	<b>106 629</b>	<b>175 494</b>	<b>191 448</b>	<b>207 402</b>	<b>223 356</b>	<b>904 329</b>
<i>Tiesioginės išlaidos</i>	<i>57 895</i>	<i>91 060</i>	<i>103 463</i>	<i>112 217</i>	<i>121 148</i>	<i>485 783</i>
Bendrasis pelnas	48 734	84 434	87 985	95 185	102 208	418 548
<i>Pridėtinės išlaidos</i>	<i>69 325</i>	<i>18 870</i>	<i>29 760</i>	<i>44 250</i>	<i>46 020</i>	<i>208 226</i>
<i>Pelnas (nuostolis), neatskaičius nusidėvėjimo ir palūkanų</i>	<i>-20 591</i>	<i>65 564</i>	<i>58 225</i>	<i>50 935</i>	<i>56 188</i>	<i>210 322</i>
Nusidėvėjimo atskaitymai	6 314	8 418	8 418	8 418	8 418	39 987
Palūkanos	12 000	10 875	7 875	4 875	1 875	37 500
<i>Pelnas (nuostolis), neatskaičius mokesčių</i>	<i>-38 905</i>	<i>46 270</i>	<i>41 932</i>	<i>37 641</i>	<i>45 895</i>	<i>132 834</i>
<i>Pelno mokesčiai</i>	<i>0</i>	<i>2136</i>	<i>12 160</i>	<i>10 916</i>	<i>13 309</i>	<i>38 522</i>
<b>Grynasis pelnas/nuostolis (-)</b>	<b>-38 905</b>	<b>44 134</b>	<b>29 772</b>	<b>26 725</b>	<b>32 585</b>	<b>94 312</b>

PINIGŲ SRAUTŲ ATASKAITA (JAV doleriai)						9 priedas
Straipsniai	Metai					
	1	2	3	4	5	
<b>Pinigų srautai iš įmonės veiklos</b>						
<i>Grynasis pelnas (nuostolis)</i>	<i>-38 905</i>	<i>44 134</i>	<i>29 772</i>	<i>26 725</i>	<i>32 585</i>	
Nusidėvėjimo atskaitymai	6 314	8 418	8 418	8 418	8 418	
Atsargų likučių pasikeitimas	-3 487	-852	-868	-434	-434	
Pirkėjų išskolinimo sumažėjimas (padidėjimas)	-1 975	-463	-222	-222	-222	
Išskolinimo darbuotojams, energetikams padidėjimas (sumažėjimas)	5 597	421	582	558	572	
<b>Grynieji pinigų srautai iš įmonės veiklos (+/-)</b>	<b>-32 456</b>	<b>51 658</b>	<b>37 683</b>	<b>35 046</b>	<b>40 920</b>	
<b>Pinigų srautai iš investicinės veiklos</b>						
Iš ilgalaikio turto perleidimo (įsigijimo)	-72 874					0
Iš kitų investicijų į trumpalaikį ir ilgalaikį turtą	0	0	0	0		
<b>Grynieji pinigų srautai iš investicinės veiklos (+/-)</b>	<b>-72 874</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Pinigų srautai iš finansinės veiklos</b>						
Skolų bankui padidėjimas (sumažėjimas)	100 000	-25 000	-25 000	-25 000	-25 000	
Išmokėti dividendai (-)			0	0	0	
Kiti pinigų gavimai (išmokėjimai)	33 374	0	0	0		
<b>Grynieji pinigų srautai iš finansinės veiklos (+/-)</b>	<b>133 374</b>	<b>-25 000</b>	<b>-25 000</b>	<b>-25 000</b>	<b>-25 000</b>	
<b>Grynujų pinigų srautų padidėjimas (sumažėjimas)</b>	<b>28 044</b>	<b>26 658</b>	<b>12 683</b>	<b>10 046</b>	<b>15 920</b>	
<b>Pinigai laikotarpio pradžioje</b>	<b>0</b>	<b>28 044</b>	<b>54 703</b>	<b>67 386</b>	<b>77 432</b>	
<b>Pinigai laikotarpio pabaigoje</b>	<b>28 044</b>	<b>54 703</b>	<b>67 386</b>	<b>77 432</b>	<b>93 352</b>	

BALANSAS (JAV doleriai)		10 priedas				
Turtas	Metai					
	1	2	3	4	5	
Ilgalaikis turtas	66 560	58 142	49 724	41 305	32 887	
Materialusis turtas	66 560	58 142	49 724	41 305	32 887	
Žemė						
Siuvimo ir lyginimo gamybinės linijos	55 560	49 553	43 547	37 540	31 534	
Transporto priemonės	2 238	1 888	1 538	1 188	838	
Kiti įrenginiai ir įrankiai	8 763	6 701	4 639	2 577	515	
Kitas materialusis turtas						
Ilgalaikis finansinis turtas	0	0	0	0	0	
Trumpalaikis turtas	33 506	61 480	75 252	85 954	102 530	
Atsargos ir nebaigtos vykdyti sutartys	3 487	4 340	5 207	5 641	6 075	
Per vienerius metus gautinos sumos	1 975	2 437	2 659	2 881	3 102	
Grynieji pinigai sąskaitoje ir kasoje	28 044	54 703	67 386	77 432	93 352	
Turtas iš viso	100 066	119 622	124 976	127 259	135 416	
Savininkų nuosavybė ir įsipareigojimai	Metai					
	1	2	3	4	5	
Kapitalas ir rezervai	-5 530	38 604	68 375	95 101	127 686	
Kapitalas	33 374	33 374	33 374	33 374	33 374	
Nepaskirstytasis pelnas (nuostolis)	-38 905	5 230	35 001	61 727	94 312	
Ataskaitinių metų	-38 905	44 134	29 772	26 725	32 585	
Ankstesniųjų metų	0	-38 905	5 230	35 001	61 727	
Mokėtinų sumos ir įsipareigojimai	105 597	81 018	56 600	32 158	7730	
Po vienerių metų mokėtinų sumos ir ilgalaikiai įsipareigojimai	75 000	50 000	25 000	0	0	
Finansinės skolos	75 000	50 000	25 000	0	0	
Kreditinėms institucijoms	75 000	50 000	25 000	0	0	
Per vienerius metus mokėtinų sumos ir trumpalaikiai įsipareigojimai	30 597	31 018	31 600	32 158	7730	
Ilgalaikės skolos bankui einamųjų metų dalis	25 000	25 000	25 000	25 000	0	
Finansinės skolos	5 597	6 018	6 600	7 158	7 730	
Kreditinėms institucijoms						
Kitos (darbuotojams, energetikams)	5 597	6 018	6 600	7 158	7 730	
Savininkų nuosavybė ir įsipareigojimai iš viso	100 066	119 622	124 976	127 259	135 416	

FINANSINIAI RODIKLIAI						11 priedas
Rodikliai	Metai					
	1	2	3	4	5	
Likvidumo koeficientas	1,10	1,98	2,38	2,67	13,26	
Padengimo koeficientas		0,66	1,38	2,30	3,88	
Gamybinių atsargų apyvartumas (dienomis)	45	43	40	40	40	
Atsipirkimo laikotarpis (metais)		2,33	2,55	2,98	2,66	
Paprastoji pelningumo norma		25,1%	15,6%	12,9%	14,6%	

PRIELAUDŲ LENTELĖ						12 priedas
Straipsniai	Bazė	Kainų padidėjimas, %				
		2 metai	3 metai	4 metai	5 metai	
Gaminiai	1 metai	10	20	30	40	
Darbas	1 metai	10	20	30	40	
Medžiagos, žaliavos	1 metai	15	30	40	50	
Energija	1 metai	20	50	70	100	