

**VILNIAUS UNIVERSITETAS**

**Erika Ragauskienė**

**VALSTYBĖS TURTO EKONOMINĖ ANALIZĖ IR VALDYMO  
TRANSFORMACIJA**

**Daktaro disertacija**

**Socialiniai mokslai, ekonomika (04S)**

**Vilnius, 2011**

Disertacija rengta 2003 – 2011 metais Vilniaus universitete

**Mokslinis vadovas:**

prof. habil. dr. Jonas Mackevičius (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai,  
ekonomika – 04 S)

## **TURINYS**

<b>LENTELIŲ SĄRAŠAS .....</b>	<b>4</b>
<b>PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....</b>	<b>5</b>
<b>PRIEDŲ SĄRAŠAS.....</b>	<b>6</b>
<b>ĮVADAS .....</b>	<b>7</b>
<b>1. TURTO REIKŠMĖ, SAMPRATA IR KLASIFIKAVIMAS ŠIUOLAIKINIAME EKONOMIKOS RAIDOS KONTEKSTE.....</b>	<b>16</b>
1.1. Turto teisinė ir ekonominė prigimtis .....	17
1.2. Turto klasifikavimo daugiaaspektiškumas: alternatyvų įvairovė .....	24
1.3. Valstybės turto klasifikavimo ypatumai .....	42
<b>2. VALSTYBĖS TURTO APSKAITOS, ANALIZĖS IR VERTĖS NUSTATYMO PROBLEMOS.....</b>	<b>47</b>
2.1. Šalies nacionalinio turto skaičiavimo raida .....	47
2.2. Valstybės turto apskaitos tvarkymas ir realios vertės nustatymas: kritinis įvertinimas .....	51
2.3. Valstybės turto dinamikos ir struktūros analizė.....	56
2.4. Valstybės valdomų įmonių skaičiaus ir jų turto vertės analizė.....	69
<b>3. VALSTYBĖS TURTO, NAUDOJIMO, DISPONAVIMO IR VALDYMO SISTEMOS BŪKLĖ .....</b>	<b>79</b>
3.1. Valstybės turto valdymo specifiniai bruožai .....	79
3.2. Valstybės turto naudojimo, disponavimo ir valdymo teisinis reglamentavimas ..	82
3.3. Valstybės turto valdymo strategija ir koncepcija: jų suderinamumas .....	86
3.4. Valstybės turto naudojimo, disponavimo ir valdymo organizacinė sistema .....	95
<b>4. VALSTYBĖS TURTO AKTYVIOSIOS DALIES NAUDOJIMO, DISPONAVIMO IR VALDYMO SISTEMOS PERTVARKOS PRIELAIDOS... </b>	<b>107</b>
4.1. Tyrimo metodologijos pagrindimas.....	107
4.2. Empirinio tyrimo rezultatai.....	112
4.3. Valstybės įmonių disponuojamo turto valdymo transformacija.....	117
<b>IŠVADOS IR PASIŪLYMAI .....</b>	<b>132</b>
<b>LITERATŪRA.....</b>	<b>137</b>
<b>PRIEDAI.....</b>	<b>151</b>

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

Lentelės Nr.	Lentelės pavadinimas
1	„Turto“ sąvokų grupavimas pagal jų naudojimo sritis
2	Ilgalaikio ir trumpalaikio turto klasifikacija
3	Kilnojamojo turto klasifikacija pagal apibrėžtus požymius
4	Nacionalinio turto struktūra 1996, <i>metų pradžioje</i>
5	Nacionalinis turtas 1996 – 1998, <i>metų pradžioje</i>
6	Metinių statistinių valstybės turto ataskaitų rengimui naudojama administracinių vienetų informacija
7	Valstybės turtas 2005 – 2009, <i>metų pabaigoje</i>
8	Valstybės nefinansinis turtas 2002 – 2009, <i>metų pabaigoje</i>
9	Valstybės finansinis turtas 2002 – 2009, <i>metų pabaigoje</i>
10	Valstybės nefinansinio ir finansinio turto struktūra pagal turto valdytojus 2005 ir 2009, <i>metų pabaigoje</i>
11	Lietuvos Respublikos valstybinės žemės fondas 2005 – 2010, <i>metų pradžioje</i>
12	Valstybės valdomų įmonių turtas pagal sektorius 2009, <i>metų pabaigoje</i>
13	Valstybės valdomų įmonių pagrindinių rodiklių struktūra pagal sektorius 2009 metais
14	Valstybės turto rūšių valdymą, naudojimą ir disponavimą reglamentuojantys specialieji teisės aktai
15	Centralizuoto valstybės turto valdymo strategijos tikslai ir uždaviniai
16	Užsienio šalių valstybei nuosavybės teise priklausančio nekilnojamojo turto valdymo modeliai
17	Valstybės įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos ir valstybės įmonės funkcijos Lietuvoje
18	Valstybės įmonių valdymo modeliai užsienio šalyse
19	Valstybės institucijų, dalyvaujančių reglamentuojant valstybės turto valdymą, naudojimą ir disponavimą juo, funkcijos
20	Valstybės turto valdymo sistemos efektyvumą įtakojantys veiksniai
21	Valstybės turto rūšys ir su jų valdymu susijusios operacijos
22	Respondentų nuomonių pasiskirstymas dėl galimybės centralizuoti atskiras valdymo funkcijas

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

Paveiklo Nr.	Paveiklo pavadinimas
1	Disertacijos loginė struktūra
2	Turto klasifikavimo daugiaaspektiškumas
3	Turto klasifikacija civilinėje teisėje
4	Turto klasifikacija buhalterinėje apskaitoje
5	Ilgalaikio materialiojo turto klasifikacija
6	Turto klasifikacija statistikoje
7	Turto klasifikacija turto vertinimo srityje
8	Nekilnojamojo turto sąvokos turinys
9	Nekilnojamojo turto kategorijos
10	Turto klasifikacija pagal nuosavybės formas
11	Valstybės turto klasifikavimas statistikoje
12	Integruota pagal prasmę turinčius požymius valstybės turto klasifikacija
13	Valstybei nuosavybės teise priklausančio turto ataskaitų rengimo sistema
14	Valstybės turto dinamika 2005 – 2009 metais
15	Valstybės turto struktūra 2005, 2009 metais
16	Valstybės nefinansinio turto dinamika 2002 – 2009 metais
17	Valstybės nefinansinio turto struktūra 2002, 2005, 2009 metais
18	Valstybės finansinio turto dinamika 2002 – 2009 metais
19	Valstybės finansinio turto struktūra 2002, 2005, 2009 metais
20	Lietuvos Respublikos valstybinės žemės fondo dinamika (kiekine išraiška) 2005 – 2010 metais
21	Lietuvos Respublikos valstybinės žemės fondo dinamika (vertine išraiška) 2005 – 2010 metais
22	Valstybės įmonių pasiskirstymas pagal savininko teises ir pareigas įgyvendinančias institucijas
23	Įmonių turto pelningumo dinamika 2005 – 2009 metais
24	Valstybės turto valdymo instrumentai
25	Nekilnojamo turto valdymo ir ekonominio pagrįstumo koncepcinis modelis
26	Lietuvos valstybės turto valdymo organizacinės struktūros schema
27	Valstybės turto valdymo institucinė struktūra
28	Empirinio tyrimo loginė schema

## PRIEDŲ SĄRAŠAS

<b>Priedo Nr.</b>	<b>Priedo pavadinimas</b>
1	„Turto“ sąvokos interpretavimas literatūros šaltiniuose.
2	Anketa, skirta Finansų ministerijos, VĮ Valstybės turto fondas ir VĮ Turto bankas (atsakingų už valstybės turto valdymo strategiją) specialistams-ekspertams.
3	Anketa, skirta pagrindinių ministerijų (Aplinkos, Energetikos, Susisiekimo, Ūkio), įgyvendinančių valstybės įmonių savininko teises ir pareigas ir atsakingų už valstybės įmonių veiklos efektyvumo didinimo koncepcijos įgyvendinimą, specialistams-ekspertams.
4	Anketa, skirta valstybės įmonių vadovams.
5	Valstybės įmonių disponuojamo turto valdymo modelio privalumai ir trūkumai.

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Valstybės turtas, kaip viešoji gėrybė, yra esminė prielaida užtikrinti visuomenės gyvenimo kokybės gerinimą, ekonominės gerovės didinimą, socialinį saugumą, politinį stabilumą ir plėtros visose gyvenimo srityse darną. Valstybės turtas yra suvoktinas kaip itin svarbus valstybės vykdomos ekonominės politikos prioritetas, užtikrinantis šalies ekonominį klestėjimą, demokratiją ir valstybės įsipareigojimą garantuoti valstybės piliečių gerovę. Tai ypač aktualu dabartiniu Lietuvos ekonominės raidos etapu, kai pasaulinės finansinės krizės padariniai neigiamai palietė šalies socialinę ir ekonominę gerovę. Ekonominė krizė suformavo Vyriausybei, valstybės valdymo institucijoms sudėtingą uždavinį – rasti naujus ir pakankamai reikšmingus valstybės biudžeto papildymo šaltinius. Paskutiniaisiais metais numatyta, jog tokiu valstybės biudžeto papildymo šaltiniu turi tapti valstybei nuosavybės teise priklausantis turtas. Valstybės turtas yra ta sritis, kurią tinkamai tvarkant atsirastų naujų išteklių socialinėms programoms finansuoti ir biudžetui papildyti. Taigi viešasis sektorius privalo ieškoti galimybių kaip optimizuoti veiklą ir efektyviai panaudoti turtą.

Siekiant valstybės turto naudojimo ir valdymo efektyvumo, pirmiausia, būtina disponuoti pilnaverte informacija apie valstybės turtą. Šiandien susiduriama su dilema (iš esmės ji istoriškai kartojama) – ar reformuoti valstybės turto naudojimo ir valdymo modelį prie esamų šio proceso informacinio aprūpinimo sąlygų, ar sukurti būtinas prielaidas naujo valstybės turto valdymo modelio funkcionavimui. Lietuvos valstybės du dešimtmečiai šiame kontekste nebuvo nei intensyvūs, nei vaisingi. Galima teigti, kad netrukus po Nepriklausomybės paskelbimo formaliai susiformavo valstybės turto naudojimo, disponavimo ir valdymo sistema. Tačiau pagrindinė šios sistemos problema buvo ir išlieka ta, kad šioje srityje nevykdoma sisteminė analizė. Todėl ir nebuvo galimybės įvertinti, kiek šita sistema yra pasiteisinanti, kokius turi rezervus ir galimybes.

Valstybės turto realios vertės nustatymo, efektyvaus naudojimo ir valdymo problema akcentuojama jau daugelį metų, tačiau ji iki šiol išlieka. Turto vertinimas, pagrįstas rinkos principais, taikomas tik atskiriems turto objektams, tačiau neapskaičiuojama viso valstybei nuosavybės teise priklausančio turto vertė. Pabrėžtina, kad valstybės turto realios vertės žinojimas yra aktualus kiekvienai šaliai jos politinio, ekonominio, socialinio vystymosi procese, efektyviai valdant likusį ir naujai sukurtą valstybės turtą, tobulinant turto valdymo modelį, ieškant

pagrįstų ir efektyvių sprendimų, užtikrinančių valstybės turto naudojimą ir gausinimą. Šiuo požiūriu tema yra gana sudėtinga, apimanti turto sampratos ir turto klasifikacijų įvairovę, turto apskaitos ir analizės metodologinius aspektus, turto naudojimo, disponavimo ir valdymo sistemą bei šios sistemos pertvarkos kryptis.

**Mokslinė problema ir jos ištyrimo lygis.** Valstybės turto klausimai mokslinėje literatūroje mažai nagrinėti. Dauguma apžvelgtų literatūros šaltinių nagrinėja turta, greičiau jo kategoriją, kaip konkrečios mokslo ar veiklos srities objektą ir neapima tokios turto kategorijos, kaip valstybės turtas. Kita vertus, valstybės turto, jo naudojimo ir valdymo klausimus sudėtinga priskirti konkrečiai ekonomikos mokslo sričiai.

Turto (ne valstybės) reikšmę, sampratą, struktūrą, klasifikaciją ir kitus klausimus nagrinėjo daugelis Lietuvos mokslininkų: Gylys (2008), Martinavičius (2011), Galinienė (2005), Galinienė, Marčinskas, Martinavičius, Valkauskas (2004), Stankauskienė (2007), Jakutytė – Sungailienė (1999), Nekrošius I., Nekrošius V., Vėlyvis (1999), Stačiokas, Jefimovas (2005), Martinkus, Žilinskas (2001), Martinkus, Vaičiūnas, Venskus (2000), Černius (1997), Dauderis (1993), Valkauskas (1979), Gaižauskas, Budrionytė (2003), Mackevičius (2009), Mackevičius, Ragauskienė (2011), Valužis, Genienė, Palubinskienė (2003), Zakalskienė (2002), Konopliovas (1996), Kvedaravičienė (2000), Brzeski, Jaruševičius ir kt. (2006), Ragauskienė, Svetikas (2007) ir kiti. Iš užsienio šalių mokslininkų, nagrinėjusių minėtus klausimus, reikėtų išskirti: Gilbert (2002), Jeroen (2001), Zom (1916), Berry, Parvis (1994), Pavlova (1995), Larson, Pyle, Zin, Nelson (1987), Kondrakov (2003), Fess, Warren (1987), Fedotova, Utkin (2002), Goremikin (2002), Grabovij (1999), Maksimov (1999), Volkov ir kt. (1999), Plat (2001), Moon ir kt. (2001), Wonnacot, P., Wonnacot, R. (1994), Williams (2007), Derkač (2003), Šixmagomedov (2000) ir kiti.

Šalies nacionalinio turto, o vėliau – valstybės turto, vertinimo metodologinius klausimus nagrinėjo šie užsienio ir Lietuvos mokslininkai: Frejmundt (1955), Vainštejn (1960), Kiričenko (1964), Lojter (1974), Valkauskas (1979), Galinienė, Marčinskas, Martinavičius, Valkauskas (2004), Galinienė, Ragauskienė, Deveikis (2011), Mizaras (2006) ir kiti.

Tačiau šių autorių darbuose nepakankamai skiriama dėmesio valstybės turto naudojimo, disponavimo ir valdymo sistemos analizei, turto valdymo strategijai. Valstybės turto valdymo specifinius bruožus ir valdymo strategijas tyrė: Batson



(1963), Henry (1975), Downs, Larkey (1986), Korsgaard, Sapienza, Schweiger (2002), Cunningham, Woodward, Shannon (2002), Mintzberg (1983), Robbins, Coulter (2006), Certo, S.C., Certo, S.T. (2006), Stoner, Freeman, Gilbert (2008), Diskienė, Marčinskas, Vaškelis (2008), Cooper, Robertson, Tinline (2003) ir kiti mokslininkai. Šie klausimai taip pat nagrinėjami literatūros šaltiniuose – Public Productivity Review (1975), Public Productivity Handbook (1992).

Įvertinant tai, kad išvardintų mokslininkų darbuose tyrimai nukrypsta į atskirų teorinių turto sampratų, klasifikavimo, valdymo klausimų nagrinėjimą, darbo autoriui teko atlikti visapusišką pagrindinių teisės aktų, reglamentuojančių valstybės turto apskaitą, naudojimą ir valdymą, analizę ir jų kritinį vertinimą.

**Tyrimo objektas** – valstybei nuosavybės teise priklausantis turtas.

**Tyrimo tikslas** – įvertinti valstybės turto potencialo būklę, pagrįsti jo vertinimo instrumentus ir numatyti būtinus valstybės turto aktyviosios dalies valdymo modelio pokyčius. Darbo tikslą lėmė Lietuvos valstybei nuosavybės teise priklausančio turto apskaitos, naudojimo ir valdymo būklė ir neatidėliotina visos sistemos pertvarkos galimybių paieška.

Tikslui pasiekti keliami darbo **uždaviniai**:

- atskleisti turto teisinę ir ekonominę prigimtį, išaiškinti atskiroms mokslo sritims būdingų turto sąvokų tapatumą ir prieštarumą;
- išnagrinėti turto klasifikacijų esamą įvairovę, susisteminti jas pagal mokslo ir veiklos sritis, turto grupes ir turto valdymo principus;
- pateikti integruotą pagal prasmę turinčius požymius (turto statistinę apskaitą, turto rūšis, turto įteisinimą, turto valdytojus) valstybės turto klasifikaciją;
- išryškinti Lietuvos nacionalinio (valstybės) turto skaičiavimo evoliuciją, kritiškai įvertinant apskaitos metodologinius ypatumus;
- atskleisti valstybės turto apskaitos ir realios vertės nustatymo specifiką ir problemas, atlikti valstybės turto vertės, jos kitimo ir struktūros analizę;
- įvertinti statistinės informacijos apie valstybės valdomų įmonių skaičių, jų priskyrimą veiklos sričiai ir jų veiklos rodiklius patikimumą;
- atskleisti valstybės turto, kaip valdymo objekto, specifiką, įvertinti šio turto valdymą, naudojimą ir disponavimą reglamentuojančios teisinės bazės pagrįstumą;

- parengti valstybės turto valdymo organizacinės struktūros schemą, apimančią valstybės institucijų funkcijų, susijusių su turto naudojimu, disponavimu, valdymu, sistemą;
- įvertinti prioritetinių valstybės turto valdymo instrumentų Centralizuoto valstybės turto valdymo 2009 – 2016 metų strategijos (2009) ir Valstybės valdomų įmonių efektyvumo didinimo koncepcijos (2010) suderinamumą ir pateikti atitinkamas rekomendacijas;
- atlikti valstybės turto valdymo sistemos atstovų požiūrio į būtinumą / galimybę reformuoti valstybės turto valdymo modelį diagnostiką;
- empirinio tyrimo pagrindu numatyti pagrindines valstybės turto aktyviosios dalies (valstybės įmonių disponuojamo turto) valdymo modelio transformacijos prielaidas.

**Tyrimo metodai.** Disertacijos objekto pažinimui ir iškeltam tikslui pasiekti bei uždaviniams išspręsti buvo naudoti mokslinės literatūros, teisės aktų, metodinių – informacinių šaltinių ir informacijos rinkimo, grupavimo, lyginimo, sisteminimo, detalizavimo ir apibendrinimo metodai. Valstybės turto (valstybės įmonių) valdymo sistemos atstovų nuomonių išaiškinimui naudota anketinė apklausa (Lietuvos Respublikos valstybės turto valdymo efektyvumo tyrimas). Apklausoje metodas buvo pasirinktas kaip vienintelis įgalinantis gauti platesnį spektrą komentarų ir pasiūlymų valstybės turto naudojimo ir valdymo sistemai gerinti.

**Tyrimo šaltiniai.** Disertacijoje analizuojami Lietuvos ir užsienio šalių mokslininkų reikšmingesni mokslo darbai, taip pat remiamasi analitiku ir praktiku darbais. Darbe iškeltų uždavinių sprendimui buvo būtina išnagrinėti Lietuvos Respublikos teisės aktus, susijusius su valstybės turto apskaitos, naudojimo, valdymo ir kitų sričių reglamentavimu, Statistikos departamento parengtas ataskaitas, ataskaitų rengimo metodikas, Valstybės kontrolės išvadas, Registrų centro ir daugelio kitų institucijų (ypač ministerijų) informaciją. Paminėtini svarbiausi teisės aktai: Akcinių bendrovių įstatymas, 2000; Buhalterinės apskaitos įstatymas, 2001; Turto ir verslo vertinimo pagrindų įstatymas, 1999; Valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymas, 1994; Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymas, 1998; specialieji teisės aktai: Seimo nutarimas „Dėl valstybės ilgalaikės raidos strategijos“, 2002; Vyriausybės nutarimai „Dėl centralizuoto valstybės turto valdymo 2009-2016 metų strategijos patvirtinimo, 2009 ir „Dėl valstybės valdomų įmonių efektyvumo didinimo

konceptijos patvirtinimo“, 2010; Statistikos departamento „Valstybės ir savivaldybių turto statistinio tyrimo metodika“, 2007; Tarptautiniai vertinimo standartai, 2007, 2009, 2011; Europiniai vertinimo standartai, 2009; Nacionaliniai turto ir verslo vertinimo standartai, 2004; Verslo apskaitos standartai, 2004; Tarptautiniai finansinės atskaitomybės standartai, 2007.

Valstybės turto valdymo subjektų požiūriu į esamą valstybės turto valdymo modelį tyrimui panaudoti anketinės apklausos duomenys. Empirinio tyrimo metodologiniai klausimai disertacijoje nagrinėjami remiantis Lietuvos ir užsienio šalių autorių publikuotais šaltiniais: Xellevik (2002), Kardelis (2002), Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė (2008), Pranulis (2007), Karlof, Lovingsson (2006), Kegan, Lahey (2001), Korsgaard, Sapienza, Schweiger (2002), Cunningham, Woodward, Shannon ir kt. (2002).

**Darbo mokslinis naujumas ir teorinė reikšmė.** Mokslinį darbo naujumą rodo tai, kad tema „Valstybės turto ekonominė analizė ir valdymo transformacija“ sistemiškai kitų autorių nebuvo nagrinėta. Autorės atlikti tyrimai yra teorinio ir taikomojo pobūdžio ir prisideda prie ekonomikos mokslo plėtros šiais aspektais:

- atskleista valstybės turto reikšmė (ypač ekonomikos sunkmečio etape) – turto, kaip svarbaus valstybės vykdomos ekonominės politikos prioriteto, ekonomikos klestėjimo ir valstybės piliečių gerovės užtikrinimo, valstybės biudžeto papildymo garanto;
- atlikta sisteminė Lietuvos ir užsienio šalių mokslinės literatūros turto (ir valstybės turto) sampratos, klasifikavimo, apskaitos ir valdymo analizė. Įvertinus turto klasifikacijų įvairovę, pateikta susisteminta pagal mokslo ir veiklos sritis, turto grupes ir jo valdymo principus turto klasifikacija;
- pirmą kartą parengta integruota pagal prasmę turinčių požymių (turto statistinę apskaitą, turto rūšis, turto įteisinimą, turto valdytojus) valstybės turto klasifikacija;
- pirmą kartą atskleista Lietuvos nacionalinio turto skaičiavimo evoliucija, išskirti pagrindiniai etapai, įvertinti turto skaičiavimo metodologiniai ypatumai ir problemos;
- parengta valstybei nuosavybės teise priklausančio turto ataskaitų rengimo schema, orientuota į administracinių vienetų (subjektų) teikiamą ataskaitų rengimui informaciją;

- parengta Lietuvos valstybės turto valdymo organizacinės struktūros schema (jungianti valdančiąją sistemą, veiksmus, procesus ir valdomąją sistemą), apimanti valstybės institucijų, dalyvaujančių reglamentuojant valstybės turto naudojimą, disponavimą, valdymą, funkcijų sistemą;
- išryškinti ir detalizuoti valstybės turto valdymo specifiniai bruožai, susiję su įvairialype valstybės turto struktūra, kurios kiekviena iš dedamųjų reikalauja skirtingų valdymo technologijų;
- numatytos valstybės įmonių disponuojamo turto (svarbaus valstybės komercinio turto) valdymo strategijos transformacijos prielaidos.

#### **Praktinė darbo reikšmė:**

- autorės rekomenduojama valstybės turto klasifikacija leis valstybės institucijoms racionaliau suskirstyti turtą pagal požymių visumą: turto rūšis, įteisinimą, turto valdytojų grupes, turto statistinę apskaitą;
- atlikta valstybės turto dinamikos ir struktūros 2002 – 2009 m. analizė gali būti tikslingai panaudota valstybės institucijų praktinėje veikloje priimant ekonominius sprendimus, susijusius su turto naudojimu, disponavimu ir valdymu;
- valstybės turto apskaitos būklės įvertinimas sudarys pagrindą valstybės turto apskaitos teorijos ir praktikos specialistams geriau pagrįsti finansinių ataskaitų sudarymo tvarką, siekiant kuo realiau parodyti tikrąją turto vertę, išsamiau, tiksliau atlikti jo inventorizavimą bei skaičiuoti jo nuvertėjimą;
- parengta Lietuvos valstybės turto valdymo organizacinės struktūros schema suteiks galimybę realiau padidinti valstybės institucijų (Seimo, Vyriausybės, savivaldybių ir kt.) adekvačią atsakomybę už valstybės turtą, kontroliuoti procesus, veiksmus ir sprendimus, susijusius su jo apskaita, naudojimu, disponavimu ir valdymu;
- įvertinus valstybės turto valdymo atskirų subjektų požiūrius į esamą valstybės turto valdymo modelį, siekiant esminio lūžio valstybės turto valdymo efektyvume, parengtos racionalaus valstybės įmonių valdymo transformavimo prielaidos, kurios pasitarnaus būsimajai pertvarkai.

**Mokslinio tyrimo rezultatų aprobavimas ir sklaida.** Pagrindiniai mokslinio tyrimo teiginiai ir rezultatai paskelbti 9 mokslinėse publikacijose, iš kurių 3

straipsniai paskelbti mokslo žurnaluose, 2 straipsniai kolektyvinėse monografijose, 4 straipsniai mokslinių konferencijų leidiniuose.

***Straipsniai mokslo žurnaluose:***

1. Ragauskienė, E. (2005). The implementation of regional policy in Lithuania. *Ekonomika*, Nr. 72. ISSN 1392-1258, p. 105-117.
2. Ragauskienė, E. (2011). Valstybės turtas: jo apskaita ir būklės analizė. *Mokslo darbai: Buhalterinės apskaitos teorija ir praktika*. T.10. ISSN 1822-8682, p. 53-65.
3. Ragauskienė, E. (2011). Valstybės įmonės: valdymo tobulinimas. *Viešasis administravimas*. Nr.2, ISSN 1648-4541, p. 86-95.

***Straipsniai kolektyvinėse monografijose:***

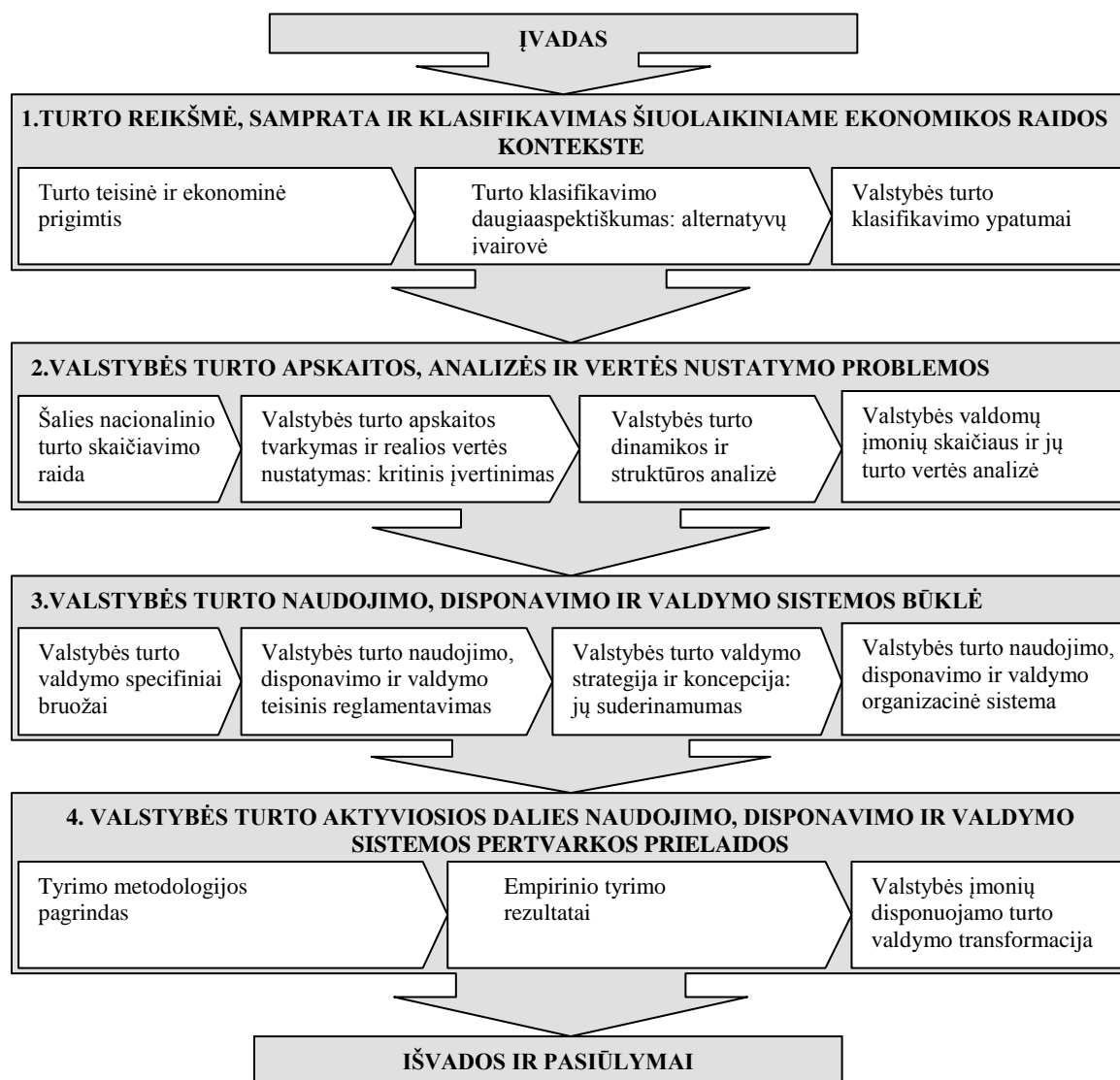
4. Ragauskienė, E., Svetikas, Ž. (2007). Regioninė politika ir jos aktualijos. Kolektyvinė monografija „*Ekonomikos modernizavimas: Nauji iššūkiai ir ekonominės politikos prioritetai*“. Vilnius. VU leidykla. p. 324-353.
5. Galinienė, B., Ragauskienė, E. (2011). Valstybės turtas ir jo naudojimo efektyvumas: problemos ir perspektyvūs sprendimai. Kolektyvinė monografija „*Ekonomikos modernizavimas: Efektyvumo paieškos ir šiuolaikiniai prioritetai*“. Vilnius: VU leidykla. p. 331-363.

***Straipsniai mokslinių konferencijų leidiniuose:***

6. Galinienė, B., Ragauskienė, E., Deveikis, S.(2011). Valstybės turtas: jo apskaitos, valdymo ir naudojimo efektyvumo aspektai. Kn. *Ekonomikos ir turto vertės pokyčiai: tendencijos ir valdymo priemonės*. 2011m. kovo 25 d. konferencijos mokslo darbai, p.70-83.
7. Mackevičius, J., Ragauskienė, E. (2011). Ilgalaikio materialiojo turto audito metodika. Kn. *Ekonomikos ir turto vertės pokyčiai: tendencijos ir valdymo priemonės*. 2011m. kovo 25 d. konferencijos mokslo darbai, p.106-113.
8. Mackevičius, J., Ragauskienė, E. (2011). Anatomy of frauds: Types, conditions, prevention measures. The 4th International Economic Challenges for the CEE countries. Wroclavo konferencija.
9. Ragauskienė, E. (2011). National (State's) Assets: Methodological aspects of its valuation in Lithuania. Tarptautinės mokslinės-praktinės konferencijos – *Совершенство учета, анализа и контроля как механизмов информационного обеспечения устойчивого развития экономики* – medžiaga. Novopolockas: ПГУ. 2 dalis, p. 6-9.

**Darbo struktūra ir apimtis.** Disertaciją sudaro įvadas, keturios dalys, išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas ir priedai. Disertacijos apimtis – 150 puslapių, joje pateiktos 22 lentelės, 28 paveikslai, 5 priedai.

Disertacijos loginė struktūra pateikta 1 paveiksle. Joje išdėstyta darbo tikslui pasiekti skirtų uždavinių įgyvendinimo seka.



**1 pav. Disertacijos loginė struktūra**

Pirmoje dalyje atskleidžiama turto teisinė ir ekonominė prigimtis, turto apibrėžimų ir klasifikacijų mokslinėje literatūroje ir teisės aktuose įvairovė, jų sąsaja su atskiromis mokslo ir veiklos sritimis, atskiroms mokslo sritims būdingų turto sąvokų tapatumas ir prieštaringumas. Įvertinus literatūros ir naujausių mokslinių studijų, tyrinėjančių valstybės turto teorinius aspektus, stygių, šioje darbo dalyje siekta pateikti valstybės turto sampratą ir integruotą pagal prasmę turinčius požymius valstybės turto klasifikaciją. Pagal autorės sudarytą valstybės turto klasifikaciją antroje dalyje analizuojama valstybės turto būklė.

Antroje dalyje analizuojama Lietuvos nacionalinio (vėliau – valstybės) turto skaičiavimo raida, įvertinami apskaitos metodologiniai ypatumai. Atlikta išsami (pagal esamą statistinę informaciją ir kitus informacijos šaltinius) valstybės turto būklės struktūrinė bei pokyčių analizė. Šioje dalyje didelis dėmesys skiriamas pastaruoju metu ypač aktualiui tapusiam valstybės komercinio naudojimo turtui, t.y. valstybės valdomoms įmonėms.

Trečioje dalyje, remiantis JAV patirtimi, atskleidžiami valstybės turto valdymo specifiniai bruožai, bandoma ieškoti tinkamų instrumentų kaip gerinti valstybės turto valdymą Lietuvoje. Atitinkamas dėmesys skiriamas valstybės turto teisinio reglamentavimo analizei ir vertinimui, išskiriant svarbiausius ir naujausius valstybės turto naudojimo ir valdymo srityje teisės aktus: Centralizuoto valstybės turto valdymo 2009 - 2016 metų strategiją ir Valstybės valdomų įmonių efektyvumo didinimo koncepciją.

Ketvirtoje dalyje pateiktas empirinio tyrimo metodologijos pagrindimas, įvertinti atlikto empirinio tyrimo (anketinės apklausos) rezultatai ir jų pagrindu teikiamos valstybės įmonių disponuojamo turto valdymo transformacijos prielaidos.

## 1. TURTO REIKŠMĖ, SAMPRATA IR KLASIFIKAVIMAS ŠIUOLAIKINIAME EKONOMIKOS RAIDOS KONTEKSTE

Pirmieji tyrėjai, pradėję nagrinėti turto prigimtį, jo reikšmę visuomenėje buvo filosofas, daugelio laikomas šiuolaikinės politologijos kaip mokslo pradininku, Thomas Hobbes (XVI a.), įrodinęs, kad stipri karaliaus tvarka užtikrina tvarką visuomenėje ir ekonominį progresą. Anot jo, vadovaudamiesi savisaugos motyvu, žmonės perdavė valdovui dalį savo teisių, tačiau už tai įpareigojo jį palaikyti taiką ir gerovę. Adam Smith (XVIII a.), politikos filosofas, vėliau pavadintas ekonomikos pradininku, pagrindė mintį apie kuriančias „nacionalinį turtą“ valdomas „nematomos rankos“ rinkos jėgas. Sociologijos, filosofijos, politikos, ekonomikos problemų tyrėjas Karl Marx (XIX a.) laikytinas kapitalistinės visuomenės turto panaudojimo kritiku, iškėlusiu pridedamosios vertės atsiradimo ir teisingo panaudojimo idėją, teigė, kad visuomenė turi pati perimti ir valdyti sukurtą tos visuomenės turtą. Klasikams priskirtinas ir vokiečių pripažintas sociologijos ir politinės ekonomijos problemų tyrėjas Max Weber (XIX-XXa.) nacijos turto gausėjimą siejo su biurokratinės/administracinės sistemos racionali organizavimu (Martinavičius, 2011). Galima manyti, kad aukščiau minėti klasikai turtą, o ypač visuomenei (šaliai, nacijai, tautai) priskirtiną turtą, tapatino ne vien su ekonominiais, bet ir socialiniais, ekologiniais aspektais. Ypatingai išskirtinas turto kaip visuomeninės/viešosios gėrybės supratimas (Gylis, 2008). Turtas, kaip viešoji gėrybė, yra esminė prielaida užtikrinti visuomenės gyvenimo kokybę, ekonominę gerovę, socialinį saugumą, politinį stabilumą ir plėtros visose gyvenimo srityse darną. Turtas yra suvoktinas kaip itin svarbus valstybės vykdomos ekonominės politikos prioritetą, užtikrinantis šalies ekonominį klestėjimą, demokratiją ir valstybės įsipareigojimą garantuoti valstybės piliečių gerovę (Aidukaitė, 2010).

Kokia turto samprata, koks jo turinys? Peržvelgus turto apibrėžimus mokslinėje literatūroje, pastebėtina, kad skirtingai suvokiamas ir apibrėžiamas „turtas“ teisine, ekonomine, fizine, socialine ar kita prasme. Kiekviena mokslo sritis, apibrėždama turtą, akcentuoja būtent tai sričiai būdingas turtui charakteristikas ir prioritetus. Tai paaiškina, kodėl „turto“ bendriausia prasme apibrėžimas – labai abstraktus. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas (2000), apibrėžia turtą dviem prasmėmis: turtas – tai „1) *vertybės, lobis, gėrybės: žemės turtas (nafta,*



*anglys, metalai ir kt. ...*), 2) *nuosavybė...*“. Tokiu būdu turtas bendriausia prasme apibrėžiamas neįvardinant jam būdingų, jį iš kitų išteklių išskiriančių, savybių, išskyrus nuosavybės teisę. Kyla klausimas: ar iš viso įmanoma suformuluoti ir pateikti „turto“ bendrąja prasme išsamų apibrėžimą ir ar tai tikslinga? Išanalizuokime konkrečiose mokslo ir praktikos srityse pateikiamą turto sampratą.

### 1.1. Turto teisinė ir ekonominė prigimtis

**Turto teisinė samprata.** Nagrinėjant turto sampratą teisės srityje, svarbu išsiaiškinti sąvokos „turtas“ teisinį turinį, kokie turto vienetai laikytini turtu teisine prasme bei apžvelgti turto sampratos genezę ir vystymąsi. Kadangi Lietuvos teisė priklauso kontinentinės teisės tradicijai, kuri didele apimtimi yra perėmusi romėnų teisę, tikslinga apžvelgti, kaip turtas apibrėžiamas romėnų teisėje. Romėnų teisėje nepateikiama apibendrinta „turto“ sąvoka, bet formuluojamos konkrečios teisinės sąvokos konkrečiam reiškiniui. Romėnų teisėje plačiai naudojamas terminas „res“ turėjo keletą reikšmių, tačiau dažniausiai reiškė *savarankišką materialų objektą, tinkamą naudoti ūkinėje veikloje, turintį savo turtinę vertę ir prieinamą žmogui*, apibendrinant – daiktą (Jakutytė – Sungailienė, 1999). Romėnų teisėje „res“ sąvoka apėmė ne tik materialius daiktus, bet ir turtines teises, teisinius santykius, kadangi šie objektai romėnų teisėje buvo prilyginami daiktams. Nekrošiaus I., Nekrošiaus V., Vėlyvio S. (1999) manymu, terminas „res“ apėmė tik asmens turtines teises, daiktus, *priklausančius asmeniui nuosavybės teise*, arba terminas „res“ neapėmė turtinių įsipareigojimų ir teisių, susijusių su asmeniu, kurios negalėjo būti perleidžiamos (Zom, 1916).

Šiuolaikinėje civilinėje teisėje turtas suprantamas kaip tam tikram asmeniui priklausančių turto vienetų visuma (Jakutytė – Sungailienė, 1999). Lengviausiai apibūdinamas ir suvokiamas turto vienetas yra daiktas, todėl daikto sąvoka yra plačiai naudojama kalbant apie turtinius santykius, kurių objektas yra daiktas. Susiformavus mainų santykiams, daikto naudingumas pradėtas apibūdinti kaip turto vertė. Daikto samprata tapo turto samprata, nes turtą imta apibūdinti kaip bet ką, *kas turi vertę ir yra asmens nuosavybė* (Pakalniškis, 2005). Šiuolaikinėje kontinentinės tradicijos valstybių civilinėje teisėje naudojama romėnų įtvirtinta daiktų klasifikacija į materialius ir nematerialius (*res corporales* ir *res incorporales*). Daugelio valstybių šiuolaikinė civilinė teisė terminą „daiktas“ vartoja kalbant apie

materialius objektus, kuriems yra būdingas apyvartumas, t.y. daikto galimybė būti civilinės apyvartos objektu įvairių sandorių metu perleidžiant daiktą kitiems asmenims (Zom, 1916).

Visuomeniniams ir ekonominiams santykiams tampant sudėtingesniems, mokslui ir technologijoms darant pažangą, turto teisinė sąvoka išsiplėtė apimdama ne tik materialųjį turtą (daiktus), bet ir nematerialųjį turtą (intelektinės veiklos rezultatus, vertybinius popierius, turtines teises ir įsipareigojimus), taigi turto sąvoka teisėje išsiplėtė į sąvoką „turtas“ plačiąja prasme.

Turto sąvoka užima svarbią vietą civilinėje teisėje, kadangi civilinė teisė nagrinėja turtinius santykius, kurie nepatenka į viešosios teisės reglamentavimo sritį. Lietuvos Respublikos Civilinis kodeksas neapibrėžia turto sąvokos, atskiruose straipsniuose yra kalbama apie atskiras turto rūšis, tačiau pats terminas „turtas“ Civiliniame kodekse yra plačiai vartojamas. Lietuvos Respublikos civilinio kodekso 1.97 straipsnis numato, kad *„civilinių teisių objektai yra daiktai, pinigai, vertybiniai popieriai, kitas turtas bei turtinės teisės, intelektinės veiklos rezultatai, informacija, veiksmai ir veiksmų rezultatai, taip pat kitos turtinės ir neturtinės vertybės“*. Taigi civilinių teisių objektas yra ne tik materialios (daiktai), bet ir nematerialios vertybės. Nematerialųjį turtą galima traktuoti kaip išvestinį teisių objektą (turtą), kurio paskirtis aptarnauti pagrindinių objektų apyvartą t.y. materialųjį turtą, kaip pagrindinį turtinių teisių objektą (turtą). Pažymėtina, kad šiuolaikinėje teisėje materialusis turtas daugelyje apyvartų persikėlė į nematerialųjį pasaulį, kur vyrauja juridinės technikos priemonės.

Pinigų plovimo prevencijos įstatymo pakeitimo įstatymo 20 straipsnis (2008) turtą apibrėžia taip: *„daiktai, pinigai, vertybiniai popieriai, kitos finansinės priemonės, kitas turtas bei turtinės teisės, intelektinės veiklos rezultatai, informacija, veiksmai ir veiksmų rezultatai taip pat kitos turtinės ir neturtinės vertybės“*. Taigi turto apibrėžimas apsiriboja turto vienetais, kurie laikytini „turtu“ išvardinimu. Pastebėtina, kad turto apibrėžimas apima beveik visas turto rūšis, išvardintas Civiliniame kodekse (2000).

Išanalizavus „turto“ sampratą teisėje, galima teigti, kad kiekvienu atveju yra išvardinamas didesnis ar mažesnis kiekis atskirų turto vienetais arba turto rūšių, tačiau nepateikiama turto vienetais, rūšių ir formų apibendrinanti sąvoka. Minėta,

kad sudėtingėjant procesams svarbią reikšmę įgyja nematerialūs objektai (intelektinės veiklos rezultatai ir kt.), todėl šiuolaikinėje civilinėje teisėje vyrauja turto samprata plačiąja prasme. Turto samprata šiuolaikinėje civilinėje teisėje, įtakota Lietuvos teisinę sistemą palietusių globalizacijos procesų bei Europos Sąjungos teisės, tampa įvairesnė ir įtraukia naujų, iki šiol neišnaudotų, turto sampratos institutų bei formų. Intelektinė nuosavybė užima vis svarbesnę vietą Lietuvos civilinėje teisėje, intelektinis turtas transformuojasi į vieną iš pagrindinių turto formų.

***Turto ekonominė samprata.*** Turtas yra pagrindinė, esminė ekonomikos mokslo sąvoka, kategorija, nes kaip tik turto judėjimo požiūriu ekonomikos mokslas ir tiria visuomeninės tikrovės reiškinius. Ekonomika yra visuomenė, nagrinėjama turto judėjimo požiūriu, arba kitaip – ekonomika – tai turto judėjimą, t.y. jo gamybą, pasiskirstymą, mainus, vartojimą, atspindintis visuomenės aspektas. Nuo to, kaip suprantamas, apibrėžiamas turtas, labai priklauso ir ekonomikos samprata. Ekonominis visuomenės gyvavimo aspektas neegzistuoja, jeigu žmonės nesusidurtų su išteklių ribotumo problema. Daugelis išteklių – įrengimai, žaliavos, pinigai, žmonių gebėjimai, laikas, kuriuo disponuoja žmonės, yra riboti. Visus išteklius dėl jų ribotumo tenka tausoti. Taigi subjektai, kurdami jiems naudingas, jų poreikius tenkinančias gėrybes, tai turi daryti ekonomiškai: užsibrėžtos naudos siekti mažiausiomis sąnaudomis ir tam tikromis, apibrėžtomis sąnaudomis siekti didžiausios naudos (Gylis, 2008).

Mokslinėje literatūroje pateikiami turto apibrėžimai yra įvairūs (žr. 1 priedą). Stačiokas R., Jefimovas B. (2005) teigia, kad mokslinės ir specialiųjų dalykų (turta kaip nuosavybės teisių objektą ir juo grindžiamą įmonės ūkinę komercijos veiklą) sąvokos, būdamos tikrovės atspindžiu, yra tokios pat judrios ir lanksčios, kaip ir reiškiniai, kuriuos jos apibūdina. Taip pat Stačiokas R., Jefimovas B. (2005) pastebi, kad daugelis autorių turto sąvoką apibūdina supaprastintai, išsamiau nusako tik vieną ar keletą būdingesnių tiriamo dalyko bruožų ir ypatumų. Supaprastintas turto kategorijos traktavimas atmeta tolesnį jo (kaip išskirtinio socialinio – ekonominio) formų įvairovės ir atitinkamai šiomis formomis grindžiamos privačios prekinės ir viešosios verslininkystės plėtotės, turto apskaitos įmonėse tvarkymo mokslinį ir empirinį pažinimą.

Kokie kriterijai, būdingi vertybių traktavimui turtu, ekonominiame kontekste? Ekonomistai Wonnacott P., Wonnacott R. (1994) turtą apibūdina kaip nuosavybę, kuria disponuoja ekonominis subjektas. Šiuos turto požymius įvardija ir Martinkus B., Vaičiūnas G., Venskus R. (2000), tačiau į turto apibrėžtį įveda papildomą požymį – turto naudą. Jų samprata turtas plačiaja ekonomine prasme yra ištekliai, kuriais ekonominis subjektas disponuoja ir tikisi gauti iš jo naudos. Černius G. (1997), Dauderis H. (1993) akcentuoja, kad turtas turi būti vertingas ekonominiam vienetai ateityje uždirbant pajamas. Ekonomistas Arnold R.A. (1989) turtu įvardija bet ką, turintį vertę, į kurią įmonė turi teisę. Kiti autoriai apibūdina konkrečią turto kategoriją. Galinienė B. (2005) apibrėžia nekilnojamojo turto kategoriją, kuris gali būti apibrėžtas kaip fizinis objektas ar teisinė kategorija: pirmuoju atveju nekilnojamas turtas apibrėžiamas kaip žemė ir jos priklausiniai, t.y. statiniai ir nurodoma, kas tai yra materialusis turtas, o teisiniu požiūriu nekilnojamas turtas apima visus turtinius interesus, privilegijas ir teises, susijusias su nuosavybe į fizinį nekilnojamąjį turtą. Kalčinskas G. (2003) apibrėžia ilgalaikį materialųjį turtą kaip žmogaus ar gamtos sukurtą turtą, kuris naudojamas įmonėje gaminant produkciją ar teikiant paslaugas ir tokiu turtu numatoma naudotis ilgiau nei vieną ataskaitinį laikotarpį. Berry A., Jarvis R. (1994) apibūdina ilgalaikį turtą kaip turtą, kuris įsigytas dėl naudojimo veikloje ir turi būti tinkamas naudoti veikloje ilgą laikotarpį bei nėra skirtas perparduoti. Pastebėtina, kad užsienio autoriai Kondrakov H.P. (2003), Pavlova L. (1995), Larson K.D., Pyle W.W., Zin M., Nelson M. (1987), Fess P.E., Warren C.S. (1987) naudoja skirtingas sąvokas pačiam ilgalaikiam materialiajam turtui apibūdinti. Tai „pagrindinės priemonės“, „nekilnojamas turtas, įranga ir įrengimai“, „pagrindinis turtas“. Todėl neaišku, kas iš tiesų yra ilgalaikis materialusis turtas. Apibendrinant, ekonominiame kontekste turto apibrėžimuose akcentuojami šie pagrindiniai vertybės (objekto), traktuotino turtu, kriterijai: 1) objektas turi turėti vertę, 2) subjektas turi turėti teisę į objektą, 3) objektas turi teikti naudą ateityje. Pažymėtina, kad nuosavybės teisės į turtą kriterijus vyrauja ir turto apibrėžimuose teisinėje ir turto vertinimo srityse, tačiau Stačioko R., Jefimovo B. (2005) teigimu, ekonominiu aspektu nuosavybės teisės kyla iš veiklos, o ne iš įstatymo (įstatymas saugo nuosavybę), o teisiniu aspektu – įstatymas suteikia teisę į objektą. Ekonominiame ir finansiniame kontekste išskirtinas turtui reikalavimas – vertės turėjimas.

Pažymėtina, kad vertybių traktavimui turtu, daugiausiai kriterijų yra keliami finansinėje apskaitoje, todėl apskaitos kontekste turto apibrėžimas yra detaliausias, išsamiausias, turtui apibrėžti naudojamos tiek ekonominės, tiek teisinės kategorijos. Buhalterinės apskaitos įstatymas (2001) apibrėžia turtą kaip materialiąsias, nematerialiąsias ir finansines vertybes, kurias valdo ir naudoja ir (arba) kuriomis disponuoja ūkio subjektas ir kurias naudojant tikimasi gauti ekonominės naudos. Tokia pat „turto“ samprata buhalterinės apskaitos prasme pateikiama ir 1-ajame verslo apskaitos standarte (2004). Savo esme ši sąvoka artima teisinei „turto“ sampratai, ši sąvoka apima praktiškai tuos pačius objektus, tačiau apibrėžiant „turto“ sąvoką yra naudojamos ekonominės kategorijos ir, kas svarbiausia, šioje sąvokoje pabrėžiami du svarbūs elementai, t.y. turto savininkas ir tikėtina ekonominė nauda. Šie elementai išskiria sąvokos „turtas“ buhalterinės apskaitos aspektą. Taigi, manytina, kad šių elementų nebuvimas, t.y. turto savininko ir tikėtinos ekonominės naudos ateiityje nebuvimas, eliminuoja galimybę atitinkamą „turtą“ pripažinti „turtu“ buhalterinės apskaitos prasme, nors toks „turtas“ teisine prasme vis tiek būtų „turtas“.

Turto vertinimo metodikoje turtas suprantamas kaip vertė ir savininką turintys ekonominiai ištekliai, kuriais disponuoja ekonominis subjektas (Turto vertinimo metodika, 1996). Tačiau norint aiškiai suvokti ir pakankamai tiksliai apibrėžti vertinimo objektą, tokio aiškinimo nepakanka (Galinienė, 2005). Ši sąvoka artima (bet netapati) buhalterinės apskaitos srityje vartojamai „turto“ sąvokai. Kitokia sąvoka yra pateikiama Lietuvos Respublikos turto ir verslo vertinimo pagrindų įstatyme (1999). Šio įstatymo 2 straipsnyje pateikta lakoniška turto sąvoka „turtas – materialios, nematerialios ir finansinės vertybės“ yra nesiejama su tokiomis kategorijomis kaip „vertė“, „savininkas“. Manytina, kad teisės aktuose, reglamentuojančiuose vieną ir tą pačią sritį, t.y. turto vertinimą, turėtų būti vartojamos vienodos sąvokos, nors šios sąvokos ir yra viena kitą papildančios.

Skirtingas turto vertinimo tikslas ir kontekstas (teisinis, ekonominis, apskaitos) lemia nevienareikšmišką turto supratimą ir jį aiškinančius apibrėžimus, akcentuojant skirtingas turto charakteristikas ir pripažinimo principus. 1 lentelėje pateikti „turto“ apibrėžimai, autorės sugrupuoti pagal „turto“ sąvokų naudojimo sritį.

**1 lentelė. „Turto“ sąvokų grupavimas pagal jų naudojimo sritis**

„Turto“ sąvokų naudojimo sritys ir informacijos šaltiniai	„Turto“ sąvokų apibūdinimas
<b><i>Teisės sritis</i></b>	
LR Civilinis kodeksas (2000)	<p>Civilinių teisių objektai yra daiktai, pinigai ir vertybiniai popieriai, kitas turtas bei turtinės teisės, intelektinės veiklos rezultatai, informacija, veiksmai ir veikslių rezultatai, taip pat kitos turtinės ir neturtinės vertybės.</p> <p><i>Nekilnojamaisiais daiktais</i> laikomi daiktai, kurie yra nekilnojami pagal prigimtį ir pagal savo prigimtį kilnojami daiktai, kuriuos nekilnojamaisiais pripažįsta įstatymai.</p> <p>Daiktai, kuriuos galima perkelti iš vienos vietos į kitą nepakeitus jų paskirties ir iš esmės nesumažinus jų vertės, laikomi <i>kilnojamaisiais</i>, jeigu įstatymai nenustato ko kita.</p>
LR Civilinio kodekso komentaras (2001)	<p><i>Turtas</i> reiškia daiktus, turtines teises ir turtines pareigas, pinigus. Iš vienos pusės ši sąvoka reiškia daiktą ar daiktų visumą. Iš kitos – daiktus, turtines teises bei pareigas, išimtinės teises ir panašiai.</p>
<b><i>Turto naudojimo, disponavimo, valdymo sritis</i></b>	
LR valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymas (1998)	<p><i>Turtas</i> – tai materialios, nematerialios ir finansinės vertybės.</p> <p><i>Ilgalaikis materialusis turtas</i> – turtas, kuris naudingai eksploatuojamas ilgiau nei vienerius metus, o jo įsigijimo vertė ne mažesnė už Vyriausybės nustatytą vertę.</p> <p><i>Trumpalaikis materialusis turtas</i> – turtas, kuris naudingai eksploatuojamas ne ilgiau nei vienerius metus arba kurio įsigijimo vertė yra mažesnė už Vyriausybės nustatytą ilgalaikio materialiojo turto vertę.</p>
<b><i>Turto vertinimo sritis</i></b>	
LR Turto ir verslo vertinimo pagrindų įstatymas (1999)	<p><i>Turtas</i> – tai materialios, nematerialios ir finansinės vertybės.</p> <p><i>Nekilnojamasis turtas</i> – žemė ir su ja susiję objektai, kurių buvimo vietos negalima pakeisti, nekeičiant jų naudojimo paskirties arba nemažinant vertės bei ekonominės paskirties, arba turtas, kuris tokiu pripažįstamas įstatymuose.</p> <p><i>Kilnojamasis turtas</i> – turtas, kurį galima perkelti iš vienos vietos į kitą nepakeitus jo turinio, iš esmės nesumažinus jo vertės ar be didelės žalos jo paskirčiai, jeigu įstatymai nenustato ko kita.</p> <p><i>Specialios paskirties turtas</i> – turtas kuris retai parduodamas arba visai neparduodamas, išskyrus atvejus, kai jis yra viso verslo sudedamoji dalis. Atsižvelgiant į specialų panaudojimą, toks objektas laikomas ribotos paklausos arba ne rinkai skirtu turtu.</p>
Turto vertinimo metodika (1996)	<p><i>Turtas</i> – tai vertę ir savininką turintys ekonominiai ištekliai, kuriais disponuoja ekonominis subjektas.</p>

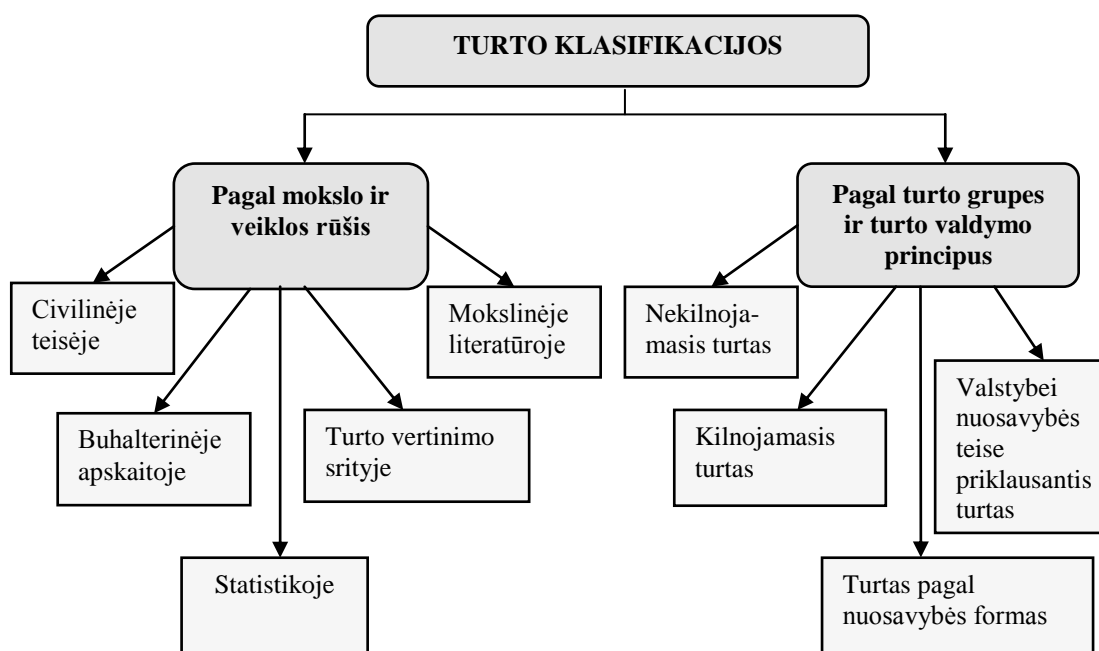
Tarptautiniai vertinimo standartai (2007)	<i>Turtas</i> yra teisinė sąvoka. Turtas susideda iš privačios nuosavybės teisių. Siekiant atskirti nekilnojamąjį turtą kaip materialų objektą ir teisę būti jo savininku kaip teisinę sąvoką, buvimas nekilnojamojo turto savininku yra vadinamas nekilnojamojo turto nuosavybės teise. Kitokie nei materialus turtas materialūs objektai teisinėje kalboje dar vadinami kilnojamuoju turtu ir teisė į jį vadinama asmeninės nuosavybės teise.
LR Nekilnojamojo turto mokesčio įstatymas (2005)	<i>Nekilnojamasis turtas</i> – Nekilnojamojo turto registre registruojami patalpos, inžineriniai ir kiti statiniai.
<b>Statistikos ir buhalterinės apskaitos sritis</b>	
LR Buhalterinės apskaitos įstatymas (2001); Verslo apskaitos standartai (2006)	<i>Turtas</i> – tai materialiosios, nematerialiosios ir finansinės vertybės, kurias valdo ir naudoja ir (arba) disponuoja įmonė, ir kurias naudojant tikimasi gauti ekonominės naudos.
Tarptautiniai finansinės atskaitomybės standartai (2007)	<i>Turtas</i> – tai įmonės kontroliuojamieji ištekliai, gauti iš praėjusių laikotarpių įvykių arba tie, iš kurių įmonė tikisi gauti ekonominės naudos būsimais laikotarpiais.
Lietuvos nacionalinis turtas (1997,1998)	<i>Nacionalinis turtas</i> yra ekonominis turtas, funkcionuojantis kaip kaupimo priemonė, kurios dėka instituciniai vienetai įgyja nuosavybės teises (individualias arba kolektyvines) ir kurių valdyti arba naudoti yra ekonomiškai naudinga jos savininkams. Ekonominę naudą sudaro pirminės pajamos, susidarančios dėl turto naudojimo, ir holdingo pelnas/nuostolis, kuris gali atsirasti disponuojant turtu.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Turto sampratos analizė leidžia teigti, kad turtas neturi vienintelio apibrėžimo ir pateikti tokį apibrėžimą sudėtinga ir, autorės manymu, netikslinga. Kiekviena mokslo ar veiklos sritis akcentuoja skirtingus kriterijus, būtinus vertybių traktavimui turtu. Bendra „turto“ sąvoka būtų abstrakti, neapibrėžta, neišreikštų mokslo ar veiklos srities ypatumų. Svarbu, kad ta pati veiklos sritis ar tarpusavyje susijusios sritys teisingai ir vienodai suvoktų, interpretuotų tą patį objektą. Analizė parodė, kad toje pačioje veiklos srityje pasitaiko nepagrįstų nesutapimų.

## 1.2. Turto klasifikavimo daugiaspektiškumas: alternatyvų įvairovė

Suprantama, kiek daug yra turtą įvairiais aspektais nagrinėjančių mokslo ir veiklos sričių bei autorių, tiek daug yra ir turto klasifikacijų. Pirma, kiekvienai sričiai būdingas srities poreikius atitinkantis turto klasifikavimas, antra, turto klasifikacijų įvairovę neabejotinai sąlygoja ir nevienareikšmiškas autorių požiūris į turto klasifikavimą. 2 paveiksle yra pateiktas turto pagrindinių klasifikacijų kompleksinis vaizdas, parodantis turto klasifikacijų daugiaspektiškumą. Juo vadovaujantis toliau bus analizuojamas konkrečioje srityje ar turto grupėje naudojamas turto klasifikavimas.

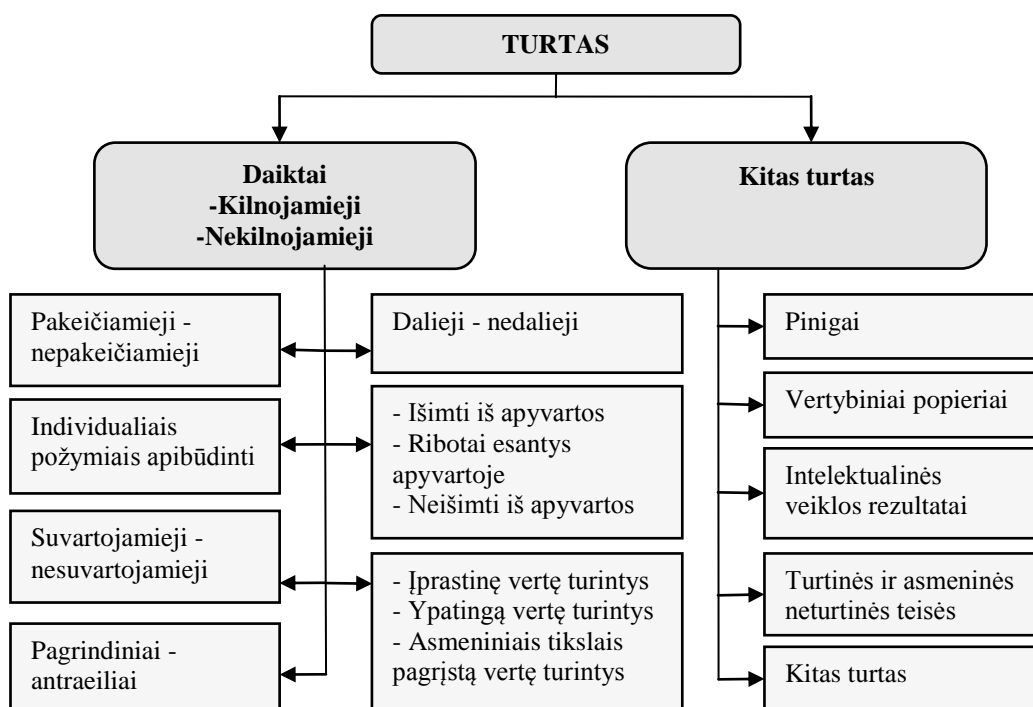


### 2 pav. Turto klasifikavimo daugiaspektiškumas

Šaltinis: sudaryta autorės.

**Turto klasifikacija civilinėje teisėje.** Daugelis autorių (Stankauskienė, 2007; Galinienė, 2005; Galinienė, Marčinskas, Martinavičius, Valkauskas, 2004) atkreipia dėmesį į neįprastą Civiliniame kodekse daiktų, tai yra iš gamtos pasisavintų ar gamybos procese sukurtų materialaus pasaulio dalykų skirstymą. Išskirtinis ir nebūdingas kitoms mokslo ar veiklos sritims yra civilinėje teisėje daiktų skirstymas į tam tikras rūšis: pakeičiamas – nepakeičiamas, suvartojamas – nesuvartojamas, dalusis – nedalusis, pagrindinis - antraeilis (žr. 3 pav.).



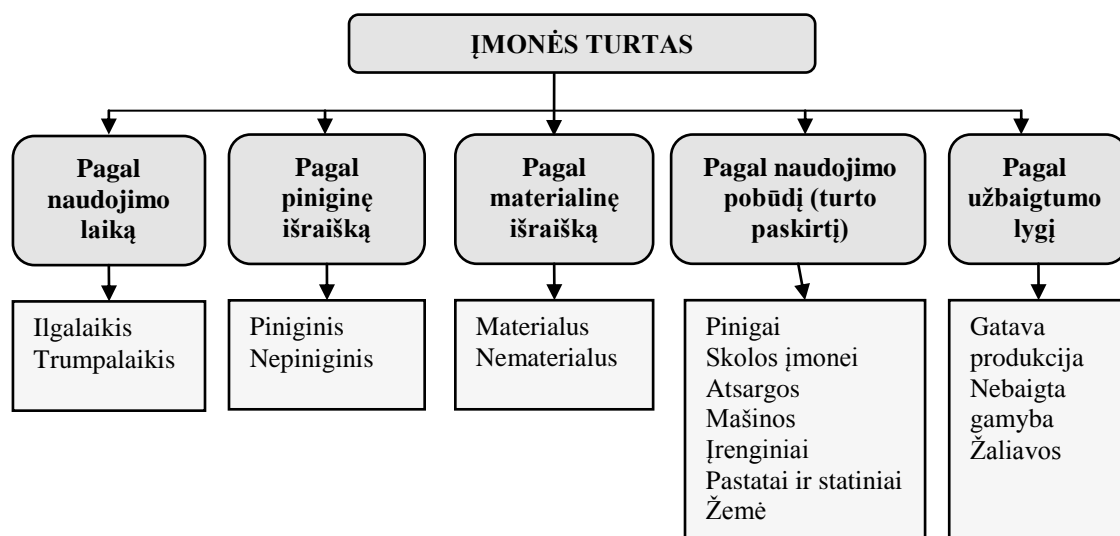


### 3 pav. Turto klasifikacija civilinėje teisėje

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Civilinį kodeksą (2000).

Kaip jau minėta, vystantis visuomeniniams santykiams ir intensyvėjant globalizacijos procesams Lietuvos teisinėje sistemoje turto samprata vartojama vis labiau ją išplečiant. Lietuvos Respublikos Civilinis kodeksas apibrėžia turtą kaip civilinių teisinių santykių objektą, kurio objektai yra *daiktai (grupuojami pagal įvairius požymius) ir pinigai ir vertybiniai popieriai, kitas turtas bei turtinės teisės, intelektualinės veiklos rezultatai, informacija, veiksmai ir veiksmų rezultatai, taip pat kitos turtinės, asmeninės bei neturtinės vertybės.*

**Buhalterinėje apskaitoje** turtas klasifikuojamas (4 pav.) atsižvelgiant į buhalterinei apskaitai būdingus požymius ir prioritetus: turto naudojimo laiką, turto materialinę ir piniginę išraišką. Šie požymiai yra svarbūs finansinei apskaitai. Tuo tarpu valdymo apskaitai būdingi kiti požymiai, t.y. turto naudojimo pobūdis (paskirtis) ir užbaigtumo lygis.



#### 4 pav. Turto klasifikacija buhalterinėje apskaitoje

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis A. Ivanauskienė (2004).

Didesnio dėmesio vertas turto klasifikavimas į *ilgalaikį* ir *trumpalaikį* bei *materialų* ir *nematerialų*. Skirstymas į ilgalaikį ir trumpalaikį turtą yra pagrįstas naudojimo laiku. *Ilgalaikis* turtas naudojamas įmonės ekonominei naudai gauti ilgiau nei vienerius finansinius metus. *Trumpalaikis* turtas yra toks, kurį įmonė sunaudoja ekonominei naudai gauti per vienerius finansinius metus arba per vieną įmonės veiklos ciklą. Buhalterinės apskaitos prasme ilgalaikis ir trumpalaikis turtas gali turėti tiek materialią, tiek nematerialią formą (žr. 2 lentelę).

#### 2 lentelė. Ilgalaikio ir trumpalaikio turto klasifikacija

Ilgalaikis turtas	<i>Nematerialusis</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Patentai ir licencijos</li> <li>- Plėtros darbai</li> <li>- Programinė įranga</li> <li>- Prestižas</li> <li>- Kitas nematerialusis turtas</li> </ul>	
	<i>Materialusis</i>	Nekilnojamasis (pasyvus)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Žemė</li> <li>▪ Pastatai ir statiniai</li> <li>▪ Gamtiniai ištekliai</li> <li>▪ Kitas nekilnojamasis turtas</li> </ul>
		Kilnojamasis (aktyvus)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Įrenginiai</li> <li>▪ Baldai</li> <li>▪ Transporto priemonės</li> <li>▪ Kompiuteriai</li> <li>▪ Kitas kilnojamasis turtas</li> </ul>
	<i>Finansinis</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investicijos</li> <li>- Gautinos sumos</li> <li>- Nuosavos akcijos</li> <li>- Kitas finansinis turtas</li> </ul>	

Trumpalaikis turtas	Atsargos, išankstiniai apmokėjimai ir nebaigtos vykdyti sutartys
	Per vienerius metus gautinos sumos
	Kitas trumpalaikis turtas
	Pinigai ir pinigų ekvivalentai

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2-uoju Verslo apskaitos standartu „Balansas“ (2004).

*Nematerialųjį turtą* būtina nagrinėti dviem aspektais: kaip apskaitos objektą ir kaip intelektinį kapitalą. Pirmuoju atveju nematerialiajam turtui, kaip apskaitos objektui, priskiriami: patentai ir licencijos, programinė įranga, plėtros darbai, prestižas, kitas nematerialusis turtas. Tokiam turtui charakteringos savybės, kitaip tariant turto pripažinimui finansinėje apskaitoje būdingi kriterijai, yra materialios formos neturėjimas, atskiriamumas, galimybė turtu disponuoti ir apginti savo teises į jį, gaunama ekonominė nauda, galimybė apskaičiuoti jo vertę. Antruoju atveju, nematerialiajam turtui, kaip intelektiniam kapitalui, priskirtina: santykiai su klientais, tiekėjais, partneriais; informacija, žinios, patirtis, technologinės žinios (know-how); kompanijos vertybės, kultūra, filosofija; informacinės sistemos, duomenų bazės, patentai, licencijos. Įvardintas turtas pasižymi nematerialumu, teikiama ekonomine nauda turėtojui, galimybe šiuo turtu disponuoti ir apginti savo teises į jį.

Lyginant aukščiau pateiktas sąvokas galima teigti, kad jos iš esmės yra panašios, tačiau turi ir skirtumų. Antroji sąvoka yra žymiai platesnė, nes apima ir žmogiškąjį kapitalą ir santykių kapitalą (ryšius su partneriais, klientais, tiekėjais) ir organizacinį kapitalą (įmonės vertybes). Abiem atvejais įvardijama nematerialiojo turto ekonominė nauda, tačiau tik apskaitoje įmanomas jos išmatuojamumas – vertės nustatymas. Nematerialiojo turto naudingumą sąlygoja daugelis veiksnių, nepalyginamai daugiau nei materialųjį turtą, todėl apskaityti jį vienodai, taikant tą pačią metodiką, visose įmonėse ar institucijose yra sudėtinga. Nematerialiojo turto ypatumai reikalauja detalesnio šios turto rūšies įvertinimo. Vienas iš tokio turto ypatumų – „nematerialųjį turtą galima nusipirkti, tačiau neįmanoma jo parduoti“. Šis turtas egzistuoja tol, kol egzistuoja pati įmonė ir parodo tos įmonės teises ir privilegijas. Nematerialiojo turto klasifikacijos ir pripažinimo apskaitos sistemoje problemos nagrinėjamos Gaižausko L. ir Budrionytės R. straipsnyje „Nematerialaus turto klasifikavimo ir pripažinimo problemos“ (2003). Autorių manymu, „šie klausimai pakankamai sudėtingi, aktualūs, pastaruoju metu plačiai aptariami

tarptautiniu mastu, tačiau mažai nagrinėti Lietuvos Respublikos ekonominėje literatūroje“. Daugelio specialistų nuomone, apskaitoje būtina išplėsti ilgalaikio nematerialiojo turto sudėtį ir pripažinimo apskaitoje ribas. Šiam turtui pripažinti taikomi bendri pripažinimo turtu kriterijai. „Tačiau nematerialusis turtas turi keletą esminių skirtumų, palyginti su materialiuoju ir finansiniu. Paminėtini šie: nepiniginis, nematerialusis (neturintis fizinės formos), ribotas alternatyvus panaudojimas, negalimas atskiras panaudojimas, neapibrėžtas atsipirkimas“ (Gaižauskas, Budrionytė, 2003). Daugelis nematerialiųjų turto objektų apskaitoje yra nepripažįstami, vienas iš tokių – intelektinis kapitalas, kuris daro įtaką vertės kūrimui ir įmonės veiklos rezultatams. Ir tik vienas iš intelektualinio kapitalo elementų – intelektinė nuosavybė, iš dalies, pripažįstama ir rodoma balansuose. Kiti elementai, t.y. žmogiškasis kapitalas, organizacinis kapitalas, santykių kapitalas, apskaitoje nepripažįstami. Tuo tarpu nematerialiojo turto pripažinimas yra ypač svarbus konkurencinio pranašumo pagrindas. JAV federalinės rezervų sistemos atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad per pastaruosius penkiasdešimt metų nematerialiojo turto dalis įmonėse išaugo nuo 10 iki 50 proc. (Moon ir kiti, 2001). Kitų tyrimų (Williams, 2007) duomenimis įmonių vadovai skiria nuo 50 iki 90 proc. savo darbo laiko veiksams, susijusiems su nematerialiuoju turtu.

Remiantis 16-uoju Tarptautiniu apskaitos standartu (TAS) „Nekilnojamas turtas, įranga ir įrengimai“ ir 38-uoju TAS „Nematerialusis turtas“ (2007), turtas priskiriamas ilgalaikiam tik tada, jei: 1) yra tikėtina, kad įmonė gaus su turtu susijusią ateities ekonominę naudą; 2) turto vertė gali būti patikimai įvertinta. TAS tiek materialiajam, tiek nematerialiajam turtui kelia tuos pačius pripažinimo kriterijus. Todėl reikia atkreipti dėmesį į tai, kad, pripažįstant ilgalaikį turtą materialiuoju ar nematerialiuoju, svarbu atsižvelgti ne tik į 38-ajame ar 16-ajame TAS nustatytus pripažinimo kriterijus, bet ir į jo materialųjį ar nematerialųjį pobūdį, kuriuo ir skiriasi šios dvi turto rūšys.

Vadovaujantis 12-uoju Verslo apskaitos standartu „Ilgalaikis materialusis turtas“, įmonės įsigytas materialusis turtas apskaitoje pripažįstamas ilgalaikiu, jei atitinka penkis kriterijus: 1) *įmonė ketina turtą naudoti ilgiau nei vienerius metus;* 2) *įmonė pagrįstai tikisi gauti ekonominės naudos iš turto naudojimo būsimais laikotarpiais;* 3) *įmonė gali patikimai nustatyti turto įsigijimo (pasigaminimo) savikainą;* 4) *turto įsigijimo (pasigaminimo) savikaina yra ne mažesnė už įmonės*

*nusistatytą minimalią savikainą; 5) įmonei yra perduota rizika, susijusi su materialiuoju turtu.* Svarbu tai, kad turi būti tenkinami visi šie kriterijai, o ne kuris vienas iš jų. Pavyzdžiui, neatsižvelgiant į turto vertę, per vienerius metus visiškai sunaudojamas turtas arba ilgiau nei vienerius metus naudojamas menkavertis turtas vis tiek bus laikomas trumpalaikiu, nes netenkina vieno iš kriterijų.

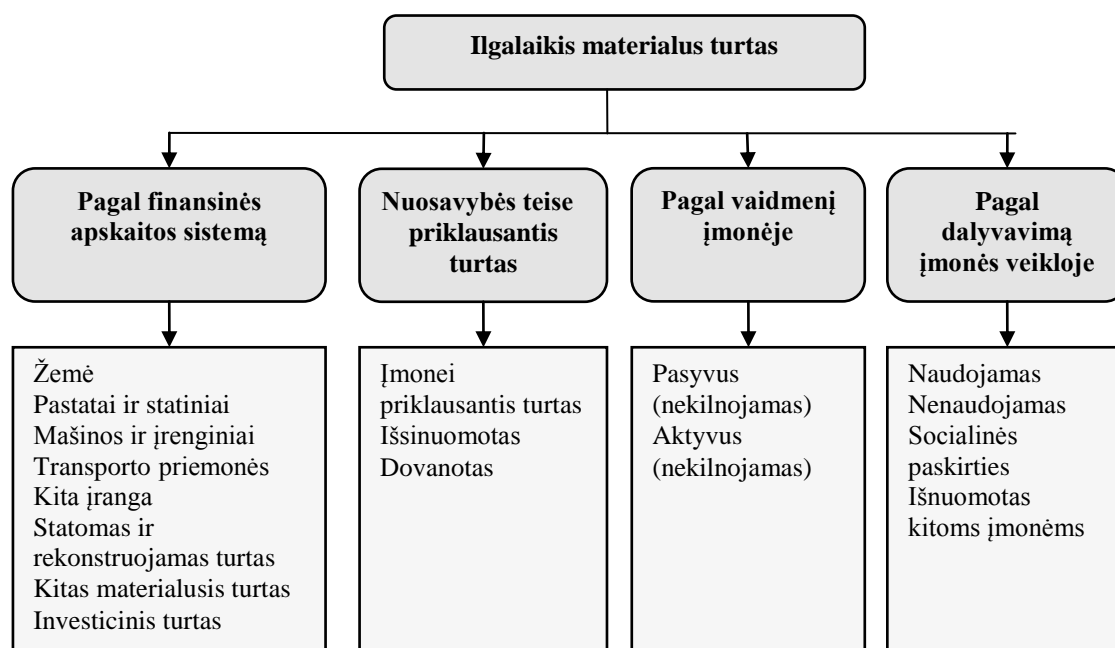
Derkač O. (2003) teigia, kad pirmieji keturi požymiai nurodyti 12-ajame Verslo apskaitos standarte yra žinomi iš anksčiau galiojusių norminių teisės aktų. Tuo tarpu rizikos perdavimo momentą (5 požymį) apibrėžia kaip momentą, kai įmonė įgyja teisę valdyti, naudoti materialųjį turtą ir juo disponuoti, tampa atsakinga už šį turtą ir jai priklauso materialiojo turto teikiama nauda.

Ypač svarbus antrasis požymis, t.y. kad įmonė iš turto naudojimo gautų ekonominės naudos. Ekonominė nauda iš ilgalaikio materialaus turto naudojimo gali būti gaunama labai įvairiai: gaminant parduoti skirtą produkciją, teikiant paslaugas, nuomojant tokį turtą tretiesiems asmenims ar padengiant juo įmonės įsipareigojimus. Tačiau ilgalaikiam materialiajam turtui gali būti priskiriamas ne tik turtas, kuris teikia įmonei tiesioginę ekonominę naudą, bet ir turtas, kuris tiesioginės ekonominės naudos įmonei neteikia, bet reikalingas kitoms įmonės funkcijoms atlikti: darbų saugos, įmonės administravimo, gamtosaugos ir panašioms tikslams (Jagminas, 2005).

Svarbi turto priskyrimo ilgalaikiam turtui sąlyga – ilgalaikio turto *minimali vieneto vertė*. Tokia vertė, išskyrus viešojo sektoriaus subjektus, nėra reglamentuota. Viešojo sektoriaus subjektams nustatyta minimali ilgalaikio materialaus turto vertė yra 1000 litų, išskyrus nekilnojamąjį turtą, kilnojamąsias kultūros vertybes ir transporto priemones, kurie priskiriami ilgalaikiam turtui neatsižvelgiant į jų vertę. Tuo tarpu, įmonės, taikydamos 12-ojo VAS „Ilgalaikis materialusis turtas“ nuostatą, kuri reikalauja nusistatyti tokią vertę, gali nusistatyti įvairią minimalią ilgalaikio materialiojo turto vertę. Svarbu, kad tokio turto pirminis vertinimas įtakoja visą su šiuo turtu susijusių operacijų (nusidėvėjimo, remonto, perkainojimo, nurašymo) apskaitą, įmonės finansinius rezultatus ir finansinę būklę. Atsiranda galimybės įmonėms subjektyviai koreguoti įmonės sąnaudų dydį ir tuo pačiu koreguoti įmonės finansinius rezultatus. Bružauskas V., Stončiuvienė N. (2010) siūlo nustatyti minimalią ilgalaikio materialiojo turto vertę visiems ūkio subjektams centralizuotai, argumentuodami, kad tokiu būdu būtų užtikrintas

finansinių rezultatų informacijos objektyvumas ir palyginamumas. Tačiau ar būtų teisinga taikyti vienodą minimalią ilgalaikio turto vertę skirtingo dydžio, skirtingo veiklos pobūdžio, skirtingos turto struktūros įmonėms? Zakalskienė R. (2002) atkreipia dėmesį, kad šis turto pripažinimo kriterijus turi būti siejamas su apskaitos optimalumo principu. Kad turtas būtų priskirtas ilgalaikiam turtui, jis turi būti įmonei reikšmingas. Nustatant minimalią ilgalaikio materialiojo turto vertę, rekomenduojama vadovautis reikšmingumo principu. Jeigu įsigytas turtas pagal pobūdį gali būti naudojamas ilgiau nei vienerius metus, tačiau jo vertė maža ir įmonei nereikšminga, toks turtas neturėtų būti laikomas ilgalaikiu, nes jo, kaip ilgalaikio turto, apskaita įmonei būtų brangi - apskaitos duomenų ir atskaitomybės formavimo išlaidos viršytų tos informacijos teikiamą naudą.

Ilgalaikis materialusis turtas gali būti klasifikuojamas ir pagal kitus kriterijus (žr. 5 pav.): finansinės apskaitos sistemą, nuosavybės teisę, vaidmenį įmonėje, dalyvavimą įmonės veikloje (Mackevičius, 2009).



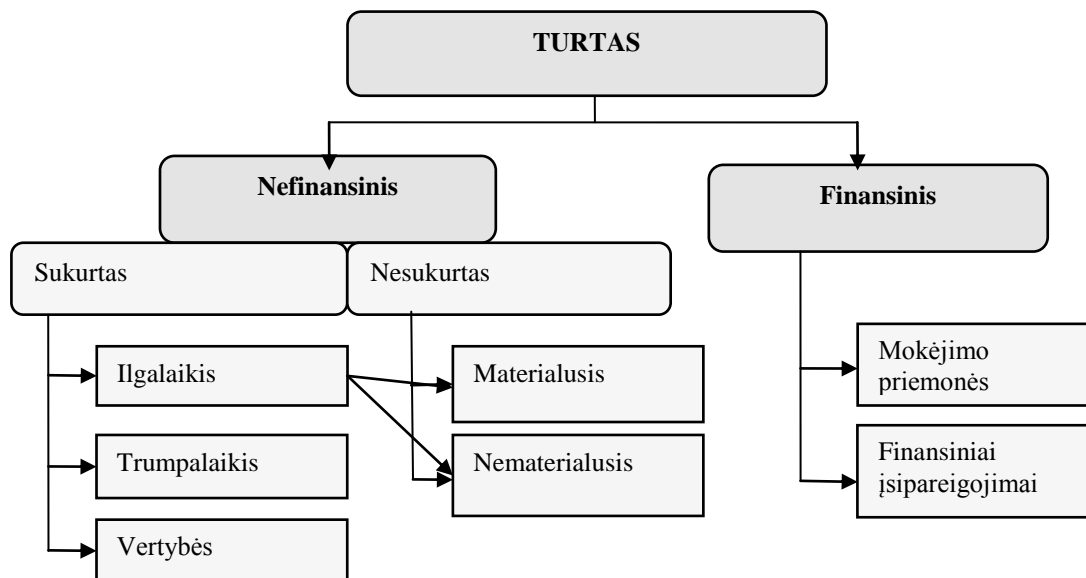
### 5 pav. Ilgalaikio materialiojo turto klasifikacija

Šaltinis: J. Mackevičius (2009).

Ilgalaikis materialusis turtas dažniausiai sudaro didžiausią lyginamąją viso įmonės, ir be jokios abejonės, viso Valstybės turto dalį. Jo sudėtimi, struktūra, technine būkle domisi investuotojai, bankai, draudimo kompanijos ir kiti. Todėl

labai svarbu tinkamai atlikti šio turto auditą ir nustatyti realią vertę, išsiaiškinti, ar efektyviai turtas naudojamas, kokia jo grąža (Mackevičius, Ragauskienė, 2011).

**Turto klasifikavimas statistikoje** taikomas kitoks (žr. 6 pav.) nei įmonės lygmenyje. Lietuvos Respublikos statistikos departamentas tokį turto klasifikavimą pasirinko rengiant ataskaitas apie šalies nacionalinį turtą, o taip pat ir valstybei nuosavybės teise priklausantį turtą. Nors šis departamentas rengia ataskaitas vadovaudamasis atitinkamų valstybės įmonių, įstaigų, organizacijų pateiktomis ataskaitomis, kurios rengiamos vadovaujantis įmonių, įstaigų, organizacijų finansinės atskaitomybės dokumentais, turto klasifikacija statistikoje kitokia nei būdinga buhalterinei apskaitai, o ypač turto skirstymas į dvi stambias grupes, t.y. *nefinansinį turtą* ir *finansinį turtą*.



### 6 pav. Turto klasifikacija statistikoje

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Statistikos departamento ataskaita „Lietuvos nacionalinis turtas“ (1997).

*Nefinansinis turtas* gali būti sukurtas ir nesukurtas. *Sukurtas turtas* yra toks nefinansinis turtas, kuris atsiranda gamybos procesų rezultate. Jį sudaro:

- *ilgalaikis turtas*, kuris yra pakartotinai arba nuolat gamyboje ilgiau nei vienerius metus (ilgalaikis turtas dar skirstomas į materialųjį turtą ir nematerialųjį turtą);
- *trumpalaikis turtas arba atsargos*, kurios yra naudojamos gamyboje kaip tarpinis vartojimas, yra parduodamas arba panaudojamas dar kitaip;

- *vertybės*, kurios nėra naudojamos gamybai arba vartojimui, o yra įsigyjamos ir laikomos kaip kaupimo priemonė.

*Nesukurtas turtas* yra nefinansinis turtas, kuris atsiranda ne gamyboje. Jis gali būti materialusis ir nematerialusis:

- *materialusis nesukurtas turtas* yra tas gamtinis turtas, kuriam yra nustatyta nuosavybės teisė (todėl pvz. jūros, oro erdvė nėra materialusis nesukurtas turtas);
- *nematerialųjį nesukurtą turtą* sudaro patentai, perduodami kontraktai, įgytas prestižas ir kt.

Finansinis turtas yra ekonominis turtas, apimantis mokėjimo priemones, finansinius reikalavimus ir ekonominį turtą, artimą finansiniams reikalavimams:

- mokėjimo priemonės sudaro piniginis auksas, specialiosios skolinimosi teisės (SST), valiuta ir indėliai;
- finansiniai reikalavimai įgalioja jų turėtojus, kreditorius gauti apmokėjimus iš kitų institucinių vienetų, debitorių, kurie turi atitinkamus finansinius įsipareigojimus. Finansiniai reikalavimai – vertybiniai popieriai, paskolos ir kt.
- ekonominis turtas, artimas finansiniams reikalavimams, yra akcijos ir kt.

Nacionalinio turto sudedamųjų (pagal naudojamą turto klasifikaciją statistikoje) apibrėžimai nėra kažkas neapčiuopiamo. Svarbesne nacionalinio turto sudedamąja dalimi yra ilgalaikis turtas, kurio sudedamosiomis dalimis yra materialusis ir nematerialusis turtas. Sudėtinga pateikti tikslų ilgalaikio turto natūrinių – daiktinių komponentų įvertinimą. Dažniau tai vertė, kuri atspindi natūrinių – daiktinių komponentų įsigijimo bei atidavimo naudoti sąnaudas, nors tai nerodo realaus turto dydžio. Šis įvertinimas netinka ir dinaminiam palyginimams, savo turiniu tėra balansiniu aktyvu.

Nacionalinio turto sudedamųjų dalių, jų natūrinių daiktinių komponentų įvertinimo dalykai svarbūs ne tik ilgalaikio turto atžvilgiu. Trumpalaikio turto žymią dalį sudaro materialinės atsargos ir kitas apyvartinis turtas. Tai gamybos, kitokios komercinės ūkinės veiklos atsargos, nebaigta gamyba, gatava produkcija ir prekės, kitokios atsargos bei apyvartinis turtas. Materialinių atsargų vertę formuoja



rinka, ir tai dažniausiai yra įvertinta įsigijimo, gamintojo ar gamybos bei panašaus atitiktoms kainomis. Skaičiavimai nėra itin sudėtingi.

Sudėtingesnis ilgalaikio naudojimo prekių ir jų atsargų bei kitokio gyventojų namų ūkio turto įvertinimas. Svarbiausi būdai identifikuojant namų ūkiuose sukauptą turtą yra namų ūkių tyrimai, šių duomenų perskaičiavimas ar kitoks koregavimas pasitelkiant ekspertinių vertinimų metodus.

Nacionalinį turtą analizuojant plačiąja prasme, svarbi nacionalinio turto dalis – gamtiniai ištekliai. Jų atspindėjimo nacionaliniame turte klausimas yra sudėtingas, nes skaičiavimai gali būti tik daugiapakopiai. Tenka atsakyti į klausimus: ką iš gamtinių išteklių įtraukti į nacionalinio turto bendros apimties apskaičiavimus, kas, kokios gamtinių išteklių komponentės identifikuoja šią šalies nacionalinio turto dalį? Tai analizuojama kitose darbo dalyse.

G. Konopliovas (1996) *nacionalinį turtą* grupuoja į *tris grupes* atsižvelgdamas į turto nuosavybę, turto įvertinimo galimybes bei atskirų turto grupių skirtingą poveikį Lietuvos ūkiui.

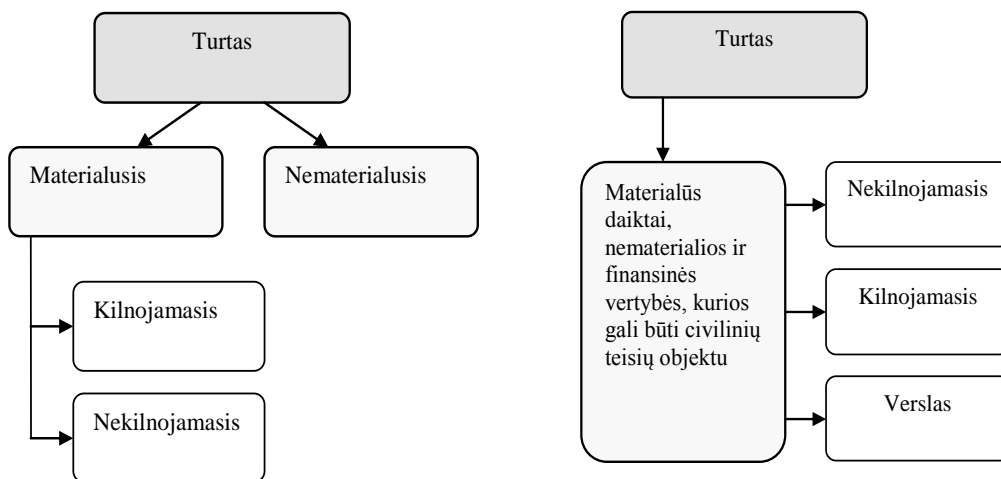
*Pirmajai grupei* priskiriamas turtas, nuosavybė, kuri per kapitalo funkcionavimą – judėjimą – kuria gamybą, teikia paslaugas. Tai pagrindinė nacionalinio turto dalis, kurią sudaro pastatai, mašinos, įrengimai, technologijos, įvairaus tipo įmonės. Šis turtas – nuosavybė – rinkoje sudaro gamybos (paslaugų), mainų, pelno materializacijos grandinę. Pelnas yra gamybos ir paslaugų teikimo variklis, o pakankamas jo kiekis sudaro galimybę plėtoti išplėstinę gamybos ir paslaugų reprodukciją. Itin svarbu realiai įvertinti ne tik statinius, įrengimus, mašinas, bet ir realų kiekvienos įmonės potencialą gaminti ir realizuoti produkciją. Deja tokios vertinimo sistemos, kuri tiktų visam nacionaliniam (ar valstybės) turtui įvertinti šiandien neturime.

*Antrajai grupei* priskiriamas turtas, nuosavybė, kuri susijusi su žmogaus buitimi ir jo tiesioginiu poreikių tenkinimu. Tai taip vadinama buitinė nuosavybė. Jai priskiriami nedideli žemės sklypai, butai, sodo nameliai, automobiliai, namų apyvokos daiktai, namai, namų sklypai, poilsiavietės ir kt. Skiriamasis šio turto ir nuosavybės bruožas tas, kad ji, su nedidelėmis išimtimis, nedalyvauja gamyboje, paslaugų teikime. Ši turto nuosavybės rūšis rinkoje turi judėti laisvai, priklausomai tik nuo savininko valios. Deja, daugeliui ši nuosavybės forma geriausiai suprantama, ir atvirkščiai, mažiau suprantama pastatų, mašinų, įrengimų,

technologijų, vertybinių popierių, akcijų ir pagaliau kapitalo susidarymo bei jo naudojimo nuosavybės esmė, pelno susidarymo mechanizmas bei jo panaudojimas. Būtent šis procesas lemia žmonių gerovę, naujas darbo vietas, socialinės rūpybos lygį ir nacionalinio (valstybės) turto efektyvų panaudojimą.

*Trečiajai grupei* priskiriama intelektinė nuosavybė arba žmogiškasis kapitalas. G. Konoplio (1996) manymu Lietuvoje šios sąvokos neteisingai naudojamos. Intelektinei nuosavybei priskiriami tik išradimai, muzikos kūriniai, video įrašai ir kt. Rinkos ir demokratijos visuomenėje intelektinė nuosavybė, žmogiškasis kapitalas dalyvauja gaminių, paslaugų teikime ir mažina sąnaudas visų pirma dėl mažesnio gamtos išteklių panaudojimo. Civilizuoto pasaulio gamybos tendencija – pagaminti daugiau aukštesnės kokybės gaminių, kurio vienetui būtų sunaudota mažiau gamtos išteklių. Tai yra progreso ir žmonijos išgyvenimo formulė, inovacijų esmė.

**Turto vertinimo srityje** turtas klasifikuojamas kitaip nei teisėje, apskaitoje ir statistikoje. Netgi turto vertinimą reglamentuojančiuose teisės aktuose, t.y. Turto vertinimo metodikoje (1996) ir Turto ir verslo vertinimo pagrindų įstatyme (1999) turto klasifikavimas yra nevienodas (žr. 7 pav.).



*Turto vertinimo metodikoje*

*Turto ir verslo vertinimo pagrindų įstatyme*

## 7 pav. Turto klasifikacija turto vertinimo srityje

Šaltinis: sudaryta autorės.

Turto vertinimo metodikoje skiriamas materialusis ir nematerialusis turtas. Materialusis turtas dar skirstomas į kilnojamąjį ir nekilnojamąjį. Metodikoje turtas suprantamas kaip vertę ir savininką turintys ekonominiai ištekliai, kuriais disponuoja ekonominis subjektas (Turto vertinimo metodika, 1996). Turto ir verslo vertinimo pagrindų įstatyme (1999) turtas klasifikuojamas: 1) pagal mobilumą – nekilnojamasis, kilnojamasis, specialios paskirties turtas, 2) pagal vertinimo sritis – nekilnojamasis, kilnojamasis ir verslas. Turto vertinimo objektas yra bet koks Lietuvos Respublikos teritorijoje esantis materialusis ir nematerialusis turtas, verslas, taip pat teisė į turtą (arba turto dalį), jeigu ši teisė gali būti perleidžiama kitiems asmenims.

*Nekilnojamasis turtas* Lietuvoje sudaro didžiąją dalį nacionalinio turto. Šios rūšies turtas ryškiai vyrauja turto vertinimo srityje (apie 75 proc.). Todėl tikslinga detaliau aptarti nekilnojamąjo turto specifines charakteristikas.

Nekilnojamąjo turto teisės suteikia jų turėtojui galimybę parduoti, dovanoti, įkeisti turimą turtą, jį išnuomoti ar atlikti kitokius teisėtus veiksmus. Nekilnojamasis turtas yra ekonominio potencialo sistemos dalis. Todėl, norint suvokti nekilnojamąjo turto esmę, būtina ją susieti su ekonominio potencialo struktūra bei atskirų ekonominio potencialo posistemių turiniu. Išvystytos rinkos ekonomikos šalyse nekilnojamąjo turto sektorius, atlikdamas penkias pagrindines funkcijas, prisideda tiek prie ekonomikos stabilumo išsaugojimo, tiek prie jos plėtros. Pirma, nekilnojamasis turtas, įskaitant infrastruktūros objektus kaip kapitalo bazę prekėms ir paslaugoms kurti, laikytinas gamybiniu veiksmu. Antra, namų ūkiai nekilnojamąjį turtą naudoja savo buičiai, poilsiui ir visuomeninei veiklai, vykdomai laisvu nuo darbo metu, užtikrinti. Trečia, finansinių lėšų turintys asmenys nekilnojamąjį turtą naudoja trumpalaikėms ir ilgalaikėms kapitalo investicijoms. Ketvirta, nekilnojamasis turtas gali tapti kapitalo rinkos dalimi – jį galima paversti pinigais pardavus šio turto objektus ar gavus paskolą, kurios užstatui panaudojamas nekilnojamasis turtas. Penkta, nekilnojamąjo turto sektoriaus veiklos rezultatai dėl plačiai išvystytų materialinių ir finansinių santykių, formuojančių kitų vietos rinkos prekių ir paslaugų paklausą, turi didelę reikšmę ekonomikai ir prekybai (Galinienė, Ragauskienė, 2011).

Nekilnojamasis turtas per gamybą ir vartojimą prisideda prie bendrojo vidaus produkto (BVP) kūrimo, vadinasi, prie ekonomikos stiprinimo. Tai rodo turto ir jį

finansuojančio kapitalo bei ekonomikos plėtros ryšį. Produktyviai funkcionuojančiai ekonomikai būdinga tai, kad siekiant sukurti maksimalų paklausą turinčių prekių ir paslaugų kieki, turtą stengiamasi naudoti kuo efektyviau. Nepakanka vien sukurti ar paveldėti turtą, būtina parengti šio turto panaudojimo ir valdymo ekonominius mechanizmus, leidžiančius jį efektyviai valdyti.

Kasdieniniame kontekste „nekilnojamas turtas“ įvardijamas gana paprastai – tai žemė ir statiniai. Tačiau šiuo atveju reikia atsižvelgti ir į tai, jog nekilnojamas turtas yra viena iš turto - „vertę ir savininką turinčių ekonominių išteklių, kuriais disponuoja ekonominis subjektas“ rūšių. Nekilnojamas turtas (kaip ir apskritai turtas, kuris jau buvo minėtas) taip pat gali būti suprantamas kaip fizinis objektas arba kaip teisinė kategorija. Pirmuoju atveju nekilnojamas turtas apibrėžiamas kaip žemė ir jos priklausiniai, t. y. statiniai ir nurodoma, jog tai yra materialusis turtas. Teisiniu požiūriu nekilnojamas turtas apima visus turtinius interesus, privilegijas bei teises, susijusias su nuosavybe į fizinį nekilnojamąjį turtą. Vakarų šalių, ypač angliškoje literatūroje šiems aspektams apibūdinti naudojamos sąvokos „real estate“ ir „real property“. Kai kurių autorių požiūriu teisinė ir socialinė nekilnojamojo turto sampratos apibūdina jį kaip ekonominę kategoriją. Detalesni nekilnojamojo turto apibūdinimai daugiausiai priklauso nuo to, kokių tikslu ir kokiam kontekste norima juos pateikti. Pavyzdžiui, statybų arba kadastrinių matavimų specialistai dėmesį koncentruoja į fizinę turto savybes, stengiasi pagal šias savybes klasifikuoti turtą ir pan. Kaip vieną iš nekilnojamojo turto klasifikavimo pavyzdžių galima paminėti pateiktą Statinių kadastro matavimų ir apskaitos metodikoje, kuri buvo parengta atsižvelgiant į Europos Sąjungoje galiojančius dokumentus.

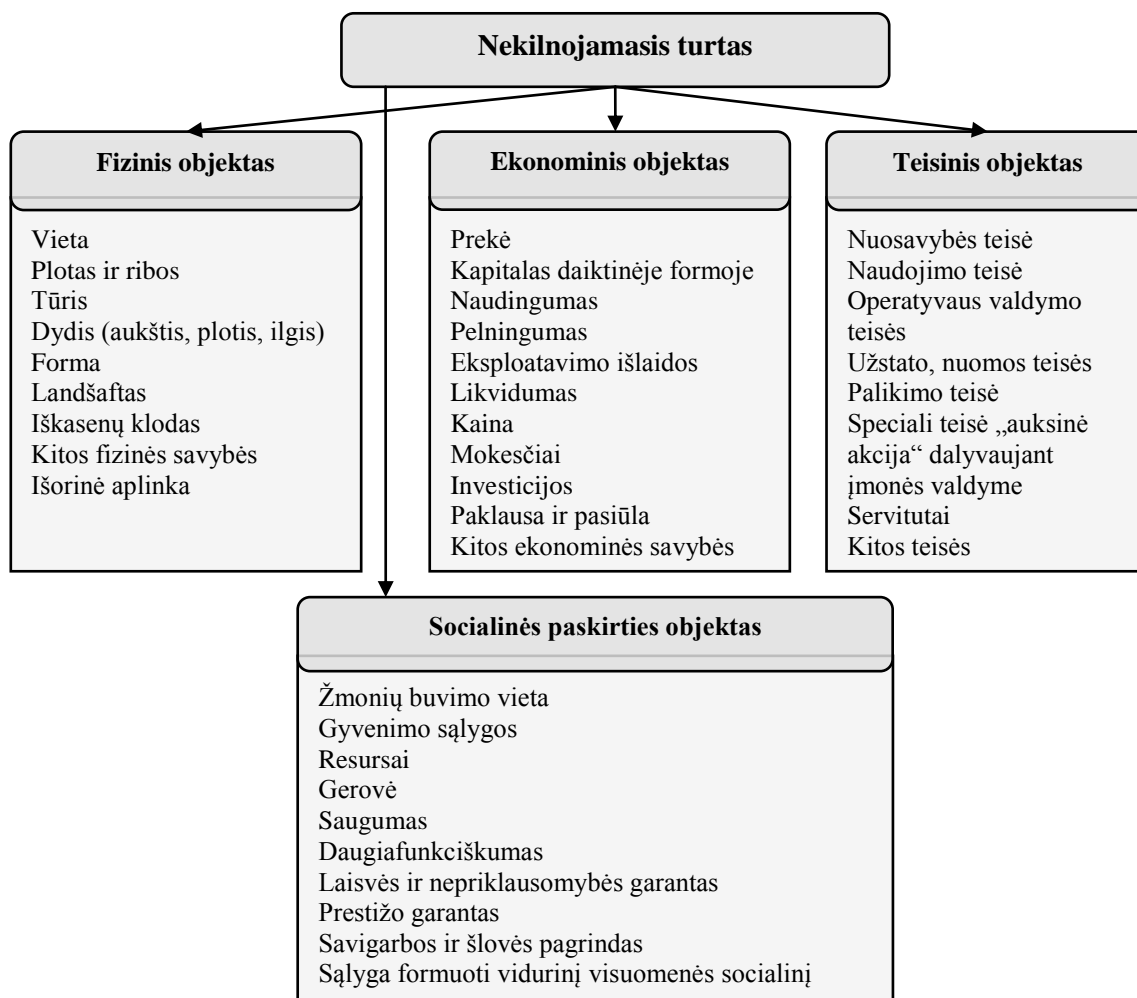
Nekilnojamojo turto investuotojai, nekilnojamojo turto agentūrų atstovai, teisės specialistai dėmesį koncentruoja į turtą *kaip ekonominę ir teisinę kategoriją*. Tipišku tokio požiūrio pavyzdžiu gali būti Tarptautiniuose vertinimo standartuose pateiktas apibūdinimas: „Turtas yra teisinė sąvoka. Turtas susideda iš privačios nuosavybės teisių. Siekiant atskirti nekilnojamąjį turtą kaip materialųjį objektą ir teisę būti jo savininku kaip teisinę sąvoką, buvimas nekilnojamojo turto savininku yra vadinamas nekilnojamojo turto nuosavybės teise. Kitokie nei nekilnojamas turtas materialūs objektai teisinėje kalboje vadinami kilnojamuoju turtu ir teisė į jį vadinama asmeninės nuosavybės teise“. Teisine prasme Tarptautiniai vertinimo

standartai (IVS, 2007) skiria keturias stambias turto grupes: 1) nekilnojamąjį turtą, 2) asmeninį turtą, 3) verslą, 4) finansinius interesus.

Pateikti aiškinimai patvirtina tai, kad praktikoje nekilnojamasis turtas traktuojamas dvejopai: 1) nekilnojamojo turto objektams priskiriama žemė, gamtiniai išteklių, pastatai, įrenginiai ir visas kitas nekilnojamasis turtas; 2) nekilnojamajam turtui priskiriama visa tai, ką nekilnojamuoju turtu pripažįsta teisės aktai. Taigi, nekilnojamojo turto objektais gali būti, tarkim, transporto priemonės. Nekilnojamojo turto objektais gali būti bet koks objektas, jeigu jis atitinka šiuos reikalavimus: objektą galima apibrėžti atitinkamu dydžiu, ribomis, galingumu ir pan., objektas gali būti rinkos, sutarčių, užstatymo, vertinimo ar pan. objektu, objektas gali būti apskaitomas, registruojamas ir turi savininką (Šixmagomedov, 2000). Kiti autoriai nekilnojamojo turto objektus skirto į dvi grupes: viena grupė – *natūralūs (gamtiniai) objektai*, t.y. gamtiniai išteklių, miškai, žemė ir pan.; kita grupė – *žmogaus sukurti objektai*, t.y. pastatai, įrenginiai, keliai, infrastruktūra, komunikacijos ir pan. (Volkov ir kt., 1999).

Nekilnojamasis turtas analizuojamas ir kaip pirmojo būtinumo prekė, neturinti adekvataus pakaitalo ir pasižyminti tam tikromis charakteristikomis, kurios vienaip ar kitaip įtakoja nekilnojamojo turto patrauklumą investicijoms. Tokios charakteristikos gali būti suskirstytos į fizines (statika, nesugriaunamumas, absoliuti žemės stoka, įvairumas), institucines – teisinės (norminis reguliavimas, papročiai) ir ekonomines (vietovės prieinamumo kaštai, paklausos elastingumas, abipusė priklausomybė, likvidumas) (Kvedaravičienė, 2000). Fizinės nekilnojamojo turto charakteristikos paprastai skatina investicijas į nekilnojamąjį turtą. I. Kvedaravičienė (2000), pateikdama fizines nekilnojamojo turto charakteristikas jas pritaikė nekilnojamojo turto objektui – žemei. Tuo tarpu, institucinės-teisinės nekilnojamojo turto charakteristikos, skirtingai nei fizinės, mažina nekilnojamojo turto kaip investavimo objekto patrauklumą. Tačiau, manytina, kad institucinės-teisinės charakteristikos gali ne tik mažinti, bet ir didinti patrauklumą. Tarkim papročiai, mažindami vienos rūšies nekilnojamojo turto patrauklumą, tuo pačiu metu padidina kito nekilnojamojo turto patrauklumą. Fizinės ir institucinės – teisinės charakteristikos įtakoja ir sąlygoja ekonomines charakteristikas (Galiniene, Stankauskienė, 2007).

Pateiktos nekilnojamojo turto charakteristikos padeda visapusiškai suvokti šios specifinės turto rūšies prigimtį ir savybes. Tačiau praktiniame gyvenime nėra griežtos takoskyros tarp atskirų savybių. Daugelis minėtų autorių supranta nekilnojamąjį turtą kaip fizinį objektą, kuriam būdingos teisinės ir ekonominės savybės, kitaip tariant, nekilnojamojo turto sąvokos turinys susideda iš: fizinio objekto, ekonominio objekto, teisinio objekto, socialinės paskirties objekto. Tai išsamus ir kompleksinis turto sąvokos variantas, apibūdinantis turtą kaip fizinės, ekonominės, teisinės ir socialinės paskirties objektą. Toks nekilnojamojo turto traktavimas yra paplitęs ir analizuojant jo rinką. Nekilnojamojo turto *kaip teisinio, fizinio, ekonominio ir socialinio objekto* sąvokos turinys pateiktas 8 paveiksle.



### 8 pav. Nekilnojamojo turto sąvokos turinys

Šaltinis: sudaryta autorės pagal W.J. Brzeski ir kt.(2006), B. Galinienė (2005), P.G Grabovij (1999), V.A. Goremikin (2002), S.N. Maksimov (1999), R. Stankauskienė (2007).

Analizuojant nekilnojamojo turto objektų įvairius apibūdinimus, pateiktus 8 paveiksle, reikia pabrėžti, kad detalesnis nekilnojamojo turto apibūdinimas dažniausiai priklauso nuo to, kokių tikslų norima jį pateikti. Pavyzdžiui, statybų specialistai pagrindinį dėmesį kreipia į fizinės turto savybes, o nekilnojamojo turto investuotojai savo dėmesį koncentruoja į turtą kaip ekonominę ir teisinę kategoriją. Nekilnojamojo turto vertė ir jo vertinimas yra sukuriamas, keičiamas ir sunaikinamas veikiant keturioms pagrindinėms jėgoms: fizinėms, politinėms, ekonominėms ir socialinėms (Gaddy, Hart, 1993). Fizinės jėgos apima tokius veiksnius kaip klimatas, topografija, vandens pasiekiamumas ar vandens kokybė. Politinės jėgos ir jų įtaka gali būti apibrėžiama kaip tam tikros kontrolės priemonės pasireiškiančios per pinigus ir kreditavimą, valstybinį reguliavimą, paskolų garantijų sistemas, sveikatos ir saugumo kodeksus, statybų teisinį reguliavimą, nuomos kontrolės mechanizmus ir mokesčines prievoles. Ekonominiai veiksniai apima įdarbinimo ir užimtumo sąlygas, algų ir užmokesčio lygį, ekonominę situaciją ir pan. Socialiniai veiksniai apima demografinius procesus ir gyvenimo stiliaus pokyčius. Fisher J.D., Martin R.S. (1995) daugiau reikšmės teikia siauresnei veiksmų grupei, kuri apima fizinį nekilnojamąjį turtą, turtines teises, grupę teisinių ir finansinių komponentų, kurie suteikia vertę nekilnojamajam turtui.

Įvairias nekilnojamojo turto disponavimo galimybes lemia ne tik turtinės teisės, bet ir nekilnojamojo turto specifinės charakteristikos, kurios pateikiamos kiek kitaip, nei jau įvardintos (Brzeski ir kt., 2006):

- Fizinės nekilnojamojo turto charakteristikos: mobilumo stoka, ilgaamžiškumas, žemės absoliutinė stoka (žemės pasiūla yra fiksuota ir ribota), įvairumas (neįmanoma rasti dviejų absoliučiai vienodų sklypų);
- Institucinės nekilnojamojo turto charakteristikos, pasireiškiančios per norminį reguliavimą, per papročius ir tradicijas. Čia norminis reguliavimas – tai nekilnojamojo turto teisinė-ekonominė dinamika, visapusiškai reglamentuota vyriausybiniais norminiais aktais. Priimti įstatymai apibrėžia teisinę-ekonominę nekilnojamojo turto dinamiką: leidžia jį privatizuoti, pirkti, parduoti, užtikrinti nuosavybės teises į jį ir jų tęstinumą, reglamentuoja nekilnojamojo turto pirkimo ir pardavimo sąlygas. Papročiai, kaip mąstymo ir veikimo būdas, būdingas tam tikrai vietai, taip pat veikia nekilnojamojo turto kaip prekės paklausos ir pasiūlos dinamiką. Priklausomai nuo šalies

kultūros, nekilnojamas turtas gali būti vertinamas bei pasirenkamas skirtingai.

- Nekilnojamas turtas kaip užstatas (jis gali būti naudojamas kaip turtinių santykių užstatas paskoloms gauti).
- Ekonominės nekilnojamojo turto charakteristikos: vietovės prieinamumo kaštai (arba vietovės charakteristikos), santykiniai judėjimo kaštai (pinigų, laiko ir pastangų), kurių reikalauja patekimas į nekilnojamojo turto objektą, likvidumas (nekilnojamas turtas kaip prekė bendrai pasižymi nedideliu likvidumu), paklausos elastingumas (nekilnojamojo turto paklausa yra neelastinga kainai, tačiau elastinga pajamoms).

Svarbi turto dalis – *kilnojamas turtas*. Kilnojamojo turto vertinimams tenka apie 20 proc. visų turto ir verslo vertinimų. Tai turtas, kurį galima perkelti iš vienos vietos į kitą nepakeitus jo turinio, iš esmės nesumažinus jo vertės, be didelės žalos jo paskirčiai, jeigu įstatymai nenustato kitaip (Turto ir verslo vertinimo pagrindų įstatymas, 1999). Jam priskiriama: 1) transporto priemonės, 2) įrengimai, įrankiai, kitas gamybinis inventorių, 3) miško, sodų, žemės ūkio želdiniai ir produkcija (mediena, žemės ūkio produkcija), 4) gyvuliai, paukščiai, žuvis ir kitas panašus turtas, 5) kitas ilgalaikis ir trumpalaikis turtas.

Turto vertintojams, vertinantiems įvairius kilnojamojo turto objektus svarbus kilnojamo turto klasifikavimas pagal tokius požymius kaip technologinė paskirtis, kilmė ir įsigijimo būdas ir pan. (žr. 3 lentelę).

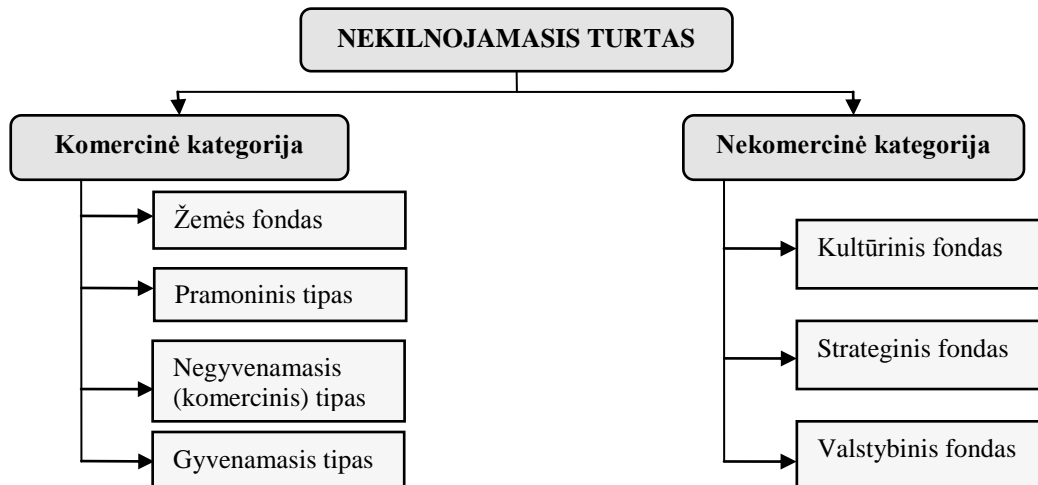
### 3 lentelė. Kilnojamojo turto klasifikacija pagal apibrėžtus požymius

Požymiai	Apibūdinimas
Pagal technologinę paskirtį	Energetikos mašinos, darbo mašinos, kėlimo-transporto mašinos, informacinės mašinos, įranga, buitinis ir ūkinis inventorių.
Pagal inventorinį objektą	Inventorinis objektas yra užbaigtas statyti/montuoti įrengimas, mašina ar įranga su priklausiniais, kaip taisyklė, kartu atliekantis atitinkamą funkciją.
Pagal naudojimą	Naudojami ar nenaudojami tiesiogiai gamyboje.
Pagal eksploataavimo laiką	Nauji ar naudoti.
Pagal nuosavybės teisę	Atskiros kilnojamojo turto daiktinės teisės identifikuojamos pagal jas patvirtinančius dokumentus (sutartis).
Pagal kilmę ir įsigijimo būdą.	Gamintojas (šalis/įmonė), pagaminimo data, įsigijimo kaina.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal International Valuation Standards (2007), Nacionalinius turto vertinimo standartus (2004).



Pastaruoju metu Lietuvos valstybės valdomas komercinio naudojimo turtas tapo ypač svarbus mūsų Vyriausybei, nes pagaliau pripažinta, kad valstybės komercinio naudojimo turtas naudojamas nepakankamai efektyviai (apie tai detaliau kitose darbo dalyse). Taigi, neatsitiktinai kai kurie autoriai turtą (iš esmės tai nekilnojamas turtas) skirsto į dvi stambias kategorijas: *komercinę* ir *nekomercinę* (Brzeski ir kt., 2006; Šižmagomedov, 2000). Kokie objektai priklauso vienai ar kitai kategorijai bei tipui parodyta 9 paveiksle.

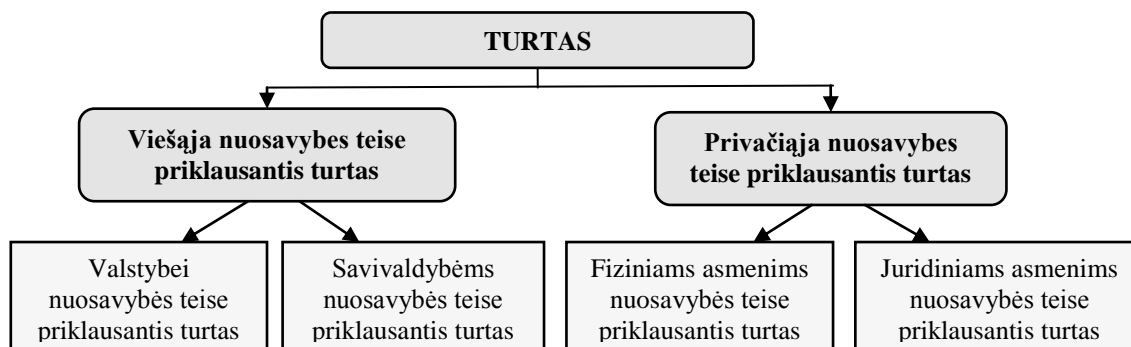


### 9 pav. Nekilnojamojo turto kategorijos

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Brzeski ir kt. (2006), Šižmadomedov (2000).

Skirstymo į komercinę ir nekomercinę kategoriją pagrindinis ypatumas tas, kad *komercinei kategorijai* priklausantis turtas gali būti rinkos objektu, t.y. gali būti įvairių sandorių objektu, *nekomercinės kategorijos* objektai gali priklausyti tik valstybės nuosavybei. Galima teigti, kad tokie objektai yra išimtinė valstybės nuosavybė ir tokie nekilnojamojo turto objektai necirkuliuoja rinkoje (yra išimti iš rinkos). Autorės tiriamojo objekto požiūriu valstybės komercinio naudojimo turtas – tai iš esmės valstybės valdomų įmonių turtas.

Minėta, kad kiekviena vertybė yra turtas tik tada, kai turi savininką. Turto nuosavybė apima visas teises, interesus ir naudą, susijusius su turto turėjimu. Kai kalbame apie nuosavybę visada turime galvoje tą objektą, apie kurio priklausomybę kam nors kalbame. Taigi ne tik tam tikro subjekto sukauptas turtas tiesiogiai priklauso nuo nuosavybės, bet ir nuosavybė visada išreikšta konkrečiu turtu. Turto klasifikacija pagal nuosavybės formą pateikta 10 paveiksle.



**10 pav. Turto klasifikacija pagal nuosavybės formas**

Šaltinis: sudaryta autorės.

Sėkmingas valstybės ar savivaldybės gyventojų socialinių ir ekonominių poreikių tenkinimas priklauso nuo turimo turto efektyvaus panaudojimo, jo gausos ir kokybės. Savivaldybės ekonominės veiklos pagrindą sudaro savivaldybės nuosavybė (Ragauskienė, Svetikas, 2007). Įgyvendinant vieną iš pagrindinių valstybės tikslų – skatinti ir plėtoti vietos savivaldą kaip demokratinės valstybės raidos pagrindą, daug dėmesio reikia skirti valstybės ir savivaldybių nuosavybės administravimo tobulinimui.

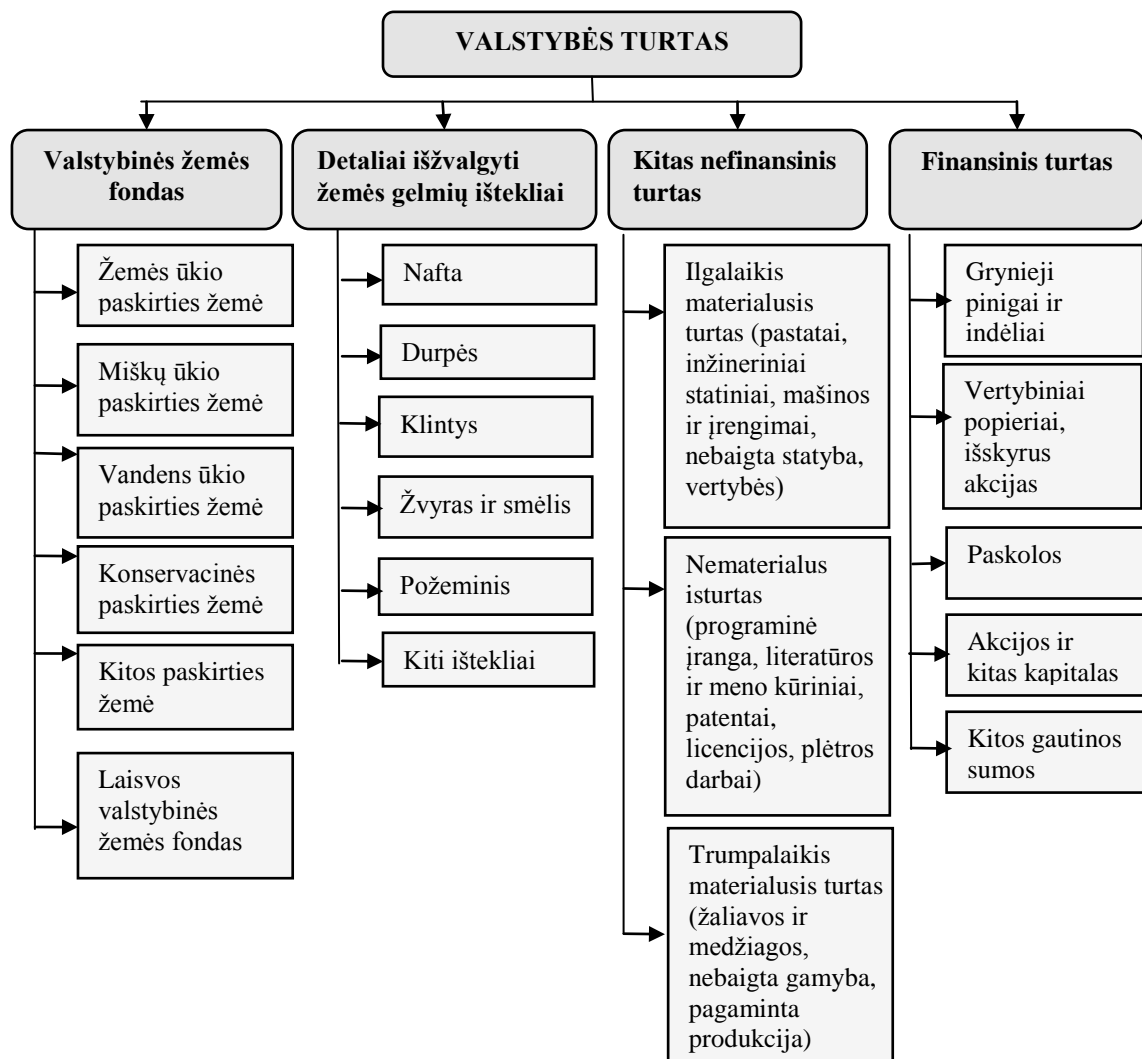
### 1.3. Valstybės turto klasifikavimo ypatumai

Turtas, kurio savininkas yra valstybė, yra specifiskai klasifikuojamas, apskaitomas ir valdomas. Pažymėtina, kad iki šiol nėra susistemintos literatūros ar mokslo darbų, kuriuose būtų kompleksiskai analizuojami, apibendrinami šiuolaikinio valstybės turto klasifikavimo, apskaitos ir valdymo ypatumai. Mokslinėje literatūroje apskritai mažai dėmesio skiriama būtent valstybės turto apskaitos, turto realios vertės nustatymo klausimams. Dažniausiai apsiribojama teisės aktais, statistikos departamento pateikiamomis ataskaitomis apie valstybės turtą, Valstybės kontrolės teikiamomis išvadomis, VĮ Registrų centro duomenimis ar atskirų ministerijų pradėtais bandymais spręsti valstybės turto apskaitos ir valdymo problemas. Šioje dalyje siekta apibūdinti valstybės turto sąvoką, pateikti šiandien Statistikos departamento naudojamą valstybės turto klasifikaciją ir susistemintus išanalizuotą informaciją apie valstybės turtą, pateikti integruotą pagal prasmę turinčius požymius valstybės turto klasifikaciją.

Minėta, kad turtas yra vienas iš valstybės egzistavimo ir ekonominio vystymosi pagrindų, tad ne mažiau svarbi ir valstybės turto valdymą, naudojimą ir disponavimą reglamentuojančiuose teisės aktuose pateikiama „turto“ sąvoka. Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymo (1998) 2 straipsnyje pateikiama tokia „turto“ sąvoka –

„Turtas – materialiosios, nematerialiosios ir finansinės vertybės“. Pateikta sąvoka tapati jau minėtame Turto ir verslo vertinimo pagrindų įstatyme pateiktai „turto“ sąvokai. Kita vertus, svarstytinas turto ar jo atskirų rūšių (kaip ilgalaikis ar trumpalaikis materialusis turtas) sąvokų pateikimo tikslingumas ir būtinumas Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatyme, ypač atsižvelgiant į tai, kad valstybei nuosavybės teise priklausantis turtas turi būti apskaitomas vadovaujantis buhalterinę apskaitą reglamentuojančiais teisės aktais, kurie vienodai taikomi visiems juridiniams asmenims, tame tarpe ir valstybei.

Statistikos departamentas, rengdamas ataskaitas apie valstybei nuosavybės teise priklausantį turtą, naudoja valstybės turto klasifikaciją, kurią sudaro *nefinansinis turtas* (valstybinės žemės fondas, detaliai išžvalgyti žemės gelmių ištekliai, kitas nefinansinis) ir *finansinis turtas* (žr. 11 pav.).

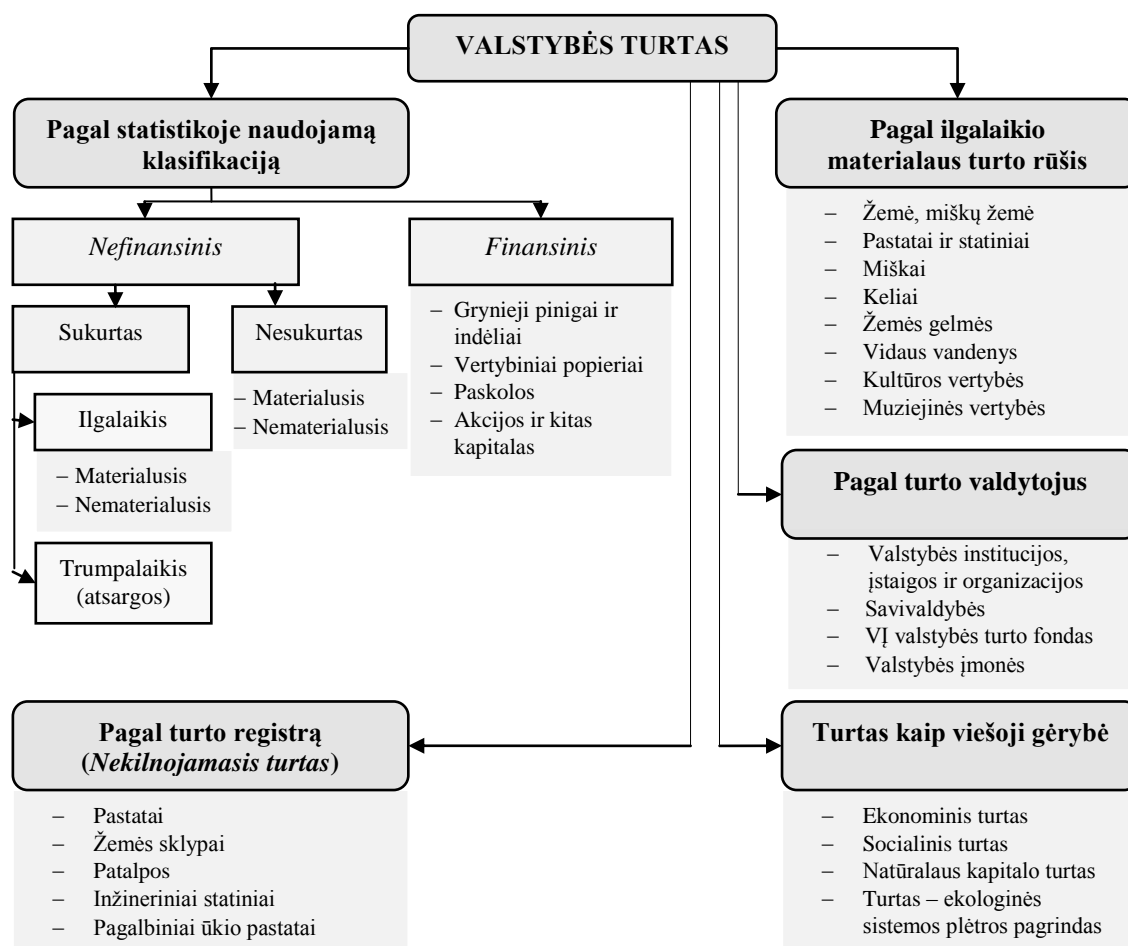


**11 pav. Valstybės turto klasifikavimas statistikoje**

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Statistikos departamento ataskaita „Valstybei nuosavybės teise priklausantis turtas (2010).“

11 paveiksle pateikta valstybės turto struktūra apima turtą plačiąja prasme, t.y. nefinansinį turtą (sukurtą ir nesukurtą) ir finansinį turtą. Pastebėtina, kad valstybės turtą sudaro skirtingos komponentės, kas sąlygoja tai, kad kompleksiškai „išmatuoti“ turtą yra sudėtinga, kadangi kai kurios komponentės yra sunkiai įvertinamos ir apskaitomos (apie tai detalčiau antroje darbo dalyje).

Atsižvelgiant į tai, kad darbo tyrimo objektas yra valstybei nuosavybės teise priklausantis turtas ir tuo tikslu išanalizavusi valstybės turto struktūrą, turtui būdingus požymius, įvairiuose informacijos šaltiniuose ir mokslinėje literatūroje pateikiamas valstybės turto klasifikacijas, autorė pateikia integruotą pagal prasmę turinčius požymius (turto statistinę apskaitą, turto rūšis, turto įteisinimą, turto valdytojų grupes) valstybės turto klasifikaciją ( žr. 12 pav.).



12 pav. Integruota pagal prasmę turinčių požymių valstybės turto klasifikacija

Šaltinis: sukurta autorės.

Klasifikacijoje (12 pav.) išskirtina *turto kaip viešosios gėrybės* samprata ir ją apibūdinančios dedamosios. Mokslinėje literatūroje, apibūdinant šalies turtą, išskiriami šie turto aspektai: 1) *ekonominis – turtas*, „nacionalinis turtas“, „valstybės turtas“ suprantamas kaip gryna asmenų, namų ūkių, šalies turimo turto vertė; 2) *socialinis turtas* yra nelygybės perkėlimo tarp kartų palaikymo priemonė (Gilbert, 2002). Čia svarbūs turto paskirstymo ir pasiskirstymo mechanizmai, atskirų grupių interesai, jų derinimas, nelygybės įvertinimo ir socialinio teisingumo klausimai; 3) *natūralaus kapitalo – ekonominio turto/ kapitalo* sampratos išplėtimas ir papildymas natūralios aplinkos elementais, suprantant kaip vertybę natūralių ekosistemų buvimą ir jų palaikymą (Hawken, Lovins A., Lovins L. Hunter, 2001; Edwards, Abivardi, 1998); 4) *turto kaip sudėtingesnėje sistemoje funkcionuojančių išteklių, gėrybių dalies vertė*. Čia turimas turtas siejamas su ekologinės sistemos plėtra (Jeroen, 2001), regionų visapusiška plėtra (Thayer, 2003; Ragauskienė, 2005; Ragauskienė, Svetikas, 2007) arba net su etiniais aplinkos išteklių planavimo ir valdymo aspektais (Organic Entry Level Stewardship Handbook, 2008). Pateiktos klasifikacijos (žr. 12 pav.) pagrindu valstybės turtas analizuojamas antroje darbo dalyje.

x x x

Objekto pažinimui buvo svarbu pirmiausia ištirti turto (apskritai) ir atskiros turto kategorijos – valstybės turto – reikšmę, sampratą, klasifikaciją. Tai ir buvo atlikta šioje darbo dalyje.

Apibendrinant šią darbo dalį, galima teigti, kad valstybės turto reikšmė yra neginčytina, nes turtas savo esme jau sudaro prielaidas ekonominei gerovei, socialiniam saugumui, politiniam stabilumui ir plėtrai. Tačiau lygiagrečiai sąlyga yra turto naudojimo efektyvumas. Neįgyvendinus šios sąlygos, turtas lieka tik prielaida ekonominės gerovės didinimui ir plėtrai.

Išanalizavus turto apibrėžimus mokslinėje literatūroje ir teisės aktuose, pastebėtina, kad yra didelė turto apibrėžimų įvairovė, skirtingai suvokiamas ir apibrėžiamas „turtas“ teisine, ekonomine, fizine, socialine ir kita prasme. Nevienareikšmišką turto supratimą ir jį aiškinančius apibrėžimus lemia skirtingas turto vertinimo tikslas ir kontekstas. Tačiau analizė parodė, kad pasitaiko, kai ir toje

pačioje veiklos srityje turtas apibrėžiamas skirtingai. Nevienareikšmiška turto samprata įvairiais aspektais (teisiniu, ekonominiu, apskaitos ir pan.) sąlygoja ir turto klasifikacijų įvairovę.

Valstybės turtas yra išskirtina turto kategorija, jai būdinga ir savita klasifikacija. Atsižvelgiant į skirtingus tikslus, valstybės turtas taip pat klasifikuojamas labai įvairiai.

Pastebėtina, kad iki šiol nėra susistemintos literatūros ar mokslinių darbų, kuriuose būtų kompleksiškai analizuojama būtent valstybės turto samprata, šiuolaikinio valstybės turto klasifikavimo, valdymo ir apskaitos ypatumai.

## **2. VALSTYBĖS TURTO APSKAITOS, ANALIZĖS IR VERTĖS NUSTATYMO PROBLEMAS**

### **2.1. Šalies nacionalinio turto skaičiavimo raida**

Tarptautinėje praktikoje nacionalinio turto apskaita ir vertinimas turi galias tradicijas. Pirmą kartą nacionalinis turtas apskaičiuotas 1664 metais Anglijoje, vėliau - 1789 metais Prancūzijoje, 1805 metais - JAV, 1864 metais - Rusijoje. Nuo 1853 metų metodologinės nacionalinio turto matavimo problemos nagrinėjamos tarptautiniuose statistikos kongresuose. 1947 metais įkurta Tarptautinė nacionalinių pajamų ir turto tyrimo problemų asociacija (Lietuviškoji tarybinė enciklopedija, 1981).

Nacionalinio turto skaičiavimo klausimus nagrinėjo ekonomistai Frejmundt (1955), Vainštejn (1960), Kiričenko (1964), Lojter (1974), Valkauskas (1979). Minėtų autorių siūlyti nacionalinio turto apibrėžimai ir jo sudedamųjų elementų struktūra varijuoja tarp dviejų kraštutinumų – plačios ir susiaurintos nacionalinio turto sampratos. Ekonomistė E. Frejmundt (1955), aiškinusi nacionalinį turtą labai plačiai, jo sudėtyje siūlė rodyti visa, kas supa žmogų jo veikloje. Jos manymu, net ir žmogaus gamybinis patyrimas yra nacionalinis turtas. Tačiau ekonomistas A. Vainštein (1960) pažymi, kad žmogaus gamybinis patyrimas – tai nacionalinio turto, kaip ekonominės kategorijos, sąlyga, o ne realus turtas. Šis ekonomistas pritaria nuomonei, neigiančiai būtinybę atspindėti gamtos turtus nacionalinio turto sudėtyje. Jo manymu, statistikoje nėra tikslinga kurti nacionalinio turto sintetinį rodiklį, paremtą sukauptų darbo priemonių ir gamtos turtų visuma. Tai prieštarautų ekonominės kategorijos, kaip tokios, sąvokai. Šio autoriaus nuostata, manykime, buvo išskirtinė. Visgi gamtos turtai turi atsispindėti nacionalinio turto sudėtyje (Frejmundt, 1955; Valkauskas, 1979). Šią nuostatą patvirtina ir dabartinė nacionalinio turto struktūros samprata. Neįtraukus gamtos turtų į nacionalinį turtą, iš pastarojo iškristų elementai, turintys svarbią reikšmę reprodukcijos procesui, galiausiai visuomenės gyvenimui ir vystymuisi. Verta pažymėti, kad kaip atskiras nacionalinio turto elementas minėtų autorių buvo išskiriamas gyventojų sukauptas turtas. Žinoma, tiriant gyventojų turtą iškyla jo skaičiavimo problemų, nes negalima

taikyti ištisinės dokumentinės apskaitos, bet reikia pasitelkti specialių biudžetinių tyrimų, draudimo statistikos, gyvenamojo fondo apskaitos, gyvulių ir daugiamečių sodinių surašymo, tiesioginės apklausos duomenis apie sukauptų vartojimo reikmenų apimtį ir vertę. Taigi nacionalinis turtas buvo traktuojamas kaip ekonominė kategorija, kuri turi atspindėti ją atitinkančius visuomeninius santykius ir turi būti skaičiuojamas bei tiriamas tiek natūrine, tiek vertine išraiška. Nacionalinio turto, apimančio materialines vertybes, sukurtas žmonių darbu, bei gamtos turtus, esančius ekonominėje apyvartoje, vertinės išraiškos buvimas sukuria palankias sąlygas parodyti reprodukcijos proceso proporcijas, atskleisti šalies materialinės techninės bazės būklę, žmonių gyvenimo lygio kitimą. Visų nacionalinio turto elementų vertinės išraiškos skaičiavimo pagrindas yra visuomeninio darbo sąnaudos (Valkauskas, 1979). Galinienė B., Marčinskas A. (2001) teigia, kad esama nevienoda samprata apie nacionalinį turtą ir jo klasifikaciją sąlygoja tai, kad ekonominiu požiūriu adekvačiai įvertinti turtą ir jo naudojimo efektyvumą (kiekybiniu ir kokybiniu aspektais) yra sudėtinga.

Nacionalinio turto skaičiavimo praktikai Lietuvoje (pirmieji bandymai 1988 - 1989 metais) būdingi sovietinės statistikos metodologijos taikymo įpročiai. Ribotos buvo statistikų galimybės, o gal ir nepakankamas kompetencijos lygis. Priežastys ir objektyvios, ir subjektyvios. Tiesiog nebuvo panašius skaičiavimus skatinančių motyvų, o sovietmečiu vyravusi statistikos darbų tvarka buvo paremta centralizmo principu. Nacionalinio turto rodikliai buvo siejami su ūkio struktūrinių vienetų balanso rodikliais. Informacijos šaltiniais buvo buhalterinės ir statistinės ataskaitos, inventorizacijų ir perkainojimų, indeksavimo ir kiti duomenys (Galinienė, Marčinskas, Martinavičius, Valkauskas, 2004).

Lietuvos statistikos metraštyje pirmą kartą duomenys apie nacionalinį turtą pateikti 1994 –1995 metų leidinyje. Jame buvo pateikta gana bendro pobūdžio informacija, fiksuojanti 129 mlrd. Lt. 1996 m. sausio 1 d. Lietuvos nacionalinis turtas jau buvo įvertintas daugiau kaip 166 mlrd. Lt. Nacionalinio turto struktūroje dominavo išžvalgytos naudingos iškasenos 47 mlrd. Lt arba 28,3 proc. bei įmonių ir bendrovių turtas 39 mlrd. Lt arba 23,5 proc. (žr. 4 lentelę).



**4 lentelė. Nacionalinio turto struktūra 1996, metų pradžioje**

	Suma, mlrd.Lt	Dalis, proc.
<b>Nacionalinis turtas, iš viso</b>	<b>166</b>	<b>100,0</b>
Išžvalgytos naudingos iškasenos	47	28,3
Įmonių ir bendrovių turtas	39	23,5
Žemės fondas	35	21,1
Namų ūkio turtas	27	16,3
Kitas turtas	18	10,8

Šaltinis: Lietuvos statistikos metraštis (1996).

Remiantis Lietuvos statistikos metraščio duomenimis, per metus (lyginant su 1995 metais) Lietuvos nacionalinio turto bendroji apimtis padidėjo 37 mlrd. Lt arba 28,7 proc. Toks turto vertės pokytis kelia abejonių, ar pokytis galėjo būti sąlygotas tik objektyvių priežasčių, pvz. kainų pokyčių, ar jį galėjo sąlygoti taikytos skaičiavimo metodologijos trūkumai. Verta atkreipti dėmesį į tai, kad 1996 metais sudaryta Lietuvos statistikos departamento darbuotojų grupė įdėjo daug pastangų skaičiuodama nacionalinį turtą. Visas turtas, išskyrus namų ūkio turtą, buvo įvertintas (apskaičiuotas), savaime suprantama, ne rinkos verte. Tuo tarpu namų ūkio turtas vertintas rinkos verte ir tam buvo taikyta namų ūkių statistinė apklausa.

1997 ir 1998 metais Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės pirmą kartą parengė ir paskelbė išsamiai detalizuotus biuletenius „Lietuvos nacionalinis turtas“, kuriuose pateikta nauja turto klasifikacija pagal nacionalinių sąskaitų sistemą (toliau – NSS). Joje turtas išskirtas į dvi pagrindines sudedamąsias – nefinansinį ir finansinį (žr. 5 lentelę).

**5 lentelė. Nacionalinis turtas 1996 – 1998, metų pradžioje, mlrd. Lt**

	1996	1997	1998
<b>Nacionalinis turtas, iš viso</b>	<b>192,5</b>	<b>228,9</b>	<b>233,4</b>
<b>Nefinansinis turtas</b>	<b>193,2</b>	<b>233,4</b>	<b>240,7</b>
Materialusis turtas	181,3	219,4	231,1
Nematerialusis turtas	0,3	0,4	0,5
Atsargos	11,6	13,6	9,1
Vertybės	n.d.	n.d.	0,02
<b>Finansinis turtas</b>	<b>-0,7</b>	<b>-4,5</b>	<b>-7,3</b>
Aktyvai	48,5	55,6	57,8
Įsipareigojimai	49,2	60,1	65,1

Šaltinis: Lietuvos nacionalinis turtas (1997, 1998).

Pastebėtina, kad 4 ir 5 lentelės duomenys apie nacionalinį turtą 1996 metų sausio 1 d. ženkliai skiriasi. Savaime kyla klausimas – kodėl? Kaip minėta, 5 lentelėje rodomas nacionalinis turtas, perskaičiuotas pagal naują šio turto klasifikaciją. Darytina Todėl galima teigti, kad skirtumai atsirado vien dėl pradėtos taikyti naujos nacionalinio turto klasifikacijos pagal NSS. Perskaičiavimo pasėkoje nacionalinis turtas 1996 metų sausio 1 d. buvo padidintas 26,5 mlrd. Lt, nuo 166 mlrd. Lt iki 192,5 mlrd. Lt.

Kaip matyti iš 5 lentelės per 1996 – 1997 metų laikotarpį nacionalinis turtas padidėjo 40,9 mlrd. Lt arba 21,2 proc.: nefinansinis turtas padidėjo 47,5 mlrd. Lt, tuo tarpu finansinis turtas sumažėjo 6,6 mlrd. Lt. Pokyčio priežasčių Statistikos departamentas minėtuose biuleteniuose „Lietuvos nacionalinis turtas“ nepateikia.

Šiuose statistiniuose leidiniuose pateikti turto balanso rodiklių apibrėžimai, balansų sudarymo eiga, institucinių sektorių ir turto klasifikatoriai, duomenų šaltiniai ir informacija apie Lietuvos nacionalinio turto 1996 m. sausio 1d., 1997 m. sausio 1 d. ir 1998 m. sausio 1 d. būklę. Statistiniuose leidiniuose nacionalinio turto vertė detalizuojama įvairiais pjūviais pagal institucinius vienetus (disponuojančius nuosavu turtu), kurie pagal jų pagrindines funkcijas ir tikslus jungiami į institucinius sektorius (nefinansinis, finansinis, vyriausybės, namų ūkių, nepelno institucijos, aptarnaujančios namų ūkius) ir subsektorius (pvz. nefinansinio sektoriaus – valstybės nefinansinės įmonės, privačios nefinansinės įmonės ir kt.), tačiau visavertė analizė, kaip jau minėta, nepateikta. Autorės manymu nacionalinio turto sudėtinių dalių vertinimo kriterijai ir vertės skaičiavimai buvo pagrįsti iš esmės balansinės vertės nustatymo metodais, kurie visiškai nebuvo siejami su rinkos principais pagrįstu turto vertinimu. Nors rinkos principais pagrįsto nacionalinio turto (kaip visumos) vertinimo svarba buvo akcentuojama jau 1996 metais Vilniuje vykusioje tarptautinėje konferencijoje „Šalies turtas ekonominėje politikoje“, tačiau ir šiandien to neturime, rinkos principais pagrįstas vertinimas taikomas tik individualiems turto objektams. Nacionalinių sąskaitų sistemoje turtas apskaitomas, kaip jau buvo minėta pirmoje darbo dalyje, remiantis tarptautine turto rūšių klasifikacija ir turi būti įvertintas tuo metu veikiančiomis rinkos kainomis.

Po minėtų dviejų nacionalinio turto skaičiavimo metų, statistikams pripažinus, kad pradėtas skaičiuoti turtas nėra visas šalies nacionalinis turtas, kad

Lietuvos statistika iš esmės apima tik dalį šalies turto (tikėtina, kad didesnę dalį), Lietuvos nacionalinio turto skaičiavimų atsisakyta. Net ir nauja turto klasifikacija neapėmė smulkaus verslo, įrengimų, transporto priemonių, ūkininkų ir kito turto (Galiniene, Marčinskas, Martinavičius, Valkauskas, 2004). Pažymėtina, kad turto apskaita pasirodė itin probleminė ir dėl to, kad įvairaus tipo įmonėse ji skirtinga, ne visos įmonės privalėjo pateikti ataskaitas apie turimą turtą.

Kita vertus, pastebėtini ir pozityvūs Lietuvos statistikų veiksmai diegiant mūsų šalyje NSS, kurioje nacionalinio turto vertinimas tapo integralia makroekonominių rodiklių dalimi. Makroekonominės statistikos sistema balansuoja visus šalies ekonomikoje vykstančius procesus ir visų institucinių sektorių ekonominių rodiklių ryšius bei judėjimą, tautos, valstybės, atskiruose ekonomikos sektoriuose esamą turto dydį, jo kitimą bei panaudojimo efektyvumą. NSS – tai visame pasaulyje diegiama ekonomikos apskaitos sistema su vieninga metodologija ir galimybe palyginti tarpusavyje bet kurios pasaulio šalies duomenis (Lietuvos nacionalinis turtas, 1998).

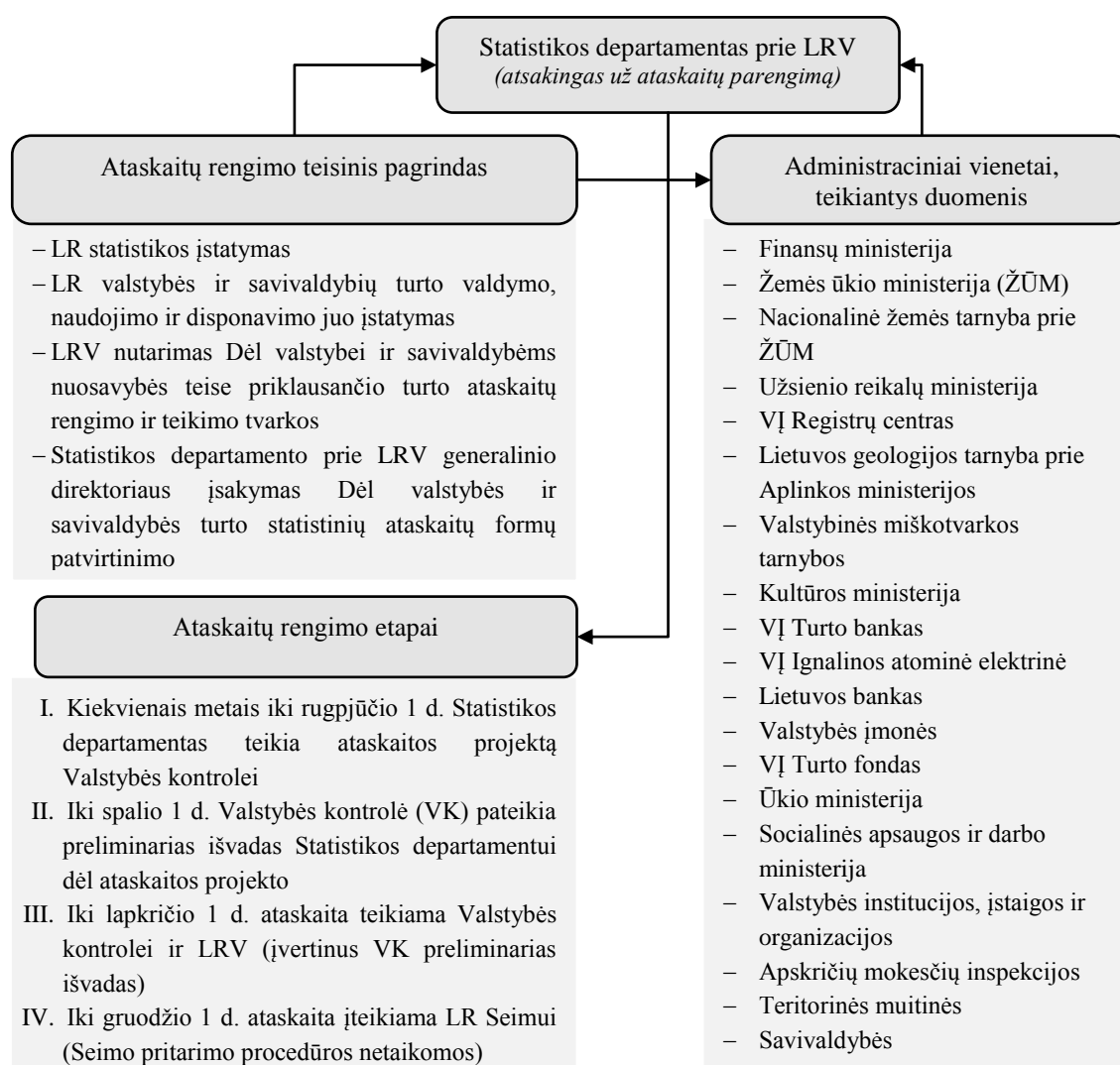
Įvertinant tai, kad Lietuvos nacionalinio turto skaičiavimo istorija palyginti jauna, galima konstatuoti, kad Lietuvoje visgi sukurti nacionalinio turto vertinimo metodiniai ir organizaciniai pagrindai, NSS pritaikyta prie Europos sąskaitų sistemos. Nors įdėta nemaža pastangų ir darbo, gauti atitinkami rezultatai, tačiau dėl žinybinio, o gal ir politinio pobūdžio problemų netęsiamos nacionalinio turto rodiklių statistinės publikacijos ir nacionalinio turto vertinimo darbai, tačiau valstybei nuosavybės teise priklausančio turto vertės skaičiavimai, taikant NSS, tęsiami jau daugelį metų. Valstybės turto vertės pokyčiai, turto kaip visumos, vertės nustatymo problemos analizuojamos kitoje dalyje.

## **2.2. Valstybės turto apskaitos tvarkymas ir realios vertės nustatymas**

Viena iš svarbiausių efektyvaus valstybei priklausančio turto valdymo sąlygų yra žinojimas, koku turtu ir kokia jo verte disponuoja valstybė. Tik įgyvendinus šią sąlygą ir žinant savo tikruosius turtinius resursus, galimas protingas, apgalvotas, suplanuotas ir maksimaliai ekonomiškai efektyvus valstybės turto valdymas.

Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymas numato, kad „viso valstybei nuosavybės teise priklausančio turto ataskaitą rengia Statistikos departamentas Vyriausybės nustatyta tvarka“. Ataskaita yra rengiama vadovaujantis ataskaitų sudarymą reglamentuojančiais teisės aktais, administracinių vienetų teikiama informacija, laikantis nustatytos ataskaitų rengimo eigos ir terminų (žr. 13 pav.).

### Valstybės turto ataskaitų rengimo sistema



### 13 pav. Valstybei nuosavybės teise priklausančio turto ataskaitų rengimo sistema

Šaltinis: sudaryta autorės pagal teisės aktus, reglamentuojančius valstybės turto ataskaitų rengimą.

Įgyvendindamas minėto Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymo nuostatas, Statistikos departamentas nuo 2001 metų atlieka valstybės ir savivaldybių turto statistinį tyrimą

pagal „Valstybės ir savivaldybių turto statistinio tyrimo metodiką“ (paskutinė redakcija patvirtinta Statistikos departamento prie LRV generalinio direktoriaus 2007 m. birželio 14 d. įsakymu Nr. DĮ-150). Tyrimo tikslas – parengti apibendrintą informaciją apie valstybei nuosavybės teise priklausantį turtą ir surinkti bei pateikti vartotojams statistinę informaciją apie valstybės turtą. Vadovaujantis metodika statistinio tyrimo metu skaičiuojami parametrai: 1) Valstybės turtas, kuris nuosavybės teise priklauso valstybei ir kurį patikėjimo teise valdo valstybės įmonės, valstybės institucijos, įstaigos ir organizacijos, Lietuvos bankas ir kiti juridiniai asmenys; 2) Valstybės turto valdytojų (valstybės biudžetinių įstaigų ir valstybės įmonių) įsipareigojimai; 3) Valstybės įsipareigojimai; 4) Savivaldybių turtas, kuris nuosavybės teise priklauso savivaldybei ir kurį patikėjimo teise valdo savivaldybės įmonės, savivaldos institucijos, įstaigos ir organizacijos, kiti juridiniai asmenys; 5) Savivaldybių turto valdytojų (savivaldybių biudžetinių įstaigų ir savivaldybių įmonių) įsipareigojimai ir savivaldybių įsipareigojimai.

Valstybei nuosavybės teise priklausančio turto ataskaitoje Statistikos departamentas teikia statistinę informaciją *apie valstybei nuosavybės teise priklausantį turtą pagal jo rūšis ir valstybės turto valdytojus, valstybės turto valdytojų* (valstybės institucijų, įstaigų ir organizacijų bei valstybės įmonių) ir *valstybės įsipareigojimus pagal įsipareigojimų rūšis* ataskaitinių ir praėjusių ataskaitinių metų pabaigoje *pinigine išraiška*. Statistinė informacija apie valstybei nuosavybės teise priklausančius žemę, miškus, išžvalgytus žemės gelmių išteklius teikiama ne tik pinigine, bet ir natūrine (kiekybine) išraiška. Kartu su ataskaita Statistikos departamentas rengia ataskaitos aiškinamąjį raštą, kuriame teikia valstybės turto pokyčių analizę ir kitą svarbią informaciją. Apie turtą, kurio vertė nenustatyta, teikiama informacija natūrine (kiekybine) išraiška ataskaitoje arba aiškinamoji informacija aiškinamajame rašte (Dėl valstybei ir savivaldybėms nuosavybės teise priklausančio turto ataskaitų rengimo ir teikimo, 2001).

Metinių ataskaitų apie valstybei nuosavybės teise priklausantį turtą rengimui Statistikos departamentas naudoja iš administracinių vienetų (subjektų) gautą informaciją (žr. 6 lentelę). Duomenis apie patikėjimo teise valdomą valstybei nuosavybės teise priklausantį turtą valstybės institucijos, įstaigos ir organizacijos, valstybės įmonės, savivaldybių administracijos, kiti juridiniai asmenys teikia metinių finansinių ataskaitų pagrindu.

**6 lentelė. Metinių statistinių valstybės turto ataskaitų rengimui naudojama administracinių vienetų informacija**

<b>Administraciniai vienetai<sup>1</sup> (subjektai)</b>	<b>Administracinių vienetų teikiama informacija</b>
Žemės ūkio ministerija (ŽŪM)	Informacija apie valstybinės žemės fondą, žemės reformos eigą
Nacionalinė žemės tarnyba prie ŽŪM	Informacija apie valstybinės žemės fondą, žemės reformos eigą
VĮ Registrų centras	Metinis leidinys „Lietuvos Respublikos žemės fondas“ Informacija apie valstybinės žemės fondą pinigine išraiška
Lietuvos geologijos tarnyba prie Aplinkos ministerijos	Informacija apie išžvalgytus žemės gelmių išteklius tiek natūrine (kiekine), tiek pinigine išraiška
Valstybinė miškotvarkos tarnyba	Valstybinės miškų apskaitos informacija apie inventorizuotus valstybinės miško žemės plotus
Kultūros ministerija	Informacija apie muziejines vertybes natūrine (kiekine) išraiška
VĮ Ignalinos atominė elektrinė	Finansinės ataskaitos
Finansų ministerija	Valstybės biudžeto įvykdymo apyskaita Duomenys apie turtą ir įsipareigojimus
Lietuvos bankas	Informacija apie kapitalą
Užsienio reikalų ministerija	Duomenys apie valstybei nuosavybės teise priklausančią žemę užsienio valstybėse
Valstybės įmonės	Duomenys apie turtą ir įsipareigojimus, įtrauktus į įmonių balansus, išskyrus duomenis apie žemę
VĮ Turto fondas	Duomenys apie patikėjimo teise valdomą valstybės turtą
Valstybės institucijos, įstaigos ir organizacijos	Duomenys apie turtą ir įsipareigojimus, įtrauktus į išlaidų sąmatų vykdymo balansus, išskyrus duomenis apie žemę
Apskričių mokesčių inspekcijos ir teritorinės muitinės	Duomenys apie bešeimininkį, konfiskuotą, valstybės paveldėtą turtą ir radinius
Savivaldybės	Duomenys apie savivaldybių patikėjimo teise valdomą valstybės turtą
Ūkio ministerija	Duomenys apie turtą ir įsipareigojimus
Socialinės apsaugos ir darbo ministerija	Duomenys apie turtą ir įsipareigojimus
VĮ Turto bankas	Finansinės ataskaitos

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Statistikos departamentas (2010).

Nepaisant to, kad Valstybės ir savivaldybių turto statistinio tyrimo metodika tobulinama atsižvelgiant į Valstybės kontrolės pastabas, Lietuvos Respublikos Seimo ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės pageidavimus, Valstybės kontrolė

<sup>1</sup> Vadovaujantis LR Statistikos departamento praktika

kasmet savo išvadose dėl ataskaitų nurodo, kad valstybės turto buhalterinė apskaita ir finansinės atskaitomybės sistema nėra vientisa; dalis turto neįtraukiama į buhalterinę apskaitą (keliai, radijo dažniai, oro erdvė ir pan.); dalis turto apskaitoje ir finansinėje atskaitomybėje rodoma verte, neatitinkančia jo tikrosios vertės (dalis turto apskaitoma indeksuota verte, o dalis – įsigijimo verte); dalis valstybei nuosavybės teise priklausančio turto patikimai neįvertinta nei kiekiu, nei vertine išraiška (muziejinės vertybės, valstybės vardas, Lietuvos heraldikos objektai, teisė į oro erdvę virš Lietuvos Respublikos teritorijos), o dalis valstybei nuosavybės teise priklausančio turto yra įvertinta tik natūrine išraiška (valstybinės žemės fondas, duomenys apie išžvalgytų naudingų iškasenų vertę, miškų apskaitos duomenys). Tai patvirtina, kad valstybės turto apskaitos ir realios vertės nustatymo problema, kuri, kaip jau minėta, buvo keliami skaičiuojant nacionalinio turto vertę, šiandien lieka neišspręsta. Ir šiandien dalis valstybės turto apskaitoje ir finansinėje atskaitomybėje rodoma balansine likutine verte, neatspindinčia jo tikrosios rinkos vertės. Tikroji vertė yra suma, už kurią gali būti parduotas turtas, apsikeista turtu ar paslaugomis arba kuria gali būti užskaitytas tarpusavio įsipareigojimas tarp nesusijusių šalių, ketinančių pirkti ar parduoti turtą arba užskaityti tarpusavio įsipareigojimą. Dalis valstybės turto neinventorizuojama, neįtraukiama į valstybės registrus ir į buhalterinę apskaitą, todėl neparodoma valstybės institucijų, įstaigų ir organizacijų finansinėse ataskaitose. Ne visam turtui skaičiuojamas nuvertėjimas, dalis valdytojų apskaitomo finansinio turto yra beviltiškas turtas (iš nemokių skolininkų gautinos sumos, bankrutuojančių įmonių akcijos ir pan.).

Dėl įvairių veiksnių įtakos turto vertė nuolat svyruoja. Labiausiai turto vertės pasikeitimą veikia infliacija, tačiau turto vertė gali būti specialiai keičiama manipuliuojant galimybe pasirinkti įkainojimo arba nusidėvėjimo skaičiavimo būdą arba apgaulingai tvarkant apskaitą. Sąmoningas manipuliavimas duomenimis siekiant turto vertę parodyti tokią, kokią nori matyti informacijos vartotojai, yra ypač pavojingas. Manipuliuojama gali būti dvejopai: 1) kai pasirenkama neuždraustų, bet konkrečiai įmonei netinkamų priemonių derinys; 2) kai turto vertė gali būti iškraipoma pažeidžiant įstatymų ir standartų reikalavimus (Lakis, 2011).

Statistikos departamento rengiamose Valstybei nuosavybės teise priklausančio turto ataskaitose pateikiama informacija apie turtą, kuris nuosavybės teise priklauso valstybei ir kurį patikėjimo teise valdo valstybės įmonės, valstybės institucijos, įstaigos ir organizacijos, Lietuvos bankas, savivaldybės, kiti juridiniai asmenys.

Tokiu būdu turtą tikslinga analizuoti kaip visumą pagal išskiriamas turto grupes, pagal turtą patikėjimo teise valdančius sektorius ir ypač svarbu analizuoti valstybės įmonių valdomą turtą, jo naudojimo efektyvumą.

### **2.3. Valstybės turto dinamikos ir struktūros analizė**

Valstybės turtas, kaip visuma, šioje darbo dalyje analizuojamas naudojant statistikoje taikomą turto klasifikaciją pagal NSS. Ši klasifikacija buvo aptarta pirmojoje darbo dalyje. Priminsime, kad šioje klasifikacijoje turtas dalijamas į dvi pagrindines dalis: *nefinansinį turtą* ir *finansinį turtą*. *Nefinansinis turtas* gali būti sukurtas ir nesukurtas.

*Sukurtas turtas* yra toks nefinansinis turtas, kuris atsiranda gamybos procesų rezultate. Jį sudaro: ilgalaikis turtas, kuris yra pakartotinai arba nuolat gamyboje ilgiau nei vienerius metus (ilgalaikis turtas dar skirstomas į materialųjį turtą ir nematerialųjį turtą); trumpalaikis turtas arba atsargos, kurios yra naudojamos gamyboje kaip tarpinis vartojimas, yra parduodamas arba panaudojamas dar kitaip; vertybės, kurios nėra naudojamos gamybai arba vartojimui, o yra įsigyjamos ir laikomos kaip kaupimo priemonė.

*Nesukurtas turtas* yra nefinansinis turtas, kuris atsiranda ne gamyboje. Jis gali būti materialusis ir nematerialusis. Materialusis nesukurtas turtas yra tas gamtinis turtas, kuriam yra nustatyta nuosavybės teisė (todėl pvz., jūros, oro erdvė nėra materialusis nesukurtas turtas). Nematerialųjį nesukurtą turtą sudaro patentai, perduodami kontraktai, įgytas prestižas ir kt.

*Finansinis turtas* yra ekonominis turtas, apimantis mokėjimo priemones, finansinius reikalavimus ir ekonominį turtą, artimą finansiniams reikalavimams: mokėjimo priemones sudaro piniginis auksas, specialiosios skolinimosi teisės, valiuta ir indėliai. Finansiniai reikalavimai įgalioja jų turėtojus, kreditorius, gauti apmokėjimus iš kitų institucinių vienetų, debitorių, kurie turi atitinkamus finansinius įsipareigojimus. Finansiniai reikalavimai yra vertybiniai popieriai, paskolos ir kt.

Valstybės turtas gali būti aiškinamas plačiąja ir siaurąja prasmėmis, ir apskaičiuojamas natūriniu-daiktiniu ir finansiniu aspektais.

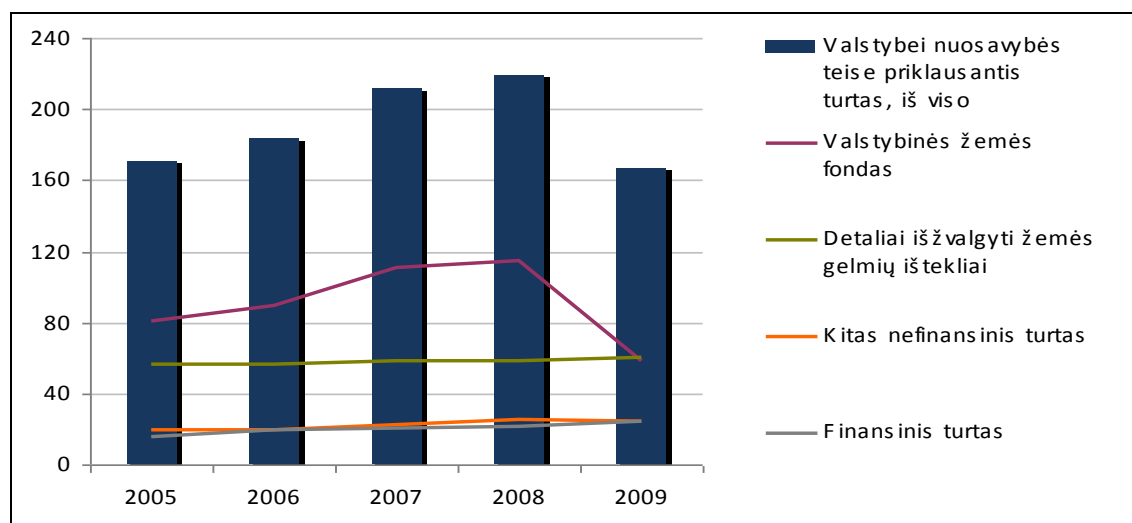
Valstybei nuosavybės teise priklausančio turto vertė 2005 - 2009 m. pateikta 7 lentelėje. Kaip jau minėta, Statistikos departamentas rengia šias ataskaitas nuo 2002 m., tačiau tik pradedant 2005 m. detalieji išžvalgyti žemės gelmių išteklių pateikiami ne tik natūrine, bet ir vertine išraiška.



**7 lentelė. Valstybės turtas 2005-2009, metų pabaigoje, mlrd. Lt**

	2005	2006	2007	2008	2009	Pokytis (2009 palyginus su 2005)	
						mlrd.Lt	proc.
1. Valstybinės žemės fondas	80,24	89,08	111,05	114,35	58,18	-22,06	-27,5
2. Detaliai išžvalgyti žemės gelmių ištekliai	56,05	55,97	58,18	58,34	59,97	3,92	7,0
3. Kitas nefinansinis turtas	19,39	19,89	22,45	25,25	24,65	5,26	27,1
4. Finansinis turtas	15,75	19,06	20,54	21,76	24,13	8,38	53,2
<b>Valstybei nuosavybės teise priklausantis turtas, iš viso</b>	<b>171,43</b>	<b>184,00</b>	<b>212,22</b>	<b>219,70</b>	<b>166,93</b>	<b>-4,50</b>	<b>-2,6</b>

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Statistikos departamento ataskaitas apie valstybei nuosavybės teise priklausantį turtą (2006 – 2010).



**14 pav. Valstybės turto dinamika 2005-2009 metais**

Šaltinis: sudaryta autorės.



**15 pav. Valstybės struktūra 2005, 2009 metais**

Šaltinis: sudaryta autorės.

Visa valstybei nuosavybės teise priklausančio turto (išskyrus muziejines vertybes ir kitą neįvertintą turtą) vertė 2009 metais, lyginant su 2005 metais, sumažėjo 2,6 proc., o, lyginant su 2008 metais – net 24,0 proc. ir metų pabaigoje sudarė 166,93 mlrd. litų (žr. 7 lentelę ir 14 pav.). Verta atkreipti dėmesį į tai, kad Valstybei nuosavybės teise priklausančio turto vertė 2009 m. pabaigoje identiškai sutampa su 1996 m. Statistikos departamento apskaičiuota *Lietuvos nacionalinio turto verte* (žr. 4 lentelę). Ar tai atsitiktinumas, ar metodologiniai vertės nustatymo trūkumai? Galima pagrįstai abejoti viso turto vertės skaičiavimo metodikos tikslumu ir tuo, ar visas turtas apskaitomas ir įvertinamas.

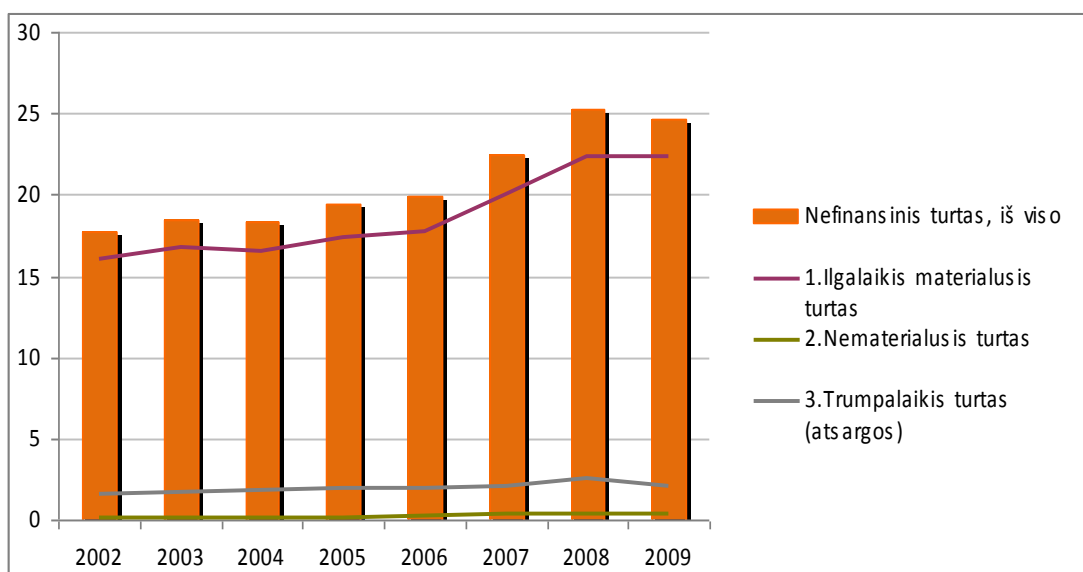
2009 m. pabaigoje didžiausią valstybės turto dalį sudarė detaliai išžvalgyti žemės gelmių ištekliai (59,97 mlrd. Lt arba 36 proc.). 2005 m. šie ištekliai sudarė 33 proc. (žr. 15 pav.). Pažymėtina, kad iki 2009 metų didžiausią turto dalį sudarė valstybinės žemės fondas: 2005 metais – 47 proc., 2008 metais – 52 proc., tuo tarpu 2009 metais tik 35 proc. Valstybinės žemės fondo sumažėjimui įtaką turėjo net 47,7 proc. sumažėjusi 1 ha žemės vidutinė vertė.

Valstybės **nefinansinio turto** (išskyrus valstybinės žemės fondą, išžvalgytus gamtinius išteklius ir kitą neįvertintą turtą) sudedamosiomis dalimis yra *ilgalaikis materialusis turtas, nematerialusis ir trumpalaikis turtas*. Valstybės nefinansinio turto vertė, pokyčiai ir struktūra pateikti 8 lentelėje ir 16, 17 pav.

**8 lentelė. Valstybės nefinansinis turtas 2002 –2009 metais, metų pabaigoje, mlrd. Lt**  
(išskyrus valstybinės žemės fondą, išžvalgytus gamtinius išteklius ir kitą neįvertintą turtą)

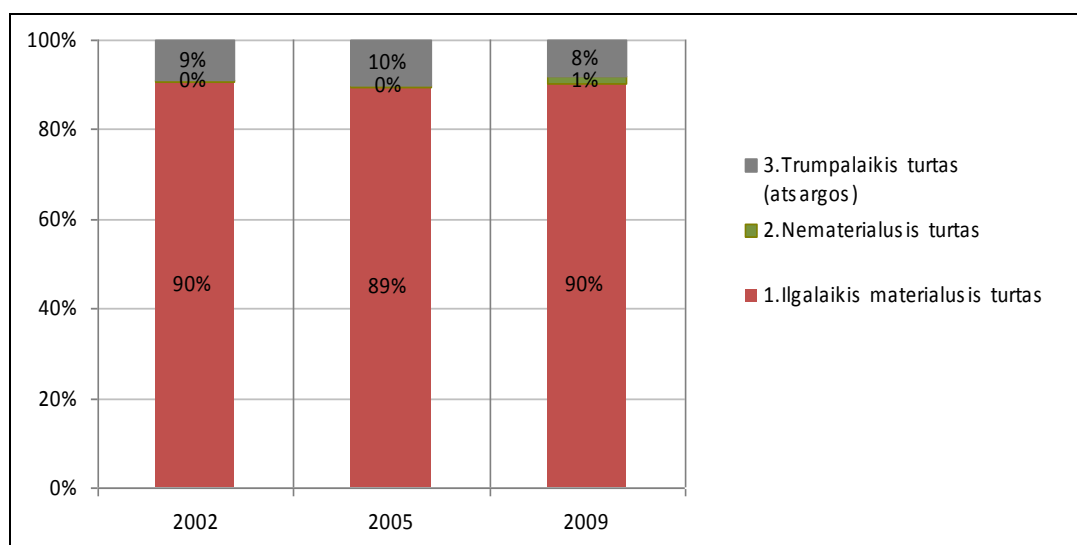
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Pokytis (2009 palyginus su 2002)	
									mlrd.Lt	proc.
1. Ilgalaikis materialusis turtas	16,00	16,73	16,49	17,34	17,69	20,07	22,39	22,30	6,3	39,4
2. Nematerialusis turtas	0,08	0,07	0,07	0,09	0,23	0,32	0,36	0,31	0,23	287,5
3. Trumpalaikis turtas (atsargos)	1,60	1,64	1,78	1,96	1,97	2,06	2,50	2,04	0,44	27,5
<b>Nefinansinis turtas, iš viso</b>	<b>17,68</b>	<b>18,44</b>	<b>18,34</b>	<b>19,39</b>	<b>19,89</b>	<b>22,45</b>	<b>25,25</b>	<b>24,65</b>	<b>6,97</b>	<b>39,4</b>

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Statistikos departamento ataskaitas apie valstybei nuosavybės teise priklausančią turtą (2003 – 2010).



### 16 pav. Valstybės nefinansinio turto dinamika 2002 – 2009 metais

Šaltinis: sudaryta autorės.



### 17 pav. Valstybės nefinansinio turto struktūra 2002, 2005, 2009 metais

Šaltinis: sudaryta autorės.

Nefinansinio turto vertė 2009 metais, lyginant su 2002 metais, padidėjo nuo 17,68 mlrd. Lt iki 24,65 mlrd. Lt arba 39,4 proc. (žr. 8 lentelę). Pokytį lėmė ilgalaikio materialaus turto vertės padidėjimas 6,3 mlrd. Lt. Ilgalaikis materialusis turtas sudaro didžiausią nefinansinio turto dalį (2009 metais – 90,4 proc.).

Nematerialusis ir trumpalaikis turtas, lyginant su 2002 metais, absoliučia verte padidėjo nežymiai.

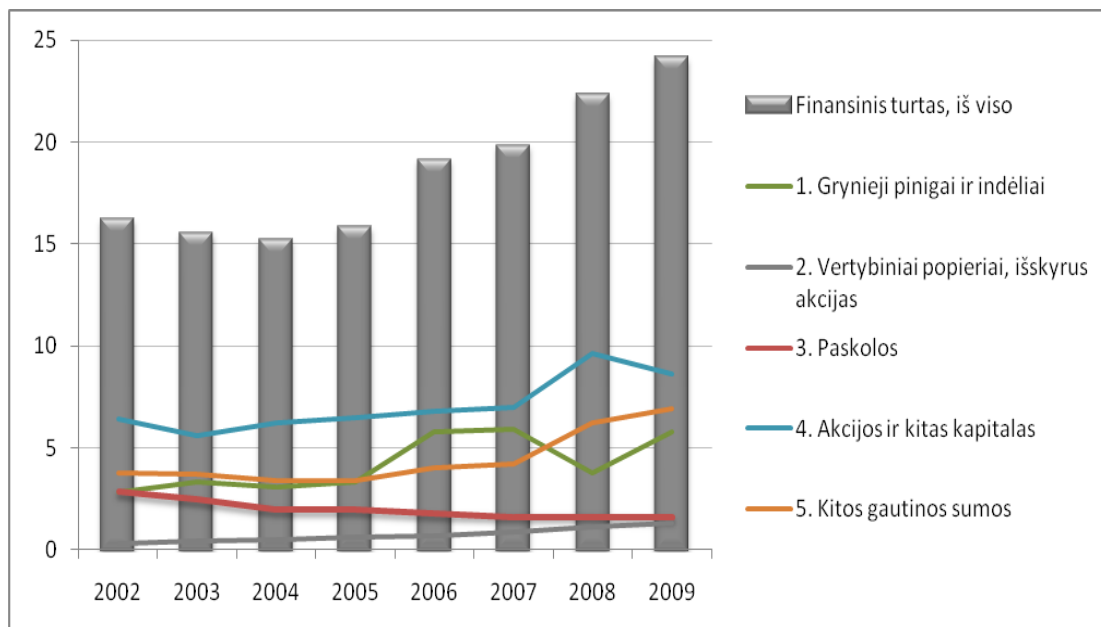
Pateikti tikslų ilgalaikio turto natūrinių-daiktinių komponentų įvertinimą yra sudėtinga. Dažniau tai vertė, kuri atspindi natūrinių-daiktinių komponentų įsigijimo bei atidavimo naudoti sąnaudas, ir tai nerodo realaus turto dydžio. Valstybės turto natūrinių-daiktinių komponentų įvertinimo dalykai svarbūs ne tik ilgalaikio turto atžvilgiu. Trumpalaikio turto žymią dalį sudaro materialinės atsargos ir kitas apyvartinis turtas. Tai gamybos, kitokios komercinės ūkinės veiklos atsargos, nebaigta gamyba, gatava produkcija ir prekės, kitokios atsargos bei apyvartinis turtas. Materialinių atsargų vertę formuoja rinka, ir tai dažniausiai yra įvertinta įsigijimo, gamintojo ar gamybos bei panašaus atitiktens kainomis. Skaičiavimai nėra itin sudėtingi. Sudėtingesnis ilgalaikio naudojimo prekių ir jų atsargų bei kitokio gyventojų namų ūkio turto įvertinimas.

Kita svarbi Valstybės turto dalis (pagal NSS klasifikaciją) yra valstybės *finansinis turtas*, kurio struktūriniai elementai yra grynieji pinigai ir indėliai, vertybiniai popieriai, išskyrus akcijas, paskolos, akcijos ir kitas kapitalas, kitos gautinos sumos. Finansinio turto vertė, pokyčiai ir struktūra parodyti 9 lentelėje ir 18, 19 paveiksluose.

**9 lentelė. Valstybės finansinis turtas 2002-2009, metų pabaigoje, mlrd. Lt**

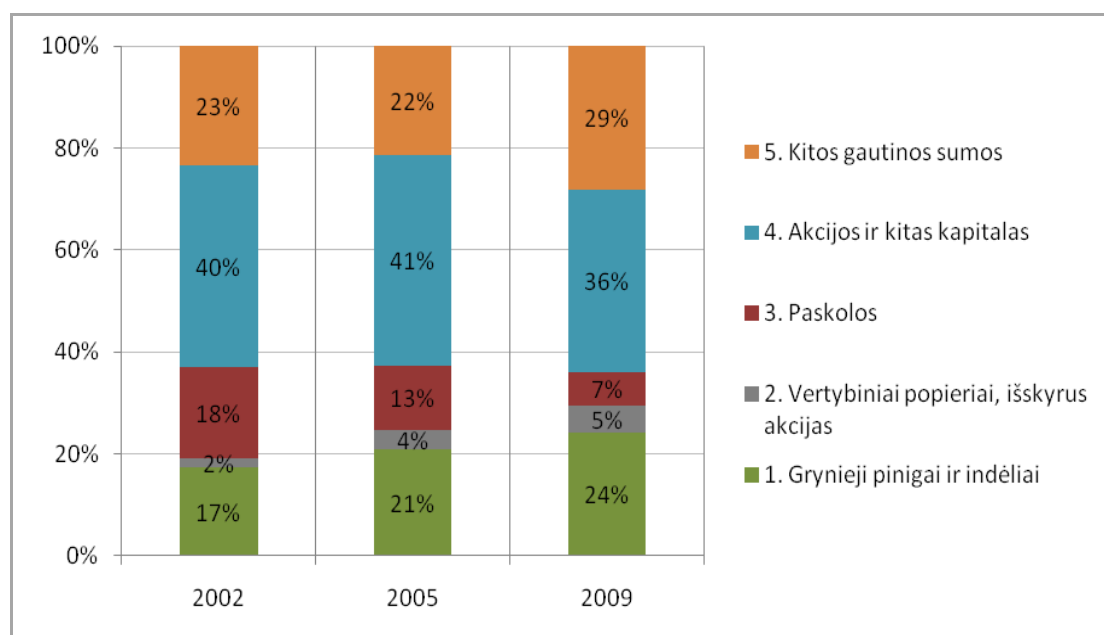
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Pokytis (2009 palyginus su 2002)	
									mlrd. Lt	proc.
1. Grynieji pinigai ir indėliai	2,8	3,3	3,1	3,3	5,8	5,9	3,2	5,8	3,0	107,1
2. Vertybiniai popieriai, išskyrus akcijas	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,9	1,1	1,3	1,0	333,3
3. Paskolos	2,9	2,5	2,0	2,0	1,8	1,7	1,7	1,5	-1,4	-48,3
4. Akcijos ir kitas kapitalas	6,4	5,6	6,2	6,5	6,8	7,0	9,6	8,6	2,2	34,4
5. Kitos gautinos sumos	3,8	3,7	3,4	3,4	4,0	5,0	6,2	6,9	3,1	81,6
<b>Finansinis turtas, iš viso</b>	<b>16,2</b>	<b>15,5</b>	<b>15,2</b>	<b>15,8</b>	<b>19,1</b>	<b>20,5</b>	<b>21,8</b>	<b>24,1</b>	<b>7,9</b>	<b>48,8</b>

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Statistikos departamento ataskaitas apie valstybei nuosavybės teise priklausantį turtą (2003 – 2010).



**18 pav. Valstybės finansinio turto dinamika 2002-2009 metais**

Šaltinis: sudaryta autorės.



**19 pav. Valstybės finansinio turto struktūra 2002, 2005, 2009 metais**

Šaltinis. Sudaryta autorės.

Valstybės finansinis turtas, lyginant su 2002 metais, padidėjo nuo 16,2 mlrd. Lt iki 24,1 mlrd. Lt arba 48,8 proc. (žr. 9 lentelę). Valstybės finansinio turto didėjimui didžiausią įtaką turėjo gerokai išaugęs valstybės skolinimasis. Labiausiai padidėjo grynieji pinigai ir indėliai, nes 2009 m. pabaigoje buvo išleista stambi

Vyriausybės vertybinių popierių emisija, didžioji dalis lėšų nebuvo panaudota. Didžiausią finansinio turto dalį sudaro valstybei priklausančios akcijos ir kitas kapitalas (19 pav.), tačiau šio turto dalis finansinio turto struktūroje mažėja (2002 m. buvo 40 proc., 2005 m. – 41 proc., o 2009 m. 36 proc.), kaip ir paskolų dalis, kuri, lyginant su 2002 m. sumažėjo dvigubai.

Svarbu žinoti ir tai, kaip turtas pasiskirsto pagal **turto valdytojus**, kurie atsakingi už to turto valdymo ir naudojimo efektyvumą (žr. 10 lentelę).

**10 lentelė. Valstybės nefinansinio ir finansinio turto struktūra pagal turto valdytojus 2005 ir 2009 metais, metų pabaigoje, proc.**

Turto valdytojai	Nefinansinis turtas		Finansinis turtas	
	2005	2009	2005	2009
Valstybės įmonės	48,3	40,8	13,9	14,1
Valstybės institucijos, įstaigos ir organizacijos	40,1	51,6	85,0	84,9
VĮ Valstybės turto fondas	0,3	0,3	1,0	0,9
Savivaldybės	11,3	7,3	0,1	0,1

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Statistikos departamento ataskaitas apie valstybei nuosavybės teise priklausančią turtą (2006, 2010).

Valstybės institucijos, įstaigos ir organizacijos 2009 metais valdė 51,6 proc., valstybės įmonės 40,8 proc., savivaldybės 7,3 proc., VĮ Valstybės turto fondas 0,3 proc. nefinansinio turto. Palyginus su 2005 metais, 2009 metais išaugo Valstybės institucijų, įstaigų ir organizacijų valdomo turto dalis ir atitinkamai sumažėjo Valstybės įmonių ir Savivaldybių valdomo turto dalis. Galima manyti, kad tokias tendencijas galėjo lemti valstybės turto privatizavimo procesai. Tuo tarpu finansinio turto pasiskirstymas pagal turto valdytojus per 5 analizuojamus metus iš esmės nepakito. Didžiausią šio turto dalį (apie 85 proc.) valdo Valstybės institucijos, įstaigos ir organizacijos.

Analizuojant valstybės turtą plačiaja prasme, svarbia šio turto dalimi yra *gamtiniai ištekliai*. Jų atspindėjimo valstybei nuosavybės teise priklausančiame turte klausimas yra komplikuoatas, nes skaičiavimai tegali būti daugiapakopiai. Analizuojant gamtinius išteklius kyla klausimai, kas iš gamtinių išteklių įtraukiama į valstybės turto bendros apimties apskaičiavimus, kokia šio valstybės turto dalis, ar tinkamai nustatoma šio turto grupės vertė?

**Detaliai išžvalgytų žemės gelmių išteklių sąlyginę vertę** skaičiuoja Lietuvos geologijos tarnyba prie Aplinkos ministerijos. Lietuvoje nėra priimtose ar patvirtintos žemės gelmių išteklių nustatymo metodikos. Lietuvos geologijos

tarnyba, vadovaudamasi Žemės gelmių registro nuostatų, patvirtintų Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. balandžio 26 d. nutarimu Nr. 584, nustatyta tvarka, Žemės gelmių registre tvarko išteklių apskaitą natūriniais mato vienetais ir nedisponuoja jokiais ekonominiais-finansiniais gavybos sektoriaus rodikliais (Statistikos departamentas, 2010).

Pateikiama detaliai išžvalgytų žemės gelmių išteklių sąlyginė vertė yra apytikslė, jos apskaičiavimas atliekamas panaudojant mokesčio už valstybinius gamtos išteklius tarifo nustatymo principą, t.y. mokesčio tarifas sudaro 5 procentus išgaunamų išteklių vertės. Šis principas taikomas kietųjų naudingųjų iškasenų ir požeminio vandens sąlyginei vertei nustatyti. Atkreiptinas dėmesys, kad pagal priimtą Lietuvos Respublikos mokesčio už valstybinius gamtos išteklius įstatymo pakeitimo įstatymą (įsigaliojusį nuo 2010 m. sausio 1 d.) beveik visi mokesčių tarifai už valstybinius gamtos išteklius didėja du kartus, todėl, taikant minėtą sąlyginės vertės nustatymo būdą, du kartus padidėja ir sąlyginė bendroji gamtos išteklių vertė (Statistikos departamentas, 2010; Valstybės kontrolė, 2010). Remiantis Statistikos departamento duomenis, būtent, detaliai išžvalgytų žemės gelmių išteklių vertė sudaro didžiausią dalį (36 proc.) viso valstybei nuosavybės teise priklausančio turto vertės (žr. 15 pav.). Žemės gelse slūgsančios naudingosios iškasenos (įskaitant ir požeminį vandenį) 2009 metais vertinamos 59,97 mlrd. litų (7 lentelė). Žemės gelmių išteklių vertė 2009 m., lyginant su 2008 m. padidėjo 1,63 mlrd. Lt, arba 2,8 proc. (žr. 7 lentelę). Šio turto didžiausią dalį (50,9 proc.) sudaro požeminis vanduo (ištekliai įvertinti 25 metams); durpės sudaro 14,8 proc., klintys 10,5 proc., nafta 5,6 proc., žvyras 6,0 proc., kiti ištekliai 12,2 proc. Dėl nedidelės žemės gelmių išteklių gavybos ir papildomai detaliai išžvalgytų telkinių per 2009 m. ypač padidėjo anhidrito – 131,3 proc. ir gipso – 64,6 proc. apimtis natūrine išraiška ir atitinkamai sąlyginė vertė (Statistikos departamentas, 2010). Pažymėtina tai, kad požeminio vandens ištekliai 2009 m. sudarė net 18,3 proc. viso valstybės turto. Taigi požeminis vanduo yra pagrindinis Lietuvos žemės gelmių turtas.

Pagal nuo 2010 m. sausio 1 d. įsigaliojusius viešojo sektoriaus apskaitos ir atskaitomybės standartus išžvalgyti valstybės mineraliniai ištekliai apskaitoje privalo būti registruojami nebalansinėse sąskaitose natūrine išraiška. Jei mineralinių išteklių vertė gali būti nustatyta, nebalansinėse sąskaitose turi būti registruojama ir jų vertė, kuri nustatoma remiantis viešojo sektoriaus subjekto, įgyvendinančio valstybės politiką žemės gelmių naudojimo srityje, nustatytais taisyklėmis arba žemės gelmių išteklių vertinimo metodika (Statistikos departamentas, 2010;

Valstybės kontrolė, 2010). Svarbu, kad vertinant žemės gelmių išteklius, būtų atsižvelgta į jų gavybos ekonominę naudą. Keista, bet turto vertintojų metodologinių pasiūlymų ar patarimų niekas negirdi (Galinienė, Ragauskienė, Deveikis, 2011). Šių išteklių vertinimo metodiką reikėtų parengti vadovaujantis Tarptautinių apskaitos standartų ir Tarptautinių vertinimo standartų nuostatomis.

**Žemės vertė nustatoma Registrų centre masinio vertinimo būdu.** Lietuvos Respublikos valstybinės žemės fondas pateiktas 11 lentelėje.

**11 lentelė. Lietuvos Respublikos valstybinės žemės fondas 2005 – 2010, metų pradžioje**

Žemės fondo kategorijos	2005		2006		2007		2008		2009		2010	
	tūks t. ha	mln. Lt	tūks t. ha	mln. Lt	tūks t. ha	mln. Lt	tūks t. ha	mln. Lt	tūks t. ha	mln. Lt	tūks t. ha	mln. Lt
Žemės ūkio paskirties žemė	1.344	3.199	1.204	6.154	1.078	10.148	1.007	14.209	939	13.365	877	5.466
Miškų ūkio paskirties žemė	1.402	2.691	1.387	3.727	1.362	3.654	1.341	14.565	1.321	9.380	1.312	8.424
Vandens ūkio paskirties žemė	178	524	177	821	176	1.542	175	2.854	175	2.733	175	1.244
Konservacinės paskirties žemė	40	116	42	171	43	263	43	587	43	540	43	402
Kitos paskirties žemė	313	38.269	300	69.247	294	73.283	287	78.459	282	87.965	279	42.481
Laisvos valstybinės žemės fondas	8	83	7	123	5	191	5	365	4	354	4	151
<b>Valstybinės žemės fondas, iš viso<sup>2</sup></b>	<b>3.286</b>	<b>44.881</b>	<b>3.117</b>	<b>80.243</b>	<b>2.958</b>	<b>89.080</b>	<b>2.858</b>	<b>111.039</b>	<b>2.765</b>	<b>114.337</b>	<b>2.690</b>	<b>58.168</b>

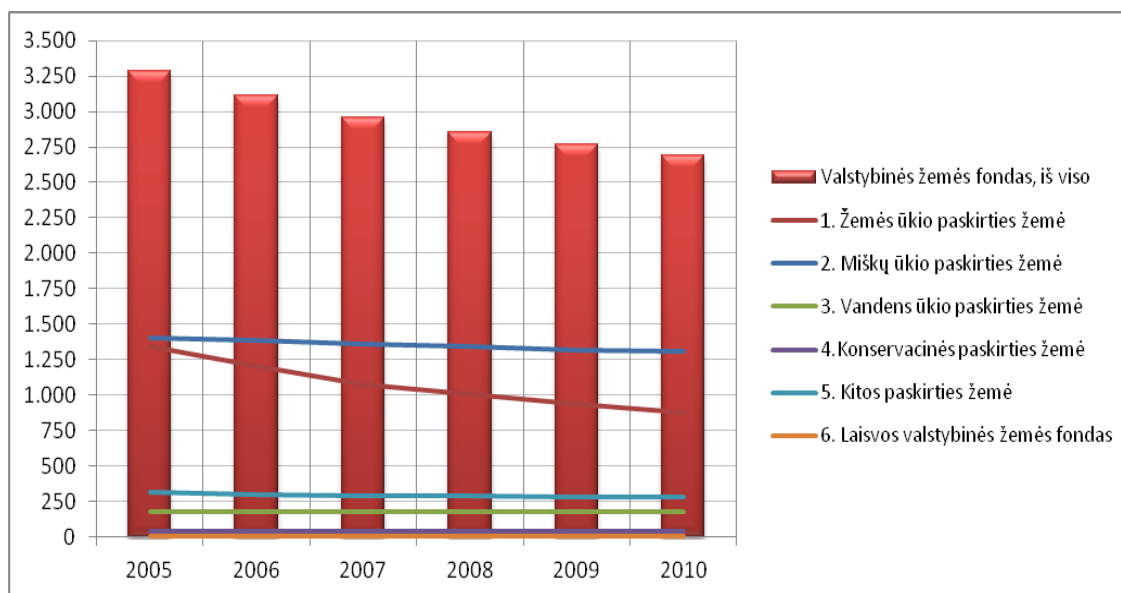
Šaltinis: sudaryta autorės pagal Registrų centro duomenis.

11 lentelės duomenys rodo viso valstybinės žemės fondo ir atskirų žemės fondo kategorijų ploto ir jo vertės aiškiai priešingas kitimo tendencijas, t.y. žemės ploto mažėjimo (20 pav.) ir jo vertės didėjimo (21 pav.). Palyginti su 2005 m. pradžia, žemės plotas (iš viso) sumažėjo 596 tūkst. ha arba 18,1 proc. ir 2010 m. pradžioje sudarė 2690 tūkst. ha. Atitinkamai sumažėjo visų, išskyrus konservacinės paskirties, žemės plotas. Tai lėmė ploto mažėjimo dėl vykusio žemės nuosavybės

<sup>2</sup> neįskaitant Valstybei nuosavybės teise priklausančios žemės ne Lietuvos Respublikos teritorijoje. Šios žemės vertė 2009 ir 2010 m. pradžiai 8,8 mln. Lt.

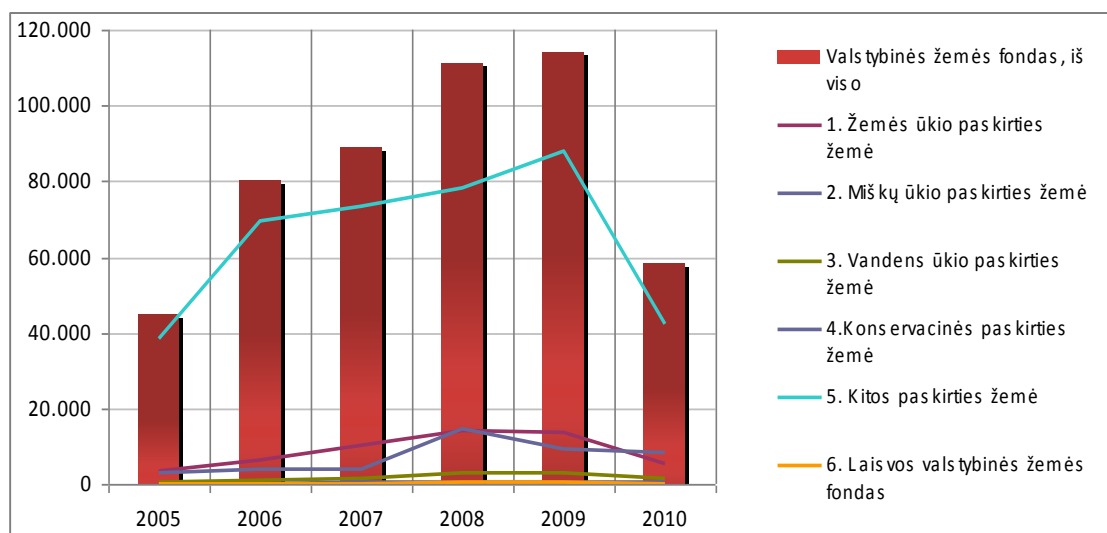


teisių atkūrimo proceso tendencija. Tuo tarpu žemės vertė, padidėjo nuo 44,9 mlrd. Lt 2005 m. pradžioje iki 58,2 mlrd. Lt 2010 m. pradžioje. Svarbu atkreipti dėmesį, kad 2006 – 2008 m. laikotarpiu žemės vertė didėjo labai ženkliai ir 2009 m. pradžioje buvo pasiekusi net 114,3 mlrd. Lt. Tai lėmė bendras nekilnojamojo turto rinkos kainų didėjimas.



**20 pav. Lietuvos Respublikos valstybinės žemės fondo dinamika 2005 – 2010 metais, tūkst. ha**

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Registrų centro duomenis.



**21 pav. Lietuvos Respublikos valstybinės žemės fondo dinamika 2005 – 2010 metais, mln. Lt**

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Registrų centro duomenis.

Žemės vertė nustatyta Registru centre masinio vertinimo būdu (Galinienė, Ragauskienė, Deveikis, 2011). Tačiau nevisa valstybinė žemė yra įregistruota Nekilnojamojo turto registre. 2010 m. pradžioje iš visos valstybinės žemės 2690 tūkst. ha ploto Nekilnojamojo turto registre buvo įregistruota tik 749,7 tūkst. ha arba 28 procentai valstybinės žemės, todėl, nesant kadastrė ir registre įrašytų duomenų apie valstybinės žemės sklypų geografinę vietą, jų plotus ir vertes, šių sklypų nebuvo galima priskirti masinio vertinimo būdu nustatytoms žemės verčių zonoms ir vertinimą atlikti automatizuotai, panaudojant Nekilnojamojo turto registro duomenų bazėje sukauptą informaciją. Šios valstybinės žemės įvertinimui atlikti papildomi skaičiavimai, kuriais nustatyti žemės masinio vertinimo verčių vidurkiai (vidutinės vertės) pagal žemės naudojimo paskirtis savivaldybėse. Žemės masinio vertinimo modeliai (ir masinio vertinimo vertės) šiuo atveju yra patvirtinti Nacionalinės žemės tarnybos prie Žemės ūkio ministerijos generalinio direktoriaus 2009-12-21 įsakymu Nr. 1P-147 „Dėl žemės vertinimo masiniu būdu dokumentų tvirtinimo“. Žemės vertinimo masiniu būdu rezultatas – visa Lietuvos teritorija suskirstyta į 413 verčių zonų (Tumelionis, 2009), kiekvienoje verčių zonoje esančioms žemės kategorijoms sudaromi vertinimo modeliai, kurie, automatiškai sujungti su registro duomenimis, leidžia apskaičiuoti kiekvieno žemės sklypo vidutinę rinkos vertę. Žemės vertinimo masiniu būdu parengimo ir įvertinimo dokumentai teikiami Finansų ministerijai, Nacionalinei žemės tarnybai.

**Miškų ekonominės vertės nustatymas** yra aktualus sprendžiant daugelį miškų ūkio uždavinių: miškų naudojimo prioritetų nustatymą, saugomų teritorijų išskyrimo pagrindimą, gamtinei aplinkai padarytų nuostolių įvertinimą, miškų vertės dalies nustatymą šalies nacionalinio turto sudėtyje. Miškai Lietuvoje užima didelę teritorijos dalį. 2010 m. sausio 1 d. duomenimis, jie apima 2159,8 tūkst. ha plotą arba 33,1 proc. šalies teritorijos. Stambiausia miškų savininkė yra valstybė (50 proc.), privačiam sektoriui priklauso kiek daugiau kaip 38 proc. visų miškų, likusi dalis (12 proc.) – tai rezervuoti nuosavybės teisės atkūrimui ir kiti miškai (Lietuvos valstybės valdomų įmonių veikla, 2011). Lietuvoje miško žemės plotai yra skirstomi į 4 grupes: 1) rezervaciniai miškai, kuriuose kirtimas draudžiamas, jiems tenka 1 proc. miškų ploto; 2) specialios paskirties miškai, kuriuose leidžiamas ribotas kirtimas, jiems tenka 12 proc. miškų ploto; 3) apsauginiai miškai, kuriuose

leidžiamas ribotas kirtimas, jiems tenka 16 proc. miškų ploto; 4) ūkiniai miškai, kurie naudojami nuolatiniam medienos tiekimui, jiems tenka 71 proc. miškų ploto.

Miškai yra svarbi šalies ekonomikos dalis. 2009 m. visas miškų sektorius sukūrė 3,3 proc. bendrojo Lietuvos vidaus produkto, sektoriuje dirbo 7 proc. visos šalies darbo jėgos (Lietuvos valstybės valdomų įmonių veikla, 2011).

Nauja miškų vertinimo mokslinių tyrimų ir praktinio panaudojimo kryptis yra miškų viešosios naudos komercializavimas (Mizaras, 2006). Tai reiškia, kad į rinką patenka ne tik mediena, bet ir įvairios miškų funkcijos. Mizaro (2006) manymu Lietuvos miškų naudos svarbiausios rūšys yra mediena, miškų grybai, uogos, vaistinė žaliava, medžiojamieji žvėrys, poilsavimas miškuose, anglies dvideginio sunaudojimas, biologinės įvairovės išsaugojimas, vandenių bei dirvožemio apsauga. Miškų ekonominis naudingumas yra žymiai didesnis – „kapitalizavus preliminariai apskaičiuotą Lietuvos miškų naudos metinę vertę“, ji būtų 4 kartus didesnė nei įvertinti miškai pagal medieną Lietuvos nacionalinio (valstybės) turto statistikoje (Mizaras, 2006). Pagal bendrosios miškų metinės naudos ekonominės vertės nustatymo koncepciją preliminariai įvertintų Lietuvos miškų bendroji metinė pinigine vertė yra 1,25 mlrd. Lt. Mediena sudaro 36,2 proc., kiti miškų produktai (miškų grybai, uogos, vaistiniai augalai, medžiojamieji žvėrys) – 10,5 proc., poilsavimas miškuose – 15,4 proc., ekologinės miško funkcijos – 37,9 proc. (Mizaras, 2006). Pateikta informacija – tai minėto autoriaus miškų ekonominio vertinimo patirties ir įvairių tyrimų rezultatai, kadangi šiuo metu tokie tyrimai nevykdomi, o **medynų vertė** nustatoma vadovaujantis Lietuvos Vyriausybės patvirtintomis tvarkomis ir metodikomis.

Vertinant miškus susiduriama su metodinėmis ir duomenų trūkumo problemomis. Kiekvienos miškų naudos rūšies vertinimui reikalingi kiekybiniai jos naudojimo rodikliai. Medienai ir kai kuriems kitiems tiesioginio naudojimo produktams yra duomenų apie jų kiekius, kokybę, kainas. Tačiau daugumai miškų funkcijų nėra jas apibūdinančių rodiklių. Šiuo metu taikomi miškų vertinimai dažniausia grindžiami medienos produkcija, geriausiu atveju, taikant kai kuriuos koeficientus dėl rekreacinių ar ekologinių funkcijų. Tai sumažina miškų įvertinimą (Mizaras, 2006).

**Kito turto apskaita** ir vertinimas yra gerokai mažiau patikimas. Valstybės kontrolė nustatė, kad Kultūros ministerijai pavaldūs muziejai į buhalterinę apskaitą

neįtraukė iki 2003 metų įsigytų **muziejinių eksponatų**, todėl finansinėse ataskaitose nurodė mažesnę ilgalaikio turto likutį. Muziejiniai eksponatai įstaigose įtraukti į Pirminės apskaitos knygas, kuriose nurodomas jų pavadinimas, iš ko jie įsigyti, suteiktas inventorinis numeris ir kaina. Jie įrašyti į inventorines knygas, kuriose aprašomas eksponatas, pateikiamas jo mokslinis įvertinimas, atskleidžiama jo vertė, tačiau buhalterinėje apskaitoje (ilgalaikio turto sąskaitoje) muziejinių eksponatų vertė neapskaityta (Valstybės kontrolė, 2010).

Pažymima, kad Kultūros ministerija nėra nustačiusi muziejinių eksponatų vertės nustatymo principų. Čia turime mūsų teisės aktuose minimos ypatingosios vertės atvejį ir galimybę turto vertintojams pareikšti savo nuomonę. Nuo 2010 metų pradėjus apskaitą tvarkyti pagal viešojo sektoriaus apskaitos ir atskaitomybės standartus, kultūros vertybės turės būti apskaitytos tikrąja verte, įsigijimo savikaina arba simboline vieno lito kaina. Kultūros ministerija 2010 m. rugpjūčio mėnesį patvirtino Muziejinių vertybių (eksponatų) vertinimo metodines rekomendacijas, kuriomis numatoma vadovautis tikslinant eksponatų (kurie ilgalaikio materialiojo turto apskaitoje pirminio pripažinimo metu buvo registruoti simboline vieno lito verte) tikrąją vertę. Atkreiptinas dėmesys, kad šis tikslinimas numatomas iki 2020 metų pabaigos (Valstybės kontrolė, 2010).

Apibendrinant valstybei nuosavybės teise priklausančio turto apskaitos, realios vertės nustatymo metodologinius trūkumus, galima teigti, kad kasmet rengiamos ataskaitos yra daugiau statistinės nei buhalterinės (Martinavičius, 2011). Atsakant į klausimą, kodėl nacionalinio (valstybės) turto statistika nepilna, fragmentiška ir nenoriai skelbiama, galima tą paaiškinti turto sampratos daugiaaspektiškumu (ekonominis, socialinis, ekologinis ir kiti aspektai) (Jeroen, 2001), metodologinėmis ir metodinėmis problemomis, net subjektyvumu nustatant vertę ir, svarbiausia, kad atliekant nacionalinio (valstybės) turto vertinimą, į jį žiūrima kaip į sukauptų daiktų (ekonominių verčių) visumą, neatsakant į klausimą, kaip turimas visas turtas funkcionuoja, ir kaip efektyviai jis panaudojamas. Turto ekonominiame vertinime paradoksali situacija, kai atskiriems turto elementams nustatoma reali vertė, tačiau šių elementų visumos vertinimas dažniausiai nevienareikšmiškas, problemiškas ir keliantis įvairias diskusijas. Turto įkeitėjai ir paskolų teikėjai tai įvardija naudodami likvidumo sampratą, ekonomistai (turto vertintojai) mato rinkos vertės nustatymo problemas, finansinės apskaitos

specialistai, remdamiesi standartais (International valuation standards, 2007), siekia nustatyti tikrąją vertę. Galima teigti, kad pats nacionalinio (valstybės) turto vertinimas negali būti savitiksliis veiksmas. Skaičius išreiškiantis turto dydį, yra duotu laiku, sutartomis sąlygomis, konkrečią daiktinę turto apimtį ir struktūrą atspindintis skaitmuo, dažnai tik sąlyginai atspindintis realią to turto vertę. Todėl, atsakant į klausimą, koks šalies turimas turtas, svarbiau ne pats skaičius, o siekis nustatyti turto naudojimo efektyvumą.

Būtina kuo skubiau įgyvendinti pirminius viešojo sektoriaus atskaitomybės reformos veiksmus – valstybės turto inventorizavimą, kadastrinius matavimus, įvertinimą ir perdavimą tinkamiems valstybės turto valdytojams, neįregistruoto turto registravimą Nekilnojamojo turto ir kituose atitinkamuose registruose. Registrų centro patirtis ir ištekliai čia turėtų būti tinkamai naudojami. Numatoma, kad nuo 2012 metų Statistikos departamento rengiamas Valstybės turto ataskaitas pakeis Nacionalinis ataskaitų rinkinys (jį rengs Finansų ministerija), kuris apims valstybės, savivaldybių ir piniginių išteklių fondų finansines ataskaitas (Viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatymas, 2007).

#### **2.4. Valstybės valdomų įmonių skaičiaus ir jų turto vertės analizė**

Valstybė yra svarbi akcinių bendrovių ar uždaryjū akcinių bendrovių akcininkė ir valstybės įmonių savininkė (toliau – valstybės valdomų įmonių) Lietuvoje. Valstybės valdomos įmonės (VVI) apibrėžiamos kaip:

- Valstybės įmonės statusą turintys juridiniai asmenys, tenkinantys viešuosius interesus. Jos steigiamos iš valstybės turto, siekiant teikti viešąsias paslaugas ir suderinti valstybės ir įmonės interesus.
- Akcinės ir uždarnosios akcinės bendrovės, kurių visų ar dalies akcijų savininkė yra valstybė. Jų veiklos tikslas kaip ir privačių juridinių asmenų yra pelno siekimas.

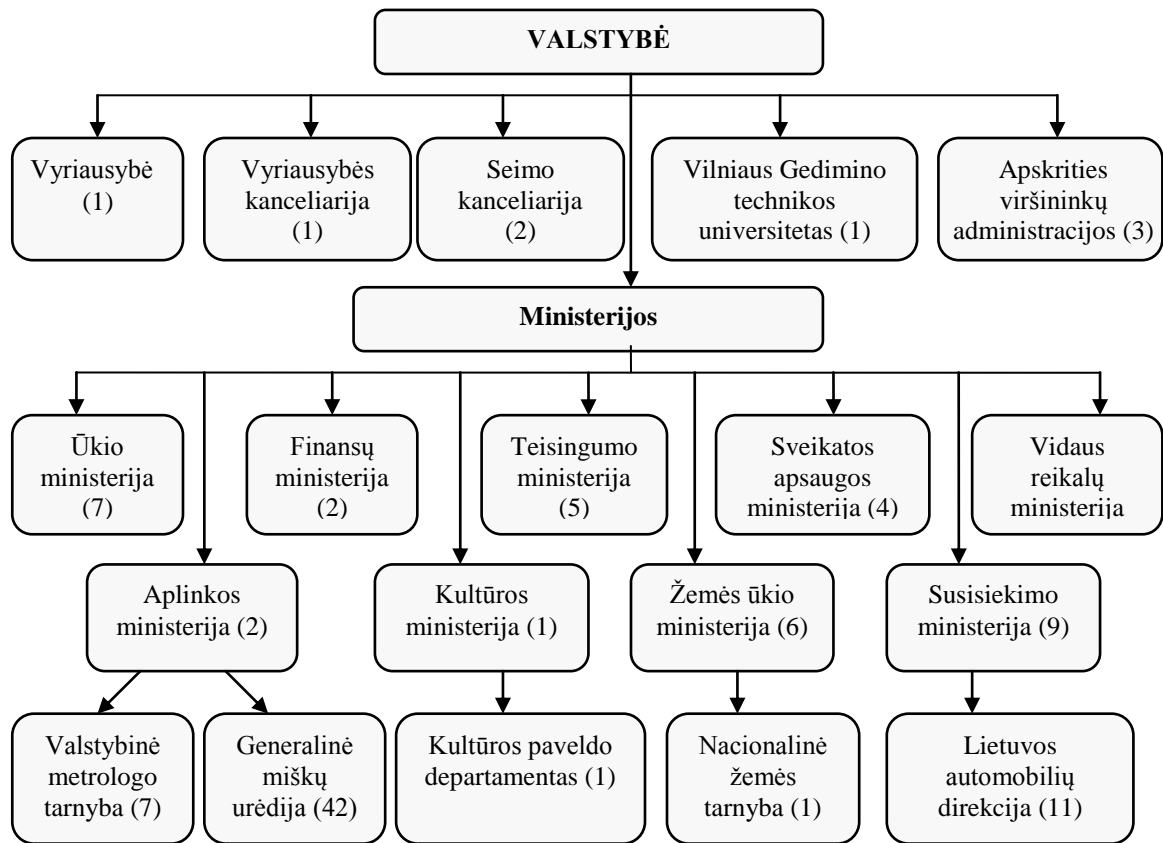
VVI veikia svarbiuose sektoriuose kaip energetikos, ryšių, transporto, miškininkystės ir kituose. VVI sukuria ekonominę vertę ir prisideda prie visos šalies ekonominės raidos, socialinės ir užimtumo politikos įgyvendinimo, be to, tai yra mokesčių mokėtojų turtas. Lietuvos Statistikos departamento duomenimis, bendra darbo jėga Lietuvoje 2009 metais siekė 1,6 mln. žmonių. Valstybės valdomose

įmonėse dirbo virš 45 tūkst. darbuotojų arba 3 proc. visos darbo jėgos Lietuvoje (Metinė apžvalga, 2009).

Išanalizavus Registrų centro, Ūkio ministerijos, savininko teises įgyvendinančių institucijų pateikiamą informaciją apie valstybės įmones, pastebėtina, kad valstybės įmonių skaičiaus ir jų klasifikavimo statistika Lietuvoje paini, skirtingų institucijų ir įstaigų (VĮ Registrų centro, savininko teises ir pareigas įgyvendinančių institucijų ir kt.) pateikiama informacija skiriasi. Savininko teises ir pareigas įgyvendinančių institucijų duomenimis 2009 m. birželio 1 d. buvo 108 veikiančios valstybės įmonės ir 38 neveikiančios valstybės įmonės, t.y. likviduojamos, bankrutuojančios arba likusios neišregistruotos iš Juridinių asmenų registro. VĮ Registrų centro duomenimis 2009 m. rugsėjo 1 d. veikiančios valstybės įmonės buvo 122 (Valstybinio audito ataskaita a), 2009). Tai rodo, kad valstybės įmonių savininkas (valstybė) neturi tikslios informacijos apie valdomas įmones.

Valstybės valdomo komercinio naudojimo turto 2009 metų apžvalgoje (paminėtina, kad tokia apžvalga paskelbta pirmą kartą 2010 m. liepos mėn.) pateiktas valstybės valdomų įmonių sąrašas, kuriame nurodyta 181 įmonė, iš jų 114 yra valstybės įmonės (iš kurių 18 bankrutavusių arba nutraukusių veiklą ar likviduojamų įmonių ir 2 restruktūrizuojamos ir reorganizuojamos) ir 67 akcinės ir uždarnosios akcinės bendrovės, kurių visų ar dalies akcijų savininkė yra valstybė. Valstybės valdomų įmonių veiklos 2011 m. pirmojo ketvirčio ataskaitoje įmonių statistika yra tokia: 156 įmonės, iš jų 92 valstybės įmonės ir 64 akcinės ir uždarnosios akcinės bendrovės (Lietuvos valstybės valdomų įmonių veikla, 2011).

Valstybės įmonių pasiskirstymas pagal savininko teises ir pareigas įgyvendinančias institucijas, remiantis savininko teises ir pareigas įgyvendinančių institucijų duomenimis, 2009 m. birželio 1 d. pateiktas 22 paveiksle. Pateiktas paveikslas rodo skirtingą atskirų valstybės turto rūšių centralizavimo laipsnį. Pvz. valstybinius kelius patikėjimo teise valdo 11 valstybės įmonių, o valstybinius miškus – 42 valstybės įmonės miškų urėdijos.



**22 pav. Valstybės įmonių pasiskirstymas pagal savininko teises ir pareigas įgyvendinančias institucijas** (skliausteliuose nurodytas įmonių skaičius 2009 metais).

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Valstybinio audito ataskaitą, a) (2009).

Priminsime, kad Statistikos departamento duomenimis valstybės įmonės 2009 m. pabaigoje valdė 40,8 proc. nefinansinio ir 14,1 proc. finansinio valstybei nuosavybės teise priklausančio turto (žr. 10 lentelę) arba atitinkamai 10,1 mlrd. Lt ir 3,4 mlrd. Lt. Taigi Statistikos departamento suskaičiuotas valstybės įmonių turtas – **13,5 mlrd. Lt**, kas sudarė apie 8 proc. viso valstybei nuosavybės teise priklausančio turto, kurio vertė 2009 m. pabaigoje buvo 166,9 mlrd. Lt (žr. 7 lentelę). Akcinių bendrovių ir uždarytų akcinių bendrovių valstybei priklausančios akcijos yra įtrauktos į Statistikos departamento rengiamą Valstybei nuosavybės teise priklausančio turto ataskaitą kaip valstybės finansinis turtas. Šio turto vertė pagal pateiktus Statistikos departamento duomenis nėra atskirai pateikiama.

Valstybės valdomo komercinio naudojimo turto apskaičiuota rinkos vertės indikacija yra pateikta Metinėje apžvalgoje (2009). Apžvalgos duomenimis, valstybės valdomo komercinio naudojimo turto apskaičiuota rinkos vertės indikacija

2009 m. pabaigoje sudarė apie **18 mlrd. Lt** (neįtraukta potenciali kelių vertė ir neįskaičiuota laisvų komercinės paskirties sklypų vertė). Pabrėžtina, kad rinkos vertės indikacija apima valstybės įmones ir akcines bendroves bei uždariusias akcines bendroves, kuriose valstybei nuosavybės teise priklauso akcijų.

Metinėje apžvalgoje (2009) nėra pateikiama valstybės valdomo komercinio naudojimo turto vertinimo metodologija, šių duomenų, kaip minėta, negalima palyginti su Statistikos departamento valstybei nuosavybės teise priklausančio turto ataskaitose pateikta informacija, todėl neįmanoma įvertinti, ar Metinėje apžvalgoje (2009) pateikta Valstybės valdomo komercinio naudojimo turto apskaičiuota rinkos vertės indikacija yra patikima.

Apžvalgoje nurodoma, kad suminė valstybės valdomų įmonių viso turto buhalterinė vertė 2009 metų pabaigoje buvo 32,7 mlrd. Lt (žr. 12 lentelę). Suminę viso turto buhalterinę vertę sudaro energetikos, transporto, miškininkystės įmonių ir „kita“ (likusių sektorių įmonių vertė). Ji neapima nekilnojamojo turto, kadangi valstybė kol kas neturi atskiros šį turtą valdančios įmonės, ir ši vertė negali būti patikimai atskirta. Tikimasi, kad nekilnojamasis turtas (kuris priklauso nekomercinėms organizacijoms, neįtrauktoms į valstybės įmonių turto analizę) sudarytų svariausią suminio viso turto dalį, jeigu būtų apskaitomas tikraja verte (Metinė apžvalga, 2009).

**12 lentelė. Valstybės valdomų įmonių turtas pagal sektorius 2009, metų pabaigoje**

Sektorius	mlrd. Lt	proc.
Energetika	16,1	49,2
Transportas	7,1	21,7
Miškininkystė	0,4	1,2
Kita veikla	9,1	27,8
<b>Iš viso</b>	<b>32,7</b>	<b>100,0</b>

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Metine apžvalga (2009).

Energetikos sektoriaus įmonių turtas 2009 metų pabaigoje sudarė didžiausią suminio turto buhalterinės vertės dalį, kuris didžiaja dalimi atspindėtas perkainota verte. Pagrindinės šiame sektoriuje veikiančios įmonės (buvusi AB LEO LT, AB Lietuvos dujos, AB Lietuvos elektrinė, VĮ Visagino energija, UAB Geoterma)



pagrindinį ilgalaikį turtą apskaito naudodamos perkainotos vertės modelį pagal Tarptautinius finansinės atskaitomybės standartus su periodiškai atliekamais perkainojimais (Metinė apžvalga, 2009). Miškai nėra įtraukti į miškininkystės sektoriaus balansą. Kitos veiklos sektoriaus įmonių turtą daugiausia sudaro kelių vertė, pateikiama regioninių kelių priežiūros įmonių balansuose. Pagal teisės aktų reikalavimus keliai yra išskirtinai tik valstybės nuosavybė (Metinė apžvalga, 2009). „Kita“ sektoriaus įmonių turtą daugiausia sudaro kelių vertė, pateikiama regioninių kelių priežiūros įmonių balansuose.

Valstybės valdomų įmonių pagrindinių rodiklių struktūra pagal sektorius, kuriuose šios įmonės veikia, pateikta 13 lentelėje.

**13 lentelė. Valstybės valdomų įmonių pagrindinių rodiklių struktūra pagal sektorius 2009 metais, proc.**

Rodikliai	Energetika	Transportas	Miškininkystė	Kita
Turtas	49,0	22,0	1,0	28,0
Nuosavas kapitalas	47,0	20,0	2,0	31,0
Skola	40,8	42,3	0,4	16,5
Skolos ir nuosavo kapitalo santykis	6,8	16,2	2,0	4,1
Grynoji apyvarta	6,0	22,0	4,0	14,0
Darbuotojai	23,2	48,3	8,1	20,3

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Metine apžvalga (2009).

*Energetikos sektorius* yra didžiausias sektorius viso turto, viso nuosavo kapitalo ir viso finansinio įsiskolinimo atžvilgiu (žr. 13 lentelę). Didžiausia įmonė energetikos sektoriuje 2009 metų pabaigoje buvo AB LEO LT grupė, kurią sudarė elektros energijos perdavimo ir skirstymo sistemos operatoriai, taip pat kai kurie gamybiniai vienetai. Energetikos sektoriui taip pat priskiriama ir AB „Lietuvos dujos“ – dujų tiekimo ir skirstymo įmonė, kurioje valstybei priklauso mažumos akcijų paketas. Taigi, Valstybė visiškai kontroliuoja visą svarbiausią elektros energetikos turtą, ji valdo ir dalį dujų pramonės. *Transporto sektoriuje*, kuriam priklauso tokios įmonės kaip AB „Lietuvos geležinkeliai“, AB „Lietuvos paštas“, VĮ tarptautinis Vilniaus oro uostas, dirba didžiausia dalis (48,3 proc.) valstybės valdomų įmonių darbuotojų. Minėtas tris įmones visiškai valdo valstybė, o kartu jose dirba 90 proc. visų transporto sektoriaus darbuotojų. „Kita“ sektoriaus dalis

viso turto ir nuosavo kapitalo požiūriu yra gana didelė. „Kita“ sektoriaus 70 proc. bendro turto ir 90 proc. nuosavo kapitalo sudaro 11 kelių priežiūros įmonių, nors šios įmonės sudaro mažiau kaip 20 proc. „kita“ sektoriaus grynosios apyvartos (Metinė apžvalga, 2009).

Metinėje apžvalgoje (2009) akcentuojama, kad valstybės komercinio naudojimo turtas naudojamas nepakankamai efektyviai, valstybės valdomų įmonių veiklos rezultatai prasti, daugelio įmonių finansinė grąža yra gerokai žemesnė nei Europos šalių vidurkis. Tačiau būtina pabrėžti ir tai, kad valstybės įmonių veiklą reglamentuojantys teisės aktai neįpareigoja atlikti turto vertinimo (išskyrus įmonės pertvarkymo į akcinę ar uždarą akcinę bendrovę atvejus), todėl valstybės įmonių valdomas turtas dažnai neatitinka tikrosios turto vertės. Tai trukdo tinkamai valdyti, analizuoti valstybės įmones ir priimti atitinkamus sprendimus, nes skaičiuojami veiklos efektyvumo santykiniai rodikliai yra netikslūs ir neatitinka tikrovės. Analizė rodo, kad valstybė neturi tikslių duomenų, kokios vertės turtą patikėjimo teise valdo valstybės įmonės.

**Valstybės valdomų įmonių turto naudojimo efektyvumo klausimai** turi būti siejami su jų finansiniais ir veiklos rezultatais. Nagrinėjant valstybės turto naudojimo efektyvumo klausimus, reikia suvokti, kad visas valstybės įmonių turtas nuosavybės teise priklauso valstybei ir įmonės jį valdo patikėjimo teise. Toks turtas turi užtikrinti atitinkamą grąžą, kurios rodikliai turėtų būti nustatyti valdžios institucijų (įmonės steigėjų arba Finansų ministerijos). Akcinių bendrovių ir uždarųjų akcinių bendrovių atveju valstybei nuosavybės teise priklauso ne konkretus nefinansinis turtas, bet akcijos, kurios įtraukiamos į ataskaitas kaip valstybės finansinis turtas. Valstybė yra apie 200 akcinių ir uždarųjų akcinių bendrovių akcininkė, iš kurių: vienintelė akcininkė – apie 20 bendrovių (Lietuvos geležinkeliai, Lietuvos paštas, Klaipėdos nafta, Geoterma, Lietuvos elektrinė, Lietuvos energija, Lietuvos radijo ir televizijos centras ir kt.), likusių bendrovių – viena iš akcininkų (Metinė apžvalga, 2009). Skirtingai nei valstybės įmonėse, kurios valstybei priklauso nuosavybės teise su visu jų valdomu turtu, akcinėse ir uždarosiose akcinėse bendrovėse valstybei nuosavybės teise priklauso tik akcijos ir

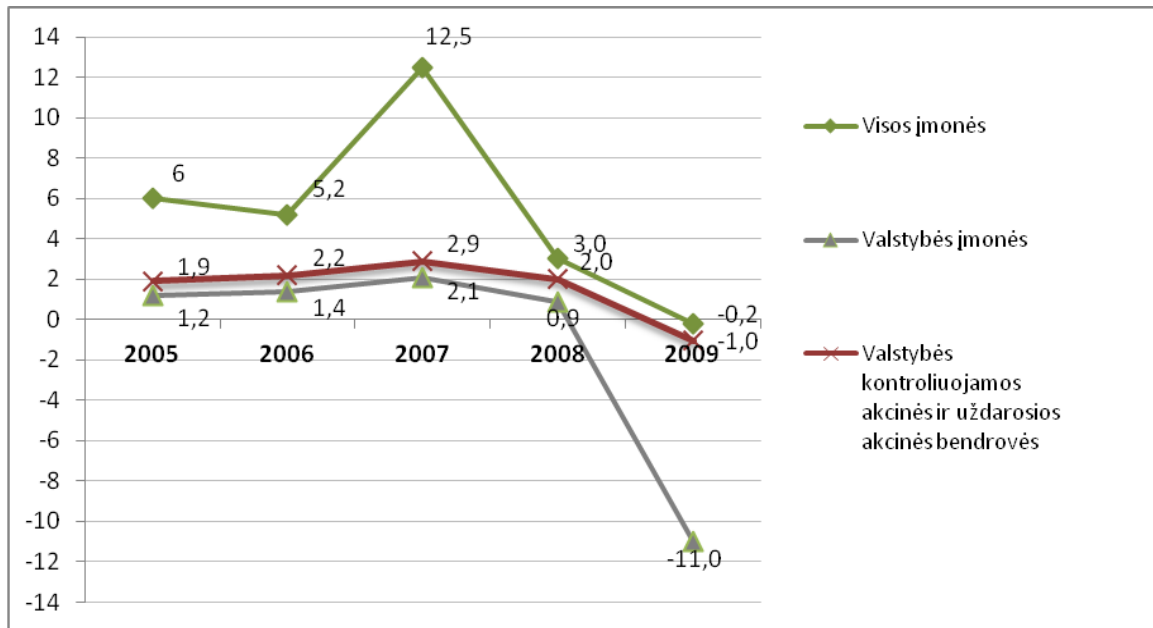
ji, kaip ir kiti akcininkai, bendrovės atžvilgiu turi tas teises, kurias jai suteikia valdomos akcijos. Pagal Europos Sąjungos teisės aktus ir pagal Lietuvos teisės aktuose įtvirtintus bendrovių teisės principus valstybė turi tokias pačias teises kaip ir kiti bendrovės akcininkai. Akcinis kapitalas turi teikti savininkams (akcininkams) atitinkamą grąžą (dividendus), jų dydis priklauso nuo įmonės pelningumo rodiklių bei akcininkų sprendimų. Tačiau kitaip nei privačios įmonės, kurios daugiausia dėmesio skiria savo vertės didinimui, dauguma valstybės ir savivaldybių įmonių siekia daugelio prieštaringų tikslų. Dėl daugelio tikslų – socialinių, ekonominių, struktūrinių – tiek įmonių veiklos dalyviams, tiek šalies piliečiams tampa sunku suprasti, ką galiausiai turėtų pasiekti valstybės įmonė, ir tai, ar ji savo tikslus pasiekia efektyviai. Vyriausybė, minėtos apžvalgos sumanytojų ir autorių nuomone, turėtų nukreipti valstybės komercines įmones siekti vienintelio įmonės vertės didinimo tikslo. Vyriausybė taip pat turėtų pasiekti, kad strateginiai tikslai būtų visiškai skaidrūs ir aiškūs. Turint tokius tikslus, valstybės įmonei nereikėtų rūpintis politiniais tikslais (Galiniene, Ragauskienė, Deveikis, 2011).

Statistikos departamento duomenimis įmonių pajamingumo ir pelningumo rodikliai ekonominio nuosmukio laikotarpiu stipriai sumažėjo. Valstybės įmonės 2009 m. uždirbo 1,83 mlrd. Lt pajamų, tai 23,5 proc. mažiau lyginant su 2008 metais. Valstybės įmonių nuostoliai prieš apmokestinimą 2009 m. buvo 1,32 mlrd. Lt, tuo tarpu 2008 m. šių įmonių veiklos rezultatas buvo teigiamas ir sudarė 0,12 mlrd. Lt pelno prieš apmokestinimą. 2009 m. įmonių veiklos bendrą rezultatą didžiąja dalimi įtakojo dėl turto nuvertinimo pripažinti VĮ Ignalinos atominės elektrinės nuostoliai. (Statistikos departamentas, 2010).

Akcinės bendrovės ir uždarnosios akcinės bendrovės, kurių 50 proc. ir daugiau akcijų nuosavybės teise priklauso valstybei, 2009 m. uždirbo 4,6 mlrd. Lt pajamų, tai yra 12,9 proc. mažiau lyginant su 2008 metais. Šių įmonių veiklos rezultatas 2009 m. – 0,04 mlrd. Lt nuostolio prieš apmokestinimą, 2008 m. – 0,4 mlrd. Lt pelno prieš apmokestinimą (Statistikos departamentas, 2010).

23 pav. yra parodyta įmonių turto pelningumo dinamika (Statistikos departamentas, 2010). Statistikos departamento ataskaitose įmonių turto

pelningumo rodiklis apskaičiuotas kaip: pelnas (nuostoliai) prieš apmokestinimą / turtas x 100.



### 23 pav. Įmonių turto pelningumo dinamika 2005–2009 metais, proc.

Šaltinis: Statistikos departamentas (2010).

Metinė apžvalga (2009), sukėlusį daug diskusijų, vienareikšmiškai leidžia tvirtinti, kad valstybės valdomų įmonių turto portfelis veikia nepakankamai efektyviai, įmonių veiklos rezultatai prasti, daugelio įmonių finansinė grąža yra gerokai žemesnė nei Europos šalių vidurkis. Istoriskai Lietuvos valstybės valdomų įmonių pelningumas buvo mažesnis nei panašių įmonių kitose Europos valstybėse. 2009 m. suminis Lietuvos valstybės valdomų įmonių (nuosavo kapitalo pelningumas) buvo neigiamas (-6,1 proc.), tačiau 2008 m. buvo teigiamas. 2009 m. didžiausią suminį 1,2 proc. nuosavo kapitalo pelningumą sukūrė miškininkystės sektoriaus įmonės (44 įmonės), esančios įvairiuose Lietuvos regionuose. Galimas miškininkystės pelningumas už kubinį metrą buvo apskaičiuotas remiantis modeliuojamomis metinėmis grynosiomis pajamomis, darant prielaidą, kad ateities kainos bus kaip penkių istorinių metų vidutinės kainos, kad bendras metinis miškų prieaugis bus visiškai surenkamas kiekvienais metais, taip pat įtraukiant į modelį socialines paslaugas. 2009 m. Lietuvos miškininkystės sektoriaus pelningumas iš vieno kubinio metro siekė 1 Lt. (2008 m. atitinkamai 4 Lt), tuo tarpu potencialus

pelningumas pagal rinkos analizę – 30 Lt. Energetikos sektorius 2009 m. gavo mažiausią, t.y. neigiamą 13 proc. nuosavo kapitalo pelningumą (daugiausia dėl VĮ Ignalinos atominės elektrinės atneštų nuostolių). Lietuvos valstybei nuosavybės teise priklausančio nekilnojamojo turto portfelio finansinės grąžos negalima apskaičiuoti, nes tik retais atvejais yra gaunamas mokestis už nuomą, arba jis neatitinka rinkos sąlygų.

Paprastai bendroji pajamų grąža (bendroji nuoma/turto vertė) x 100) iš nekilnojamojo turto svyruoja nuo 10 iki 14 proc., priklausomai nuo turto kokybės, vietos ir nuomos sutarties (Metinė apžvalga, 2009).

x x x

Apibendrinant šią darbo dalį, darytina išvada, kad ekonominiu požiūriu tinkamai apskaičiuoti turimą turtą, įvertinti jo būklę (kiekybiniu ir kokybiniu aspektu) yra būtina, tačiau ir sudėtinga, nes esama statistika iki šiol vis dar nepateikia tikslios ir išsamios informacijos.

Istoriniu požiūriu Lietuvos nacionalinio (valstybės) turto skaičiavimo raidą galima padalinti į kelis etapus, įvertinus apskaitos metodologinius ypatumus. Pirmieji skaičiavimai, pradedant 1988 – 1989 metais, pasižymi sovietmečiu vyravusia statistikos darbų tvarka paremta centralizmo principais ir vyravusiais sovietinės statistikos metodologijos taikymo įpročiais. Antrojo etapo pradžia laikytina 1997 ir 1998 metai, kai Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės pirmą kartą parengė ir paskelbė leidinius „Lietuvos nacionalinis turtas“, kuriuose naudojama nauja turto klasifikacija pagal NSS. Leidiniuose turto vertė detalizuojama įvairiais pjūviais pagal institucinius vienetus (disponuojančius atitinkamu turtu), tačiau visavertė analizė nebuvo pateikta ir šiame etape. Nacionalinio turto sudėtinių dalių vertinimo kriterijai ir vertės skaičiavimai buvo pagrįsti iš esmės balansinės vertės nustatymo metodais, kurie visiškai nesiejami su rinkos principais pagrįstu turto vertinimu. Po minėtų dviejų metų bandymų, statistikams pripažinus, kad pradėtas skaičiuoti turtas nėra visas šalies turtas, kad viso nacionalinio turto apskaita itin probleminė, apsiribota tik valstybei nuosavybės teise priklausančio turto vertės skaičiavimais, remiantis

sukurtais NSS pagrindu turto vertinimo metodiniais ir organizaciniais principais. Šis etapas tęsiasi ir šiuo metu tobulinant turto statistinių tyrimų metodiką bei valstybės turto ataskaitų rengimo sistemą, tačiau ankstesniems etapams būdingų trūkumų neišvengiama iki šiol (dalis turto nėra traukiama į buhalterinę apskaitą, dalis jo rodoma verte, neatitinkančia jo tikrosios vertės, dalis- neįvertinta nei kiekiu, nei vertine išraiška, dalis įvertinta tik natūrine išraiška ir pan.). Galima pritarti, kad kasmet rengiamos valstybės turto ataskaitos yra daugiau statistinės, nei buhalterinės (Martinavičius, 2011). Turto statistika nepilna, fragmentiška. Nors atskiriems turto elementams nustatoma reali vertė, tačiau šių elementų visumos vertinimas dažniausiai nevienareikšmiškas ir keliantis įvairias diskusijas, nes atliekant valstybės turto vertinimą į jį žiūrima kaip į sukauptų daiktų visumą, neatsakant į klausimą, kaip turimas visas turtas funkcionuoja ir kaip efektyviai jis naudojamas.

Ekonominės krizės laikotarpiu Lietuvos Respublikos Vyriausybė pagaliau pripažino, kad Valstybės turtas valdomas neefektyviai ir neneša į biudžetą pelno, proporcingo valdomam turtui. Su valstybės turtu atsakingos institucijos ir įmonės nemoka dirbti, jis neatneša naudos (Metinė apžvalga, 2009). Metinė apžvalga parodė, kad valstybės komercinio naudojimo turtas naudojamas nepakankamai efektyviai, visų jų veiklos rezultatai prasti, daugelio įmonių finansinė grąža yra gerokai žemesnė nei Europos šalių vidurkis. 2009-uosius metus galima laikyti dar vienu Valstybės turto įvertinimo etapu, kuriame kalbama tik apie valstybės komercinio naudojimo turtą, t.y. valstybės įmones. Tačiau ir šiuo požiūriu galima teigti, kad Valstybė neturi tikslių duomenų, kokios vertės turtą patikėjimo teise valdo valstybės įmonės. Valstybės įmonių skaičiaus, jų klasifikavimo statistika Lietuvoje paini, skirtingų institucijų ir įstaigų pateikiama informacija gerokai skiriasi. Jei kalbame apie siekius turtą valdyti efektyviai, turime disponuoti pilnaverte informacija, nes valdoma gali būti tai, apie ką turime visapusišką informaciją.

### **3. VALSTYBĖS TURTO NAUDOJIMO, DISPONAVIMO IR VALDYMO SISTEMOS BŪKLĖ**

#### **3.1. Valstybės turto valdymo specifiniai bruožai**

Valstybės turto valdymas, jo efektyvumo užtikrinimas istoriškai ženkliai evoliucionavo. Remiantis Jungtinių Valstijų pavyzdžiu galima kalbėti apie keletą etapų, kardinaliai besiskiriančių savo esminiu akcentu. Iki pat Antrojo pasaulinio karo vyravo koncepcija, kuri skelbė, kad valdo savo srities žinovai (Public Productivity Handbook, 1992), kada buvo pradėta daugiau dėmesio skirti ekonomijos ir efektyvumo klausimams (Batson, 1963). Kartu buvo pabrėžiamas politikos ir valstybės valdymo ryšio nesuderinamumas konstatuojant, kad politikos įsikišimas į vykdomosios valdžios veiklą mažina jos efektyvumą (Henry, 1975). Neatsitiktinai jau 20-ojo amžiaus pradžioje Niujorke buvo sukurta nepriklausoma mokslo tyrimo organizacija su devizu „Nepriklausomumas kaip nuo politikos taip ir nuo viešosios nuomonės“ (Public Productivity Handbook, 1992). O valdant prezidentui Taft'ui buvo sukurtas Nacionalinis efektyvumo biuras arba vadinamoji Taft'o komisija. Ir jau prieš pat Antrąjį pasaulinį karą, Ruzvelto prezidentavimo metu buvo sukurtas Prezidentinis valstybės valdymo komitetas (Public Productivity Handbook, 1992). Tačiau pradedant 40-aisiais metais nuostatos keitėsi, kol galiausiai išsigrūnino dvi kontraversiškos nuomonės: 1) valstybės valdymas yra politikos mokslo esmė; 2) valstybės valdymas yra administravimo mokslo šaka. Ir tuo pačiu pasikeitė požiūris į administratorių ir politikų roles (Public Productivity Handbook, 1992). Pirmoji Huverio komisija, sukurta dar 1949 metais rekomendavo lanksčias gamybines programas – sąmatas ir normas, antroji (sukurta 1955 m.) pateikė rekomendacijas administracinių organų biudžetams, išlaidoms ir ataskaitoms. Svarbia idėja tapo tokia sąvoka kaip visuomeninis efektyvumas (Public Productivity Handbook, 1992). Pagrindiniu uždaviniu, kuris tada buvo keliamas valstybės valdyme – išlaidų kontrolė. Tačiau 1970 – 1980 m. laikotarpiu išryškėjo nuostatų kaita – nuo valstybės tarnautojo prie valstybinio sektoriaus vadybininko. Arba valstybės administravimas pasikeitė ūkio valdymu valstybiniame sektoriuje (Perry, Kralmer, 1983). Tačiau efektyvumo matavimo problemos išliko, todėl šiuo istoriškai ribotu laikotarpiu buvo įgyvendintos bent kelios nacionalinės iniciatyvos: 1970 m. sukuriama Nacionalinė našumo komisija, kuri 1974 m. buvo transformuota

į Nacionalinę našumo ir darbo kokybės komisiją, o dar po metų į nacionalinį našumo ir darbo sąlygų kokybės centrą (Public Productivity Handbook, 1992). Sunkiai sprendžiamų tokių problemų kontekste 1975 m. buvo įsteigtas žurnalas „Public Productivity Review“ (Holzer, 1975).

1980-ųjų metų pradžioje JAV buvo būdingas stiprus rūpinimasis našumu valstybėje: kuriami įvairūs komitetai, leidžiami „profiliniai“ žurnalai, organizuojamos nacionalinės konferencijos (Public Productivity Handbook, 1992). Išryškėjo požiūris, šiandien vadinamas naujuoju, kurio esmė koncentruojama į tai, kad valstybinis sektorius turi mokytis daryti daugiau su mažesnėmis lėšomis, orientuojantis į privataus sektoriaus valdymo principus. Suprantama, kad tokį požiūrį diktavo ne kas kita kaip didžiulis Jungtinių Valstijų biudžeto deficitas, kuris, beje, pastoviai tik didėjo. Visuomenės apklausos duomenys tuo metu rodė (ir teberodo) didelį eilinių piliečių palaikymą. Išryškėjo stabilūs visuomenėje stereotipai: viskam abejingas biurokratas, egoistiški profsąjungų veikėjai ir išpūsti etatai. Lygiai taip pat 80-ieji metai tapo valstybinio valdymo masto apribojimų laikotarpiu. Tas funkcijas, kurios liko valstybės kompetencijoje, buvo stengiamasi spręsti privačiam sektoriui būdingomis priemonėmis (Public Productivity Handbook, 1992). Politikai buvo laikomi labiausiai kaltais dėl susidariusios situacijos. Kartu suaktyvėjo kova su apgaulinėjimais, piktnaudžiavimais, pasirodė publikacijos su tokiais šūkais kaip „Karas negamybinėms išlaidoms ir karšties pinigams“. Kartu kūrėsi įvairiausi judėjimai, pvz.: „Piliečiai prieš išlaidavimą“ (Public Productivity Handbook, 1992). Tačiau aktyvėjo ir Vyriausiosios biudžeto kontrolės valdybos veikla. Šiuo požiūriu charakteringos Greis'o komisijos išvados: 1) privatus sektorius ženkliai efektyvesnis už valstybinį; jame gimsta visos vadybinės naujovės; 2) valstybiniame ir privačiame sektoriuose pakankamai daug bendrumo, todėl padėti pirmajame galima pakeisti tik su metodais, perimtais iš privataus sektoriaus; 3) buvusių laikų reformos mažai kuo gali padėti šiandienos reformatoams (Downs, Larkey, 1986).

Jeigu pateiktume sau klausimą, kokia yra data, lyginant Lietuvą su JAV, valstybės turto valdymo kalendoriuje? Kaip matėme, amerikiečiai, kurie iš esmės diktavo ar tebediktuoja „valdymo madas“ ir turi išskirtinai aukštą vadybos mokslą, ilgokai ieškojo tinkamų instrumentų kaip gerinti valstybės turto valdymą, užtikrinti aukštą šios veiklos efektyvumą. Lietuvos valstybės du dešimtmečiai šiame



kontekste nebuvo nei intensyvūs, nei vaisingi. Galima teigti, kad netrukus po Nepriklausomybės paskelbimo formaliai susiformavo visos valstybės ir jos turto valdymo sistema. Tačiau pagrindinė šios sistemos problema buvo ta, kad nebuvo vykdoma šioje srityje stebėseną (monitoringas). Rezultate ir nebuvo galimybės įvertinti, kiek šita sistema yra pasiteisinanti, kokius turi rezervus ir galimybes.

Manytina, kad valdymo praktika nežino sudėtingesnio valdymo proceso nei valstybės turto valdymas. Tai susiję su keletu priežasčių. Pirma iš jų tai pati valstybės turto struktūra, kurios kiekviena iš dedamųjų reikalauja skirtingų valdymo technologijų. Pagal nustatytą ir antroje darbo dalyje išanalizuotą valstybės turto sandarą vienokių valdymo technologijų reikalauja ilgalaikis materialusis, kitokių nematerialusis, finansinis ar trumpalaikis materialus turtas. Jeigu valdymo objektais vien tik valstybės ilgalaikiame materialiam turte laikysime žemę, vidaus vandenį, miškus, parkus, žemės gelmes, valstybinės reikšmės vidaus vandenį, kelius, kilnojamasias ir nekilnojamasias kultūros vertybes ir paminklus, pastatus ar jų dalis, statinius ir įrenginius, tai matysime būtinumą formuoti savarankiškas valdymo sistemas, ką, beje, reglamentuoja ir skirtingi įstatymai (apie tai 3.2 dalis), o vykdo skirtingos valstybės institucijos. Antra iš to išplaukianti priežastis – objektyviai sąlygotas skirtingas atskirų valstybės turto rūšių centralizavimo laipsnis. Antroje darbo dalyje pateiktas 22 paveikslas rodo, kad valstybinius kelius patikėjimo teise valdo 11 valstybės įmonių, o valstybinius miškus – 42 valstybės įmonės miškų urėdijos. Trečia priežastis – skirtingi tikslai, kuriuos kelia valstybė kiekvienos rūšies turto valdymui.

Sistemiškai apibūdinant viso valstybės turto valdymo tikslus, jie gali būti skleidžiami į šiuos esminius blokus: politiniai, ekonominiai, socialiniai, gynybiniai, kultūriniai (taikant atskiroms turto rūšims jie gali būti detalizuojami). Palyginkime, tarkime, Lietuvos muziejų turtą ir miškus. Lietuvos muziejų valdyme keliami tikslai, įvertinant visą muziejų įvairovę, siejami su patriotine ugdomąja, pažintine kultūrine sritimis. Tačiau šalia šito (viešųjų paslaugų teikimo visuomenei) gali būti keliami tikslai išsaugoti sukauptas muziejų fonduose vertybes (pvz. paveikslams reikalingas specialaus mikroklimato palaikymas), pagaliau jas gausinti (superkant Lietuvos istorijai, jos kultūrai svarbius dokumentus, relikvijas). Ir galiausiai gali būti siekiama, kad muziejaus gaunamos iš lankytojų lėšos padengtų muziejaus eksploatavimo išlaidas. O atskirais atvejais muziejinių vertybių gausinimas gali būti

siejamas su papildomu turistų (vidaus ir išorės) pritraukimu. Arba galima apibendrintai teigti, kad muziejų valdyme formuojama gana diferencijuota, tačiau neretai gana plati tikslų struktūra (valdymui, kaip žinia, labiausiai savybingas tikslingumas).

Miškai savo ruožtu vaidina irgi ne vien ūkinę funkciją: tai ir poilsio erdvė, ir „žaliųjų plaučių“ funkcija, grybavimas, uogavimas, medžioklė. Galima sakyti, kad šios sritys yra tarpusavyje konfliktuojančios, kas daro pačią miškų valdymo sistemą pakankamai sudėtinga.

Apibendrinant galima teigti, kad visoje valstybės turto įvairovėje sunku lyginti *sąnaudas* ir *rezultatus*, nes tenka vertinti ne tik tiesioginius veiklos apskaitoje fiksuojamus dalykus (muziejų lankytojų skaičius per metus, pervežtų keleivių ar gydytų ligonių skaičius), bet ir išorinius šalutinius rezultatus (muziejų lankytojų, keleivių, ligonių pasitenkinimas, kokie pokyčiai įvyko jų vertybėse, nuostatose gavus vienokią ar kitokią viešąją paslaugą ir pan.). Plačiąja prasme turėtume kalbėti apie visuomeniškai reikšmingų tikslų pasiekimo užtikrinimą.

### **3.2. Valstybės turto naudojimo, disponavimo ir valdymo teisinis reglamentavimas**

Lietuvos Respublikos Konstitucijos 128 straipsnyje nurodyta, kad valstybinio turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo tvarką nustato įstatymas. Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymas (1998) nustato, kad valstybės turto savininko funkcijas įgyvendina Seimas ir Vyriausybė įstatymų ir kitų teisės aktų nustatyta tvarka. Valstybės turtą patikėjimo teise valdo, naudoja ir juo disponuoja valstybės institucijos, įstaigos ir įmonės, Lietuvos bankas, įstatymo nustatytais atvejais – savivaldybės, o pagal turto patikėjimo sutartį – ir kiti juridiniai asmenys. Šie subjektai turi teisę priimti sprendimus, susijusius su valstybės turto valdymu, naudojimu ir disponavimu juo.

Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymas reglamentuoja bendrines valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo tvarkas ir sąlygas. Specialieji atskirų valstybės turto rūšių valdymo įstatymai, kurie nustato tam tikrų valstybės turto rūšių valdymą, naudojimą ir disponavimą juo tvarką, sąlygas ir ypatumus yra: Žemės įstatymas ir kiti poįstatyminiai aktai, Miškų įstatymas ir kiti poįstatyminiai aktai,

Kultūros vertybių, Muziejinių vertybių, Finansinio turto – piniginių išteklių fondų, valstybės suteiktų paskolų ir kt. įstatymai ir poįstatyminiai aktai (žr. 14 lentelę).

**14 lentelė. Valstybės turto rūšių naudojimą, disponavimą ir valdymą reglamentuojantys specialieji teisės aktai**

Valstybės turto rūšis	Teisės aktai
Žemė, miškų žemė	1. Žemės įstatymas (1994, aktuali redakcija nuo 2010.07.01) 2. Žemės reformos įstatymas (1991, aktuali redakcija nuo 2010.07.01) 3. Žemės ūkio paskirties žemės įsigijimo laikinasis įstatymas (2003, aktuali redakcija 2006.07.13) 4. Konstitucijos 47 str. 2 dalyje numatyto žemės įsigijimo nuosavybėn įstatymas (2003)
Pastatai ir statiniai	1. Nekilnojamo turto registro įstatymas (1996, aktuali redakcija nuo 2007.07.21) 2. Nekilnojamo turto kadastro įstatymas (2000, aktuali redakcija nuo 2010.07.01) 3. Valstybės turto perdavimo savivaldybių nuosavybėn įstatymas (1997, aktuali redakcija nuo 2008.10.18) 4. Valstybės ir savivaldybių turto privatizavimo įstatymas (1997)
Miškai	1. Miškų įstatymas (1994, aktuali redakcija nuo 2009.06.25) 2. Žemės įstatymas (1994, aktuali redakcija nuo 2010.07.01)
Keliai	1. Kelių įstatymas (1995, aktuali redakcija nuo 2008.12.01) 2. Transporto veiklos pagrindų įstatymas (2002) 3. Geležinkelių transporto kodekso patvirtinimo įsigaliojimo ir taikymo įstatymas (2006) 4. Kelių transporto kodeksas (1996, aktuali redakcija nuo 2005.12.23)
Žemės gėmės	1. Žemės gelmių įstatymas (1995, aktuali redakcija nuo 2010.07.20) 2. Žemės įstatymas (1994, aktuali redakcija 2010.07.01) 3. Geodezijos ir kartografijos įstatymas (2001, aktuali redakcija nuo 2010.05.11)
Vidaus vandenys	1. Vandens įstatymas (1997, aktuali redakcija 2009.12.28) 2. Aplinkos monitoringo įstatymas (1997, aktuali redakcija 2009.12.28) 3. Žemės įstatymas (1994, aktuali redakcija nuo 2010.07.01) 4. Geodezijos ir kartografijos įstatymas (2001, aktuali redakcija nuo 2010.05.11)
Kultūros vertybės	1. Nekilnojamo kultūros paveldo apsaugos įstatymas (1994, aktuali redakcija nuo 2008.05.24) 2. Saugomų teritorijų įstatymo pakeitimo įstatymas (1993, aktuali redakcija nuo 2010.07.10) 3. Kilnojamųjų kultūros vertybių apsaugos įstatymas (1996, aktuali redakcija nuo 2010.07.01)
Muziejinės vertybės	1. Muziejų įstatymas (1995, aktuali redakcija nuo 2010.07.01)

Šaltinis: sudaryta autorės.

Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymas ir specialieji teisės aktai, reglamentuojantys valstybės turto rūšių valdymą

ir naudojimą, yra tik dalis teisės aktų, reglamentuojančių valstybės turto sritį. Labai svarbūs Lietuvos Respublikos teisės aktai, reglamentuojantys valstybės įmonių valdymą, jų veiklos strategiją (Valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymas, 1994), valstybės turto apskaitą (Būhalterinės apskaitos įstatymas, 2001; Statistikos įstatymas, 1999; ir kt. teisės aktai). Šie teisės aktai aptariami kitose darbo dalyse.

Pažymėtina, kad gana sudėtingas teisinis reglamentavimas, gausybė specialiųjų valstybės atskirų turto rūšių valdymo įstatymų ir poįstatyminių aktų, kurie dažnai nesuderinti tarpusavyje, neišvengiama prieštaravimų, apsprendžia valstybės turto valdymo sudėtingumą.

Valstybės turtas tik tada tampa tautos gerovę įtakojančiu veiksmu, jeigu pasirenkama adekvati jo valdymo strategija. Ilgalaikėje Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtotės strategijoje, deja, neatsirado vietos mūsų nacionaliniam (ar bent valstybės) turtui. Neturėjome netgi to, kas vadinama nacionalinio turto (ir net valstybei nuosavybės teise priklausančio viso turto) valdymo koncepcija. Tikėtina, kad ekonominė krizė, kuri verčia ieškoti naujų alternatyvių ekonomikos ir gyvenimo kokybės atgaivinimo instrumentų, suteikė naują šių problemų sprendimų orientaciją. Šiuo požiūriu paminėtini Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimai „Dėl centralizuoto valstybės turto valdymo 2009 – 2016m. strategijos patvirtinimo“ (2009, toliau - Strategija) ir „Dėl valstybės valdomų įmonių efektyvumo didinimo koncepcijos patvirtinimo“ (2010, toliau – Koncepcija). Šiuose dokumentuose atskleistos priežastys, lėmusios būtinumą didinti valstybės nekilnojamojo turto (iš vienos pusės) ir valstybės valdomų įmonių (iš kitos pusės) efektyvumą, įtvirtinti valstybės turto naudojimo efektyvumo didinimo principai (šie dokumentai vertinami 3.3 dalyje).

Kokios gi realios ir prasmingos funkcijos būdingos valstybei, jos institucijoms valdant turtą šalyje? Į šį klausimą atsakyti nėra paprasta neaptarus „valdymo“ sampratos. Apskritai sąvoka „valdymas“ gali būti suprantama teisiniu ir ekonominiu-organizaciniu požiūriais. Pirmuoju atveju, valdymas yra sudėtinė nuosavybės teisės dalis, kuri pagrįsta teisiniu požiūriu. Ekonominė-organizacine prasme valdymą galima suprasti kaip ypatingą veiklą – veiksmus, procesus, žinias, nukreiptus į tam tikrus objektus, kaip ryšį tarp valdančiųjų ir valdomųjų. Šia prasme valdymas, gali būti suprantamas kaip tam tikra valdymo sistema, kuri bus aptariama tolesnėje dalyje, kurioje kalbama apie teorinį turto valdymo sistemos modelį. Čia

aptariamas nuosavybės teisės turinys, kurio elementas yra teisinis valdymo supratimas.

„Nuosavybės teisė – tai teisė savo nuožiūra, nepažeidžiant įstatymų ir kitų asmenų teisių ir interesų, valdyti, naudoti nuosavybės teisės objektą ir juo disponuoti.“ (Civilinis kodeksas, 2000). Taigi, nuosavybės teisė yra daiktinė teisė, kurią sudaro trys atskiros teisės: valdymas, naudojimas ir disponavimas. Lietuvos Respublikos Civiliniame kodekse atskirai yra aptariama tik valdymo teisė. Šio kodekso 4.22 straipsnyje nustatyta, kad daikto valdymas – „faktinis daikto turėjimas turint tikslą jį valdyti kaip savą“. Tuo tarpu Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymo 2 straipsnyje yra apibrėžtos visos trys teisės:

- *Turto valdymas* – teisė įstatymų nustatyta tvarka daryti turtui fizinį bei ūkinį poveikį;
- *Turto naudojimas* – naudingųjų turto savybių taikymas naudotojo poreikiams tenkinti;
- *Disponavimas turtu* – teisė turtą parduoti, kitaip perleisti, taip pat išnuomoti, įkeisti arba kitokiu būdu keisti jo teisinę būklę.

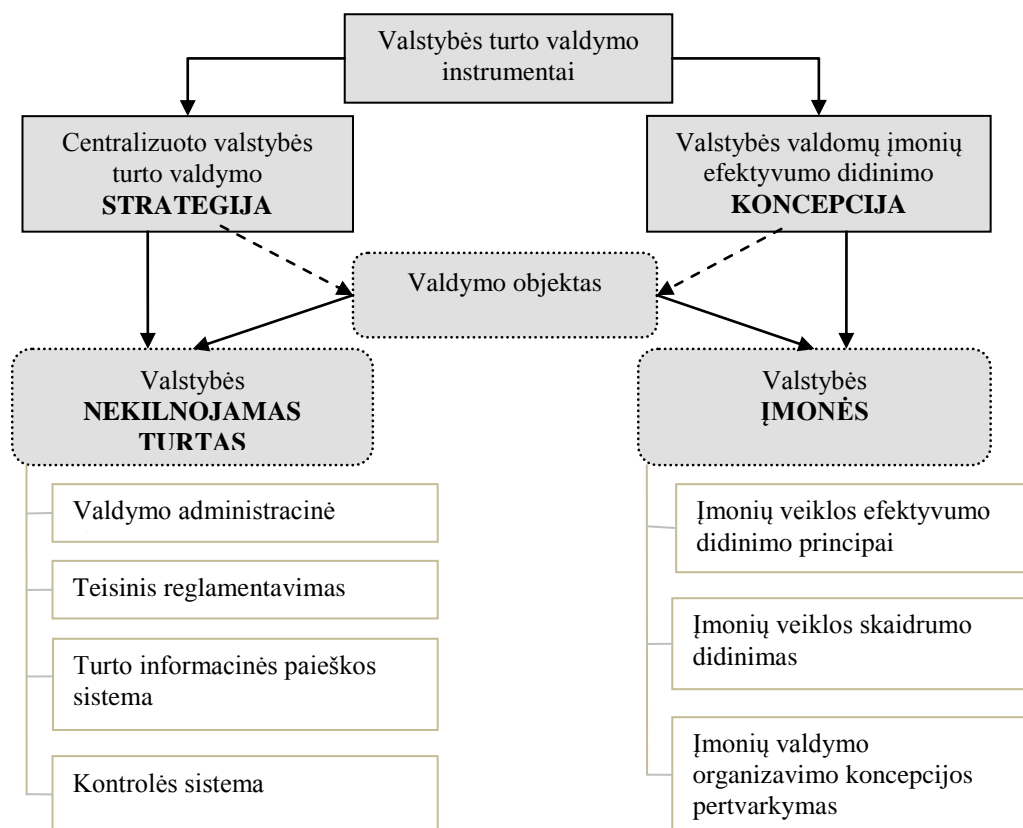
Nuosavybės teisė gali būti suprantama ir kaip trijų teisių visuma (Volkov ir kt., 1999):

- Valdymo teisė – įstatymų suteikta galimybė faktiškai turėti daiktą;
- Naudojimo teisė – įstatymiškai pagrįstas daikto eksploatavimas, pelno ar kitų rezultatų gavimas, naudingų daikto savybių panaudojimas;
- Disponavimo teisė – savininko teisė savo nuožiūra daiktą parduoti, nuomoti, užstatyti ir kitaip keisti jo teisinę būklę, net ir sunaikinti.

Lietuvoje pagal įstatymų ir kitų teisės aktų nustatytą tvarką Seimas ir Vyriausybė atlieka valstybės turto savininko funkcijas, tačiau tiesiogiai jo nevaldo. Valstybės turto valdymo, naudojimo ir disponavimo funkcijas vykdo kiti subjektai: Lietuvos bankas, valstybės įmonės, savivaldybės, juridiniai asmenys, valstybinės institucijos. Visi subjektai privalo laikytis tam tikrų principų valdydami, naudodami ar disponuodami valstybės turtu, siekiant visuomeninės naudos, visuomenės interesų tenkinimo.

### 3.3. Valstybės turto valdymo strategija ir koncepcija: jų suderinamumas

Minėta, kad 2009 metų pabaigoje Lietuvoje pradėta aktyviai svarstyti efektyvaus valstybei nuosavybės teise priklausančio turto valdymo modelio paieškos klausimais. Modelio paieška vykdoma dviem kryptimis: iš vienos pusės (vadovaujantis Strategija) - ieškoma būdų kaip efektyviai valdyti valstybės nekilnojamąjį turtą, iš kitos gi pusės (vadovaujantis Koncepcija) – svarbiausias dėmesys sutelkiamas į valstybės valdomų įmonių veiklos efektyvumo didinimą ir turto naudojimo efektyvumą (rezultatyvumą). Pirmuoju atveju atsakinga LR Finansų ministerija, antruoju - LR Ūkio ministerija. Strategijos ir Koncepcijos ryšys pateikiamas autorės sukurtame 24 paveiksle. Tai gana svarbūs ir daug vilčių dėl valstybės turto valdymo efektyvumo didinimo teikiantys dokumentai, tačiau jie, autorės manymu, nesuderinti tarpusavyje.



24 pav. Valstybės turto valdymo instrumentai

Šaltinis: sudaryta autorės.

*Centralizuoto valstybės turto valdymo 2009 – 2016 metų strategijos pagrindinės nuostatos.* Strategijoje numatyta siekti racionaliau ir efektyviau valdyti valstybės turtą – tobulinti teisinę ir administracinę sistemas, kurios sudarytų sąlygas įgyvendinti šioje strategijoje numatytus centralizuoto valstybės turto valdymo tikslus ir uždavinius, kurie susistemintai pateikti 15 lentelėje.

**15 lentelė. Centralizuoto valstybės turto valdymo strategijos tikslai ir uždaviniai**

Tikslai	Uždaviniai
1. Įdiegti centralizuoto valdymo principus sprendžiant sisteminės turto valdymo problemas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pertvarkyti valstybės turto valdymo administracinę sistemą, kuri sudarytų sąlygas centralizuotai spręsti Strategijoje numatytas turto valdymo problemas.</li> <li>2. Tobulinti valstybės turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo teisinį reglamentavimą siekiant optimizuoti sprendimų dėl valstybės turto perdavimo ir nurašymo priėmimo procedūras.</li> <li>3. Užtikrinti informacijos apie valstybei nuosavybes teise priklausantį turtą tiekimą ir kaupimą valstybės turto informacinės paieškos sistemoje ir plėsti šios sistemos galimybes</li> <li>4. Naudojantis valstybės turto informacinės paieškos sistemos duomenimis rengti analizes, reikalingas valstybei nuosavybes teise priklausančio turto valdymo efektyvumo ataskaitai parengti.</li> </ol>
2. Įdiegti centralizuoto valstybės nekilnojamojo turto valdymo principus, sudarančius sąlygas mažinti šio turto išlaidas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sukurti optimalią valstybės nekilnojamojo turto valdymo institucinę struktūrą. Paskirti Finansų ministeriją valstybės nekilnojamojo turto valdymo politiką formuojančia institucija; paskirti valstybės nekilnojamojo turto valdymo politiką įgyvendinančiu juridiniu asmeniu po VĮ Valstybės turto fondo ir AB Turto banko (prieš tai pakeitus šios bendrovės teisinę formą į valstybės įmonės) reorganizavimo jungimo būdu veikiančią valstybės įmonę, kuri atliktų centralizuoto turto valdytojo funkcijas.</li> <li>2. Įdiegti centralizuoto valstybės nekilnojamojo turto valdymo modelį, kuris būtų pagrįstas valstybės nekilnojamojo turto nuomos principo įgyvendinimu.</li> <li>3. Įdiegti centralizuotą valstybės nekilnojamojo turto perdavimo nuosavybės sistemą. Išgryninti privatizavimo procesą, atskiriant valstybei priklausančių įmonių akcijų privatizavimą nuo valstybės nekilnojamojo turto pardavimo, ir valstybės nekilnojamojo turto pardavimą laikyti centralizuoto valstybės turto valdymo proceso dalimi bei nustatyti bendras valstybės nekilnojamojo turto pardavimo viešojo aukciono būdu taisykles.</li> <li>4. Įdiegti valstybės nekilnojamojo turto valdymo kontrolės sistemą. Sistemą sudarytų teisės aktų nustatytos priemonės, apimančios valstybės nekilnojamojo turto panaudojimo efektyvumo analizę, sąnaudų ir naudos analizę galimoms apsirūpinimo nekilnojamoju turtu alternatyvoms įvertinti, taip pat šio turto paskirstymo ir perdavimo koordinavimą ir kontrolę.</li> </ol>

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Centralizuoto valstybės turto valdymo strategiją (2009).

Atkreipia dėmesį du esminiai šiame dokumente fiksuojamos vadybinės iniciatyvos momentai: 1) apsiribojimas tik viena valstybės turto dalimi, kuri yra labai reikšminga, tačiau kartu yra ir lengviau įgyvendinama; 2) akcentuojama centralizuoto valstybės turto valdymo idėja. Arba pripažįstama, kad sukurti viso valstybės turto valdymo sistemą yra sudėtinga / arba ir neįmanoma. Tačiau bandoma inicijuoti konceptualų posūkį bent valstybės turto dalies valdyme.

Kokie privalumai ir trūkumai būdingi šiam dokumentui (Strategijai), pretenduojančiam į strateginio plano statusą, suprantant kad tai yra ir ne kas kita kaip būsimo proveržio galimybių sistemos konstravimas? Neabejotinu šios strategijos pranašumu yra pakankamai išsami valstybės turto valdymo būklės analizė, kas atitinka klasikinę strateginio planavimo proceso studijų sampratą (Palubinskas, 1997). Būtent analizės stadija susideda iš dviejų analizės tipų: išorės veiksnių (dažniau vadinamų aplinkos veiksniais) ir vidaus veiksnių analizės. Galima teigti, kad atlikta analizė labiau orientuota į vidaus veiksnius, ką rodo ir įvardijamos problemos: šios valstybės turto dalies nepilną atspindėjimą viešuose registruose, finansinėse ataskaitose, užsitęsusi valstybės turto informacinės paieškos sistemos kūrimo procesą, teisinį valstybės nekilnojamojo turto valdymo, naudojimo ir disponavimo nepakankamą reglamentavimą, žinybiškumą ir nepakankamą suinteresuotumą efektyviai naudoti šios rūšies turtą.

Suprantama, kad pastaroji Strategija nors teapima tik dalį valstybės turto, įvertina sistemines problemas (žr. 15 lentelę) ir ateityje pasitarnaus kuriant išsamesnę ir labiau konstruktyvią valstybės turto valdymo strategiją. Valdymo požiūriu jau pozityvu yra tai, kad patvirtinta strategija įteisino bendrą valstybės turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo politiką formuojančią instituciją. Tačiau jos įgaliojimai, deja, yra riboti: tobulinti įstatyminę bazę, valdyti valstybės turto informacinės paieškos sistemą, koordinuoti valstybės turto ataskaitų rengimą ir teikti jas valstybės turto savininko funkciją atliekančioms institucijoms. Tai labiau vadintina informacinio centro valstybės turto valdymo sistemoje funkcija. Tiesa, apibūdinant valstybės nekilnojamojo turto valdymo centralizavimo kryptis, siūloma paskirti šiai institucijai dalyvauti formuojant valstybės nekilnojamojo turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo politiką. Ir pridėdama valdymo požiūriu reikšminga funkcija – prižiūrėti centralizuoto valstybės turto valdytojo veiklą. Tačiau ši funkcija sietina su dviem svarbiais apribojimais: atsparumas korupcijai ir metodologinė koncepcija. Vienu atveju bus būtina įveikti taikstymosi su esama netenkinančia situacija valstybės nekilnojamojo turto valdyme. Kitu atveju –



formuoti ir taikyti adekvačius standartus, kas ir daro priežiūros funkciją prasminga. Šioje vietoje verta priminti, kad vertinamojoje strategijoje nekalbama apie šios institucijos darbuotojų motyvaciją. Vadinamas valdiškas požiūris į savo funkcijų vykdymą, jų vykdymas pagal paragrafo normą, deja, niekad neužtikrino tinkamo valstybės interesų atstovavimo. Manytina, kad detalizuojant šios valstybės turto dalies valdymo strategines nuostatas, būtina reglamentuoti priežiūros funkcijų efektyvaus vykdymo skatinimą. Juolab, kad panaši praktika jau taikoma kitose valstybės institucijose (ypač muitinės veikloje).

Vertinant atliktą SSGG (SWOT) analizę galima pastebėti vieną svarbų išorinį jos privalumą: nesistengiama „subalansuoti“ stiprybių ar silpnybių, nors galimybių sąrašas akivaizdžiai pranoksta grėsmių išvardijimą. Tačiau kiek pagrįsta ir kuo grindžiama ši SSGG analizė? Vertinant įvardijamas valstybės turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo būklę, stiprybėms priskiriami dalykai iš esmės nemaža dalimi reiškia ne ką kitą, kaip potencialią galimybę. Tarkime tai, kad vykdoma viešojo sektoriaus buhalterinės apskaitos ir finansinės atskaitomybės reforma, nereiškia, kad bus pasiekti tokie galutiniai reformos rezultatai, kurie leis (arba vers) kardinaliai keisti pačią valstybės turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo sistemą. Savo ruožtu, silpnybių sąrašė įvardijami dalykai, kurie, atrodo, nesietini su strategija. Taip silpnybių sąrašas pradedamas tuo, kad „nėra vienos bendrą valstybės turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo politiką formuojančios institucijos“. Tačiau kaip tik pastaroji strateginė nuostata ir sudaro naujos strategijos esmę. Savo turiniu silpnybių sąrašas atspindi ne ką kitą kaip strategijos įgyvendinimo tikslus.

Galimybės irgi ne visais atvejais atspindi viešojo administravimo sistemos potencialą, o neretai kalba apie labiau technines, o ne turinio galimybes. Tokiu tipiniu galimybių sąrašo punktu laikytinas teiginys „centralizuoti valstybės nekilnojamojo turto pardavimą“. Pats pardavimų centralizavimas, nekeičiant kitų pardavimų efektyvumą palaikančių galimybių, savaime gali nieko nepakeisti ir likti tik potencialia galimybe.

Grėsmių sąrašė minimi du punktai vertintini kaip labiau hipotetiniai. Tarkime, kuo grindžiama grėsmė, kad valstybės nekilnojamas turtas gali būti prarastas, nes nėra tinkamos šio turto valdymo kontrolės? Betgi visa strategija, joje įdėti instrumentai ir mechanizmai ir turi neleisti, kad pasireikštų įvardijamos grėsmės nei pirmu, nei antru atveju. Ir visai kitaip gali būti suprantama ir interpretuojama grėsmės galimybė kaip biurokratizmas, politikų kišimasis ir pan.

Strategijos vizija, strateginis tikslas, tikslai ir uždaviniai formaliai atitinka panašaus pobūdžio dokumentuose savo raiškos formą, nes remiamasi efektyvumo, racionalumo, optimalumo nuostatomis. Tačiau strategijos įgyvendinimo etape prireikia ne tik formalių, bet ir labai konkrečių tikslų ir uždavinių pasiekimo matavimo instrumentų. Ar visais atvejais aišku kaip bus vertinami (matuojami) rezultatai siejami su vienokių ar kitokių tikslų ar uždavinių pasiekimu. Tarkime, koku pagrindu galima bus tvirtinti, kad valstybės turto valdymo administracinės sistemos pertvarkymas sudarė sąlygas centralizuotai spręsti sisteminės šioje strategijoje numatytas valstybės turto valdymo problemas? Kokius kriterijus turės atitikti valstybės nekilnojamojo turto valdymo institucinė struktūra, kad ji būtų vadinama optimalia? Atsakymus į panašius klausimus turėtų duoti strategijos įgyvendinimo vertinimo kriterijai, kurie remiantis dokumento tekstu leistų reguliariai vertinti pasiektą pažangą. Pasirinkti kriterijai išskirtinai yra kiekybiniai, kas savaime palengvina jų taikymą ir suteiks informaciją apie reformos eigą. Tačiau dalis iš pateikiamų kiekybinių kriterijų vėlgi atspindi ne ką kitą, kaip strategijos esmę. Tarkime, valstybės institucijų, dalyvaujančių reglamentuojant Įstatyme nustatytus valstybės turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo būdus, skaičiaus sumažinimas nuo 4 iki 1 reiškia ne ką kitą kaip perėjimą prie centralizuoto valdymo. Tačiau nesako, kiek šis perėjimas tapo prasmingas, kiek jis suteikė naujų galimybių efektyvumo siekimui. Kiek šita sistema tapo pripažinta ir patrauklia, kokių problemų ji tebeturi ir, tikėtina, tebeturės? Taigi apibendrinant galima teigti, kad kiekvienas nustatomas ar įvardijamas reformos etapas turi būti paremtas pakankamai nuodugnia ir sistetine analize. Pastaroji ir atsakytų į klausimus, kurie, pastebėtina, lydi kiekvieną reformą.

Pozityvu yra tai, kad Strategija grindžiama eilės Europos Sąjungos šalių praktikos, taikant centralizuotą valdymo modelį, analize (16 lentelė). Tiesa, negalima teigti, kad visos pateikiamos šalys gali atitikti palyginamumo kriterijų (šalies dydis, valstybės turto valdymo tradicijos, valdymo kultūra, visuomenės įtaka). Kita vertus, atskirų šalių nekilnojamojo turto valdymas pateikiamas kiek skirtingais informaciniais paketais – vienur išsamus ir artimas Lietuvos situacijai, kitais atvejais, manytina, pateikiamas dėl būtinų pavyzdžių reprezentatyvumo. Užsienio valstybių taikoma valstybės nekilnojamojo turto valdymo patirtis yra ne visada siejama su centralizavimo kryptimi (žr.16 lentelę).

**16 lentelė. Užsienio šalių valstybei nuosavybės teise priklausančio nekilnojamo turto valdymo modeliai**

Valstybė	Valdymo politiką formuoja Finansų ministerija	Paskirta viena institucija centralizuotai valdanti nekilnojamąjį turtą	Valstybės institucijos turtą valdo nuomos pagrindais	Centralizuoto turto valdytojo veikla finansuojama iš biudžeto
Danija	+	+	+	-
Jungtinė Karalystė	+	-	-	-
Kipras	+	n.d.	n.d.	n.d.
Malta	+	+	n.d.	+
Nyderlandai	+	+	n.d.	n.d.
Norvegija	-	+	+	-
Suomija	+	+	+	-
Švedija	-	-	+	-
Vengrija	-	+	n.d.	n.d.
Estija	+	+	+	-

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Centralizuoto valstybės turto valdymo strategiją (2009).

16 lentelėje pateikti pavyzdžiai daugelio kaimyninių šalių (Danijos, Jungtinės Karalystės, Nyderlandų, Norvegijos, Suomijos, Švedijos, Vengrijos, Estijos), kurios yra įvykdę arba vykdo reformas valstybės turto valdymo centralizavimo srityje ir kurios buvo pristatomos kaip pavyzdinės rengiant ir įgyvendinant Lietuvos valstybės nekilnojamojo turto centralizavimo modelį (LRV nutarimas „Dėl centralizuoto valstybės turto valdymo 2009 – 2016 metų strategijos). Paminėtose šalyse, atsižvelgiant į jose taikomą teisinį reglamentavimą, taikomi skirtingi turto valdymo centralizavimo modeliai. Tapatus tik šių modelių tikslas – siekti mažinti išlaidas, skiriamas valstybės turto valdymui ir efektyvaus naudojimo užtikrinimui. Antai, *Danijoje* centralizuotai valstybės turto valdymą įgyvendina viena institucija (*Palace and Properties Agency*). Ši institucija pavaldi Finansų ministerijai ir atlieka visas su nekilnojamuoju turtu susijusias funkcijas (valdymo, priežiūros, atnaujinimo ir pan.), jos veikla finansuojama iš nekilnojamojo turto nuomos mokesčio. *Jungtinėje Karalystėje* vyrauja decentralizuotas modelis, kai valstybės turtą valdo tos institucijos, kurios juo naudojasi (kaip iki šiol Lietuvoje), tačiau yra svarbi Vyriausybinių pirkimų įstaiga, kuri kontroliuoja ir yra atsakinga už valdžios institucijų nekilnojamojo turto įsigijimą, tvarko nekilnojamojo turto informacinę sistemą. *Maltoje ir Nyderlanduose* centralizuotą

nekilnojamojo turto valdymą formuoja Finansų ministerija. Yra ministerijos padalinys (galima spėti, kad analogiškas mūsų šalies Finansų ministerijos Valstybės turto valdymo departamentui), kuris atstovauja valstybei – valstybės turto savininkei. *Norvegijoje* centralizuotą turto valdymą formuoja Valstybės administravimo ir reformų ministerija, o vykdančioji institucija yra viešoji įstaiga - Viešosios statybos ir turto direktoratas (*Statsbygg*). Ji atsakinga už pastatų statybos organizavimą, planavimą, kokybę, planuoja įstaigų patalpų poreikį, konkuruoja su privačiomis bendrovėmis dėl patalpų nuomos pajamų. Dalis valstybės nekilnojamojo turto (geležinkeliai, krašto apsaugos ir kariniai objektai, ligoninės) valdoma kitų institucijų. Taigi *Norvegijoje* taikomas mišrus valstybės turto valdymo modelis. *Suomijoje* yra valstybės įmonė (*Senate Properties*) pavaldi Finansų ministerijai. Ji atsakinga už valstybės turto valdymą, nuomą, investavimą, priežiūrą, administravimą, turto plėtrą. 1998 metais priimta Nekilnojamojo turto valdymo strategija. Joje, kaip ir mūsų šalies minėtoje strategijoje, pabrėžiamas būtinumas efektyviai valdyti valstybės nekilnojamąjį turtą ir sukurti valstybės turto valdymo sistemą. Pagal šią strategiją tik kai kurios institucijos savo balansuose gali turėti turto (Žemės ūkio ministerija, Gynybos ministerija, Finansų ministerija ir pan.). Visas kitas nekilnojamasis turtas priskirtas minėtai įmonei, tačiau nuosavybės teisė priklauso valstybei. *Švedijos* valstybės turto valdymo modelis orientuotas į rinką, turto valdymas perduotas atskiroms įmonėms siekiant, kad valstybei priklausantys pastatai būtų valdomi pelningai, panaikinta valstybei priklausančių pastatų valdymo monopolija. Visų įmonių veikla finansuojama iš nuomos pajamų. *Estijoje*, kaip ir Lietuvoje, nekilnojamojo turto valdymas decentralizuotas – kiekviena valstybės institucija ar valstybės įmonė turi savo turtą, kurį valdo, naudoja ir disponuoja juo. Nėra atskiros institucijos, atsakingos už bendrą valstybės turto valdymo politiką, Finansų ministerija atsakinga už turto valdymo politikos formavimą ir įgyvendinimą (Centralizuoto valdymo strategija, 2009).

*Valstybės valdomų įmonių efektyvumo didinimo koncepcijos pagrindinės nuostatos.* Valstybės įmonės savo veiklą vykdo vadovaudamosis Valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymu (1994) ir jų veiklą reglamentuojančiais teisės aktais. Valstybės įmonių tikslas – teikti viešąsias paslaugas, gaminti produkciją ir vykdyti kitą veiklą, siekiant tenkinti viešuosius interesus. Valstybės ir savivaldybės įmonių

įstatymas reglamentuoja pelno paskirstymą, tai rodo, kad valstybės įmonės ne tik turi siekti tikslo tenkinti viešuosius interesus, bet ir gauti pelną iš vykdomos veiklos. Valstybės įmonės savininkė yra valstybė, kuri įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendina per Vyriausybę arba per vieną jos įgaliotą valstybės valdymo instituciją, kuri įvardinama kaip savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija. Kiekviena iš šiuo metu veikiančių valstybės įmonių išsiskiria savo tikslais, specifika, infrastruktūra, veiklos pobūdžiu.

Valstybės įmonių priežiūrą ir kontrolę vykdo savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija, kuriai funkcijos pavestos Valstybės ir savivaldybės įmonių įstatyme (žr. 17 lentelę).

**17 lentelė. Valstybės įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos ir valstybės įmonės funkcijos Lietuvoje**

Institucija	Funkcijos
Vyriausybė ar jos įgaliota valstybės valdymo institucija	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nustato įmonės veiklos strategiją, rengia ir tvirtina įmonės įstatus;</li> <li>2. Skiria ir atšaukia įmonės vadovą, tvirtina įmonės vadovo pareigybės nuostatus, skiria ir atšaukia valdybos narius (jei valdyba sudaroma);</li> <li>3. Tvirtina įmonės metinę finansinę atskaitomybę ir pelno (nuostolių) paskirstymą;</li> <li>4. Priima sprendimą reorganizuoti, likviduoti įmonę ir atšaukti jos likvidavimą;</li> <li>5. Turi teisę paskirti įmonės likvidatorių arba priimti sprendimą pratęsti veiklos laikotarpį ir pakeisti įmonės įstatus;</li> <li>6. Priima sprendimą pertvarkyti įmonę, tvirtina po pertvarkymo veiksiančio juridinio asmens įstatus.</li> </ol>
Valstybės įmonė	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kartu su įmonės metine finansine atskaitomybe pateikia metines veiklos ataskaitas.</li> </ol>

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymą (1994).

Šiuo metu kiekvienos valstybės įmonės valdyme dalyvauja institucija, kuri ir nustato valstybės įmonės veiklos gaires. Minėta (22 pav.), kad yra 21 institucija ar įstaiga, kuri įgyvendina valstybės įmonių savininko teises ir pareigas. Taip pat minėta, kad valstybės įmonių veiklos rezultatai prasti, daugelio įmonių finansinė graža yra gerokai žemesnė nei Europos šalių vidurkis (Apžvalga, 2009). Taigi, siekiant padidinti valstybės valdomų įmonių (VVI) veiklos efektyvumą, Lietuvos Respublikos Vyriausybė patvirtino VVI veiklos skaidrumo užtikrinimo gaires (2010) ir VVI efektyvumo didinimo koncepciją, kuri numato pagrindinius VVI valdymo pertvarkos principus ir kryptis (Koncepcija, 2010):

- Įmonių veiklos skaidrumo užtikrinimas (parengtų skaidrumo gairių įgyvendinimas).
- Nuosavybės ir reguliavimo funkcijų atskyrimas, profesionalių ir nepriklausomų nuo politinių interesų valdybų paskyrimas;
- Aiškių siektinų veiklos tikslų ir finansinių rodiklių nustatymas įmonėms ir jų įgyvendinimo kontrolė.

Kaip ir rengiant Centralizuoto valstybės turto valdymo strategiją, taip ir rengiant Valstybės valdomų įmonių efektyvumo didinimo koncepciją buvo analizuojama kitų šalių praktika šioje srityje.

Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (toliau – EBPO), jungianti 34 valstybes, siekdama padėti valstybėms įgyvendinti aukštus valstybės įmonių valdymo standartus, atliko šalių narių tyrimą, kurio pagrindu jas sugrupavo pagal būdingus toms šalims valstybės įmonių valdymo modelius (18 lentelė). Lietuva nepriklauso EBPO organizacijai.

**18 lentelė. Valstybės įmonių valdymo modeliai užsienio šalyse**

Valstybė	Valdymo modelis	Modelio ypatumai
Čekija Lenkija Vengrija (iki perėjimo prie rinkos ekonomikos) Slovakija Vokietija Suomija	Decentralizuotas modelis	Koordinuojanti ministerija, atsakinga už bendradarbiavimą su kitomis ministerijomis, ji nustato bendrą valstybės valdomų įmonių politiką ir kryptis.
Australija Naujoji Zelandija Italija Šveicarija Graikija Meksika Turkija	Dvigubas modelis	Valdymo atsakomybe dalinasi sektoriaus ir „centrinė“ ministerijos, dažniausiai – Finansų. Jai priskiriama atsakomybė už įmonės veiklos efektyvumą, finansinių rodiklių analizę ir su tuo susijusių ataskaitų teikimą, o sektoriaus ministerijai paliekama atsakomybė už įmonės komercinę veiklą.
Lenkija Danija Belgija Švedija Olandija Norvegija Ispanija Prancūzija Austrija	Centralizuotas modelis	Viena ministerija ar agentūra įgyvendina daugumos valstybės valdomų įmonių savininko teises ir pareigas.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Corporate Governance of State – Owned Enterprise (2005), Valstybinio audito ataskaitą, a) (2009).

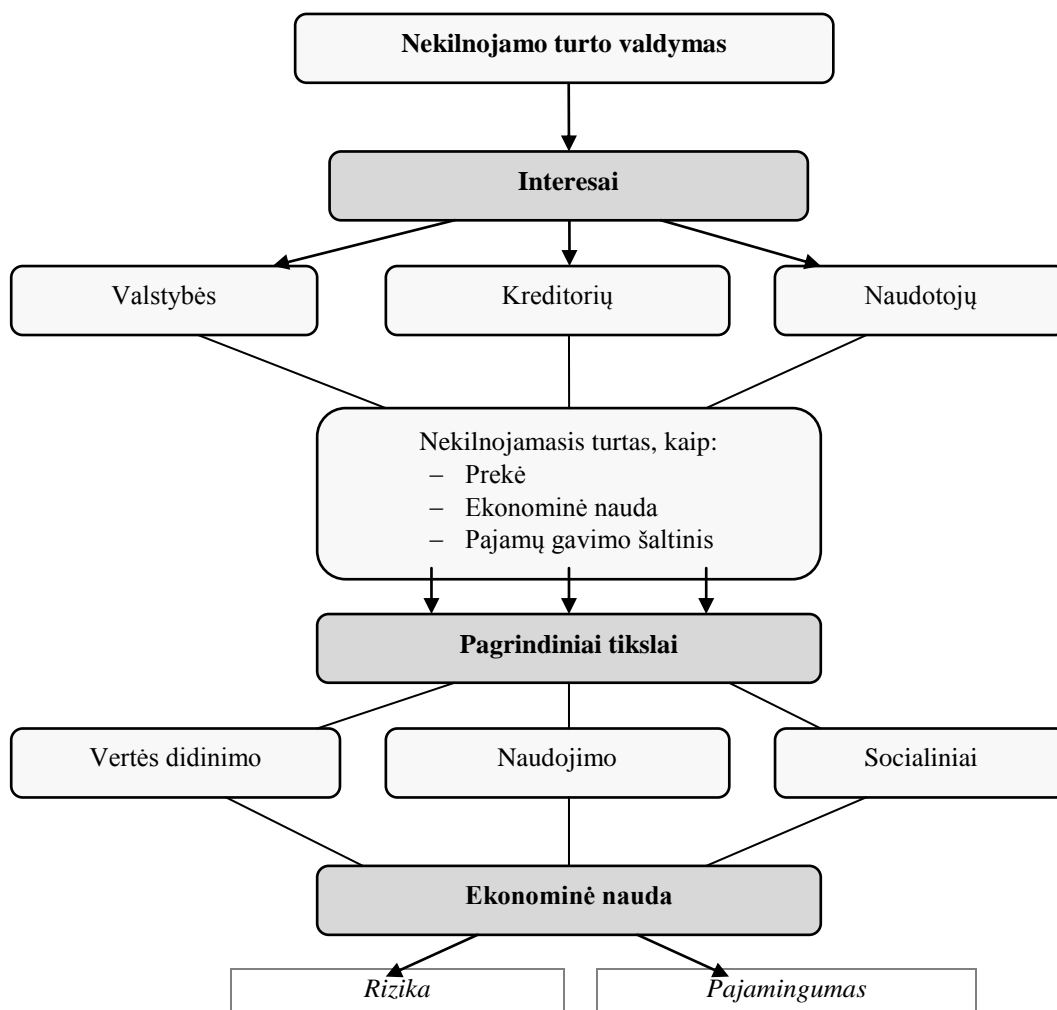
Skirtingos šalys skirtingai organizuoja ir paskirsto savininko teises ir pareigas, tačiau išskiriami 3 pagrindiniai valstybės įmonių valdymo modeliai: decentralizuotas, dvigubas ir centralizuotas (žr. 18 lentelę).

Decentralizuotas (sektorius) modelis – kai savininko funkcija suteikta ministerijoms (būdinga postsovietinėms šalims, taigi ir Lietuvai), tačiau dažniausiai paskiriama koordinuojanti ministerija, atsakinga už bendradarbiavimą su kitomis ministerijomis; Dvigubas modelis – kai valdymo atsakomybe dalinasi sektorius ir koordinuojanti (centrinė) ministerijos, dažniausiai – Finansų; Centralizuotas modelis – viena ministerija įgyvendina daugumos valstybės valdomų įmonių savininko teises ir pareigas (dažniausia tai Finansų ministerija). Pažymėtina, kad daugelis šalių perėjo tiesiai nuo decentralizuoto modelio prie centralizuoto, aplenkdamos dvigubą modelį (Olandija, Danija, Norvegija, Švedija, Jungtinė Karalystė, Prancūzija ir kitos).

Lietuvą reikėtų priskirti prie decentralizuoto valstybės įmonių valdymo modelio, kadangi, net 21 institucija įgyvendina valstybės įmonių savininko teises ir pareigas. EPBO rekomenduoja, kad esant decentralizuotam valdymo modeliui, turėtų būti paskirta papildoma viena koordinuojanti institucija. Koordinuojanti institucija derintų ir koordinuotų skirtingų ministerijų politiką, įgyvendinant savininko teises ir pareigas. Ji būtų atsakinga ir už bendrą valstybės įmonių valdymo politikos ir strateginių gairių sukūrimą (Valstybinio audito ataskaita, 2009). Lietuva iki šiol tokios koordinuojančios institucijos neturėjo, todėl nesukurta valstybės įmonių valdymo politika, o valstybė neturi bendro vaizdo apie valstybės įmonių veiklos rezultatus.

### **3.4 Valstybės turto naudojimo, disponavimo ir valdymo organizacinė sistema**

Teoriškai turto valdymą galima sieti su servingu (angl. survey – apžvalga, ištyrimas), kuris reiškia sisteminę turto, ypač nekilnojamojo turto (nekilnojamojo turtas sudaro didžiausią viso valstybės turto dalį) analizę, efektyvaus nekilnojamojo turto funkcionavimo tyrimus. Servingo teorija – tai mokslinio suvokimo organizavimo forma, padedanti išaiškinti nekilnojamojo turto objekto sukūrimo, naudojimo ir eksploatavimo per visą gyvavimo ciklą, ryšius (25 pav.).



**25 pav. Nekilnojamo turto valdymo ir ekonominio pagrįstumo koncepcinis modelis.**

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Grabovij (1999), Goremikin (2002), Maksimov (1999), Galiniene (2005).

Nekilnojamojo turto valdymas apibrėžiamas kaip valdymo subjekto tikslingas, sistemingas ir kompleksiškas poveikis į valdymo objektą, siekiant efektyvaus šio objekto funkcionavimo, atitinkančio valdymo subjekto iškeltus kriterijus. Nekilnojamojo turto valdymas pasireiškia trimis aspektais: teisinis valdymo aspektas – tai nuosavybės teisių racionalus naudojimas; ekonominis valdymo aspektas – nekilnojamojo turto valdymas pasireiškia per pajamų ir išlaidų, atsiradusių eksploatuojant nekilnojamąjį turtą, valdymą; techninis valdymo aspektas – nekilnojamojo turto būklės, atitinkančios jo funkcinę paskirtį palaikymas (Goremikin, 2002; Maksimov, 1999).

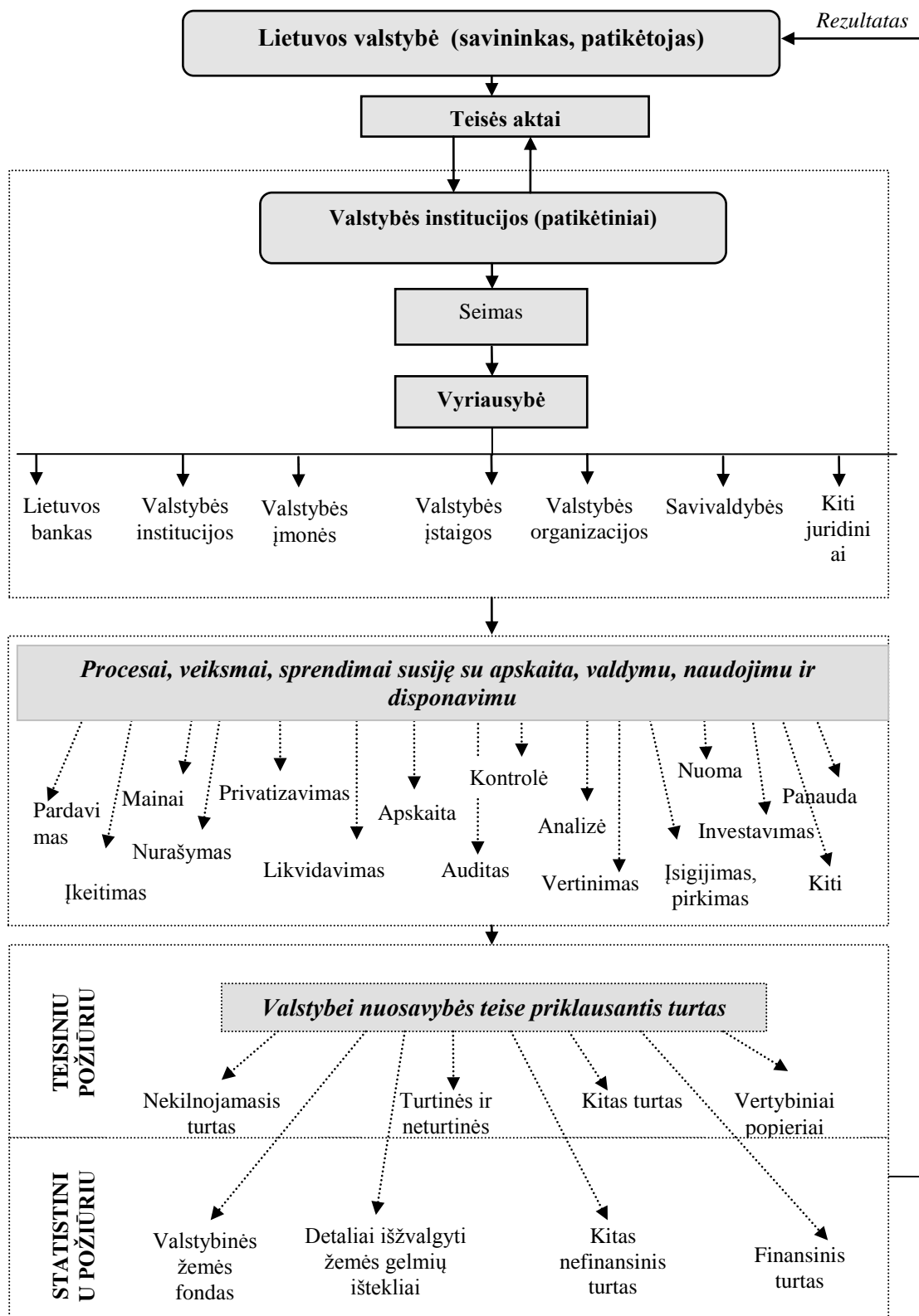


Jei kalbame apie viešą nuosavybę, o konkrečiai – valstybės nuosavybę, reikia prisiminti, kad šio turto savininkas yra valstybė, kuri savo nuosavybės teisę įgyvendina per atitinkamus subjektus, t.y. valstybės valdymo institucijas, kurios valstybei nuosavybės teise priklausantį turtą valdo patikėjimo teise.

Lietuvos Respublikos civilinio kodekso 4.106 straipsnyje turto patikėjimo teisė apibrėžta kaip „patikėtinio teisė patikėtojo nustatyta tvarka ir sąlygomis valdyti, naudoti perduotą turtą bei juo disponuoti.“ Taigi, patikėjimo teisės turinį sudaro tos pačios teisės, t.y. turto valdymas, naudojimas ir disponavimas juo. Tačiau patikėjimo teisė yra siauresnė nei nuosavybės teisė ta prasme, kad patikėtinis turtą valdyti, naudoti ir disponuoti juo gali tik turto savininko, t.y. patikėtojo nustatyta tvarka. Taigi, patikėtinis nėra laisvas priimant sprendimus, be to, jis turi veikti išimtinai savininko (patikėtojo) interesais. Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymo 2 straipsnyje ši teisė apibrėžiama taip: „Turto patikėjimo teisė – valstybės ar savivaldybių institucijos, Lietuvos banko, valstybės ar savivaldybės įmonės, įstaigos, organizacijos teisė savo įstatuose (nuostatuose), taip pat valstybės ar savivaldybės įmonių, įstaigų, organizacijų veiklą reglamentuojančiuose norminiuose aktuose nustatyta tvarka bei sąlygomis valdyti, naudoti valstybės ar savivaldybių perduotą turtą ir disponuoti juo nepažeidžiant įstatymų ir kitų asmenų teisių bei interesų.“

Turto patikėjimo teisę galima suprasti kaip turto administravimą, konkrečiai kaip turto visišką administravimą, kuris Lietuvos Respublikos civilinio kodekso 4.239 straipsnyje apibrėžiamas taip – „turto visišką administravimą, kai turto administratorius ne tik turi išsaugoti turtą, bet taip pat *privalo jį gausinti, tvarkyti taip, kad jis duotų pajamų, bei naudoti tokiam tikslui, kuris yra palankiausias naudos gavėjui (savininkui)*“.

Valstybės turto valdymas plačiąja prasme galėtų būti suprantamas kaip valdymo sistema, kurią sudaro *valdančioji sistema - veiksmai ir procesai - valdomoji sistema* (Galinienė, Stankauskienė, 2007). Pagal šią sistemą galima sudaryti ir Lietuvos valstybės turto valdymo sistemos organizacinę schemą (žr. 26 pav.).



26 pav. Lietuvos valstybės turto valdymo organizacinės struktūros schema

Šaltinis: sudaryta autorės.

Valdančioji sistema Lietuvos valstybės turto valdymo sistemoje susideda iš dviejų grupių: Lietuvos valstybės (savininko, patikėtojo) ir patikėtinių (valstybės institucijų). Patikėtinių grupėje taipogi egzistuoja hierarchija. Lietuvos Respublikos Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymu nustatyta, kad valstybės turto savininko funkcijas įgyvendina Seimas ir Vyriausybė. Seimas, įgyvendindamas savininko funkcijas, priima teisės aktus, t.y. įstatymus, kuriuose nustato principines valstybės turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo nuostatas. Vienu iš įstatymų, t.y. Lietuvos Respublikos Vyriausybės įstatymu, Seimas delegavo Vyriausybei funkciją – vadovaujantis įstatymais disponuoti valstybės turtu, nustatyti turto valdymo ir naudojimo tvarką. Taigi, Vyriausybė priimdama nutarimus reglamentuoja valstybės turto perdavimą patikėjimo teise valdyti, naudoti ir disponuoti juo atitinkamiems subjektams, valstybės turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo tvarką. Valstybės turtas perduodamas įvardintiems subjektams šiais būdais:

*Patikėjimo teise* – valstybės turtas patikėjimo teise gali būti perduodamas valstybės įstaigoms ir institucijoms, valstybės įmonėms, savivaldybėms. *Patikėjimo teise leidžia* priimti sprendimus dėl turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo, išskyrus sprendimus perleisti nuosavybę.

*Panaudos teise* – valstybės turtas gali būti perduodamas laikinai ir neatlygintinai naudotis panaudos teise viešosioms įstaigoms, kai bent vienas dalininkas yra valstybės institucija, socialinės įmonės statusą turintiems juridiniams asmenims, asociacijoms ir politinėms partijoms, kitiems asmenims, jei tai nustatyta įstatymuose ar tarptautinėse sutartyse. *Panaudos teisei reiškia*, kad subjektai negali šio turto nei išnuomoti, nei kitaip perleisti juo naudotis kitiems asmenims, o turi jį naudoti tik pagal paskirtį.

*Valstybės turto nuoma* – viešas konkursas. Jei kalbame apie valstybės nuosavybės teise valdomo nekilnojamojo turto naudojimą (ir nuomą), tai reikia pastebėti, kad šiuo metu jokia strateginė politika to neapibrėžia. Dėl to retai skaičiuojama arba visai neskaičiuojama rinkos praktiką atitinkanti nuoma. Norint apskaičiuoti galimas pajamas, būtina atlikti detalią turto inventorizaciją ir nustatyti, kiek ploto iš tikrųjų naudoja valstybinės institucijos ir kiek jo būtų galima išnuomoti kitiems nuomininkams. Paprastai bendroji pajamų grąža iš nekilnojamojo turto

svyruoja nuo 10 iki 14 proc., priklausomai nuo turto kokybės, vietos ir nuomos sutarties (Registrų centro informacija). Oficialiai skelbiama (Metinė apžvalga, 2009), kad bendras valstybės nuosavybės teise valdomo nekilnojamojo turto (pastatų ir autonominių patalpų) plotas yra 5 mln. kvadratinų metrų. Bendra trijuose didžiuosiuose miestuose (Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje) esančio ir šiuo metu valstybinių institucijų valdomo ar joms priklausančio nekilnojamojo turto (pastatų ir autonominių patalpų) vertė siekia beveik 7 mlrd. Lt. Apžvalgos duomenimis 15 proc. šio turto atskirų objektų pastatų ir autonominių patalpų (virš 1300 pavienių nekilnojamojo turto vienetų) vertė viršija 1 mln. Lt, likę 85 procentai (virš 7000 atskirų nekilnojamojo turto vienetų) „yra smulkmė, kurių kiekvienas vertas mažiau nei 1 mln. Lt“ (citata iš oficialaus dokumento – Metinė apžvalga, 2009). Taigi akivaizdu, kad ta „smulkmė“ sudaro didžiausią dalį valstybei nuosavybės teise priklausančio nekilnojamojo turto.

Minėta, kad Lietuvos Respublikos Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatyme įvardinti valstybės turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo subjektai: Lietuvos bankas, valstybės institucijos, įstaigos ir organizacijos, valstybės įmonės, savivaldybės ir kiti juridiniai asmenys. Taip pat nustatyta, kad valstybės turtą patikėjimo teise valdo, naudoja ir juo disponuoja valstybės įmonė Valstybės turto fondas, o turtą, kuris neperduotas šiam fondui, kiti valstybės subjektai. Svarbiausių Valstybės institucijų, dalyvaujančių reglamentuojant valstybės turto valdymą, naudojimą ir disponavimą juo, pagrindinės funkcijos pateiktos 19 lentelėje.

**19 lentelė. Valstybės institucijų, dalyvaujančių reglamentuojant valstybės turto valdymą, naudojimą ir disponavimą juo, funkcijos**

	Institucijos	Pagrindinės funkcijos
1.	Aplinkos ministerija	1. Atlieka valstybės administracinių ir kitų negyvenamųjų patalpų bei pastatų naudojimo valstybės valdymo funkciją; 2. Dalyvauja formuojant valstybės administracinių ir kitų negyvenamųjų patalpų bei pastatų naudojimo valstybės politiką; 3. Koordinuoja valstybės nekilnojamojo turto paskirstymą ir jo perdavimą savivaldybėms; 4. Rengia teisės aktus, reglamentuojančius: valstybės turto perdavimo panaudos pagrindais laikinai neatlygintinai valdyti ir naudotis tvarką; valstybės materialiojo turto nuomos tvarką; žemės, esamų pastatų ar kitų nekilnojamųjų daiktų pirkimų arba nuomos ar teisių į šiuos daiktus įsigijimo tvarką; valstybės turto

		perdavimo valdyti patikėjimo teise tvarką.
2.	Teisingumo ministerija	<p>1. Rengia Lietuvos Respublikos įstatymų ( tarp jų svarbiausio – Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymo pakeitimų įstatymus), Vyriausybės nutarimų, kitų teisės aktų projektus;</p> <p>2. Metodiškai vadovauja pagal teisės aktus ministerijos valdymo sričiai priskirtų registrų kūrimui ir koordinuoja jų funkcionavimą.</p>
3.	Finansų ministerija	<p>1. Dalyvauja formuojant ir įgyvendinant valstybės politiką viešųjų juridinių asmenų, kurie valdo, naudoja valstybės ir savivaldybių turtą ir disponuoja juo, finansų kontrolės ir vidaus audito srityse;</p> <p>2. Dalyvauja formuojant ir įgyvendinant valstybės politiką valdžios ir privačiojo sektorių partnerystės ir valstybės nekilnojamojo turto atnaujinimo srityse;</p> <p>3. Rengia teisės aktus, reglamentuojančius valstybės nekilnojamojo turto atnaujinimą, nereikalingo arba netinkamo naudoti turto nurašymo, išardymo ir likvidavimo tvarką;</p> <p>4. Rengia nekilnojamojo turto vertinimo, inventorizavimo taisykles;</p> <p>5. Rengia bešeimininkio, konfiskuoto, valstybės paveldėto, į valstybės pajamas perduoto turto, daiktinių įrodymų, lobių ir radinių perdavimo, traukimo į apskaitą, saugojimo, realizavimo, grąžinimo ir pripažinimo atliekomis taisykles.</p>
4.	Ūkio ministerija	<p>1. Ministerijai suteikti įgaliojimai valstybės turto valdymo, įmonių ir įstaigų ūkinės veiklos valdymo ir teisinio reglamentavimo srityje;</p> <p>2. Dalyvauja formuojant valstybės turto privatizavimo bendrąją politiką;</p> <p>3. Rengia įstatymus ir kitus teisės aktus, reglamentuojančius valstybės ir savivaldybių turto privatizavimą ir valstybės įmonės Valstybės turto fondo veiklos organizavimą;</p>
5.	Susisiekimo ministerija (valdymo tobulinimo priemonių planas 2010 m.)	<p>1. Atlieka Valstybės įmonių, kurių savininko teises ir pareigas įgyvendina, veiklą reglamentuojančių teisės aktų peržiūrą;</p> <p>2. Vertina įstaigų prie ministerijos patikėjimo teise valdomo valstybei nuosavybės teise priklausančio nekilnojamojo turto efektyvumą, panaudojimo racionalumą;</p> <p>3. Įvertina įstaigų prie ministerijos bei įmonių patikėjimo teise valdomo valstybei nuosavybės teise priklausančio turto valdymo veiksmingumą, racionalumą ir tikslingumą.</p>
6.	VĮ Valstybės turto fondas	<p>1. Atstovauja valstybės interesams valdant ir naudojant valstybės turtą;</p> <p>2. Privatizuoja valstybei (savivaldybėms pagal susitarimus) nuosavybės teise priklausančią turtą;</p> <p>3. Kuria ir tvarko Valstybės turto informacinę paieškos sistemą;</p> <p>4. Perima ir valdo valstybės institucijų funkcijoms nereikalingą nekilnojamojį turtą, jį nuomoja arba suteikia panaudai;</p>

		<p>5. Administruoja sudarytas nuomos ir panaudos sutartis, parduoda patikėjimo teise valdomus valstybinės žemės sklypus, priskirtus privatizuojamiems objektams, aukcionuose parduoda kitiems juridiniams asmenims patikėjimo ar nuosavybės teise priklausantį nekilnojamąjį turtą;</p> <p>6. Vertina valstybės nekilnojamąjį turtą ir teikia turto vertinimo paslaugas.</p>
7.	VĮ Turto bankas	<p>1. Vykdo valstybės nekilnojamojo turto atnaujinimą statant ar perkant naują nekilnojamąjį turtą bei parduodant valstybės turto valdytojų poreikių įgyvendinant valstybines funkcijas neatitinkantį valstybės nekilnojamąjį turtą su jam priskirtais žemės sklypais;</p> <p>2. Administruoja valstybės vardu išduotas paskolas ir valstybės suteiktas garantijas;</p> <p>3. Vykdo mokesčių nepriemokų, muitų, baudų ir delspinigių išieškojimą.</p>
8.	Lietuvos Respublikos Seimas	Seimas valstybės turto valdymo ir disponavimo procese tiesiogiai nedalyvauja, tačiau atlieka tam tikrą kontrolės funkciją per Vyriausybės teikiamą kasmetinę ataskaitą apie valstybės turto sandarą, pokyčius ir kitą aktualią informaciją.
9.	Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolė	<p>1. Audituoja valstybės turto valdymą, naudojimą ir disponavimą juo;</p> <p>2. Kasmet atlieka Valstybei (savivaldybėms) nuosavybės teise priklausančio turto metinės ataskaitos auditą, teikia išvadas.</p>
10.	Lietuvos Respublikos Vyriausybė	Reguliuoja visus valstybės turto valdymo, naudojimo ir disponavimo procesus turėdama teisės aktų leidžiamąją galią.

Šaltinis: sudaryta autorės, naudojant Institucijų nuostatus, patvirtintus LRV nutarimais

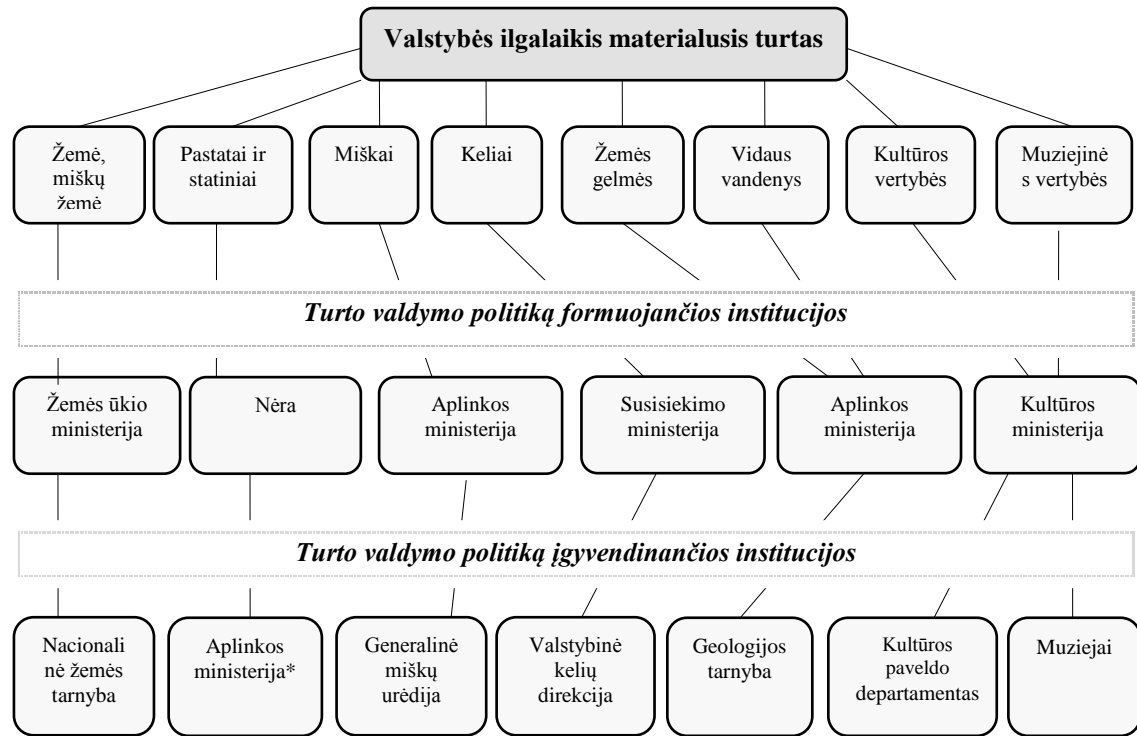
Apibendrinant lentelėje surašytas funkcijas, galima išskirti pagrindines iš jų ir jų priskyrimą atskiroms institucijoms:

- turto įsigijimas ir turto panauda – Aplinkos ministerija;
- turto patikėjimo teisė ir turto investavimas – Ūkio ministerija;
- turto nuoma ir turto atnaujinimas – Finansų ministerija;
- turto privatizavimas – Ūkio ministerija ir Finansų ministerija.

19 lentelėje pateikta informacija rodo, kad Valstybės institucijų funkcijos valstybės turto valdymo, naudojimo ir disponavimo srityje yra išskaidytos, labai didelis institucijų, dalyvaujančių reglamentuojant Valstybės turto valdymo, naudojimo ir disponavimo įstatyme nustatytus valstybės nekilnojamojo turto valdymo būdus, slaičius. Iš įstatymo konteksto ir minėtos lentelės turinio galima manyti, kad pagrindinis valstybės turto valdytojas turėtų būti valstybės įmonė Valstybės turto fondas – įmonė, įkurta kaip tik tokiam tikslui, t.y. valstybės turtui

apskaičiuoti, valdyti, atstovauti valstybės interesams turtą naudojant, juo disponuojant ir turtą privatizuojant. Tačiau, kaip rodo pastarųjų metų statistiniai duomenys, didžioji valstybės turto dalis koncentruojama ne šioje įmonėje.

Valstybės ilgalaikio materialiojo turto valdymo institucinė struktūra pateikta 27 paveiksle.



**27 pav. Valstybės turto valdymo institucinė struktūra**

\* Ministerija koordinuoja valstybės nekilnojamojo turto paskirstymą, persikirstymą, nuomą, nurašymą ir pardavimą.  
Šaltinis: sudaryta autorės pagal Finansų ministerijos informaciją.

19 lentelė ir 27 paveikslas rodo Lietuvoje esantį aiškiai decentralizuotą Valstybės turto valdymo modelį. Decentralizuotas viso valstybei nuosavybės teise priklausančio turto valdymas įtvirtintas pačioje jo sandaroje ir valstybės valdymo sąraangoje, kurioje pagal Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymą (Žin., 1999, Nr. 60-1945; 2006, Nr. 77-2975) viešojo administravimo subjektas, administruojantis tam tikros viešosios paslaugos teikimą, negali pats teikti šios paslaugos.

Tačiau, nežiūrint į tai, kuris iš aukščiau paminėtų subjektų turi teisę valdyti valstybės (savivaldybių) turtą, nors tai yra labai svarbu, visi privalo laikytis tam tikrų principų valdydami, naudodami arba disponuodami šiuo turtu. Visų pirma, naudojant tokį turtą reikia siekti visuomeninės naudos – tai yra, bet koks valstybės

turto naudojimas turi užtikrinti visuomenės interesų tenkinimą. Antra, bet kokie veiksmai, susiję su valstybės turto valdymu, turi būti efektyvūs teikti maksimalią naudą visuomenei. Trečia, valstybės turtas turi būti valdomas racionaliai – neturi būti švaistomas, jį reikia tausoti ir disponuoti juo protingai. Ketvirta, sudarant sandorius dėl valstybės turto privalu laikytis viešosios teisės principo – visi susitarimai turi atitikti teisės aktus, reglamentuojančius valstybės turto disponavimą. Šie principai galioja visoms valstybės turto valdymo rūšims: valstybės turto valdymui patikėjimo teise, valstybės turto įgijimui pagal panaudos sutartį, valstybės materialaus turto nuomai, valstybės turto atnaujinimui, valstybės turto perdavimui kitų subjektų nuosavybėn ir valstybės turto investavimui.

Kiekvienai valstybei privalu analizuoti savo turto valdymo sistemą, nuolat atlikti jos diagnostiką, ieškoti ir surasti geriausią modelį, nes tik tinkama turto valdymo sistema sąlygoja efektyvų viešosios nuosavybės valdymą, maksimalios naudos gavimą esant apibrėžtoms sąnaudoms ar užsibrėžtos naudos esant mažiausioms sąnaudoms. Tinkamas valstybės turto valdymas sąlygoja ekonominį šalies stabilumą ir ekonominį augimą visose srityse. Valstybės turto valdymo sistemos tobulinimas neginčijamai turėtų būti viena iš prioritetinių krypčių.

x x x

Apibendrinant šią darbo dalį galima teigti, kad valstybės turto valdymas plačiaja prasme yra itin sudėtingas procesas (sistema), susidedantis iš valdančiųjų ir valdomųjų sistemos bei gausybės veiksmų ir procesų, apimančių turto apskaitą, auditą, kontrolę, turto naudojimą, disponavimą turtu ir kt. Valstybės turto valdymo sudėtingumą lemia ir gana sudėtingas teisinis reglamentavimas, gausybė specialiųjų valstybės atskirų turto rūšių valdymo įstatymų ir poįstatyminių aktų, kurie dažnai nesuderinti tarpusavyje, neišvengiama prieštaravimų. Valstybės turto valdymo sudėtingumą lemia ir pati valstybės turto struktūra, kurios kiekviena iš dedamųjų reikalauja skirtingų valdymo technologijų (pvz. nekilnojamasis ir kilnojamasis turtas, finansinis ir nefinansinis turtas, ilgalaikis materialusis ir nematerialusis turtas ir t.t.). Turto valdymo sudėtingumas siejamas ir su susiformavusiu skirtingu atskirų turto rūšių decentralizavimo / centralizavimo laipsniu, didele valstybės institucijų, dalyvaujančių reglamentuojant valstybės turto valdymą, naudojimą ir disponavimą juo funkcijų įvairove, jų persipynimu ir dubliavimu. Dar viena priežastis sąlygojanti



valstybės turto valdymo proceso sudėtingumą – skirtingi tikslai, kuriuos kelia valstybė kiekvienos rūšies turto valdymui.

Kiekvienos valstybės turtas tik tada virsta tautos gerovę įtakojančiu veiksmu, jeigu pasirenkama tinkama jo valdymo strategija. Ilgalaikėje Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtotės strategijoje, deja, neatsirado vietos mūsų nacionaliniam (ar bent valstybės) turtui. Neturėjome netgi to, kas vadinama nacionalinio turto (ir net valstybei nuosavybės teise priklausančio viso turto) valdymo koncepcija. Tikėtina, kad ekonominė krizė, kuri verčia ieškoti naujų alternatyvių ekonomikos ir gyvenimo kokybės atgaivinimo instrumentų, suteikė naują šių problemų sprendimų orientaciją. Šiuo požiūriu svarbūs pastaraisiais metais priimti dokumentai – Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimai – „Dėl centralizuoto valstybės turto valdymo 2009 - 2016 m. strategijos patvirtinimo“ (2009) ir „Dėl valstybės valdomų įmonių efektyvumo didinimo koncepcijos patvirtinimo“ (2010). Šiuose dokumentuose atskleistos priežastys, lėmusios būtinumą didinti valstybės nekilnojamojo turto (iš vienos pusės) ir valstybės valdomų įmonių (iš kitos pusės) efektyvumą, įtvirtinti valstybės turto naudojimo efektyvumo didinimo principai. Galima teigti, kad šie dokumentai, vertinant juos atskirai, turi nemažai pozityvių elementų, tačiau kita vertus, jie reglamentuoja skirtingas turto sudedamąsias dalis (vienu atveju – valstybės nekilnojamąjį turtą, kitu – valstybės įmonių veiklą), nėra suderinti tarpusavyje (jų rengimą inicijavo skirtingos valstybės institucijos ir skirtingos darbo grupės). Išanalizavus minėtus dokumentus ir jų įgyvendinimo galimybes bei jau daromus pirmuosius žingsnius, tenka pripažinti, kad sukurti viso valstybės turto valdymo sistemą yra sudėtinga arba ir neįmanoma. Tačiau bandoma inicijuoti konceptualų posūkį valstybės turto valdyme. Valdymo požiūriu pozityvu tai, kad patvirtinta strategija įteisino bendrą valstybės turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo politiką formuojančią instituciją, nors jos įgaliojimai, deja, yra riboti: tobulinti įstatyminę bazę, valdyti valstybės turto informacinės paieškos sistemą, koordinuoti valstybės turto ataskaitų rengimą ir teikti jas valstybės turto savininko funkciją atliekančioms institucijoms. Tai daugiau vadintina informacinio centro valstybės turto valdymo sistemoje funkcija. Pozityvu yra tai, kad Strategija grindžiama eilės Europos Sąjungos šalių praktikos, taikant centralizuotą valdymo modelį, analize. Tiesa, negalima teigti, kad visos pateikiamos šalys gali atitikti palyginamumo kriterijų (šalies dydis, valstybės turto valdymo tradicijos, valdymo

kultūra, visuomenės įtaka). Kita vertus, atskirų šalių nekilnojamojo turto valdymas pateikiamas kiek skirtingais informaciniais paketais, vienur labiau išsamus ir artimas Lietuvos situacijai, kitais atvejais, manytina, pateikiamas dėl būtinų pavyzdžių reprezentatyvumo. Užsienio valstybių taikoma valstybės nekilnojamojo turto valdymo patirtis yra ne visada siejama su centralizavimo kryptimi.

Tobulinant Valstybės turto valdymo modelį privalu detaliai išanalizuoti turto valdymo sistemą (šioje dalyje buvo siekta tai atlikti), nuolat atlikti jos diagnostiką, ieškoti ir surasti geriausių modelių, nes tik tinkama turto valdymo sistema sąlygoja efektyvų viešosios nuosavybės valdymą, maksimalios naudos gavimą esant apibrėžtoms sąnaudoms.

## 4. VALSTYBĖS TURTO AKTYVIOSIOS DALIES NAUDOJIMO, DISPONAVIMO IR VALDYMO SISTEMOS PERTVARKOS PRIELAIDOS

### 4.1. Tyrimo metodologijos pagrindimas

Kiekvieno mokslinio tyrimo metodologijos<sup>3</sup> pagrindinės problemos yra šios: tyrimo metodo parinkimas, tyrimo instrumentų formavimas, tyrimo organizavimo būdo parinkimas, tyrimo imties formavimas. Kartu tai nėra atskiri, o iš esmės sistemiškai susiję sprendimai, kurių kiekvienas įtakoja (nors, žinoma, ir skirtingai) mokslinio tyrimo kokybę.

**Tyrimo metodo pasirinkimo pagrindimas.** Praktiškai kiekvienas leidinys, skirtas moksliniams tyrimams, akcentuoja, kad tyrimo metodo parinkimas iš esmės įtakoja galutinius rezultatus (Xellevik, 2002; Kardelis, 2002; Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008; Pranulis, 2007). Socialiniams mokslams taikytini tyrimo metodai gana plačiai aprašyti, žinomas šiandien praktikuojamų metodų spektras. Tyrėjui būtina tikrai kiekvienu konkrečiu atveju pagrįsti metodo taikymo teorinę bazę, įsitikinti pasirenkamo metodo taikymo nauda, t.y. pakankamu informuotumu ir patikimumu (Kardelis, 2002).

Suprantama, kad vienas iš reikšmingiausių kriterijų, apsisprendžiant dėl tyrimo metodo pasirinkimo, yra taikomo metodo galimybės atskleisti tiriamo reiškinio turinį. Tyrimo tikslas yra orientuotas į valstybės turto valdyme dalyvaujančių asmenų vertybinių nuostatų atskleidimą. Vadyboje tradiciškai vertybėmis laikomi pagrindiniai principai ir elgsena, kurias pakeisti prireikia nemažai laiko (Karlof, Lovingsson, 2006). Būtent vertybinės nuostatos nagrinėjamu atveju tampa išskirtinai reikšmingomis permainų situacijoje, nes nusako, visų pirma, pasirengimą pokyčiams. Mat siekiant pertvarkyti bet kokią valdymo sistemą reikalinga jos visų subjektų palanki nuostata dėl būsimos pertvarkos. Tai viena iš šiandien pripažįstamų vadybinių aksiomų, kurios prasmę akcentavo dar F. Taylor. Nagrinėjamu atveju šios sistemos subjektai yra: 1) Finansų ministerija, Turto fondas bei Turto bankas, atsakingi už valstybės turto valdymo strategiją; 2) Aplinkos, Energetikos, Susisiekimo, Ūkio ministerijos, įgyvendinančios valstybės įmonių savininko teises ir pareigas; 3) valstybės įmonių vadovai.

Suprantama, kad tuo atveju, jeigu bet kurioje iš šių valstybės turto valdymo grandžių yra nepritariama pokyčiams, procesas iškreipiamas, neišvengiamai blogėja galutiniai rezultatai. Priešinimosi pokyčiams priežastys yra gana išsamiai aprašytos mokslinėje literatūroje (Korsgaard, Sapienza, Schweiger, 2002; Cunningham,

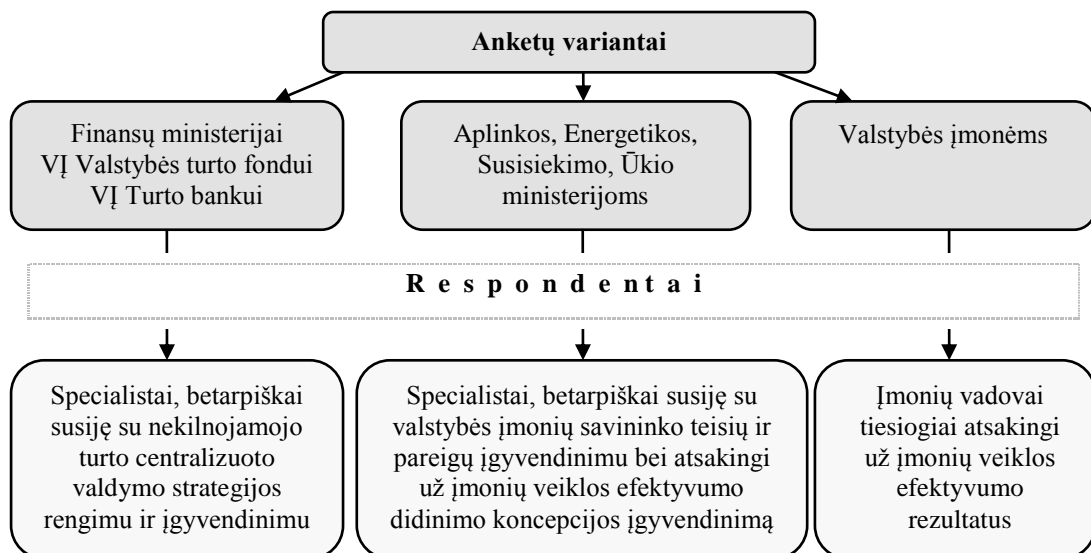
---

<sup>3</sup> Atliekant tokio turinio tyrimą specialiai nebuvo plačiau gilintasi dėl tyrimo metodologijos (kitais dar vadinamos tyrimo strategijos) pagrindimo.

Woodward, Shannon ir kt, 2002). Duotuoju atveju tikėtina, nėra prasmės kalbėti apie tai, kad pradedamas diegti valstybės įmonių valdymo modelis gali būti siejamas su vieno ar kito sistemos dalyvio darbo vietos praradimu, pažeminimu pareigose ar atlyginimo sumažėjimu. Gali būti kalbama apie savo įtakos praradimą tuo atveju, jeigu įmonių valdybų nariai bus formuojami ne iš ministerijų specialistų. Pagaliau naujasis valdymo modelis valstybės įmonių valdymo sistemoje įtakos zoną palieka tik Ūkio ministerijai. Kita vertus turi būti įvertinta ir ilgalaikė „senosios“ praktikos situacija, kuri, tikėtina, ministerijoms neatrodė tokia neefektyvi kaip iš tikro yra.

Vadyboje yra plačiau žinomi metodai, skirti dirbti su vertybėmis: darbuotojų tyrimai, kūrybiniai pratimai, istorija, dilemos pratimas, organizacinė-psichologinė diagnozė (Karlof, Lovingsson, 2006). Įvertinant tyrimo tikslus bei tyrimo organizavimo sudėtingumą (Lietuvos Respublikos ministerijų darbuotojai ir valstybės įmonių vadovai) buvo pasirinktas apklausos metodas, kadangi nei stebėjimas, nei eksperimentas, nei dokumentų analizė vertybių turinio atskleisti negali. Tačiau šioje vietoje būtina pabrėžti, kad apsisistota ties formalizuota respondentų apklausa.

Kadangi valstybės turto valdyme dalyvauja trys respondentų grupės, kurios vykdo skirtingas su valstybės turto valdymu susijusias funkcijas, turi nevienodus įgaliojimus ir atsakomybę buvo parengti trys skirtingi anketos variantai (žr. 28 pav. ir 2, 3, 4 priedus)<sup>4</sup>.



## 28 pav. Empirinio tyrimo loginė schema

Šaltinis: sudaryta autorės.

<sup>4</sup> Autorė dalyvavo Vilniaus universiteto vykdytame moksliniame projekte „Lietuvos valstybės turto valdymo efektyvumo tyrimas“, kuriame prisidėjo rengiant apklausos anketas. Tyrimas vyko 2011 m. balandžio– birželio mėn.

Visais atvejais skirtingų respondentų grupių apklausos klausimynas siejamas su atitinkamais teisiniais aktais, kurie detalizuoja kiekvienos iš jų įgaliojimus ir atsakomybę (Lietuvos Respublikos Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymas, 1998; Lietuvos Respublikos Valstybės ir savivaldybių įmonių įstatymas, 1994; Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas „Dėl centralizuoto valstybės turto valdymo 2009 - 2016 metų strategijos patvirtinimo“, 2009; Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas „Dėl valstybės valdomų įmonių efektyvumo didinimo koncepcijos patvirtinimo“, 2010 ir kiti. Šiame kontekste (kiekvienos respondentų grupės įgaliojimų ir atsakomybės teisinis reglamentavimas) apklaustų ministerijų ir organizacijų specialistai buvo įvardinti kaip ekspertai. Tuo norėta padidinti kiekvienos respondentų grupės motyvaciją dalyvauti tyrime, atsiejant save nuo asmeninės patirties. Lygiai taip skirtingai buvo formuojamas kreipimasis į kiekvieną respondentų grupę bei skyrėsi pati klausimų struktūra. Finansų ministerijos, Turto banko bei Turto fondo specialistams pateiktas klausimų paketas turėjo įvertinti kiek pasiteisino valstybės institucijų atstovavimas valstybės interesams valdant ir naudojant valstybės turtą, kaip vertinamas vykdomas valstybei nuosavybės teise priklausančio turto privatizavimas, valstybės institucijų funkcijoms nereikalingo turto perėmimas ir valdymas, perimto turto nuoma ir kt., t.y. funkcijos, už kurias vadovaujantis teisiniu jų veiklos reglamentavimu, jos yra atsakingos. Tai sąlyginai gali būti įvardintas kaip bazinis šios grupės respondentams skirtų klausimų paketas. Kartu, siekiant gauti papildomos informacijos, kuri būtų naudinga didinant valstybės turto valdymo efektyvumą, buvo pateikti paraleliniai atviri klausimai, orientuoti į konkrečių siūlymų teikimą, kurie sudaro antrąjį šios grupės respondentams skirtų klausimų paketą.

Trečiąjį klausimų paketą, skirtą Finansų ministerijos, Turto banko ir Turto fondo specialistams sudaro formuojamo valstybės įmonių valdymo modelio vertinimas, t.y. kokie, jų nuomone, labiau decentralizuoto ir labiau centralizuoto valdymo modelių privalumai ir trūkumai bei atskirų valdymo funkcijų centralizavimo tikslingumas. Ketvirtąjį klausimų paketą, skirtą šios grupės respondentams, sudaro veiksmų, įtakančių valstybės turto valdymo ir naudojimo efektyvumą, vertinimas. Klausimynas pabaigiamas ne vien ekonomiškai, bet ir

politiškai aktualiais dalykais: kiek realu bent du kartus padidinti įplaukas į valstybės biudžetą, efektyviau naudojant valstybės turtą, ir kokios galimos to pasekmės visuomenei ir pačioms įmonėms.

Kaip jau minėta, kiekvienai respondentų grupei adresuotas klausimynas buvo orientuotas į jų kompetencijos sritį. Todėl ministerijų specialistams skirtas klausimynas savaime yra kiek trumpesnis. Pirmąjį šios grupės respondentams skirtą klausimyno klausimų paketą sudaro įstatymiškai įtvirtintų ministerijoms valdymo funkcijų valstybės įmonių atžvilgiu klausimai: ministerijose kuriamas valstybės įmonėms veiklos strategijas, įmonių nuostatus ir t.t., tačiau sąmoningai įtraukti ir klausimai, liečiantys konkrečios ministerijos pastangas, įgyvendinant valstybės įmonių savininko teises, galimai netinkami institucijos veiksmai. Antrąjį klausimų paketą sudaro valstybės įmonių valdybos tematika: ar pagrįstas būtinumas formuoti valdybą kiekviename valstybės įmonėje, kam turi būti suteikta teisė ją formuoti, valdybos narių skatinimo galimumas. Savo ruožtu trečiąjį klausimų paketą sudaro centralizacijos / decentralizacijos privalumai ir trūkumai organizuojant valstybės įmonių valdymą bei atskirų valdymo funkcijų centralizavimo pagrįstumas. Ketvirtasis klausimų paketas šios grupės respondentams skirtas valstybės įmonių veiklos efektyvumui įvertinti: įmonių vadovų veiklos efektyvumas, valstybės įmonių ekonominiai pasiekimai. Penktasis klausimų paketas, siekiant užtikrinti atskirų respondentų grupių nuostatų palyginamumą, skirtas viso valstybės turto valdymo efektyvumo prielaidoms: ar būtina tikslinė valstybės turto valdymo strategija, koks realiai yra pasiektas valstybės turto valdymo efektyvumas, kokie veiksniai labiausiai įtakoja šį procesą. Šiai grupei skirtas klausimynas užbaigiamas tais pačiais jau minėtais klausimais: kiek realu bent du kartus padidinti įplaukas į valstybės biudžetą ir kokios galimos to pasekmės visuomenei ir pačioms įmonėms. Įvertinant tai, kad ministerijų specialistai yra „arčiau“ įmonių problematikos, visais galimais po kiekvieno uždaro klausimo sekė atviras, prašant pareikšti savo, kaip eksperto, nuomonę ar siūlymus.

Valstybės įmonių vadovai ir ministerijų specialistai yra toje pačioje valdymo grandinėje, todėl vadovų apklausai panaudota ta pati anketos versija.

Be klausimų struktūros formavimo anketinėje apklausoje probleminis yra *matavimo skalės* parinkimas, t.y. būtina parinkti tokį ženklų ar skaičių rinkinį ir

išdėlioti juos taip, kad jie leistų išmatuoti norimą reiškinį (Pranulis, 2007). Minėto mokslinio projekto grupė po diskusijų nusprendė pasirinkti intervalinę 10 balų skalę, kadangi su skaičiais, priklausančiais intervalinei skalei, galima atlikti pakankamai įvairius veiksmus, skalę „suspaudžiant“ arba „ištempiant“. Buvo atsisakyta 5 balų skalės, siekiant didesnio tikslumo matavime. Atsižvelgta į tai, kad dešimtainė vertinimo skalė jau tapo įprasta per pastaruosius dešimtmečius (bent jau aukštojo mokslo sistemoje, su kuria susidūrė dalis potencialių respondentų). Skaitlinė skalė leidžia kiekybiškai pakankamai tiksliai palyginti atskirų respondentų grupių nuostatas, kas labai svarbu tokio pobūdžio tyrime. Manytina, kad pasirinkta matavimo skalė taip pat ženkliai palengvino pačių anketų užpildymą, eliminavo galimus neapibrėžtumus ir nesusipratimus.

*Tyrimo organizavimo būdo* pasirinkimą lėmė respondentų išsidėstymo vietos. Finansų ministerijos, Turto fondo, Turto banko, kitų minėtų ministerijų specialistai dirba Vilniuje, todėl apklausos anketos kiekvienam iš jų buvo įteiktos asmeniškai, iš anksto sutarus užpildymo laiką. Sąmoningai atsisakyta anketas siųsti elektroniniu paštu, kas, kaip rodo kitų tyrimų praktika, negalėtų užtikrinti tyrimo reprezentatyvumo. Tuo tarpu valstybės įmonių vadovų tinklas apima iš esmės visą Respublikos teritoriją, todėl buvo pasitelktas elektroninis paštas.

*Tyrimo imties nustatymo* išeities pozicija yra atsakymas į klausimą „Ar tikrai reikalinga imtis?“ (Pranulis, 2007). Atsakyti į šį klausimą yra nesudėtinga dėl paprastos priežasties – generalinės visumos ribotumas, t.y. ribotas, remiantis tyrimo tikslu, valstybės turto valdyje tiesiogiai dalyvaujančių asmenų skaičius. Tai pasakytina apie Finansų ministerijos Turto valdymo departamento, Turto banko bei Turto fondo specialistų skaičių, kurį pagal tyrimo užduotį sudarė 43 asmenys. Dar labiau riboti apklausai atrinktų specialistų skaičių metodologijos požiūriu būtų neteisinga. Lygiai tą patį galima pasakyti apie minėtų šalies ministerijų specialistus, kurie tiesiogiai ar netiesiogiai (tarkime, rengiant valstybės veiklos teisinio reglamentavimo dokumentus) vykde valstybės turto valdymo funkcijas. Į apklausą buvo įtraukti įmonių turto valdymo, strateginio planavimo, teisės skyriai, iš viso 125 asmenys. Šiuo atveju buvo galima, paskaičiavus techniškai leistinos paklaidos dydį šį skaičių ir sumažinti. Tačiau, nežiūrint į formaliai statistiškai pateisinamą paklaidą, generalinės visumos aprėpimas leidžia pilniau įvertinti galimą nuostatų

spektrą ir, kas yra svarbiau, gauti potencialiai platesnį kritinių pastebėjimų bei pasiūlymų sąrašą.

Kaip žinia, valstybės įmonių šakinė struktūra pakankamai fragmentuota, šios įmonės veikia dažnai labai skirtingoje išorinėje aplinkoje, todėl buvo ieškoma kompaktiško savo veiklos profiliu ir pakankamai skaitlingo tyrimo objekto. Tokiu išskirtiniu tyrimo objektu yra tikrai miškų sektorius, išsiskiriantis įmonių skaičiumi (žr. 12 lentelę ir 22 pav.). Atkreiptinas dėmesys ir į tai, kad miškų sektorius nuolat išgyvena potencialių reformų situaciją. Kita vertus, miškų sektorius yra reikšminga mūsų valstybės turto dalis (apie tai išdėstyta antroje darbo dalyje), nors miškingumas Lietuvoje jau yra mažesnis nei Latvijoje ar Estijoje. Paminėtini ir bandymai didinti miškų kirtimų apimtis.

Taigi, įvertinant šiuos argumentus, buvo apklausti visi 45 miškų urėdijų vadovai (42 aukščiausio lygio vadovai ir 3 savo iniciatyva įsijungę į apklausą vidurinėsios grandies vadovai), kurių skaičius sudaro patikimos generalinės visumos apimtį. Imties ieškojimas, tikslingai mažinant respondentų skaičių dėl jau minėtų priežasčių būtų nepateisinamas.

*Iškelta empirinio tyrimo hipotezė:* skirtingi valstybės turto valdymo sistemos atstovai nevienareikšmiškai vertina aktyviosios valstybės turto dalies valdymo modelio privalumus ir trūkumus, tačiau iš esmės pritaria būtiniems pokyčiams.

## **4.2. Empirinio tyrimo rezultatai**

Šioje dalyje norima pateikti pirmosios respondentų grupės nuomonių apibendrinimus, apimančius valstybės turto valdymo sistemos efektyvumą įtakojančius veiksnius, skirtingų valstybės turto rūšių valdymą ir su tuo susijusias operacijas, t.y. iš esmės dalykus, susijusius su valstybės turto valdymo strategija. Tikėtina, kad pirmoji respondentų grupė profesionaliausiai ir motyvuotai atsakė į anketos klausimus, nes ji betarpiškai užsiima tais dalykais, kurie liečia minėtus klausimus, pateiktus apklausoje. Antroji ir trečioji respondentų grupės (kaip jau buvo minėta ankstesnėje dalyje) betarpiškai susietos su įstatymiškai įtvirtintomis funkcijomis valstybės įmonių atžvilgiu, tad šių grupių respondentų nuomonių apibendrinimas ir išsamesnės įžvalgos bei modelio galimos transformacijos kryptys pristatomos 4.3. dalyje.



Pirmosios grupės ekspertai pakankamai suinteresuotai ir profesionaliai vertina situaciją, reikšmingais pripažindami pačios Finansų ministerijos, kaip valstybės turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo politiką formuojančios institucijos, funkcijų vykdymą (7,1 balo) ir valstybės nekilnojamojo turto valdymo politiką įgyvendinančio juridinio asmens (sujungiant VĮ Valstybės turto fondą ir AB Turto banką) paskyrimą (8,3 balo). Tai tik patvirtina daugelį metų vyravusią nuomonę, jog VĮ Valstybės turto fondas iki šiol nevykdė jam būdingų funkcijų (apie tai rašyta antroje ir trečioje dalyse). Esamos valstybės valdymo sistemos efektyvumą, šios grupės ekspertų nuomone, įtakoja daugelis veiksnių (žr. 20 lentelę).

**20 lentelė. Valstybės turto valdymo sistemos efektyvumą įtakojantys veiksniai**

Eil. Nr.	Veiksniai	Balo vidurkis
1.	Valstybės turto atnaujinimas ir plėtra	6,7
2.	Valstybės turto apskaitos sistema	7,3
3.	Valstybės turto valdymo funkcijas vykdančių specialistų motyvacija	7,8
4.	Valstybės turto valdymo veiklos kontrolė ir priežiūra	7,9
5.	Valstybės turto valdymo funkcijas vykdančių specialistų kvalifikacija	8,4
6.	Pasirinkta valstybės turto valdymo koncepcija	8,7

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis apklausos duomenimis.

Vertindami *esamo valstybės turto valdymo modelio atskirus elementus*, šios grupės ekspertai buvo labiau palankios nei nepalankios nuomonės. Valstybės institucijų atstovavimas valstybės interesams, valdant ir naudojant valstybės turtą, buvo įvertintas 6,1 balo. Ekspertai pateikė nemažai siūlymų situacijai gerinti – iš jų daugiau nei trečdalis nurodė būtinumą pereiti prie centralizuoto turto valdymo (atskirais atvejais kalbama apie valstybės turto valdytojų vietų mažinimą, palapsniui pereinant prie centralizuoto valstybės turto valdymo, kitais pabrėžiama visų institucijų atsakingas strategijos esmės vertinimas). Kartu minimos ir potencialiai reikšmingos prielaidos efektyvesniam valstybės turto valdymui: „valstybė turėtų aiškiai suformuoti savo „interesus“, t.y. nustatyti tikslus, kriterijus ir pan.“; „nėra valdymo/ naudojimo kriterijų, yra tik principai, kuriuos skirtingi valdytojai skirtingai interpretuoja“; „valstybės institucijų darbuotojai turėtų daugiau žiūrėti ne savo žinybos, o valstybės interesų“; „...modelio veiklos pagrindas – kvalifikuoti darbuotojai – nuo eilinių iki vadovų“. Remiantis Valstybės kontrolės ataskaitomis, konstatuojama netenkinanti situacija, rekomenduojama stiprinti šios veiklos kontrolę.

Į klausimus, apie *skirtingų valstybės turto rūšių valdymą*, su tuo susijusias operacijas, buvo gauti atsakymai, kurie pateikti 21 lentelėje didėjančia tvarka.

**21 lentelė. Valstybės turto rūšys ir su jų valdymu susijusios operacijos**

Eil. Nr.	Valstybės turto rūšys ir su jų valdymu susijusios operacijos	Balo vidurkis
1.	Valstybės turto informacinės paieškos sistemos kokybė	4,9
2.	Valstybės nekilnojamojo turto atnaujinimas	5,2
3.	Perimto valstybės institucijų funkcijoms nereikalingo turto nuoma ar suteikimas panaudai	5,9
4.	Valstybės institucijų funkcijoms nereikalingo turto perėmimas ir valdymas	6,1
5.	Mokestinių nepriemokų, muitų, baudų ir delspinigių išieškojimas	6,3
6.	Patikėjimo teise valdomų valstybės žemės sklypų, priskirtų privatizuojamiems objektams, pardavimai	6,6
7.	Valstybės vardu išduotų paskolų ir valstybės suteiktų garantijų administravimas	6,7
8.	Valstybei nuosavybės teise priklausančio turto privatizavimo racionalumas	6,7
9.	Valstybės valdomo nekilnojamojo turto vertinimo kokybė	7,6

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis apklausos duomenimis.

Valstybės turto informacinės paieškos sistemos valdytoja paskirta Finansų ministerija, o šios sistemos tvarkytoja – VĮ Valstybės turto fondas. Turto fondas nustatė, kad pagal Registrų įstatymą ir paieškos sistemos nuostatus iš įvairių šaltinių yra gaunama skirtinga informacija. Jau net ši aplinkybė rodo, kad nesukūrus paieškos sistemos kaupiamų duomenų tikrumą užtikrinančių kontrolės procedūrų, nebus pasiektas numatytas tikslas – užtikrinti sprendimų, susijusių su valstybės turto valdymu, naudojimu ir disponavimu juo, tinkamą kokybę ir jų priėmimo procedūrų koordinavimą. Jau ankstesnėse dalyse buvo pabrėžta informacinės paieškos sistemos svarba ir su jos kūrimu susijusios problemos. Tad neatsitiktinai prasčiausiai (4,9 balo) ekspertai įvertino valstybės turto informacinės paieškos sistemą, kas kaip tik koreliuoja su Finansų ministerijos Turto valdymo departamento, Turto fondo bei Turto banko vykdomomis funkcijomis. Kadangi centralizuota informacinė sistema dar tik kuriama, ekspertai (pažymėję, kad jos kūrimas vyksta nekvalifikuotai ir, galbūt, nesiremiant kitų šalių analogais) akcentuoja būsimos sistemos vieningumą, kuria galėtų naudotis visi turto valdytojai.

Vertindami valstybės nekilnojamojo turto atnaujinimą ekspertai išreiškė tokias esmines pastabas: šiame procese turėtų vyrauti valstybės, o ne atskiros institucijos

poreikiai; būtina eliminuoti politikų kišimąsi (per atnaujinimo sąmatų „koregavimą“, kai išleidžiama pinigų daugiau nei būtina); būtina spręsti ilgalaikio finansavimo klausimą, nes ženkliai krito parduodamo turto kainos; būtina didesnė atsakomybė visiems nekilnojamojo turto atnaujinimo proceso dalyviams; valstybei priklausantį turtą derėtų privatizuoti.

Pirmosios grupės respondentai, vertindami perimto valstybės institucijų funkcijoms nereikalingo turto nuomą ar suteikimą panaudai, siūlo: valstybės institucijoms nereikalingas turtas turi būti valdomas, naudojamas ir juo disponuojama tik centralizuotai; panaudos gavėjų ratas turėtų būti mažinamas ir palaiptiesniui panaudos atsisakyti; aiškiau reglamentuoti panaudai suteiktų patalpų (objektų) priskyrimo ir išlaikymo išlaidas, kartu supaprastinant būtinas procedūras.

Gana žemą nereikalingo turto nuomos vertinimą (5,9) patvirtina ir Valstybės kontrolės auditas (Valstybinio audito ataskaita b, 2009), teigiantis, kad biudžetinės įstaigos laikinai laisvas patalpas nuomoja neefektyviai. Patalpos nuomojamos kelis kartus mažesne nei rinkos kaina. Nuomojant ilgesniam terminui nuomos sutartyse numatyti nuomos kainos perskaičiavimai ir papildomos išankstinio sutarties nutraukimo sąlygos nenumatytos. Turto valdymo problemos dažniausiai siejamos su tuo, kad nebuvo konkrečios institucijos, konkretaus valdytojo, kuris disponuotų pakankama informacija, kad galėtų patalpas valdyti siekiant maksimalios naudos visuomenei. Iki šiol nėra metodinių rekomendacijų, kaip efektyviai valdyti patalpas, tarp biudžetinių įstaigų neskleidžiama geroji praktika. Biudžetinių įstaigų veikla nuomojant patalpas nėra vertinama sistemiškai, o yra kontroliuojama tik konkrečios biudžetinės įstaigos lygmenyje (Valstybinio audito ataskaita b, 2009).

Ekspertų pastabos ir siūlymai dėl valstybės institucijų funkcijoms nereikalingo turto perėmimo ir valdymo buvo aiškiai orientuoti į centralizuotą valdymo modelį: dažnai pasikartojantys siūlymai šią turto dalį valdyti tik centralizuotai; sustiprinti paskatas perduoti nenaudojamą turtą (formuojant adekvačią kontrolės sistemą ir nustatant efektyvų nuomos/ valdymo mokestį); eliminuoti politikų „nurodymus ir norus“, ką su tuo turtu daryti, kam ir už kiek perduoti; valstybės institucijų funkcijoms nereikalingą turtą būtina skubiai privatizuoti, nes 90% perduotas turtas yra tik patenkinamas ar blogos būklės; eliminuoti turto perdavimą savivaldybėms, kurios jį tik parduoda.

Vertindami mokestinių nepriemokų, muitų, baudų ir delspinigių išieškojimą šios grupės ekspertai siūlo: šias funkcijas sutelkti vienoje institucijoje; įvertinti situaciją, lyginant rinkoje teikiamas analogiškas paslaugas; tobulinti teisės aktus, skaidrinti procesą jį viešinti, įteisinti galimybę skolininkams atidirbti privaloma tvarka; išnagrinėti galimybę šias funkcijas perduoti privačiam sektoriui.

Patikėjimo teise valdomų valstybės žemės sklypų, priskirtų privatizuojamiems objektams, pardavimų vertinimus ekspertai papildė šiais siūlymais: suderinti atitinkamus teisės aktus, ypač atsižvelgiant į traktavimą parduodant žemę miestų teritorijose, kurios įtrauktos į Kultūros vertybių registrą, suderinant žemės ir žemės reformos įstatymų taikymą; įteisinti principą, kad valstybei nereikia turėti žemės, neturint pastatų, leidžiant visiems subjektams išsipirkti ne tik privatizuojamus objektus, bet ir žemę prie jų; griežtai laikytis schemas – išbaigtas dokumentų sutvarkymas (suformuoti žemės sklypai ir t.t.) ir pardavimas, greitinant žemės sklypų formavimą, nes privatizuojami objektai sparčiai nyksta; tuo pačiu didinti leidžiamų parduoti žemės sklypų skaičių; įstatymiškai aiškiau reglamentuoti žemės sklypų, priskirtų privatizuojamiems objektams, pardavimo tvarką, pardavimo kainos struktūroje įvertinti sklypo suformavimo išlaidas.

Dėl valstybės vardu išduotų paskolų ir valstybės suteiktų garantijų administravimo ekspertai pateikė nedaug siūlymų, teisindamiesi informacijos neturėjimu – pradedant kategoriška nuostata, kad dabartinėje situacijoje valstybės vardu paskolų geriau iš viso neteikti, ir baigiant tuo, kad šioje srityje būtina daugiau viešumo ir sprendimų priėmimo procedūros paprastinimo. Tenka priminti, kad nuo 2000-ųjų metų VĮ Turto banke vykdomas (gerai ar blogai, nėra pagrindo teigti) juridinių bei fizinių asmenų skolų valstybei valdymas. Vėliau veikla papildyta mokesčių mokėtojų neįvykdytų prievolių valstybinei mokesčių inspekcijai, mokestinių nepriemokų Muitinės departamentui, skolų Garantinio fondo administracijai ir kitoms valstybės institucijoms išieškojimu.

Gana daug konstruktyvių siūlymų ekspertai pateikė vertindami vykdomą valstybei nuosavybės tvarka priklausančio turto privatizavimą: atsižvelgiant į Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintą 2009 - 2016 m. strategiją, naujai įvertinti galiojančias privatizavimo nuostatas; priimti politinius sprendimus dėl teisinio privatizavimo proceso užbaigimo, atskiriant akcijų ir nekilnojamojo turto

pardavimą, nelikvidų nurašymą; Valstybės turto fondui kartu su suinteresuotomis institucijomis aktyviau bendradarbiauti ruošiant privatizavimo programas ir atsakingiau vertinti objektus; kritiškiau vertinti neprivatizuotinų objektų sąrašą (jis turėtų būti peržiūrėtas); gautas lėšas naudoti tik kitam (naudojamam) valstybės turto atnaujinimui, o ne išdalinti atsitiktiniams poreikiams tenkinti.

Valstybės žinioje esančio nekilnojamojo turto vertinimo paslaugų kokybei didinti ekspertai siūlo: valstybės nekilnojamas turtas neturi būti vertinamas taikant kitokius principus/ standartus negu taikomas visai nekilnojamojo turto rinkai; atnaujinamo valstybės nekilnojamojo turto sąrašas turi remtis tik nepriklausomų ekspertų išvadomis; vertinimas turėtų būti supaprastintas, nustatant realią atsakomybę. Vargu ar galima sutikti su šiais pasiūlymais, įvertinant tai, kad Turto ir verslo vertinimo pagrindų įstatymas bei tarptautiniai, europiniai ir nacionaliniai turto vertinimo standartai tokių išimčių (lengvatų) nenumato.

#### **4.3. Valstybės įmonių disponuojamo turto valdymo transformacija**

Viso valstybei nuosavybės teise priklausančio turto naudojimo, disponavimo ir valdymo sistemos pertvarka esamomis sąlygomis – pernelyg sudėtingas procesas. Jį sąlygoja daugialypė turto sudėtis, jos dedamųjų nevienodas reikšmingumo lygis, paini institucinė struktūra ir daugybė sunkiai suderinamų funkcijų (apie tai išdėstyta antroje ir trečioje darbo dalyse). Įvertinant viso valstybės turto naudojimo, disponavimo ir valdymo svarbą, vis dėlto Lietuvos vyriausybė pastaraisiais ekonomikos sunkmečio metais prioritetą skiria aktyviajai valstybės turto daliai, t.y. valstybės įmonių disponuojamam turtui (įvardijamam komerciniu turtu). Mat valstybės įmonės, vykdydamos komercinę veiklą, kuria pridėtinę vertę, kuri tikėtina, padidinus įmonių veiklos efektyvumą, gali ženkliai prisidėti prie valstybės biudžeto papildymo. Todėl šioje dalyje, naudojant empirinio tyrimo metu gautą informaciją didžiausias dėmesys sutelktas valstybės įmonių veiklos, jų disponavimo turto naudojimo efektyvumą užtikrinančių prielaidų nustatymui. Visa tai neišvengiamai susiję su valstybės įmonių valdymo sistemos įvertinimu ir pertvarka.

**Valstybės įmonių valdymo sistema.** Bet kurio valdymo subjekto gebėjimą pasiekti aukštus galutinius veiklos rezultatus be kita ko lemia atskiroms grandims suteiktų įgaliojimų balansas ir veiklos efektyvumą užtikrinančių mechanizmų

numatymas. Ar šiuos esminius išėties reikalavimus numatė 1994 m. gruodžio 21 d. priimtas Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių įmonių įstatymas? Remiantis juo įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija gavo įgaliojimus: nustatyti įmonės veiklos strategiją, tvirtinti įmonės įstatus, skirti ir atšaukti įmonės vadovą, tvirtinti įmonės vadovo pareigybės nuostatus, skirti ir atšaukti valdybos narius (jei sudaroma valdyba), tvirtinti įmonės metinę finansinę atskaitomybę ir pelno (nuostolių) paskirstymą. Pastarąjį įgaliojimų sąrašą palyginkime su Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatyme nustatyta visuotinio akcininkų susirinkimo kompetencija: keisti bendrovės įstatus, rinkti valdybos narius / bendrovės vadovą, juos atšaukti; rinkti ir atšaukti audito įmonę metinių finansinių ataskaitų auditui atlikti, nustatyti audito paslaugų apmokėjimo sąlygas; tvirtinti metinių finansinių ataskaitų rinkinį; priimti sprendimą dėl pelno (nuostolių) paskirstymo (specifiniai akcinio kapitalo valdymo įgaliojimai nepateikiami) (Lietuvos Respublikos Akcinių bendrovių įstatymas, 2000). Kaip matome, valstybės įmonės savininkas skirtingai nei akcinės bendrovės savininkas gauna išskirtinai svarbų įgaliojimą – nustatyti įmonės veiklos strategiją, kuri, kaip žinia, gali iš anksto nulemti galutinius veiklos rezultatus. Akcinėje bendrovėje jos veiklos strategija yra išskirtinėje valdybos, kaip strateginio valdymo organo, kompetencijoje. Akcinių bendrovių įstatymas numato, kad tais atvejais, kai bendrovėje valdyba nesudaroma, bendrovės vadovas priima sprendimus ir atlieka veiksmus, susijusius su bendrovės veiklos strategija. Taigi, galima fiksuoti *pirmą esminį valstybės įmonių ir akcinių bendrovių valdymo skirtumą – nevienodos strateginės kompetencijos subjektus.*

*Kitas svarbus skirtumas, lyginant valstybės įmonių ir akcinių bendrovių valdymą, – valdybų narių pasirinkimo galimybės.* Akcinių bendrovių įstatymas nustato, kad valdybos nariu gali būti renkamas tik fizinis asmuo, o juo negali būti tik asmuo, kuris pagal teisės aktus neturi teisės eiti šių pareigų (Lietuvos Respublikos Akcinių bendrovių įstatymas, 2000). Tuo tarpu valstybės įmonių valdybos pagal įstatymą formuojamos tik iš valstybės įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos valstybės tarnautojų (Lietuvos Respublikos Valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymas, 1994). Kuo skiriasi vienas ir kitas valdybų formavimo variantas? Iš esmės tuo, kad valstybės įmonės valdybos

formavimas yra apribotas dėl nepalyginamai siauresnio rato profesionalų pasirinkimo. Negalima, žinoma, pateikti šio realiai egzistavusio skirtumo empirinio patvirtinimo, tačiau neabejotina, kad valstybės tarnyboje nebuvo kryptingai telkiami strateginio valdymo profesionalai.

Kita vertus, negalima ignoruoti ir kito dalyko – valdybos nario valstybės įmonėje žinybinio susietumo ir iš to sekančių pasekmių. *Pirma*, bet koks ministerijos specialistas dėl savo veiklos specifikos ir turimos patirties negali sistemiškai ir pilnaverčiai įvertinti atstovaujamos valstybės įmonės išorinės aplinkos, jos grėsmių ir iššūkių. *Antra*, žinybinis valdybos nario susietumas su įmone labiau jį orientuos į kompromiso siekimą strateginiuose sprendimuose, nenorint komplikuoti valdybos veiklos, atsiskaitant už savo veiklos rezultatus. *Trečia*, tikrai išoriniai valdybos nariai, kokie įstatymu buvo numatyti akcinėse bendrovėse, gali kritiškiau ir realiau formuoti įmonių veiklos perspektyvas.

Jau 1994 m., priimant įstatymą, reglamentuojantį valstybės įmonių valdymą, turėjo būti aišku, kad deklaruojama nuostata „už veiklą valdyboje jos nariams neatlyginama“ (Lietuvos Respublikos Valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymas, 1994) pačias valstybės įmonių valdybas pasmerkia būti negyvybingomis. Žinoma, pačioje pradžioje, kad ir neatlyginamai veikiančių valdybų veikloje galėjo reikštis psichologiškai suprantamas naujumo elementas (stengiamasi įsigilinti, perprasti „priskirtos“ valstybės įmonės veiklos specifiką) bei neabejotinas specialisto prestižo (delegavus jį į valdybą, išreiškus jam pasitikėjimą) efektas.

Svarbu įvertinti ir tai, kad valstybės įmonės valdybos nariai, atstovaujantys ministerijas, jose vykdo savo pagrindines funkcijas, už kurias jie gauna ir atitinkamą darbo užmokestį. Savaimė suprantama, kad „noras būti vertinamu ministerijos specialistu“ neabejotinai turi prioritetą prieš „norą būti vertinamu įmonės valdybos nariu“. Specialisto profesinė bei administracinė karjera irgi nekoreliuoja su valdybos nario veiklos sėkmingumu.

Negalima tvirtinti, kad nebuvo bandoma keisti valdybos narių veiklos organizavimo sąlygų. 2007 m. birželio 19 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu „Dėl valstybės ir savivaldybių turtinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo valstybės ir savivaldybės įmonėse“ (2007) buvo nustatyta, kad įmonės savininko teisės ir pareigos įgyvendinanti institucija, atsižvelgdama į įmonės specifiką, gali

nustatyti įmonės valdybos nariams kvalifikacinius reikalavimus, tačiau valdybos narių pasirinkimo laukas iš esmės išliko tas pats, įtvirtinantis ne tiek valdymo kiek administravimo modelį „kuratorius-valdybos narys“, aiškiai ribojantį valdybos nario savarankiškumą ir kompetencijos raiškas. Mažai ką keičia ir bendro plano deklaracijos, kad „įmonės valdybos nariai – valstybės tarnautojai turi: 1) dirbti sąžiningai ir protingai įmonės naudai...; 2) būti lojalūs įmonei ...; 3) pastebėję veiksmus, kurie akivaizdžiai viršija normalią gamybinę ūkinę riziką ..., raštu nedelsdami pranešti įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos vadovui ar jo paskirtam asmeniui“. 2010 m. spalio 18 d. Lietuvos Respublikos ūkio ministro įsakymu Nr. 4-757 patvirtintose „Atstovavimo valstybei viešose įstaigose taisyklėse“ nustatoma, kad kandidatai į kolegialių organų narius turi atitikti šiuos kvalifikacijos reikalavimus ir privalo: a) būti susipažinę su viešosios įstaigos įstatais, su viešosios įstaigos kolegialaus organo, į kurį keliamos jo kandidatūros, darbo reglamentu, narių teisėmis, pareigomis ir atsakomybe bei taisyklėse nustatytais reikalavimais; b) išmanyti Lietuvos Respublikos įstatymus ir kitus teisės aktus, reglamentuojančius viešųjų įstaigų steigimą, veiklą, pertvarkymą, reorganizavimą ir likvidavimą, mokėti juos taikyti praktinėje veikloje“. Galima įžvelgti bendrus standartinius reikalavimus, taikytinus statistiniam valstybės tarnautojui, kurie reikšmingesnės įtakos valstybės įmonės valdybos nario veiklos efektyvumui ir negali turėti. Neišpildžius esminių valstybės įmonės valdybos formavimo sąlygų, panaši padėtis ir negalėjo būti iš esmės pakeista.

Negalima paneigti, kad valstybės įmonių valdymo sistemoje reikšminga pozicija skirta įmonės vadovui. Kaip jau minėta, valstybės įmonės vadovą pagal įstatymą (Lietuvos Respublikos Valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymas, 1994) skiria ir atšaukia įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija, taip pat ir tuo atveju, jeigu įmonėje sudaroma valdyba. Tuo tarpu akcinėje bendrovėje visais atvejais, ir kai sudaroma valdyba ir stebėtojų taryba, pastarosios renka ir atšaukia bei atleidžia iš pareigų įmonės vadovą. Arba valstybės įmonės valdymo sistemoje vadovo skyrimo įgaliojimų suteikimas ne valdybai įneša apibrėžtą įgaliojimų nesuderinamumą. Juk valdyba, suformavusi įmonės veiklos strategiją, turi teisę pasirinkti, išreikšdama savo pasitikėjimą strategijos vykdymui. Tuo tarpu įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija, skirdama įmonės



vadovą, netiesiogiai išreiškia nepasitikėjimą valdyba. Taip pat įstatymas nereglamentuoja valstybės įmonių vadovų skyrimo ir atšaukimo tvarkos, išskyrus savivaldybės įmonės vadovo skyrimą ir atšaukimą – sprendimas gali būti priimamas tik savivaldybės tarybai pritarus. Įstatymas leido valstybės valdymo institucijoms pasirinkti jų manymu tinkamą (arba administravimo požiūriu racionalią) įmonės vadovo skyrimo tvarką. Tai gali būti tiek vienasmenis, tiek ir kolegialus sprendimas, kurie yra nevienareikšmiai, nes reikalauja gana skirtingų pretendentų paieškos ir atrankos variantų.

**Valstybės įmonių valdymo sistemos atstovų nuostatų diagnostika.** Siekiant pertvarkyti bet kokią valdymo sistemą, reikalinga jos visų subjektų palanki nuostata dėl būsimos pertvarkos. Tai viena iš šiandien pripažįstamų vadybinių aksiomų, kurios prasmę akcentavo dar F. Taylor. Minėta, jog nagrinėjamu atveju šios sistemos subjektai yra: 1) Finansų ministerija, VĮ Valstybės turto fondas bei VĮ Turto bankas (toliau – Turto bankas ir Turto fondas), atsakingi už valstybės turto valdymo strategiją; 2) Aplinkos, Energetikos, Susisiekimo, Ūkio ministerijos, įgyvendinančios valstybės įmonių savininko teises ir pareigas; 3) valstybės įmonių vadovai.

Suprantama, kad atskirų grupių ekspertai dėl savo užimamos padėties valstybės įmonių valdymo sistemoje nevienodai vertina esamą valstybės įmonių valdymo modelį (įvardina jo privalumus ir trūkumus, žr. 5 priedą) bei mato kiek skirtingas šio modelio pertvarkymo sąlygas. Skiriamąja riba visoms ekspertų grupėms buvo centralizavimo – decentralizavimo dilema (nėra ir negali būti nei absoliučiai centralizuotos, nei absoliučiai decentralizuotos valdymo sistemos).

Laikoma, kad valdymo centralizacijai palankesni tokie svarbiausi veiksniai (Mintzberg, 1983): 1) išorinės aplinkos stabilumas; 2) žemutinė valdymo grandis nepajėgi priimti efektyvių valdymo sprendimų; 3) žemutinė valdymo grandis yra pasyvi priimant valdymo sprendimus; 4) sprendimai labai reikšmingi; 5) gresia krizė; 6) organizacinis darinys didelis; 7) strategijos įgyvendinimo efektyvumas priklauso išskirtinai nuo vadovo.

Sunku surasti (laikant A. Mintzberg neabejotinu autoritetu) įtikinamų argumentų dėl vienu ar kitu veiksnių palankumo labiau centralizuotam valstybės įmonių valdymo modeliui. Kita vertus, nėra aišku, kaip kiekvienas atliktų apklausų

dalyvis suprato didesnę centralizacijos laipsnį. Bet kokiu atveju svarbu įvardinti apklausos būdu pritarimo valstybės įmonių valdymo modelio transformacijai laipsnį.

Tikslinga pateikti ministerijų, įgyvendinančių įmonių savininko teises ir pareigas, specialistų ir miškų urėdijų vadovų esamo valstybės įmonių valdymo modelio privalumus ir trūkumus. Pirma išvada – ministerijų atstovai plačiau atskleidė tiek esamo valstybės įmonių valdymo modelio privalumus, tiek minusus (5 priedas). Antra išvada – ministerijų atstovai šio modelio trūkumų įvardija žymiai daugiau.

Kokie yra įvardijami pagrindiniai valstybės įmonių valdymo modelio privalumai, kuriuos, būtų svarbu išsaugoti naujajame modelyje? Abi respondentų grupės akcentuoja kontrolės ir atskaitomybės užtikrinimo galimybes, kelio savivalei, pasipelnymui užkirtimą, korupcijos apraiškų mažinimą. Visais kitais atvejais nuomonės išsiskiria. Ministerijų atstovai mano, kad valstybės įmonių valdymo modelis atspindi veiklos specifiką, suteikia galimybę racionaliai valdyti išteklius, užtikrina sprendimų priėmimo demokratiškumą, integruoja valstybės įmonių strateginius tikslus į ministerijų strateginius tikslus, nereikalauja valdybos veiklos finansavimo. Miškų urėdijų vadovai mano, kad esamas valdymo modelis įgalina sprendimų kompleksiskumą, strategijos aiškumą, valstybės turto tinkamą saugojimą ir jo didinimą.

Ministerijų atstovai mano, kad esamas valstybės įmonių modelis turi šiuos trūkumus: pernelyg didelė biurokratija neleidžia operatyviai priimti sprendimų, neužtikrinamas būtinas viešumas, valdiškas požiūris į darbą, sudėtinga pati valdymo sąranga, priklausomybė nuo politinių sprendimų, silpnas įmonių valdybų darbas. Būtent valdybų veiklai skiriama bene daugiausiai vietos: valdybų nariai tam neturi pakankamai laiko, menka jų motyvacija, pernelyg siauras jų įgaliojimų ratas, kai balsuojama pagal institucijos vadovo įgaliojimus.

Miškų urėdijų vadovai, įvardindami valstybės įmonių valdymo modelio trūkumus iš esmės akcentuoja jų savarankiškumo ribojimą, perdėtą teisinį reglamentavimą, o taip pat komercinių paslapčių viešinimą ir biudžeto pildymo diktatą.

Toks nuomonių spektras ir jų akcentai atspindi ne tik respondentų interesus, bet ir paryškina bendresnio plano dalykus, turėsiančius įtakos ir transformuotam valdymo modeliui. Tarkime, ar yra garantijos (ar bent ieškoma atitinkamų mechanizmų), kad transformuotas (pirmiausia, labiau centralizuotas) valstybės įmonių valdymo modelis leis išvengti minėtų neigiamų dalykų?

Apklausoje svarbiausia vieta, vienijanti visas tris respondentų grupes, buvo atskirų valdymo funkcijų centralizavimo galimybė. Suprantama, kad kiekviena ekspertų grupė priklausomai nuo savo esamos ir numatomos vietos valstybės įmonių valdyme, nevienodai išreiškia savo nuostatą dėl valdymo centralizavimo, taip ir dėl atskirų funkcijų centralizavimo prasmės. Jeigu kiekvienai respondentų grupei pagal pateiktus balus paskaičiuotume sąlyginį valdymo funkcijų centralizavimo balą, tai gautume, kad Finansų ministerijos specialistai rodo 6,9 balo koeficientą, kitų ministerijų 6,0 ir 3,5 balo miškų urėdijų vadovai (žr. 22 lentelę).

**22 lentelė. Respondentų nuomonių pasiskirstymas dėl galimybės centralizuoti atskiras valdymo funkcijas**

Eil. Nr.	Valdymo funkcija	FM*	M**	MUV***	Balo vidurkis
1.	Įmonės struktūros nustatymas	5,9	5,4	3,0	4,7
2.	Audito įmonės parinkimas	6,1	7,7	5,5	6,4
3.	Personalo atranka ir ugdymas	6,3	5,6	2,3	4,7
4.	Įmonės buhalterinės apskaitos tvarkymas	6,8	6,1	3,2	5,4
5.	Pelno (nuostolių) paskirstymas	7,0	5,7	3,0	5,2
6.	Įmonių vadovų paskyrimas	7,1	5,4	3,3	5,2
7.	Metinių turto įsigijimo ir skolinimosi planų parengimas	7,1	5,5	2,6	5,1
8.	Įmonių valdybų formavimas	7,2	5,3	3,0	5,1
9.	Darbuotojų apmokėjimo ir premijavimo taisyklių nustatymas	7,2	6,8	3,7	5,9
10.	Įmonės veiklos rodiklių nustatymas	7,7	6,8	4,7	6,4
11.	Strateginis planavimas	8,4	6,1	4,6	6,3
<b>12.</b>	<b>Balo vidurkis</b>	<b>6,9</b>	<b>6,0</b>	<b>3,5</b>	

FM\* - Finansų ministerijos, Turto fondo ir Turto banko specialistai

M\*\* - Aplinkos, Energetikos, Susisiekimo, Ūkio ministerijų specialistai

MUV\*\*\* - Miškų urėdijų atstovai

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis apklausos duomenimis.

Manytina, kad Finansų ministerijos bei Turto fondo ir Turto banko specialistai psichologiškai labiau nei kiti prisiėmė strategijos formuotojo misiją. Kitų

ministerijų specialistai, būdami centrinių valstybės įstaigų atstovai neabejotinai remia valdymo funkcijų centralizavimą. To, kaip matome, nėra miškų urėdijų vadovų apklausoje (jie, kaip jau minėta, nėra patenkinti esama išorinės aplinkos įtaka jų įmonėms).

Pagal atskiras valdymo funkcijas centralizavimo nuostata irgi gana nevienoda – labiausiai pritariama įmonių veiklos rodiklių nustatymui, audito įmonės parinkimui ir strateginiam planavimui, arba išreiškiama nuomonė, kad turto savininko išskirtinėje kompetencijoje yra strateginis valdymas. Mažiausiai reikšmės galimame valdymo funkcijų centralizavime teikiama įmonės struktūros nustatymui, personalo atrankai ir valdymui. Tačiau atkreiptinas dėmesys į dviejų irgi ganėtinais „jautrių“ valstybės įmonių valdyme funkcijų vertinimą – įmonių valdybų formavimą ir įmonių vadovų paskyrimą, kurios atsidūrė visų analizuojamų funkcijų vertinimo viduryje. Tai pasakytina apie visas respondentų grupes.

**Racionalaus valstybės įmonių disponuojamo turto valdymo transformavimo prielaidos.** Valstybės įmonių valdymo pertvarkymas – pakankamai sudėtingas, reikalaujantis išskirtinio sistemiškumo ir detalumo išlaikymo. Tai, kas šiandien yra pateikiama Vyriausybės patvirtintoje Konceptijoje (Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl valstybės valdomų įmonių efektyvumo didinimo koncepcijos patvirtinimo“, 2010), leidžia įvertinti visą valstybės įmonių valdymo transformacijos mastą ir išvelgti esminius jos svertus. Tačiau (nors, beje, kas ir tegali būti bet kokios koncepcijos objektu) verta šią Konceptiją vertinti jos sistemiškumo ir konceptualaus detalumo požiūriais. Pradėkime nuo strateginio valdymo subjekto apibrėžtumo šioje Konceptijoje (2010), kur numatoma, kad „kiekviena valstybės valdoma įmonė turės kolegialų valdymo organą – valdybą“. Arba nustatomas dviejų grandžių valstybės įmonių valdymo modelis (skirtingai nei tai numato Lietuvos Respublikos Akcinių bendrovių įstatymas (2000) – trijų grandžių valdymo modelį, suteikiantį akcininkams teisę rinkti ir stebėtojų tarybą.) Taigi kiekviena valstybės įmonė privalomai turės strateginio valdymo organą, o jų veiklą pagal Konceptiją vertins Ūkio ministerija, kas ir atitinka savininko kompetenciją. Tačiau Konceptijoje nurodoma, kad: 1) „Tarp svarbių valdybos funkcijų bus įmonės strategijos vertinimas ir įgyvendinimas...“; 2) „Valdybos nariai bus nepriklausomi“; 3) Valdybos nariai bus visiškai atsakingi už nuostolius, kuriuos gali sukelti jų pareigų

nevykdymas ar netinkamas vykdymas“; 4) „...valstybės valdomų įmonių valdybos veikla būtų visiškai autonomiška ir į ją nebūtų kišamasi“ (Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl valstybės valdomų įmonių efektyvumo didinimo koncepcijos patvirtinimo“, 2010). Atkreipkime dėmesį į vieną kiek dviprasmišką nuostatą, kad valdybos vertins ir įgyvendins įmonės strategijas. Pagal nusistovėjusį (vadovėlinį strateginio valdymo modelį) strateginio valdymo procesas numato: apibrėžti organizacijos misiją, tikslus ir strategijas – atlikti SSGG (SWOT) analizę – suformuoti strategijas – įgyvendinti strategijas – nustatyti pasirinktas strategijas – nustatyti pasirinktos strategijos įgyvendinimo rezultatus (Robbins, Coulter, 2006; Certo S.C, Certo S.T., 2006). Apibendrintai strateginio valdymo procese išskiriami du etapai: strateginis planavimas ir strategijos įgyvendinimas (Stoner, Freeman, Gilbert, 2008). Pabrėžtina, kad strategijos vertinimas yra integrali strateginio planavimo dalis, tačiau kalbant apie strateginio planavimo subjekto (kokia ir turėtų būti valstybės įmonės valdyba) vietą strateginiame valdyme skiriant valdybai tik vertintojos funkciją tai būtų aiškus jų strategijos kompetencijos sumenkinimas. T.y. valstybės įmonės valdybos nariai turės teisę vertinti išorėje parengtas organizacijos strategijas, tuo pačiu būdami visiškai autonomiški ir visiškai atsakingi. Juolab, kaip nurodoma Koncepcijoje, Finansų ministerija nustatys pagrįstus valstybės įmonės finansinius rodiklius, o Ūkio ministerija irgi dalyvaus šiame procese. Ir kaip galimą raktą į strateginio kompromiso paiešką, Koncepcija numato nesutarimų ir ginčų, kylančių dėl finansinių rodiklių, sprendimo tvarką, kuri bus detalizuojama nuosavybės įgyvendinimo gairėse (Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl valstybės valdomų įmonių efektyvumo didinimo koncepcijos patvirtinimo“, 2010).

Analizuojama problema yra ženkliai platesnė – ji apima viso šalies ūkio plėtros strategiją (Diskienė, Marčinskas, Vaškelis, 2008). Šią realiai egzistuojančią strateginio planavimo subjekto dilemą pabandykime iliustruoti šalies miškų ūkio sektoriumi. Kas ir kuo vadovaudamasis gali sukurti racionalią Lietuvos miškų ūkio sektoriaus strategiją (pagal kurią ir tegalėtų būti formuojami veiklos rodikliai miškų urėdijoms)? Vargu ar šias kompetencijas turi ir gali turėti Finansų ir Ūkio ministerijos, nes bet kurio iš šalyje veikiančių ūkio sektorių strategijos negalima formuoti izoliuotai nuo viso ūkio (ekonomikos) plėtros strategijos, juolab, kad Lietuvos Respublikos Seimas 2002 m. lapkričio 12 d. nutarimu patvirtino valstybės

ilgalaikės raidos strategiją. Formaliai, žinoma, ji galiojanti, bet nagrinėjamu atveju svarbu pagrįsti konkretaus verslo sektoriaus plėtros strateginę schemą. Joje esminė vieta tenka žinomai SSGG metodikai, kuri, sprendžiant pagal Ilgalaikės Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtotės iki 2015 m. strategijos (2002) parengimą, buvo panaudota gana vienpusiškai ir nevisaverčiai. Kas turi atlikti miškų sektoriaus SSGG? Pagal įprastą schemą, rengiant nacionalinės ūkio plėtotės strategijas, pasitelkiami atitinkamo ūkio sektoriaus valstybės institucijų specialistai ir mokslininkai. Tiek vieni, tiek kiti turi tokiai ekspertizei atlikti būtiną profesinę kompetenciją. Tačiau kaip ir bet kurioje žmogiškosios veiklos srityje SSGG analizėje būtina motyvacija. Pabandykime įsivaizduoti profesionalų miškininką, atstovaujantį valstybės valdymo instituciją, įvertinantį miškų ūkio sektoriaus stiprybes arba silpnybes. Ar įvertinant stiprybes nevalingai bus norima kiek pagražinti jo atstovaujamo sektoriaus stiprybes? Lygiai taip pat sumenkinti tas silpnybes, kurios gali būti sietinos ir su jo asmenine veikla? Negalima, žinoma, tvirtinti, kad tokios „paklaidos“ ekspertų vertinimuose būtinai padaromos.

Kartu su šiuo minimu ekspertų galimu subjektyvumu įvardinkime ir skirtingų palyginimo bazių pasirinkimą, ko, deja, pakanka minėtoje Ilgalaikėje strategijoje. SSGG analizės metodologija reikalauja, atrodo, gana paprasto dalyko – atskiro sektoriaus stiprybės, silpnybės, grėsmės ar galimybės turi turėti tinkamą palyginimui etaloną. Jeigu jo nėra, SSGG analizė tampa pernelyg atitrūkusi nuo realybės, nuo raidos trajektorijos realaus matymo ir nuo rytdienos perspektyvos matymo. Taigi klausimas liečia šalių analogų pasirinkimą, kuris kiekvieno atskiro ūkio sektoriaus atžvilgiu gali būti skirtingas (Diskienė, Marčinskas, 2007). Ieškant Lietuvos miškų ūkio sektoriaus tinkamos palyginimo bazės, turime įvertinti bent šiuos pasirinkimo kriterijus: 1) šalies teritorija ir jos miškingumas; 2) miškų struktūra pagal medžių rūšis, brandą; 3) ūkininkavimo kultūra; 4) visuomenės vertybinės nuostatos miškams.

Žinoma, galima remtis labiausiai priimtinais atskirų šalių miškų ūkio veiklos kriterijais: aukštas šalies miškingumas, vertingų ūkiniu požiūriu medžių rūšių vyravimas ir pan, bet tai jau būtų nerealus, o tuo pačiu ir nepasiekiamas šalies standartas, kas strateginį planavimą paverstų viso labo biurokratine procedūra.

Pasirinkus gi šalies analogo (ar ir analogo) parametrus, strateginio planavimo specialistams teliktų surasti tos šalies plėtros trajektorijoje Lietuvos miškų ūkiui

adekvačią poziciją. Tačiau būtina pabrėžti, kad šis sprendimas galėtų palengvinti, jeigu būtų žinomi pasirinktos šalies analogų miškų ūkio plėtotės strateginiai orientyrai. T.y. būtų prasminga susipažinti ne tik su vakardiena, bet ir projektuojama rytdiena, įvertinant realias tokios informacijos gavimo problemas. Tačiau tarpvalstybinių susitarimų lygmenyje galima susitarti dėl abipusiai naudingo (Lietuvai ir šaliai analogei) ekspertų nuomonių pasikeitimo. Užsieniečiai galėtų, iš šalies, neribodami savęs asmeniniais įsipareigojimais konkrečiam ūkio sektoriui, pareikšti konstruktyvių minčių dėl mūsų šalies ūkio sektoriaus stiprybių, silpnybių, grėsmių ir galimybių.

Tai galėtų būti, optimali SSSG analizės schema, kurioje galėtų būti surasta vietos ir valstybės įmonių valdyboms. Pastarosios turi išlikti strateginio planavimo subjektais, ruošdamos savo supratimą, interesus atitinkančią įmonės strategiją. Arba galima kalbėti apie dviejų krypčių pasitiktinį strateginį planavimą: specialistų grupė, atstovaujanti valstybės interesus, formuoja kiekvienos valstybės įmonės veiklos strategiją; valstybės įmonės valdyba savarankiškai rengia jų įsivaizdavimu tinkamą įmonės strategiją. Parengus abi valstybės įmonės strategijų versijas toliau vyktų pozicijų derinimas, surandant kiekvienu atveju būtiną kompromisą. Pastaroji pozicija galėtų atsispindėti ir Konceptijoje, įtvirtinant valstybės įmonės valdybos strateginę kompetenciją. Valdybos, žinoma, vertintų valstybės interesus atstovaujančios specialistų grupės parengtos strategijos turinį, taip pat profesionaliai labiau pasiruoštų pozicijų derinimui. Kita vertus, valstybės įmonės valdybos padarymas, kad ir alternatyviu strateginio planavimo subjektu, padidintų jų motyvaciją. Mat nevisai tikslu būtų vadovautis išankstine nuostata, kad valstybės įmonės valdyba turi būti sudaryta iš profesionalų, kurie siekia tik lengvai įvykdomų užduočių. O valdyme, kaip žinia, galioja ir tokia taisyklė – užduotis tampa tuo patrauklesnė, kuo jos vykdymas siejamas su stipresnėmis paskatomis. Arba valstybės interesus atstovaujančių specialistų dispozicijoje, siūlant vienokias ar kitokias įmonės veiklos strategines alternatyvas, lieka ir skatinimo mechanizmo formavimas.

Kita išskirtinai reikšminga valstybės įmonių valdymo kokybinės transformacijos prielaida – valdybos narių ir vadovo skyrimo tvarkos racionalumas. Konceptijoje kalbama, kad nuosavybės teisės įgyvendinimo gairės nustatys skaidrią kandidatų į valdymo organus parinkimo tvarką (t.y. taikytina tiek įmonių valdybų

nariams, tiek vadovams). Taip pat kiek detalizuojami valdybos nario atrankos kriterijai: bus atsižvelgiama į parengtus įmonės verslo planus, atsakingą rinkos ir įmonės verslo aplinkos analizę. Daug dėmesio bus skirta kandidatų etiniam reputacijos ir potencialių interesų konfliktų išvengimo aspektams (Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl valstybės valdomų įmonių efektyvumo didinimo koncepcijos patvirtinimo“, 2010). Iš to ryškėja galima valdybos narių parinkimo variantų (kurių iš esmės yra du: a) konkurso būdu ir b) politinio protegavimo pagrindu) „derinimo“ galimybė. Į ką bus orientuoti konkursai, atsako akcentas į įmonės verslo planų parengimą, vidinės ir išorinės įmonės aplinkos supratimą. T.y. bus orientuojamasi į vadinamuosius namų darbų konkursus, kada visi pretendentai iš anksto paruošia savo projektus, kur atskleidžiamas jų profesinis akiratis, gebėjimas įžvelgti naujas galimybes ir pan. Tai išties tinkamas pretendentų atrankos metodas, tačiau su sąlyga, kad: 1) pretendentai tikrai savarankiškai, nesikreipdami išorinės pagalbos paruoš savo namų darbus; 2) turi būti metodiškai aiški pretendentų parengtų darbų vertinimo sistema; 3) turi būti anoniminė pati darbų vertinimo sistema. Įvertinant vis dar praktikuojamą politinį protegavimą, sudėtinga tikėtis būsimo valstybės įmonių valdybų konstruktyvaus formavimo. Todėl, įvertinant ne tokias dideles panašių atrankų apimtis, tikslinga remtis laikinomis, ne tik iš valstybės tarnybos sutelktomis, ekspertų grupėmis.

Tačiau problemiški lieka pretendentų etiniai ir reputacijos aspektai (potencialių interesų konflikto galimybė gali remtis pakankama informacine baze), kur nėra metodiškai išbaigtų diagnostikos instrumentų. Šią spragą (žinoma, surinkus būtinus pretendentų biografijos faktus) gali užpildyti kiek sudėtingesnė, pasitelkiant platesnį ekspertų ratą, pretendentų atranka. Jos metu gali būti: 1) patikrinama pretendento profesinė kompetencija; 2) atliekama pretendento asmenybės diagnostika; 3) panaudojamos balso analizės technologijos; 4) organizuojama grupinė diskusija. Kiekvienas panašios atrankos etapas kelia specifinius, tačiau reikšmingus tikslus. Pirma, pretendento profesinė kompetencija gali būti diagnozuojama pateikiant suformuluotą problemą (žinoma, atitinkančią įmonės veiklos specifiką), kuri per fiksuotą laiką (kaip taisyklė, iki 1 valandos) turi įgauti sprendimą. Tuo atveju, jeigu norima patikrinti užsienio kalbos ir informacinių technologijų žinias, užduotis atliekama norima kalba prie kompiuterio. Antra, įvertinant tai, kad įmonės valdyba tegali būti interpretuojama kaip komanda,



svarbus dalykas kiekvienam nariui yra jo asmenybės struktūros dedamosios, reikšmingai įtakojančios komandinę veiklą. Trečia, tais atvejais, kada kalbama apie strateginius valstybės objektus, kur valdybos nario moralinės etinės savybės gali tapti svarbiu riziką didinančiu veiksniu, gali būti naudojamos balso analizės technologijos. Pastarosios technologiškai yra nesudėtingos, neužimančios daug laiko. Pagaliau pakankamai plačiai naudojamos ir Lietuvoje imtinai iki derybų suderinant nekilnojamojo turto kainas. Ketvirta, grupinė diskusija suteikia galimybę įvertinti ne tik kiekvieno pretendento profesinę kompetenciją (gebėjimas operatyviai reaguoti į pateikiamas situacijas – testus), bet ir jo komunikavimo potencialą, gebėjimą dirbti komandoje.

Suprantama, kad toks kompleksinis pretendentų vertinimas suformuoja apibendrinantį rezultatą, kurio pagrindu priimamas sprendimas (Cooper, Robertson, Tinline, 2003). Tačiau bet kokių atveju būtina suvokti, kad galutinio sprendimo procedūros išlieka netobulomis, nes nėra procedūrų, kurios garantuotų patikimus sprendimus visiems atvejais (Cooper, Robertson, Tinline, 2003). Todėl, įvertinant panašios atrankos sudėtingumą, turi būti pasitelkiami tik aukštos kvalifikacijos profesionalai, kas garantuotų ne tik pačios procedūros atlikimo kokybę, bet ir galutinio, apibendrinančio sprendimo suradimą.

Koncepcijoje kalbant apie valstybės valdomų įmonių valdymo organų narių skyrimą, iš esmės minimi valdybos nariai. Lieka neaiški valstybės įmonių vadovų skyrimo tvarka, o tiksliau – esminis klausimas – kas skirs įmonių vadovus? Tačiau pagal organizacijų valdymo logiką ir ja besivadovaujančiu Lietuvos Respublikos Akcinių bendrovių įstatymu (2000) įmonės vadovą renka ir atšaukia valdyba. Tokia logika neleidžia pažeisti vadybinės atsakomybės grandinės valdymo sistemoje – kiekviena valdymo grandis turi prisiimti adekvačią atsakomybę, neperstumiant jos į sekančią valdymo grandį. T.y. įmonei patekus į ekonominę aklavietę, valdyba turi pripažinti savo priimtų strateginių sprendimų (vadovo skyrimas arba strategijos formavimas) klaidingumą. Tuo atveju, jeigu savininkas skiria ir valdybą, ir įmonės vadovą, vadybinė atsakomybė (ypač, jeigu savininkas ir formuoja įmonės strategiją) krizės atveju atitenka savininkui.

Kita vertus, svarstyti ar visais atvejais (išskyrus strateginės reikšmės įmones) valstybės įmonėse būtina formuoti valdybas. Akcinių bendrovių įstatymas, kaip žinia, leidžia patiems akcininkams (t.y. įmonės savininkams) pasirinkti

bendrovės valdymo modelį: nuo „visuotinis akcininkų susirinkimas – stebėtojų taryba – valdyba – vadovas“ iki „visuotinis akcininkų susirinkimas – vadovas“.

Pagaliau nėra aiški valdybų formavimo koncepcija – galima kalbėti apie įmonių valdybų narius, turinčius su įmone darbo santykius ir neturinčius darbo santykių (t.y. už jų darbą atlyginama tantjemomis). Valdybų nariai, susaistyti su įmone darbo santykiais, kaip rodo praktika, laikosi atsargesnės strategijos, jų valdymo sprendimai, kaip taisyklė, mažiau rizikingi. Kita vertus, galima kalbėti apie įmonių valdybas, kurios orientuotos į vadinamąjį partnerystės modelį (įmonių valdybų formavime prioritetą suteikiamas veiklos partnerių atstovams) ir laisvą, vadovaujantis išskirtinai pretendentų profesionalumo kriterijais. Tai klausimai, kurie reikalauja atsakymo ir, tikėtina, apibrėžtos praktinės patirties, leidžiančios įvardinti atskirų alternatyvų privalumus ir trūkumus. Neatmestina ir idėja, kad savininkui turi būti leista, atsižvelgiant į atskirų veiklos sektorių (ar net ir įmonių) veiklos specifiką, rinktis vienokį ar kitokį valstybės įmonių formavimo modelį.

Suprantama, kad siekiant transformuoti valstybės įmonių valdymą, orientuotą į reikšmingą veiklos efektyvumo didinimą, būtina įvertinti toli gražu ne tik šiuos veiksnius. Egzistuoja vadinamosios nuolat besireiškiančios veiksmų grupės, iš kurių svarbiausiomis laikytinos valdymo aparato atsakomybė ir motyvacija, jų suderinamumas. Tai fundamentalios ir universalios kiekvienos žmogiškosios veiklos problemos, kurių sprendimas valstybės įmonėse reikalauja ieškoti (norint pasiekti lūžį valstybės turto valdyme) naujų sprendimų.

x x x

Apibendrinant šią dalį galima teigti, kad empirinio tyrimo rezultatai daugeliu atvejų patvirtino autorės teiginius ir išvadas, padarytas darbe atliktos išsamios analizės pagrindu dėl valstybės turto apskaitos, turto naudojimo efektyvumo bei turto valdymo.

Pirminis iki šiol galiojantis valstybės įmonių valdymo modelis negalėjo užtikrinti priimtino galutinio rezultato dėl keleto esminių trūkumų: įmonių valdybos buvo formuojamos tik iš kuruojančių ministerijų specialistų; už veiklą valdyboje buvo neatlyginama; funkcionavo ribotas savo galimybėmis administravimo modelis „kuratorius – valdybos narys“.

Atlikta valstybės įmonių valdymo sistemos atstovų apklausa parodė, kad 1) esamas valstybės įmonių valdymo modelis leidžia užtikrinti geresnę kontrolę ir atskaitomybę, užkertama kelią savivalei ir piktnaudžiavimui; 2) tačiau jis neapsaugotas nuo biurokratizmo, kišimosi į įmonių reikalus, politinės įtakos. Yra pagrindo teigti, kad šios respondentų nuostatos bus įvertintos transformuojant valstybės įmonių valdymą. Pažymėtina, kad ministerijų specialistai labiau nei įmonių vadovai pritaria valdymo funkcijų centralizavimui.

Vyriausybės patvirtinta valstybės valdomų įmonių efektyvumo didinimo koncepcija suteikia gaires valstybės įmonių valdymo transformacijai. Tačiau joje įtvirtintas valstybės įmonių strategijos subjekto supratimas yra ginčytinas, nes valdyboms suteikta kompetencija vertinti įmonės strategiją. Nors jų veikla, kaip deklaruojama, bus visiškai autonomiška, prisiimant ir visišką atsakomybę. Siūloma valstybės įmonėms strategijas formuoti pasitiktiniu keliu – savininko atstovai ir valdybos formuoja savo strategines nuostatas ir ieško bendro sutarimo. Prasminga verslo segmentų ar ir atskirų (ypač strategiškai reikšmingų) įmonių strategijas formuoti remiantis šalių analogų pagrindu.

Reikšminga valstybės įmonių valdymo transformavimo sąlyga – profesionalių valdybų ir vadovų formavimas. Siūloma valdybas nebūtinai formuoti visose valstybės įmonėse. Valdyboms turi būti suteikta teisė skirti įmonių vadovus. Verta pasirinkti optimalų mūsų sąlygomis valdybų formavimo variantą, kuris leistų patikrinti pretendentų profesines kompetencijas, gebėjimą dirbti komandoje, asmenybės išskirtinius bruožus, o išskirtiniais atvejais ir moralines savybes. Tikslinga taip pat patikslinti ir valdybų formavimo koncepciją: ar tik susiejant valdybos narius su įmone darbo santykiais, ar orientuojantis į partnerystės ryšius su išorine aplinka ir kt.

Empirinio tyrimo hipotezė – skirtingi valstybės turto valdymo sistemos atstovai nevienareikšmiškai vertina aktyviosios turto dalies valdymo sistemos privalumus ir trūkumus, tačiau iš esmės pritaria būtiniams pokyčiams – pasitvirtino.

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Siekiant moksliai pagrįstai įvertinti esamą valstybės turto naudojimo, disponavimo ir valdymo potencialą, iširta turto teisinė ir ekonominė prigimtis, išaiškinta atskiroms mokslo sritims būdingų turto sąvokų tapatumas ir prieštaravimas. Pažymėtina tai, kad įvairiuose literatūros šaltiniuose ir netgi teisės aktuose turto sąvokos pateikiamos nevienareikšmiškai, jos siejamos su konkrečia mokslo sritimi (teise, ekonomika, fiziniais mokslais ir kt.) ir akcentuoja būtent tai sričiai būdingas kategorijas. Literatūros šaltinių ir teisės aktų analizė parodė, kad visas turtas apskritai neturi vienintelio apibrėžimo, o atsižvelgiant į įvairius interesus ir tikslus, apibūdinamas labai įvairiai.

2. Išnagrinėta turto klasifikacijų esama įvairovė, kuri siejama su turto apskaita, turto valdymo funkcijomis, atskiromis turto grupėmis bei turto funkcionavimu mikro ir makro lygmenyje. Pripažinta, kad turto klasifikacijų įvairovė bei jų nesuderinamumas dažnai sąlygoja valstybės turto sandaros ir vertės netikslumus. Darbe turto klasifikacijų įvairovė susisteminta pagal mokslo, veiklos sritis, turto grupes ir turto valdymo principus.

3. Nustatyta, kad iki šiol nėra susistemintos literatūros ar atitinkamų mokslinių darbų, kuriuose būtų kompleksiskai analizuojami, apibendrinami būtent *valstybės* turto klasifikavimo, valdymo ir apskaitos ypatumai, atskleidžiantys valstybės turto sampratą, jo struktūrą ir naudojimą. Mokslinėje literatūroje apskritai labai mažai rašoma apie šią turto dalį, turto apskaitos, turto realios vertės nustatymo problemas. Todėl, atlikus išsamią esamos literatūros šaltinių ir teisės aktų analizę, darbe pateikta integruota pagal prasmę turinčius požymius (turto statistinę apskaitą, turto rūšis, turto įteisinimą, turto valdytojus) valstybės turto klasifikacija, pagal kurią atlikta valstybės turto esamos būklės analizė.

4. Atskleista Lietuvos nacionalinio (valstybės) turto skaičiavimo evoliucija, kritiškai įvertinant apskaitos metodologinius trūkumus. Išskirti trys evoliucijos (raidos) etapai. *Pirmojo* etapo skaičiavimai, pradedant 1988-1989 metais, pasižymi sovietmečiu vyravusia statistikos darbų tvarka, paremta centralizmo principais, ir sovietinės statistikos metodologija. *Antrasis* etapas laikytinas 1997 ir 1998 metais, kai Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos vyriausybės pirmą kartą

parengė ir paskelbė leidinius „Lietuvos nacionalinis turtas“, kuriuose buvo pateikta nauja turto klasifikacija pagal Nacionalinę sąskaitų sistemą. Leidiniuose turto vertė detalizuota įvairiais pjūviais pagal institucinius vienetus (disponuojančius atitinkamu turtu), tačiau visavertės analizės nebuvo ir šiame etape. Nacionalinio turto sudėtinių dalių vertinimo kriterijai ir vertės skaičiavimai buvo pagrįsti iš esmės tais pačiais balansinės vertės nustatymo metodais, kurie visiškai nebuvo siejami su rinkos principais pagrįstu turto vertinimu. Statistikams pripažinus, kad pradėtas skaičiuoti turtas nėra visas šalies turtas, kad viso nacionalinio turto apskaita itin probleminė, apsiribota tik valstybei nuosavybės teise priklausančio turto vertės skaičiavimais, remiantis sukurtais NSS pagrindu turto vertinimo metodiniais ir organizaciniais principais. Šis etapas tęsiasi ir šiuo metu tobulinant turto statistinių tyrimų metodiką bei valstybės turto ataskaitų rengimo sistemą, tačiau ankstesniems etapams būdingų trūkumų neišvengiama iki šiol (dalis turto nėra traukiama į buhalterinę apskaitą, dalis jo rodoma verte, neatitinkančia jo tikrosios vertės, dalis – neįvertinta nei kiekiškai, nei vertine išraiška, dalis įvertinta tik natūrine išraiška ir pan.) apskaitos sistemos trūkumai išliko. *Trečiasis* etapas laikytinas prasidėjęs nuo 2009-ųjų metų. Tai valstybės turto įvertinimo etapas, kuris labiau siejamas su valstybės įmonių turto aktyviosios dalies (komercinio turto) naudojimo ir valdymo efektyvumo didinimo paieška.

5. Išanalizuota valstybės turto apskaitos ir realios vertės nustatymo specifika, atlikta valstybės turto vertės, jos struktūros ir kitimo analizė parodė, kad ir šiandien valstybės turto vertė neatspindi jo tikrosios rinkos vertės. Tikroji vertė yra suma, už kurią gali būti parduotas turtas, apsiųsta turtu ar paslaugomis, arba kuria gali būti užskaitytas tarpusavio įsipareigojimas tarp nesusijusių šalių, ketinančių pirkti ar parduoti turtą arba užskaityti tarpusavio įsipareigojimą. Pažymėtina, kad dalis valstybės turto vis dar neinventorizuojamas, neįtraukiamas į valstybės registrus ir į buhalterinę apskaitą, todėl nepažinomas valstybės institucijų, įstaigų ir organizacijų finansinėse ataskaitose. Ne visam turtui skaičiuojamas nuvertėjimas, dalis apskaitomo finansinio turto yra beviltiškas turtas (iš nemokių skolininkų gautinos sumos, bankrutuojančių įmonių akcijos ir pan.). Kasmet rengiamos valstybės turto ataskaitos yra daugiau statistinės nei buhalterinės. Turto statistika gana nepilna, fragmentiška. Atliekant valstybės turto vertinimą, į jį žiūrima kaip į sukauptų daiktų

visumą, neatsakant į klausimą, kaip turimas visas turtas funkcionuoja ir kaip efektyviai jis naudojamas.

6. Įvertinta statistinė informacija apie valstybės valdomų įmonių skaičių, jų priskyrimą veiklos sričiai ir jų veiklos rodiklius parodė, kad valstybė neturi tikslių duomenų, kokios vertės turtą patikėjimo teise valdo valstybės įmonės, ji nedisponuoja pilnaverte informacija apie jai nuosavybės teise priklausančių įmonių skaičių. Įmonių klasifikavimo statistika Lietuvoje paini, skirtingų institucijų ir įstaigų pateikiama informacija gerokai skiriasi ir tai galiausiai mažina Vyriausybės siekius turtą valdyti efektyviai, nes racionaliai gali būti valdoma tik tai, apie ką turime visapusišką informaciją.

Valstybės valdomų įmonių disponuojamas komercinis turtas yra ypatingai svarbi valstybės turto sudėtinė dalis, nors jis viso turto vertėje nesudaro nei 10 proc. Valstybės valomos įmonės turi didelę įtaką šalies ekonomikai ir pagrindiniams infrastruktūros sektoriams, jose sukuriama daug darbo vietų, dirba 3 proc. visos darbo jėgos Lietuvoje. Ekonominio sunkmečio metais ypač susirūpinta šio turto naudojimu, t.y. valstybės įmonių veiklos finansiniais rezultatais, jų finansiniu įnašu į valstybės biudžetą. Todėl disertacijoje empirinis tyrimas svaria dalimi susietas su valstybės įmonių disponuojamo turto naudojimo ir valdymo efektyvumą užtikrinančių mechanizmų išaiškinimu.

7. Atskleidus valstybės turto, kaip valdymo objekto, specifiką darytina išvada, kad Lietuvoje po Nepriklausomybės paskelbimo formaliai susiformavo visos valstybės ir jos turto valdymo sistema, kurios du dešimtmečiai sistemos tobulinimo prasme nebuvo nei intensyvūs, nei vaisingi. Pagrindinis šios sistemos trūkumas buvo tas, kad šioje srityje nebuvo atliekama visapusiška analizė ir kontrolė, todėl nebuvo galimybės įvertinti, kiek šita sistema yra pasiteisinanti, kokius turi rezervus ir galimybes.

Darytina išvada, kad valdymo praktika nežino sudėtingesnio valdymo proceso nei valstybės turto valdymas. Tai susiję su keletu priežasčių. Pirma iš jų – tai pati valstybės turto struktūra, kurios kiekviena iš dedamųjų reikalauja skirtingų valdymo technologijų. Pagal išanalizuotą valstybės turto sandarą vienokių valdymo technologijų reikalauja ilgalaikis materialusis, kitokių nematerialusis ar finansinis ir trumpalaikis materialusis turtas, dar kitokių – nekilnojamasis ar kilnojamasis turtas

ir valstybės įmonės. Visa tai kelia būtinumą formuoti savarankiškas valdymo sistemas, ką, beje, reglamentuoja ir skirtingi įstatymai, o juos vykdo skirtingos valstybės institucijos. Antra iš to išplaukianti priežastis – objektyviai sąlygotas skirtingas atskirų valstybės turto rūšių centralizavimo laipsnis (pvz. valstybinius kelius patikėjimo teise valdo 11 valstybės įmonių, o valstybinius miškus – 42 valstybės įmonės miškų urėdijos). Trečia priežastis – skirtingi tikslai, kuriuos kelia valstybė kiekvienos rūšies turto valdymui.

8. Parengta valstybės turto valdymo organizacinės struktūros schema, kuri apima esminių valstybės institucijų funkcijų, susijusių su turto naudojimu, disponavimu ir valdymu, sistemą. Joje išskirtos trys sistemos grandys: valdančioji, valdomoji bei veiksmų ir procesų, susijusių su turto naudojimu, disponavimu ir valdymu. Išskirtos valstybės ilgalaikio materialiojo turto valdymo politiką formuojančios ir šią politiką įgyvendinančios institucijos. Parengta schema rodo Lietuvoje esantį aiškiai decentralizuotą valstybės turto (ypač ilgalaikio materialiojo) valdymo modelį.

9. Įvertintas prioritetinių valstybės turto valdymo instrumentų (Centralizuoto valstybės turto valdymo Strategijos (2009) ir Valstybės valdomų įmonių veiklos efektyvumo didinimo Konceptijos (2010)) nepakankamas suderinamumas ir dėl to kylančios problemos. Pabrėžtina, kad šiuose teisės aktuose atskleistos priežastys, lėmusios būtinumą didinti valstybės nekilnojamojo turto (iš vienos pusės) ir valstybės valdomų įmonių (iš kitos pusės) efektyvumą, įtvirtinti valstybės turto naudojimo efektyvumo didinimo principai. Atkreiptas dėmesys į du esminius šiuose teisės aktuose fiksuojamus valstybės turto valdymo sistemos pertvarkymo iniciatyvos momentus: 1) apsiribojama tik viena valstybės turto dalimi (pirmame dokumente – nekilnojamoju turtu, antrame – valstybės įmonių veiklos efektyvumo didinimu), kurios yra labai reikšmingos, tačiau nepagrįstai atskirtos; 2) akcentuojama centralizuoto valstybės turto valdymo idėja. Arba pripažįstama, kad sukurti *viso valstybės turto* valdymo sistemą yra sudėtinga arba ir neįmanoma. Tačiau bandoma inicijuoti konceptualų posūkį bent valstybės turto *dalies* valdyme.

10. Atlikto tyrimo (anketinės apklausos) tikslas orientuotas į valstybės turto naudojimo, disponavimo ir valdymo sistemoje dalyvaujančių specialistų vertybinių nuostatų atskleidimą, nes siekiant pertvarkyti bet kokią valdymo sistemą reikalinga

jos visų subjektų palanki nuostata būsimai pertvarkai. Darbe nagrinėjamos sistemos subjektais yra: 1) Finansų ministerija, Turto fondas bei Turto bankas, atsakingi už valstybės turto valdymo strategiją; 2) Aplinkos, Energetikos, Susisiekimo, Ūkio ministerijos, įgyvendinančios valstybės įmonių savininko teises ir pareigas; 3) Valstybės įmonių vadovai. Valstybės turto valdymo sistemą atstovaujančių respondentų apklausos rezultatai gana optimistiški, nes visų grupių respondentai pripažįsta būtinumą keisti esamą valstybės turto valdymo sistemą, taigi galima tikėtis, kad turto valdymo sistemos esminis keitimas neturėtų sutikti rimtesnio vykdytojų pasipriešinimo. Tenka pažymėti ir gana akivaizdžius atskirų respondentų grupių išreikštų vertinimų ir pasiūlymų skirtumus: Finansų ministerijos, Turto fondo ir Turto banko specialistai iš esmės pritaria labiau specializuotam valstybės turto valdymo modeliui; ministerijų, kurios atstovauja valstybės turto savininko teises ir pareigas, specialistai linkę pernelyg sureikšminti savo institucijos veiklos efektyvumą; tuo tarpu miškų urėdijų atstovai kelia nevisai pagrįstas atstovavimo normas įmonių valdybose. Dažnai minimas dalykas apklausoje – tai visų valstybės turto valdymo sistemos dalyvių atsakomybė už savo funkcijų vykdymą (ji turi būti žymiai padidinta). Valstybės turto valdymo sistemoje esminiai pokyčiai neatsiejamai susiję su apibrėžtomis pataisomis įstatymuose bei poįstatyminiuose aktuose, reglamentuojančiuose atskirų vykdytojų atsakomybę. Formuojant realius valstybės turto valdymo mechanizmus, turi būti atsižvelgiama į suinteresuotumo ir atsakomybės suderinamumą.

11. Transformuojant valstybės turto valdymo sistemą, orientuotą į aukštesnį efektyvumo lygį, pirmiausia būtina atlikti visapusišką valstybės turto įvertinimą (audita), kuris pilnai atspindėtų valstybės turto struktūrą ir kiekine, ir vertine išraiška. Būtina taip pat aiškiai apibrėžti valdymo objektą, kas leistų geriau sudėlioti valstybės turto valdymo instrumentus, nes centralizuoto valstybės nekilnojamojo turto valdymo strategijos ir valstybės valdomų įmonių veiklos efektyvumo didinimo koncepcijos įgyvendinimas yra organiškai susiję. Ne mažiau svarbu atlikti Lietuvos valstybės turto potencialo analizę, lyginant mūsų valstybės turto panaudojimo sąlygas su Europos Sąjungos kelių valstybių analogų sąlygomis. Tik taip paaiškėtų realus potencialas (ypač valstybės įmonių komercinio turto), kuo remiantis būtų nustatomi jų veiklos realūs rodikliai.



## LITERATŪRA

1. Aidukaitė, J. (2010). Welfare reforms in Central and Eastern Europe: a new type of welfare regime? // *Ekonomika*. Vilnius: VU Vol. 89(4).
2. Arnold, R.A. (1986). *Economics*. St. Paul: West Publishing Company.
3. Batson, R. (1963). *Measuring the Effectiveness of Personnel Administration in State and Local Government*. University of Chicago, Dept. of Political Science.
4. Berry, A., Jarvis, R. (1994). *Accounting in business context*. London: Chapman&Hall.
5. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija, I, II dalys*. Klaipėda: S. Jakužio leidykla-spaustuvė.
6. Bružas, V., Stončiuvienė, N. (2010). Ilgalaikio materialiojo turto pirminio vertinimo tobulinimas // *Apskaitos ir finansų mokslas ir studijos: problemos ir perspektyvos*. Septintosios tarptautinės mokslinės konferencijos straipsnių rinkinys. Nr.1 (7).
7. Bond, S.G. and Dent, P.R. (1996). *The Valuation of Public Sector Assets: Identifying the Appropriate Methodology*. Paper presented at the American Real Estate and Urban Economics Association 5th International Conference, Orlando, Florida, May 1996.
8. Brzeski, W.J., Dobrovolski, G., Kozlovski, E.P., Sedek, S., Jaruševičius, V., Mitkus, S. (2006). *Nekilnojamojo turto vadovas*. Vilnius: VGTU.
9. Certo, S.C., Certo, S.T. (2006). *Modern Management*. Pearson, New Jersey: Prentice Hall.
10. *Compilation of Annual Balance Sheets for Nonfinancial Assets: Methodological Approach, Main Outcomes and Open Issues in the Italian Experience (2011)*. Conference on strengthening sectoral position and flow data in the macroeconomic accounts, IMF and OECD February 28 – March 2, 2011.
11. Cooper, D., Robertson, I.T., Tinline, G. (2003). *Recruitment and Selection*. Thomson Learning.
12. *Corporate Governance of State – Owned Enterprise: A survey of OECD countries (2005)*. OECD Publishing.
13. Cunningham, C.E., Woodward, C.A., Shannon, A.S., Macintosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., Brown, J. (2002). *Readiness for Organizational Change: A*

- Longitudinal Study at Workplace, Psychological and Behavioural Correlates // Journal of Occupational and Organizational Psychology. December, 2002.
14. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas (2000). Vyr. Red. S.Keinys. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas. Nuo 2003 m. interneto versija, [www.lki.lt/dlkz](http://www.lki.lt/dlkz).
  15. Dauderis, H. (1993). Finansų apskaita: kaip pasirinkti sprendimą. Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
  16. Derkač, O. (2003). Ilgalaikio turto apskaita pagal Verslo apskaitos standartus // Mokesčių apžvalga. Vilnius: Pačiolis, Nr.10.
  17. Diskienė, D., Marčinskas, A. (2007). Lietuvos vadybinis potencialas: būklė ir perspektyvos: monografija. Vilnius: VU.
  18. Diskienė, D., Marčinskas, A., Vaškelis, V. (2008). Valstybės strateginio planavimo subjekto dilema // Ekonomika. Nr. 81. ISSN 1392-1258. Vilnius: VU.
  19. Downs, G.W., Larkey, P.D. (1986). The Search for Government Efficiency: From Hubris to Helplessness. – Random House: New York.
  20. Eccles, T., Holt, A. (2001). International Accounting Standards: A paradigm shift for corporate real estate? // Journal of Corporate Real Estate, Vol. 4, Iss. 1, p. 66-82.
  21. Edwards, P.J., Abivardi, C. (1998). The value of biodiversity: Where ecology and economy blend Biological Conservation, Nr. 83 (2), p. 239-246.
  22. Efektyvus valstybės ir savivaldybių turto valdymas (2008). LLRI. Prieiga per internetą:  
[http://www.lrinka.lt/Pranešimas/Efektyvus\\_valstybės\\_ir\\_savivaldybių\\_turto\\_valdymas\\_LLRI\\_200807.pdf](http://www.lrinka.lt/Pranešimas/Efektyvus_valstybės_ir_savivaldybių_turto_valdymas_LLRI_200807.pdf)
  23. Europos Parlamento ir Tarybos reglamento pasiūlymas dėl Europos nacionalinių ir regioninių sąskaitų sistemos Europos Sąjungoje 2010/0374 (COD). Briuselis, 2010 m. gruodžio 20 d.
  24. Evans, M., French, N., O’Roarty, B. (2001). Accountancy and corporate property management. A briefing on current and proposed provisions relating to UK corporate real estate. Journal of Property Investment and Finance, Vol. 19, No.2, p.211-223.
  25. Fess, P.E., Warren, C.S. (1987). Accounting principles. Ohio.
  26. Fisher, J.D., Martin, R.S. (1995). Investment analysis for appraisers. Dearborn Financial Publishing, Chicago, IL.

27. Gaddy, W.E., Hart, R.E. (1993). Real estate fundamentals. 4th ed. Real estate education company, Darbon, MI.
28. Gaižauskas, L., Budrionytė, R. (2003). Nematerialaus turto klasifikavimo ir pripažinimo problemos // *Ekonomika*. Vilnius: VU, Nr. 64.
29. Galinienė, B. (2005). Turto ir verslo vertinimo sistema. Formavimas ir plėtros koncepcija. Vilnius: VU.
30. Galinienė, B., Marčinskas, A., Martinavičius, J., Valkauskas, R. (2004). Statistika nacionalinio turto valdymo strategijos formavime. // *Efektyvios turto vadybos link. Konferencijos, vykusios Vilniuje 2004 m. spalio 7–8 d. medžiaga*. Vilnius: LTVA.
31. Galinienė, B., Marčinskas, A. (2001). Lietuvos turtas: jo vertė ir vertintojai // *Ekonomika*. Vilnius: VU, Nr. 54.
32. Galinienė, B., Pažūsiene, R. (2008). Interpretations of Real Estate Accountancy and Valuation. The proceedings of Baltic Valuation conference „Recreational & Leisure Property Valuation around the Baltic Sea. ISBN 978-9986-9321-5-4, 11-13 September 2008, Klaipėda, Lithuania, p. 67-75.
33. Galinienė, B., Ragauskienė, E. (2011). Valstybės turtas ir jo naudojimo efektyvumas: problemos ir perspektyvūs sprendimai. Kolektyvinė monografija „*Ekonomikos modernizavimas: Efektyvumo paieškos ir šiuolaikiniai prioritetai*“. Vilnius: VU.
34. Galinienė, B., Stankauskienė, R. (2007). Lietuvos valstybės turto valdymas ir jo efektyvumo didinimas. // Lietuvos turto vertintojai – paslaugų paletė ir kontaktų mugė. Mokslinės- praktinės konferencijos, vykusios Vilniuje, 2007 m. rugsėjo 27 d., medžiaga / Sudarytojas ir atsakingasis redaktorius Steponas Deveikis. Vilnius: LTVA, p. 20–26.
35. Galinienė, B., Ragauskienė, E., Deveikis, S. (2011). Valstybės turtas: jo apskaitos, valdymo ir naudojimo efektyvumo aspektai. Kn. *Ekonomikos ir turto vertės pokyčiai: tendencijos ir valdymo priemonės*. 2011 m. kovo 25 d. konferencijos mokslo darbai, p.70-83.
36. Gilbert, D. (2002). *The American Class Structure in an Age of Growing Inequality*. NY: Wadsworth Publishing.
37. Grover, R. (2009). State and public land management: the drivers of change. *Land reform journal*. January.
38. Gylys, P. (2008). *Ekonomika, antieconomika ir globalizacija*. Vilnius: VU.

39. Hawken, P., Lovins, A., Lovins, L., Hunter. (2001). Natural Capitalism: Creating the Next Industrial Revolution. Publisher by Rocky Mountain Institute.
40. Henry, N. (1975). Paradigms of Public Administration. Public Administration Review, V. 34, Nr.4.
41. Holzer, M. (1975). A Productive Start. Public Productivity Review. V.1.
42. Ilgalaikė Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtotės iki 2015 metų strategija (2002). Vilnius: PĮ „Lietuvos mokslo“ redakcija.
43. International Association for Research in Income and Wealth. A summary survey of NATIONAL wealth estimates. The review of income and wealth. Prieiga per internetą <http://www.roiw.org/8/1.pdf>
44. Ivanauskienė, A. (2004). Buhalterinės apskaitos pradmenys. Vilnius: TEV.
45. Jagminas, V. (2005). Ilgalaikio turto apskaita ir apmokestinimas. Vilnius: Pačiolis.
46. Jakutytė–Sungailienė, A. (1999). Turto samprata Lietuvos civilinėje teisėje. [www.mruni.eu/lt/mokslo\\_darbai/sms/archyvas/dwn.php?id=218604](http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/sms/archyvas/dwn.php?id=218604).
47. Jeroen, C.J., Van den Bergh, M. (2001). Ecological Economics: Themes, Approaches and Differences with Environmental Economics. Regional Environmental Change, 2 (1), p.13-23.
48. Kalčinskas, G. (2003). Buhalterinės apskaitos pagrindai. Vilnius: Pačiolis.
49. Kalčinskas, G. Černius, G., (1997). Finansinė ir menedžmento apskaita. T.1: Įmonių apskaitos pagrindai. Vilnius: Pačiolis.
50. Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: JUDEX.
51. Karlof, B., Lovingsson, F. H. (2006). Vadybos koncepcijos ir modeliai nuo A iki Z. Vilnius: UAB Verslo žinios.
52. Kazanova, O., McKellar, J. (2006). Managing Government Property Assets: International Experiences Washington, D.C.: The Urban Institute Press.
53. Konopliovas, G. (1996). Turto vertinimo įtaka inovaciniams procesams, kuriant Lietuvos nacionalinę politiką. Kn. „Šalies turtas ekonominėje politikoje“. The importance of national assets within economic policy. Tarptautinės konferencijos medžiaga. Vilnius, 1996 m. liepos 10-11 d.
54. Korsgaard, M.A., Sapienza, H.J., Schweiger, D.M. (2002). The Role of Procedural Justice in Planning Change // Journal at Management, April, 2002.
55. Kriukelytė, A. (2004). Ilgalaikio materialiojo turto vertės sumažėjimo apskaita // Apskaitos ir mokesčių apžvalga, Nr. 10 (124), p. 12-17.

56. Kvedaravičienė, I. (2000). Nekilnojamojo turto charakteristikų įtaka investicijoms // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: VDU, Nr. 13.
57. Kuodis, R. (2008). Lietuvos ekonomikos transformacija 1990-2008 metais: etapai ir pagrindinės ekonominės politikos k laidos. Pinigų studijos, 2: 97-105.
58. Lakis, V. (2011). Įmonės turto vertės kitimo ir tyčinio keitimo būdų analizė. Kn. Ekonomikos ir turto vertės pokyčiai: tendencijos ir valdymo priemonės. 2011 m. kovo 25 d. konferencijos mokslo darbai, p. 89-97.
59. Larson, K.D, Pyle, W.W, Zin, M., Nelson, M. (1987). Fundamental accounting principles. Homewood: Irwin.
60. Lietuviškoji tarybinė enciklopedija (1981). Vilnius: Mokslas, T.8.
61. Mackevičius, J. (2009). Finansinių ataskaitų auditas ir analizė. Vilnius: TEV.
62. Mackevičius, J. (2005). Įmonių veiklos analizė. Informacijos rinkimas, sisteminimas ir vertinimas. Vilnius: TEV.
63. Mackevičius, J., Ragauskienė, R. (2011). Ilgalaikio materialiojo turto audito metodika. Kn. Ekonomikos ir turto vertės pokyčiai: tendencijos ir valdymo priemonės. 2011 m. kovo 25 d. konferencijos mokslo darbai, p. 106-113.
64. Mackevičius, J., Ragauskienė, E. (2011). Anatomy of frauds: Types, conditions, prevention measures. The 4th International Economic Challenges for the CEE countries. Wroclavo konferencija.
65. Mansfield, J.R., Royson, P.J. (2007). Aspects of valuation practice in Central and Eastern Europe economies. Property Management, Vol.25, No.2, p. 150-163.
66. Marčinskas, A., Galinienė, B., Martinavičius, J., Žvinklys, J. (1996). Lietuvos turtas: būklė ir naudojimo efektyvumas //Šalies turtas ekonominėje politikoje. Tarptautinės konferencijos, vykusios Vilniuje, 1996 m. liepos 10–11 d., medžiaga / Lietuvos Respublikos Prezidentūra, Jungtinių Tautų Plėtros Programa, Lietuvos turto vertintojų asociacija, Vilniaus universitetas, p. 14–20.
67. Martinavičius, J. (2011). Nacionalinio turto vertinimo ir naudojimo problemos Lietuvoje. Ekonomikos ir turto vertės pokyčiai: tendencijos ir valdymo priemonės. 2011 m. kovo 25 d. konferencijos mokslo darbai, p. 114-123.
68. Martinkus, B., Vaičiūnas, G., Venskus, R. (2000). Gamybos vadyba. Vadovėlis. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
69. Martinkus, B., Žilinskas, V. (2001). Ekonomikos pagrindai. Kaunas: Technologija.

70. Masfield, J.R., Pinder, J.A. (2008). Economic and functional obsolescence. Their characteristics and impacts on valuation practice. *Property Management*, Vol. 26, Nr.3, p. 191-206.
71. Mažylis, L., Jasudavičiūtė, I. (2005). Lietuvos savivaldybių nekilnojamojo turto valdymas // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: VDU, Nr. 35.
72. Mintzberg, A. (1983). *Power In and Around Organizations*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
73. Mizaras, S. (2006). Lietuvos miškų metinės naudos bendroji ekonominė vertė // *Miškininkystė*, Nr.2 (60), p. 27-34.
74. Moon, M., Warwick, J. (2001). Impact of Enterprise Collaboration on Productivity of Intangible Assets.
75. Nausėda, G. Kodėl Lietuvoje nepavyko sukurti visuotinės gerovės valstybės? Prieiga per internetą : <http://www.bernardinai.lt/straipsnis/2008-02-19>
76. Nekrošius, I., Nekrošius, V., Vėlyvis, S. (1999). *Romėnų teisė. Antrasis leidimas*, 2007. Vilnius, Justitia.
77. *Organic Entry Level Stewardship Handbook*. (2008). Second edition. Natural England.
78. Pakalniškis, V. (2005). *Daiktai civilinių teisių objektų sistemoje*. Vilnius: Jurisprudencija, t. 71(63).
79. Palubinskas, G. T. (1997). *Strateginio planavimo procesas*. Kaunas: Technologija.
80. Plat, H.T. (2001). *The Economics of Property management*. Butterworth Heinemann.
81. Psychological and Behavioural Correlates.// *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. December, 2002.
82. Perry, J., Kralmer, K. (1983). *Public Management*. Mayfield: Pado Alto, California.
83. Pranulis, V. P. (2007). *Marketingo tyrimai. Teorija ir praktika*. Vilnius: VU.
84. *Public Productivity Handbook* (1992). Marsel Dekker, Inc.
85. Ragauskienė, E., Svetikas, Ž. (2007). Regioninė politika ir jos aktualijos. Kolektyvinė monografija „*Ekonomikos modernizavimas: Nauji iššūkiai ir ekonominės politikos prioritetai*“. Vilnius: VU leidykla. p. 324-353.
86. Ragauskienė, E. (2011). National (State's) Assets: Methodological aspects of its valuation in Lithuania. Tarptautinės mokslinės-praktinės konferencijos – Совершенствование учета, анализа и контроля как механизмов

- информационного обеспечения устойчивого развития экономики – medžiaga. Novopoločkas: ПГУ. 2 dalis, p. 6-9 .
87. Ragauskienė, E. (2005). The implementation of regional policy in Lithuania. *Ekonomika*, Vilnius: VU, Nr. 72.
88. Rimka, A. (1933). *Socialekonominė statistika*. Kaunas. p. 399-400.
89. Robbins, St. P., Coulter, M. (2006). *Management*. Pearson. New Jersey: Prentice Hall.
90. Rutkauskas, A.V. (2001). *Nekilnojamojo turto plėtotė, investicijos ir rizika*. Vilnius: Technika.
91. Stačiokas, R., Jefimovas, B. (2005). *Turto apskaita įmonėje*. Kaunas: Technologija.
92. Stankauskienė, R. (2007). *Lietuvos valstybės turto valdymas ir jo efektyvumo didinimas*. Magistro baigiamasis darbas. Vilniaus universitetas, Ekonomikos fakultetas.
93. Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R. (2008). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
94. *Šalies turtas ekonominėje politikoje (1996)*. Tarptautinės konferencijos medžiaga. Vilnius, 1996m. liepos 10-11 d.
95. Thayer, R. (2003). *Life Place: Bioregional Thought and Practice*, University of California Press.
96. Tumelionis, A. (2009). *Nekilnojamojo turto masinis vertinimas – istorinė raida, pasiekimai, perspektyva*. Kn. *Lietuvos turto vertintojai – 15 metų veiklos patirtis ir ateities perspektyvos*. Mokslinės-praktinės konferencijos medžiaga. Vilnius, 2009 m. kovo 26-27 d.
97. Valkauskas, R. (1979). *Nacionalinio turto skaičiavimo klausimai // Ekonomika, Lietuvos TSR aukštųjų mokyklų mokslo darbai*. Vilnius: Mintis, Nr. 17.
98. Valužis, K. (2001). *Apskaitos problemos*. Vilnius: Viltis.
99. Valužis, K., Genienė, M., Palubinskienė, S. (2003). *Buhalterinės apskaitos organizavimo tobulinimo kryptys*. *Socialiniai mokslai, LŽŪU Mokslo darbai*, Nr.61 (14).
100. Vandell, K.D. (2007). *Expanding the academic discipline of real estate valuation. A historical perspective with implications for the future // Journal of Property Investment and Finance*, Vol. 25, No.5.

101. Vasiliauskas, A., Vilkas, E. (2002). Lietuvos ekonomikos plėtros ilgalaikė strategija: metodologiniai principai ir strateginiai sprendimai. Pinigų studijos, 4: 5-19.
102. Williams, K. (2007). Intangible Assets, Wireless News.
103. Wonnacott, P., Wonnacott, R. (1994). Makroekonomika. Kaunas: VDU.
104. Ūkio statistika (Teorijos ir praktikos apybraižos) (1995). Ats. red. R. Valkauskas. Vilnius: VU.
105. Zakalskienė, R. (2002). Pirma paruošk, paskui naudok // Apskaitos ir mokesčių apžvalga, Nr.5.
106. Zimmer, I. (2002). Accounting for interest by real estate developers // Journal of Accounting and Economics, Vol.8, Issue 1.
107. Zinkevičienė, D. (2004). Pajamų samprata ekonomikoje ir apskaitoje. Tiltai. Klaipėda: KU, Nr.1.
108. Вайнштейн, А.Л. (1960). Народное богатство и народнохозяйственное накопление предреволюционной России. Москва: Госстатиздат.
109. Волков, Д.Л., Пашкус, Ю.В. и др. (1999). Экономика и финансы недвижимости СПб: Изд-во С.-Петербур. ун-та.
110. Горемыкин, В. А. (2002). Экономика недвижимости. Учебник. Москва: Маркетинг.
111. Грабовый, П. Г. (1999). Экономика и управление недвижимостью. Смоленск: Смалин-Плюс.
112. Федотова, М. А., Уткин, Э.Я. (2002). Оценка недвижимости и бизнеса. Москва: ЭКМОС.
113. Фреймундт, Е.Н. (1955). Очерки по статистике национального богатства. Москва: Госстатиздат.
114. Зомь, Р. (1916). Институций. История и система римского гражданского права. Общая часть и вещное право, с. 231, 234–235.
115. Кириченко, В.Н. (1964). Национальное богатство СССР. Экономика. Москва.
116. Кондраков, Н.Р. (2003). Бухгалтерский учёт. Для профессиональных бухгалтеров. Москва. INFRA-M.
117. Лойтер, М.Н. (1974). Природные ресурсы и эффективность капитальных вложений. Москва: Наука.



118. Максимов, С.Н. (1999). Экономика недвижимости: Учеб. пособие. – СПб: Изд-во С.-Петербур. ун-та.
119. Павлова, Л. (1995). Финансовый менеджмент. Москва: Банки и биржи.
120. Тепман, Л. Н. (2002). Оценка недвижимости. Под. ред. проф. В.А. Швандара. Москва: ЮНИТИ – ДАНА.
121. Хеллевик, О. (2002). Социологический метод. Пер. с норв. Москва.: Издательство «Весь мир.
122. Шихмагомедов, А. А. (2000). Маклер. Москва: Рос Консульт.

### *Lietuvos Respublikos įstatymai*

123. Akcinių bendrovių įstatymas (2000). Nr. VIII-1935. Žin., 2000, Nr. 64-1914. Aktuali redakcija nuo 2003.12.11.
124. Aplinkos monitoringo įstatymas (1997). Nr. VIII-474. Žin. 1997, Nr. 104-2615. Aktuali redakcija nuo 2009.12.28.
125. Buhalterinės apskaitos įstatymas. (2001). Nr. IX-574. Žin. 2001, Nr. 99-3515.
126. Geležinkelių transporto kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir taikymo pakeitimo įstatymas (2006). Nr.X-653, Žin. 2006, Nr. 72-2672.
127. Geodezijos ir kartografijos įstatymas (2001). Nr. IX-415. Žin. 2001, Nr.62-2226. Aktuali redakcija nuo 2010.05.11.
128. Kelių įstatymas (1995). Nr. I-891. Žin. 1995, Nr. 44-1076. Aktuali redakcija nuo 2008.12.01.
129. Kelių transporto kodeksas (1996). Nr. I-1628. Žin. 1996, Nr.119-2772. Aktuali redakcija nuo 2005.12.23.
130. Kilnojamųjų kultūros vertybių apsaugos įstatymas (1996). Nr. I-1179. Žin.1996, Nr. 14-352. Aktuali redakcija nuo 2010.07.01.
131. Konstitucijos 47 str. antroje dalyje numatyto žemės sklypų įsigijimo nuosavybėn subjektų, tvarkos, sąlygų ir apribojimų konstitucinio įstatymo pakeitimo įstatymas (2003). Nr. IX-1381. Žin., 2003, Nr.34-1418.
132. Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas: oficialus tekstas (2000). Vilnius: VĮ Teisinės informacijos centras.
133. Lietuvos Respublikos civilinio kodekso komentaras (2001). Pirmoji knyga: Bendrosios nuostatos. Vilnius: Justitia.

134. Miškų įstatymas (1994). Žin.1994, Nr.96-1872. Aktuali redakcija nuo 2009.06.25.
135. Muziejų įstatymas (1995). Nr. I-930. Žin. 1995, Nr. 53-1292. Aktuali redakcija nuo 2010.07.01.
136. Nekilnojamojo kultūros paveldo apsaugos įstatymas (1994). Nr. I-733. Žin. 1995, Nr.3-37. Aktuali redakcija nuo 2008.05.24.
137. Nekilnojamojo turto kadastro įstatymas (2000). Nr. VIII-1764. Žin. 2000, Nr.58-1704. Aktuali redakcija nuo 2010.07.01.
138. Nekilnojamojo turto registro įstatymas (1996). Nr. I-1539. Žin. 1996, Nr. 100-2261. Aktuali redakcija nuo 2007.07.21.
139. Nekilnojamojo turto mokesčio įstatymas (2005). Žin. 2005 Nr. 76-2741.
140. Pinigų plovimo prevencijos įstatymo pakeitimo įstatymas (2008). Nr. X-1419. Žin. 2008, Nr.10-335.
141. Saugomų teritorijų įstatymo pakeitimo įstatymas (1993). Nr. I-301. Žin. 1993, Nr.63-1188. Aktuali redakcija nuo 2010.07.10.
142. Statistikos įstatymas (1999). Nr. VIII -1511. Žin. 1993, Nr.54-1048; 1997, Nr. 65-1542.
143. Transporto veiklos pagrindų įstatymo pakeitimo įstatymas (2002). Nr.IX-747. Žin. 2002, Nr. 23-1034.
144. Turto ir verslo vertinimo pagrindų įstatymas (1999). Nr. VIII-1202. Žin., 1999, Nr. 52-1672; Įstatymo pakeitimo įstatymas (2011). Žin. 2011.07.13, Nr.86-4139.
145. Valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymas (1994). Nr. I-722. Žin. 1994, Nr. 102-2049; 2004, Nr. 4-24; 2005, Nr. 122-4360; 2010, Nr. 1-16.
146. Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymas (1998). Žin., 1998, Nr. 54-1492; 2002, Nr. 60-2412; 2006, Nr. 87-3397; 2008, Nr. 36-1273.
147. Valstybės turto perdavimo savivaldybių nuosavybėn įstatymas. 1997m. gruodžio 2 d., Nr. VIII-546. Žin 1998, Nr.6-113. Aktuali redakcija nuo 2008.10.18.
148. Valstybės ir savivaldybių turto privatizavimo įstatymas (1997). Nr. VIII-480. Žin. 1997, Nr. 107-2688.
149. Vandens įstatymas (1997). Nr.VIII-474. Žin. 1997, Nr. 104-2615. Aktuali redakcija nuo 2009.12.28
150. Viešojo administravimo įstatymas (1999). Nr VIII-1234. Žin. 1999, Nr. 60-1945; 2006, Nr. 77-2975.

151. Viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatymas (2007). Nr. X-1212. Žin. 2007 Nr. 77-3046; Žin., 2008, Nr. 137-5370; Žin., 2010, Nr. 67-3341; Žin., 2011, Nr. 52-2518.
152. Žemės gelmių įstatymas (1995). Nr. I-1034. Žin. 1995, Nr. 63-1582. Aktuali redakcija nuo 2010.07.20.
153. Žemės įstatymas (1994). Nr. I-446. Žin. 1994, Nr. 34-620. Aktuali redakcija nuo 2010.07.01.
154. Žemės reformos įstatymas (1991). Nr. I-1607. Žin. 1991, Nr. 24-635. Aktuali redakcija nuo 2010.07.01.
155. Žemės ūkio paskirties žemės įsigijimo laikinasis įstatymas (2003). Nr. IX-1314. Žin. 2003, Nr. 15-600. Aktuali redakcija nuo 2006.07.13.

### ***Lietuvos Respublikos kiti teisės aktai***

156. Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. lapkričio 12 d. nutarimas Nr. IX-1187 „Dėl valstybės ilgalaikės raidos strategijos“. Žin., 2002, Nr. 113-5029.
157. Lietuvos Respublikos finansų ministro 2009 m. gruodžio 22 d. įsakymas Nr. 1K-466 „Dėl finansų ministro 2008 m. gegužės 8 d. įsakymo Nr. 1K-174 „Dėl viešojo sektoriaus apskaitos ir finansinės atskaitomybės 12-ojo standarto patvirtinimo“ pakeitimo“, Žin., 2010, Nr. 1-44.
158. Lietuvos Respublikos vyriausybės 2002 m. balandžio 26 d. nutarimas Nr. 584 „Dėl žemės gelmių registro nuostatų patvirtinimo“. Žin., 2002, Nr. 44-1676; Žin., 2006, Nr. 54-1961
159. Lietuvos Respublikos vyriausybės 2009 m. lapkričio 25 d. nutarimas Nr. 1597 „Dėl centralizuoto valstybės turto valdymo 2009 – 2016 metų strategijos patvirtinimo“. Žin., 2009, Nr. 146-6492.
160. Lietuvos Respublikos vyriausybės 2010 m. gruodžio 1 d. nutarimas Nr. 1731 „Dėl valstybės valdomų įmonių efektyvumo didinimo koncepcijos patvirtinimo“. Žin., 2010, Nr. 145-7447.
161. Lietuvos Respublikos vyriausybės 2010 m. liepos 14 d. nutarimas Nr. 1052 „Dėl valstybės valdomų įmonių veiklos skaidrumo užtikrinimo gairių aprašo patvirtinimo ir koordinuojančios institucijos paskyrimo“. Žin., 2010, Nr. 88-4637.

162. Lietuvos Respublikos vyriausybės 2001 m. gruodžio 14 d. nutarimas Nr. 1524 „Dėl valstybės materialiojo turto nuomos“. Žin., 2001, Nr. 106-3814; 2002, Nr. 112-5009; 2007, Nr. 58-2242; 2009, Nr. 106-4428.
163. Lietuvos Respublikos vyriausybės 2002 m. gruodžio 3 d. nutarimas Nr. 1890 „Dėl valstybės turto perdavimo panaudos pagrindais laikinai neatlygintinai valdyti ir naudotis tvarkos aprašo patvirtinimo. Žin., 2002, Nr. 116-5215 ; 2004, Nr. 155-5649; 2005, Nr. 19-616; 2007, Nr. 28-1030; 2010, Nr. 82-4342.
164. Lietuvos Respublikos vyriausybės 2007 m. birželio 19 d. nutarimas Nr. 6-227 „Dėl valstybės ir savivaldybių turtinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo valstybės ir savivaldybės įmonėse“. Žin., 2007, Nr. 74-2940; 2011, Nr. 6-227.
165. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas „Dėl Turto vertinimo metodikos“. 1996. Nr. 244. Žin., 1996, Nr. 16-426.
166. Lietuvos Respublikos vyriausybės 2001m. spalio 17 d. nutarimas Nr. 1226 „Dėl valstybei ir savivaldybėms nuosavybės teise priklausančio turto ataskaitų rengimo ir teikimo“. Žin., 2001, Nr. 89-3132; 2008, Nr. 59-2225.
167. Lietuvos Respublikos vyriausybės 2009m. liepos 22 d. nutarimas Nr. 813 „Dėl valstybės turto informacinės paieškos sistemos steigimo ir jos nuostatų patvirtinimo“. Žin., 2009, Nr. 90-3883.
168. Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2010m. spalio 18 d. įsakymu Nr. 4-757 patvirtintos „Atstovavimo valstybei viešose įstaigose taisyklės“.
169. Lietuvos Respublikos finansų ministro 2010m. vasario 23 d. įsakymu Nr. 1K-041 patvirtintas „Centralizuoto valstybės turto valdymo 2009-2016 metų strategijos įgyvendinimo 2009-2010 metų priemonių planas“. Žin., 2010, Nr.24-1140.
170. Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos vyriausybės generalinio direktoriaus 2009m. sausio 30 d. įsakymas Nr. DĮ-36 „Dėl valstybės ir savivaldybių turto statistinių ataskaitų formų patvirtinimo. Žin., 2009, Nr.15-628.
171. Valstybės ir savivaldybių turto statistinio tyrimo metodika. Patvirtinta Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos vyriausybės generalinio direktoriaus 2007 m. birželio 14 d. Įsakymu Nr.DĮ-150.

### *Informacijos šaltiniai*

172. EVS (2009). European Valuation Standards. London: Estate Gazette.
173. IVS (2007). International Valuation Standards. 8th edition. ISBN 978-0-922154-94-4. London: IVSC.
174. IVS (2009). International Valuation Standards. London: IVSC.
175. Lietuvos nacionalinis turtas. National Worth of Lithuania (1997), Vilnius: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos vyriausybės.
176. Lietuvos nacionalinis turtas. National Worth of Lithuania (1998), Vilnius: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos vyriausybės.
177. Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolė (2010). Išvada dėl valstybei nuosavybės teise priklausančio turto 2009 m. ataskaitos (2010-12-01, Nr. FA-P-700-4-81). Prieiga per internetą: [http://www.stat.gov.lt/uploads/docs/kontroles\\_isvada2009.pdf](http://www.stat.gov.lt/uploads/docs/kontroles_isvada2009.pdf)
178. Lietuvos statistikos metraštis (1996). Vilnius: Statistikos departamentas.
179. Lietuvos valstybės valdomų įmonių veikla (2011). 2011 m. pirmasis ketvirtis. Lietuvos Respublikos ūkio ministerija. Prieiga per internetą <http://www.ukmin.lt/lt/vvi> .
180. Metinė apžvalga (2010). Lietuvos valstybės valdomas komercinio naudojimo turtas 2009. – Vilnius: Ministro pirmininko tarnyba [elektroninis išteklius]. Prieiga per internetą: <http://www.lrt.lt/en/news/review//>
181. Nacionaliniai turto ir verslo vertinimo standartai (2004). Lietuvos turto vertintojų asociacija ir Lietuvos turtą ir verslą vertinančių įmonių asociacija.
182. Statistikos departamentas (2010). Aiškinamasis raštas dėl Valstybei nuosavybės teise priklausančio turto 2009 metais ataskaitos. Prieiga per internetą: [http://www.stat.gov.lt/uploads/docs/Aiskinamasis\\_rastas2009.doc](http://www.stat.gov.lt/uploads/docs/Aiskinamasis_rastas2009.doc)
183. Tarptautiniai finansinės atskaitomybės standartai (TFAS) 2007, apimantys tarptautinius apskaitos standartus (TAS) ir jų aiškinimus, galiojančius 2007m. sausio 1 d. Vilnius. AATVI
184. Valstybinio audito ataskaita, a). Valstybės įmonių valdymas. 2009m. gruodžio 23 d. Nr. VA-P2-20-13-24. Vilnius.

185. Valstybinio audito ataskaita, b). Valstybės institucijų, įstaigų ir organizacijų patikėjimo teise valdomų patalpų naudojimas ir apsirūpinimas administracinėmis patalpomis. 2009m. sausio 9 d. Nr. VA-P-60-4-1. Vilnius.
186. Valstybės įmonės Registrų centro duomenų bazė [elektroninis išteklius]. Prieiga per internetą [www.registrucentras.lt](http://www.registrucentras.lt)
187. Valstybei nuosavybės teise priklausantis turtas (2002, 2003, ... 2009 metais). Ataskaita. Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos vyriausybės. Prieiga per internetą: <http://www.statgov>.
188. Verslo apskaitos standartai (2004). Prieiga per internetą: <http://www.apskaitosinstitutas.lt> .

## PRIEDAI

### 1 priedas. „Turto“ sąvokos interpretavimas literatūros šaltiniuose

Literatūros šaltiniai	Sąvokos apibūdinimas
Berry A., Jarvis R. (1994)	<i>Ilgalaikis turtas</i> – tai turtas, kuris įsigytas su tikslu naudoti veikloje ir tinkamas naudoti veikloje ilgą laikotarpį bei nėra skirtas perparduoti.
Černius G., Kalčinskas G. (1997)	<i>Turtas</i> – tai ekonominiai ištekliai, kurie turi savininką ir kuriais disponuodama įmonė turi teisėtą lūkestį gauti iš šių ekonominių išteklių naudą ateityje.
Dauderis H. (1993)	<i>Turtas</i> – tai ekonominiai ištekliai, kurie priklauso įmonei nuosavybės teise, ir ši ekonominių išteklių dalis tikėtina, kad ateityje duos finansinį pelną.
Fedotova M. A., Utkin E.A. (2002)	<i>Turtas</i> – tai fizinis objektas, turintis fiksuotą vietą ir jam priklausančius išteklius po žeme ar virš žemės, taip pat teisės, interesai, nustatantys naudojimosi juo sąlygas.
Galinienė B. (2005)	<i>Turtas</i> gali būti apibrėžtas kaip fizinis objektas, ar teisinė kategorija. Pirmuoju atveju nekilnojamas turtas apibrėžiamas kaip žemė ir jos priklausiniai, t.y. statiniai, ir nurodoma, kas tai yra materialusis turtas. Teisiniu požiūriu nekilnojamas turtas apima visus turtinius interesus, privilegijas ir teises, susijusias su nuosavybe į fizinį nekilnojamąjį turtą.
Goremikin B. A. (2002), Plat H.T. (2001)	<i>Nekilnojamojo turto</i> teisinė ir socialinė sampratos apibūdina jį kaip ekonominę kategoriją.
Kalčinskas G. (2003)	<i>Ilgalaikis materialusis turtas</i> – tai žmogaus ar gamtos sukurtas turtas, kuris naudojamas įmonėje gaminant produkciją ar teikiant paslaugas. Tokiu turtu numatoma naudotis ilgiau nei vieną ataskaitinį laikotarpį.
Martinkus B. ir kiti (2000)	<i>Turtas</i> tai viskas kas vertinga ir turi savininką. Analizuojant plačiąja ekonomine prasme turtu vadinami ištekliai, kuriais ekonominis subjektas disponuoja ir tikisi iš jo gauti naudos.
Masfield J. R., Pinder J.A. (2008)	<i>Turtą</i> pateikia kaip teisėtai savininkui nuosavybės teisėmis priklausantį objektą, kuris gali būti tiek fizinis, tiek ir abstraktus, tačiau turi teikti tam tikrą naudą.
Valkauskas R. (1979)	<i>Nacionalinis turtas</i> , kaip ekonominė kategorija, laikomas materialinių vertybių, sukauptų ankstesnės žmonių darbinės veiklos metu, bei gamtos turtų, esančių ekonominėje apyvartoje, visuma.
Wonnacot P., Wonnacot R. (1994)	<i>Turtu</i> ekonomikos teorijoje vadina nuosavybę, kuria disponuoja tam tikras ekonominis subjektas.

**2 priedas. Anketa, skirta Finansų ministerijos ir VĮ Valstybės turto fondas ir VĮ Turto bankas (atsakingų už valstybės turto valdymo strategiją) specialistams – ekspertams.**

Gerb. eksperte,

Lietuvos valstybės turto efektyvesnis naudojimas siejamas su įgyvendinama šio turto valdymo strategija. Tačiau, kaip žinia, įgyvendinti bet kokią strategiją yra nepalyginamai sudėtingiau nei ją suformuoti. Tikėtina, kad ir šiuo atveju išaiškės kai kurie nenumatyti strategijos įgyvendinimo barjerai, kas privers ieškoti kitų ar kitokių turto valdymo instrumentų. Jūsų kompetencija, vykdomos veiklos funkcijos leidžia anksčiau ir pilniau išvelgti tuos galimus barjerus. Todėl prašome suinteresuotai atsakyti į pateiktus klausimus, kiek galima išsamiau išdėstyti savo pastebėjimus ir siūlymus. Visų ekspertų nuomonės bus apibendrintos ir pateiktos Vyriausybei.

1. Kaip vertinate valstybės institucijų atstovavimą valstybės interesams valdant ir naudojant valstybės turtą (10 balų skalėje, kur 1 – labai blogai, 10 – labai gerai)?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2. Jūsų nuomone, situacijai gerinti būtina: \_\_\_\_\_

---

---

3. Kaip vertinate pastaruoju metu vykdomą valstybei nuosavybės tvarka priklausančio turto privatizavimą (10 balų skalėje, kur 1 – labai blogai, 10 – labai gerai)?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

4. Jūsų nuomone, situacijai gerinti būtina: \_\_\_\_\_

---

---

5. Kaip vertinate valstybės turto informacinės paieškos sistemą (10 balų skalėje, kur 1 – labai blogai, 10 – labai gerai)?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

6. Jūsų nuomone, situacijai gerinti būtina: \_\_\_\_\_

---

---



7. Kaip vertinate valstybės institucijų funkcijoms nereikalingo turto perėmimą ir valdymą (10 balų skalėje, kur 1 – labai blogai, 10 – labai gerai)?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

8. Jūsų nuomone, situacijai gerinti būtina: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. Kaip vertinate perimto valstybės institucijų funkcijoms nereikalingo turto nuomą ar suteikimą panaudai (10 balų skalėje, kur 1 – labai blogai, 10 – labai gerai)?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

10. Jūsų nuomone, situacijai gerinti būtina: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11. Kaip vertinate patikėjimo teise valdomų valstybės žemės sklypų, priskirtų privatizuojamiems objektams, pardavimus (10 balų skalėje, kur 1 – labai blogai, 10 – labai gerai)?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

12. Jūsų nuomone, situacijai gerinti būtina: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13. Kaip vertinate vykdomos valstybės nekilnojamojo turto vertinimo paslaugų kokybę (10 balų skalėje, kur 1 – labai blogai, 10 – labai gerai)?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

14. Jūsų nuomone, situacijai gerinti būtina: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

15. Kaip vertinate valstybės nekilnojamojo turto atnaujinimą (10 balų skalėje, kur 1 – labai blogai, 10 – labai gerai)?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

16. Jūsų nuomone, situacijai gerinti būtina: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

17. Kaip vertinate valstybės vardu išduotų paskolų ir valstybės suteiktų garantijų administravimą (10 balų skalėje, kur 1 – labai blogai, 10 – labai gerai)?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

18. Jūsų nuomone, situacijai gerinti būtina: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

19. Kaip vertinate mokestinių nepriemokų, muitų, baudų ir delspinigių išieškojimą (10 balų skalėje, kur 1 – labai blogai, 10 – labai gerai)?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

20. Jūsų nuomone, situacijai gerinti būtina: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

21. Ką esminiai naujo ir svarbaus siūlote valstybės turto valdymo strategijoje:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

22. Įvardinkite egzistuojančio valstybės įmonių valdymo modelio galimus privalumus ir trūkumus:  
privalumai: \_\_\_\_\_

trūkumai: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

23. Kokias, jeigu sutikti su esamo valstybės įmonių valdymo modelio pakeitimu, valdymo funkcijas galima centralizuoti (10 balų skalėje, kur 1 – visiškai netikslinga, 10 – būtina centralizuoti)?

23.1. Strateginis planavimas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

23.2. Įmonių valdybų narių formavimas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

23.3. Įmonių vadovų paskyrimas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

23.4. Audito įmonės parinkimas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

23.5. Pelno (nuostolių) paskirstymas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

23.6. Įmonės struktūros nustatymas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

23.7. Darbuotojų apmokėjimo ir premijavimo taisyklių nustatymas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

23.8. Įmonės veiklos rodiklių nustatymas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

23.9. Metinių turto įsigijimo ir skolinimosi planų parengimas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

23.10. Įmonės buhalterinės apskaitos tvarkymas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

23.11. Personalo atranka ir ugdymas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

23.12. Kitos, Jūsų nuomone, svarbios funkcijos (įrašykite) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

24. Kokie veiksniai, Jūsų nuomone, labiausiai įtakoja valstybės turto valdymo efektyvumą (10 balų skalėje, kur 1 – niekaip neįtakoja, 10 – įtaka esminė)?

24.1. Pasirinkta valstybės turto valdymo koncepcija

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

24.2. Valstybės turto apskaitos sistema

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

24.3. Valstybės turto atnaujinimas ir plėtra

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

24.4. Valstybės turto valdymo funkcijas vykdančių specialistų kvalifikacija

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

24.5. Valstybės turto valdymo funkcijas vykdančių specialistų motyvacija

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

24.6. Valstybės turto valdymo veiklos kontrolė ir priežiūra

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

24.7. Kita (įrašykite): \_\_\_\_\_

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

25. Ar pritariate kardinaliai turimo valstybės turto privatizacijai (10 balų skalėje, kur 1 – kategoriškai tam nepritariu, 10 – visiškai su tuo sutinku)?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

26. Kaip vertinate valstybės turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo politiką formuojančios institucijos (Finansų ministerijos) funkcijų vykdymą (10 balų skalėje, kur 1 – labai blogai, 10 – labai gerai)?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

27. Kaip vertinate valstybės nekilnojamojo turto valdymo politikos įgyvendinančio juridinio asmens (sujungiant VĮ Valstybės turto fondą ir AB Turto bankas) paskyrimą (10 balų skalėje, kur 1 – labai blogai, 10 – labai gerai)?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

28. Kaip vertinate valstybės valdomų įmonių galimybes padidinti įplaukas į valstybės biudžetą (procentais)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
iki 20	21 - 30	31 - 40	41 - 50	51 - 60	61 - 70	71 - 80	81 - 90	90 - 100	> 100

Dėkojame už Jūsų geranoriškus atsakymus  
ir intelektualius pasiūlymus

Vilniaus universiteto mokslinis  
kolektyvas

**3 priedas. Anketa, skirta pagrindinių ministerijų (Aplinkos, Energetikos, Susisiekimo, Ūkio), įgyvendinančių valstybės įmonių savininko teises ir pareigas ir atsakingų už valstybės įmonių veiklos efektyvumo didinimo koncepcijos įgyvendinimą, specialistams-ekspertams.**

Gerb. eksperte,

Lietuvoje aktyviai ieškoma valstybės turto efektyvaus valdymo modelio. Manome, kad toks modelis gali būti sukonstruotas tik skirtingą patirtį ir interesus turinčių žmonių pastangomis. Jūs kaip tik geriausiai žinote valstybės įmonių funkcionavimo specifiką ir todėl Jūsų nuomonės, siūlymai gali būti šiuo požiūriu labai naudingi.

Kviečiame suinteresuotai užpildyti šį klausimyną, o apklaustų kelių valstybės institucijų ekspertų apibendrintos nuomonės bus pateiktos Vyriausybei.

1. Kaip vertinate dabartinį valstybės įmonių valdymo modelį, kada savininko teises ir pareigas įgyvendina konkreti valstybės valdymo institucija (10 balų skalėje, kur 1 – visiškai netinkamas, 10 – pilnai tenkinantis)?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2. Kaip vertinate Jūsų institucijos pastangas, įgyvendinant valstybės įmonių savininko teises, užtikrinant efektyvų įmonių funkcionavimą (10 balų skalėje, kur 1 – visiškai netenkinančios, 10 – pilnai tenkinančios)?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3. Įvardinkite netinkamus Jūsų institucijos veiksmus, įgyvendinant valstybės įmonių savininko teises ir pareigas: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Kaip vertinate Jūsų institucijos nustatomas valstybės įmonėms veiklos strategijas (jų atitikimą realybei) (10 balų skalėje, kur 1 – visiškai netinkamas, 10 – optimalios)?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

5. Ar tinkami, Jūsų nuomone, valstybės įmonėms patvirtinti įmonių nuostatai (10 balų skalėje, kur 1 – visiškai netenkina, 10 – pilnai tenkina)?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

6. Kokie pakeitimai, Jūsų nuomone, būtini LR Valstybės ir savivaldybės įmonių įstatyme:

---

---

---

7. Ar pasiteisino praktika, kai įmonės valdybą išimtinai formuoja tik įmonės savininko teisės ir pareigas įgyvendinanti institucija (10 balų skalėje, kur 1 – tikrai ne, 10 – pilnai)?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

8. Apibūdinkite, Jūsų nuomone, svarbesnius reikalavimus, keltinus valstybės įmonių valdybų nariams:\_\_\_\_\_

---

---

9. Ar pasiteisino praktika, kai valstybės įmonės valdybos nariams už veiklą valdyboje neatlyginama (10 balų skalėje, kur 1 – visiškai nepasiteisino, 10 – pasiteisino pilnai)?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

10. Įvardinkite egzistuojančio valstybės įmonių valdymo modelio galimus privalumus ir trūkumus:

privalumai:\_\_\_\_\_

trūkumai:\_\_\_\_\_

11. Kokias (jeigu sutikti su esamo valstybės įmonių valdymo modelio pakeitimo prasingumu) valdymo funkcijas galima būtų centralizuoti (10 balų skalėje, kur 1 – visiškai netikslinga, 10 – būtina centralizuoti)?

11.1. Strateginis planavimas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

11.2. Įmonių valdybų narių formavimas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

11.3. Įmonių vadovų paskyrimas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

11.4. Audito įmonės parinkimas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

11.5. Pelno (nuostolių) paskirstymas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

11.6. Įmonės struktūros nustatymas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

11.7. Darbuotojų apmokėjimo ir premijavimo taisyklių nustatymas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

11.8. Įmonės veiklos rodiklių nustatymas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

11.9. Metinių turto įsigijimo ir skolinimosi planų parengimas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

11.10. Įmonės buhalterinės apskaitos tvarkymas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

11.11. Personalo atranka ir ugdymas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

11.12. Kitos, Jūsų nuomone, svarbios funkcijos (įrašykite)\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

12. Kaip vertinate kuruojamų įmonių vadovų kaip komandų veiklos efektyvumą (10 balų skalėje, kur 1 – neefektyvios, 10 – pilnai efektyvios)?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

13. Kaip vertinate Jūsų institucijos įtakoje esančių valstybės įmonių ekonominius pasiekimus, atsižvelgiant į realias galimybes (10 balų skalėje, kur 1 – jie aiškiai per menki, lyginant su galimybėmis, 10 – jie pilnai atitinka galimybes, visi resursai išnaudoti)?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

14. Kokius matote realius rezervus, leidžiančius didinti įmonės veiklos efektyvumą?\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

15. Kaip Jūs vertinate Lietuvos valstybės turto valdymo efektyvumą (10 balų skalėje, kur 1 – labai žemas, 10 – labai aukštas)?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

16. Kokie veiksniai, Jūsų nuomone, labiausiai įtakoja valstybės turto valdymo efektyvumą (10 balų skalėje, kur 1 – niekaip neįtakoja, 10 – įtaka esminė)?

16.1. Pasirinkta valstybės turto valdymo koncepcija

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

16.2. Valstybės turto apskaitos sistema

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

16.3. Valstybės turto atnaujinimas ir plėtra

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

16.4. Valstybės turto valdymo funkcijas vykdančių specialistų kvalifikacija

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

16.5. Valstybės turto valdymo funkcijas vykdančių specialistų motyvacija

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

16.6. Valstybės turto valdymo veiklos kontrolė ir priežiūra

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

16.7. Kita (įrašykite): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

17. Ar pritariate kardinaliai turimo valstybės turto privatizacijai (10 balų skalėje, kur 1 – kategoriškai tam nepritariu, 10 – visiškai su tuo sutinku)?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

18. Kiek realiai procentų Jūsų įmonė gali padidinti įplaukas į valstybės biudžetą:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
iki 20	21 - 30	31 - 40	41 - 50	51 - 60	61 - 70	71 - 80	81 - 90	90 - 100	> 100

Dėkojame už Jūsų geranoriškus atsakymus  
ir intelektualius pasiūlymus

Vilniaus universiteto mokslinis  
kolektyvas



#### 4 priedas. Anketa, skirta valstybės įmonių vadovams.

Gerb. vadove,

Lietuvoje aktyviai ieškoma valstybės turto efektyvaus valdymo modelio. Manome, kad toks modelis gali būti sukonstruotas tik skirtingą patirtį ir interesus turinčių žmonių pastangomis. Jūs kaip tik geriausiai žinote savo įmonės funkcionavimo specifiką ir todėl Jūsų nuomonės, siūlymai gali būti šiuo požiūriu labai naudingi.

Kviečiame suinteresuotai užpildyti šį klausimyną, o apklaustų kelių valstybės įmonių vadovų apibendrintos nuomonės bus pateiktos Vyriausybei.

1. Kaip vertinate dabartinį valstybės įmonių valdymo modelį, kada savininko teises ir pareigas įgyvendina viena konkreči valstybės valdymo institucija (10 balų skalėje, kur 1 – visiškai netinkamas, 10 – pilnai tenkinantis)?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2. Kaip vertinate Jūsų įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos pastangas, užtikrinant efektyvų įmonės funkcionavimą (10 balų skalėje, kur 1 – visiškai netenkinančios, 10 – pilnai tenkinančios)?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3. Įvardinkite netinkamus įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos veiksmus Jūsų įmonės atžvilgiu: \_\_\_\_\_

---

---

4. Kaip vertinate įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos nustatomą įmonės veiklos strategiją (jos atitikimą realybei) (10 balų skalėje, kur 1 – visiškai netinkama, 10 – optimali)?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

5. Ar tenkina Jūsų įmonės veiklos sąlygas patvirtinti įmonės įstatai (10 balų skalėje, kur 1 – visiškai netenkina, 10 – pilnai tenkina)?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

6. Kokie pakeitimai, Jūsų nuomone, būtini LR Valstybės ir savivaldybės įmonių įstatyme:

---

---

---

7. Ar pasiteisino praktika, kai įmonės valdybą išimtinai formuoja tik įmonės savininko teisės ir pareigas įgyvendinanti institucija (10 balų skalėje, kur 1 – tikrai ne, 10 – pilnai)?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

8. Apibūdinkite, Jūsų nuomone, svarbesnius reikalavimus keltinus valstybės įmonių valdybų nariams: \_\_\_\_\_

---

---

---

9. Ar pasiteisino praktika, kai valstybės įmonės valdybos nariams už veiklą valdyboje neatlyginama (10 balų skalėje, kur 1 – visiškai nepasiteisino, 10 – pasiteisino pilnai)?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

10. Įvardinkite egzistuojančio valstybės įmonių valdymo modelio galimus privalumus ir trūkumus:

privalumai: \_\_\_\_\_

trūkumai: \_\_\_\_\_

11. Kokias (jeigu sutikti su esamo valstybės įmonių valdymo modelio pakeitimo prasingumu), valdymo funkcijas galima būtų centralizuoti (10 balų skalėje, kur 1 – visiškai netikslinga, 10 – būtina centralizuoti)?

11.1. Strateginis planavimas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

11.2. Įmonių valdybų narių formavimas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

11.3. Įmonių vadovų paskyrimas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

11.4. Audito įmonės parinkimas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

11.5. Pelno (nuostolių) paskirstymas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

11.6. Įmonės struktūros nustatymas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

11.7. Darbuotojų apmokėjimo ir premijavimo taisyklių nustatymas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

11.8. Įmonės veiklos rodiklių nustatymas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

11.9. Metinių turto įsigijimo ir skolinimosi planų parengimas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

11.10. Įmonės buhalterinės apskaitos tvarkymas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

11.11. Personalo atranka ir ugdymas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

11.12. kitos Jūsų nuomone svarbios funkcijos (įrašykite) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

12. Kaip vertinate savo įmonės vadovų kaip komandos veiklos efektyvumą (10 balų skalėje, kur 1 – neefektyvi, 10 – pilnai efektyvi)?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

13. Kaip vertinate savo įmonės ekonominius pasiekimus, atsižvelgiant į realias galimybes (10 balų skalėje, kur 1 – jie aiškiai per menki, lyginant su galimybėmis, 10 – jie pilnai atitinka galimybes, visi resursai išnaudoti)?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

14. Kokius matote realius rezervus, leidžiančius didinti įmonės veiklos efektyvumą? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

15. Kaip Jūs vertinate Lietuvos valstybės turto valdymo efektyvumą (10 balų skalėje, kur 1 – labai žemas, 10 – labai aukštas)?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

16. Kokie veiksniai, Jūsų nuomone, labiausiai įtakoja valstybės turto valdymo efektyvumą (10 balų skalėje, kur 1 – niekaip neįtakoja, 10 – įtaka esminė)?

16.1. Pasirinkta valstybės turto valdymo koncepcija

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

16.2. Valstybės turto apskaitos sistema

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

16.3. Valstybės turto atnaujinimas ir plėtra

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

16.4. Valstybės turto valdymo funkcijas vykdančių specialistų kvalifikacija

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

16.5. Valstybės turto valdymo funkcijas vykdančių specialistų motyvacija

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

16.6. Valstybės turto valdymo veiklos kontrolė ir priežiūra

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

16.7. Kita (įrašykite): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

17. Ar pritariate kardinaliai turimo valstybės turto privatizacijai (10 balų skalėje, kur 1 – kategoriškai tam nepritariu, 10 – visiškai su tuo sutinku)?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

18. Kiek realiai procentų Jūsų įmonė gali padidinti įplaukas į valstybės biudžetą:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
iki 20	21 - 30	31 - 40	41 - 50	51 - 60	61 - 70	71 - 80	81 - 90	90 - 100	> 100

Dėkojame už Jūsų geranoriškus atsakymus ir intelektualius pasiūlymus

Vilniaus universiteto  
mokslinis kolektyvas

## 5 priedas. Valstybės įmonių disponuojamo turto valdymo modelio privalumai ir trūkumai

Modelio privalumai		Modelio trūkumai	
Aplinkos, Energetikos, Susisiekimo ministerijų specialistai	Valstybės įmonių vadovai	Aplinkos, Energetikos, Susisiekimo ministerijų specialistai	Valstybės įmonių vadovai
<p>1. Tinkama kontrolė ir atskaitomybė, mažai erdvės savivalei.</p> <p>2. Operatyvumas.</p> <p>3. Tinkama valdymo decentralizacija, leidžianti atspindėti veiklos specifiką.</p> <p>4. Sprendimai priimami demokratiškai pagrindu.</p> <p>5. Lengviau realizuoti tam tikro sektoriaus strateginius tikslus.</p> <p>6. Galimybė racionaliai valdyti išteklius.</p> <p>7. Savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos kontrolė skatina atsakomybę ir skaidrumą.</p> <p>8. Savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija gerai žino sektoriaus aktualijas, pajėgi transformuoti įmonės strategiją.</p> <p>9. Valstybei nereikia finansuoti valdybų veiklos.</p> <p>10. Galimas geresnis atitikimas visuomenės interesams.</p>	<p>1. Kompleksiškumas, galimybė sprendimus priimti vietoje.</p> <p>2. Gerai saugomas ir didinamas valstybės turtas, sprendžiami socialiniai, ekonominiai, aplinkosauginiai klausimai.</p> <p>3. Aiški strategija, ilgalaikių tikslų prioritetas prieš vienkartinus.</p> <p>4. Užtikrinama veiklos analizė ir ekonomiškumas.</p> <p>5. Motyvacija, iniciatyva, kūrybiškumas.</p> <p>6. Užtikrinamas pilnavertis visuomenės poreikis naudotis miškais; tinkama priešgaisrinė, sanitarinė apsauga.</p> <p>7. Konkurencijos tarp įmonių užtikrinimas.</p> <p>8. Suinteresuotumas galutiniu rezultatu.</p> <p>9. Visiška atsakomybė už veiklos rezultatus, pakankamas veiklos skaidrumas.</p> <p>10. Užkirstas kelias spekuliacijai, pasipelnymui.</p>	<p>1. Per didelė, neefektyvi biurokratija, neleidžianti priimti greitų sprendimų.</p> <p>2. Valdybos nariai neturi pakankamai laiko.</p> <p>3. Esant valdyboms ilgas sprendimų priėmimo kelias.</p> <p>4. Centralizacijos /decentralizacijos laipsnio neapibrėžtumas.</p> <p>5. Erdvė privatiems interesams.</p> <p>6. Priimamų sprendimų viešumo stoka.</p> <p>7. Ribota nauda valstybei.</p> <p>8. Žinybiškumas.</p> <p>9. Priverstinis „gerojo valdymo“ įvedimas neatsižvelgia į įmonių specifiką.</p> <p>10. Riboti savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos atstovų vadybiniai gebėjimai.</p> <p>11. Menka valdybos narių motyvacija, nes neatlyginama už veiklą.</p> <p>12. Neefektyvi įmonių veikla dotuojama iš valstybės biudžeto.</p> <p>13. Valdiškas požiūris į darbą.</p> <p>14. Atstovavimas interesų grupėms.</p> <p>15. Atsakomybės vengimas.</p> <p>16. Nėra įmonių savarankiškumo.</p> <p>17. Sudėtinga valdymo sąranga: steigėjas,</p>	<p>1. Nepakankamas savarankiškumas, kišimasis į įmonės reikalus.</p> <p>2. Nepakankamas lankstumas.</p> <p>3. Perdėtas teisinis reglamentavimas, pernelyg smulkmeniškumas kai kurių darbų ir jų apimčių reglamentavimas.</p> <p>4. Politinių sprendimų neigiamas įtaka.</p> <p>5. Komercinių paslapčių viešinimas.</p> <p>6. Biurokratizmas, baimė suklysti.</p> <p>7. Biudžeto pildymo interesas užgožia įmonės veiklos palaikymo ir plėtros interesus.</p>

<p>11. Mažinamos korupcijos apraiškos.</p> <p>12. Sprendimai priimami bendru valdybos balsavimu.</p> <p>13. Kontroliuojančių, prižiūrinčių objektus ir valstybės įmonių glaudesnis bendradarbiavimas.</p> <p>14. Valstybės įmonių strateginiai tikslai integruoti į ministerijų strateginius tikslus.</p>		<p>valdyba, įmonės vadovas.</p> <p>18. Didelės valdymo išlaidos.</p> <p>19. Valdyba sprendžia tik administravimo klausimus.</p> <p>20. Nelanksti ir pavėluota sprendimų priėmimo sistema.</p> <p>21. Nėra galimybės pritraukti valdymo profesionalų.</p> <p>22. Siauras valdybos įgaliojimų ratas, balsavimas pagal institucijos vadovo įgaliojimus.</p> <p>23. Neefektyvus valstybės turto valdymas.</p> <p>24. Žinybiškumas, priklausomybė nuo politinių sprendimų.</p>	
---	--	---	--

Sudaryta autorės pagal anketinės apklausos rezultatus.