

Marita Rurāne

**UZŅĒMĒJDARBĪBAS
PAMATI**

**SIA — Latvijā ir populārākā
uzņēmējdarbības forma**

Reģistrēto uzņēmumu skaits pēc to statusa formu
Latvija (pārskaitis reģistrācijai 11.9.2008 g.)



Turības mācību centrs

Uzņēmējdarbības vadības fakultāte 7622333
Kursu departaments 7622749
Restorāņu servisa skola 7622752
Pārvalde 7622651
Fakss 7901490

Graudu iela 68
Rīga LV-1058
Latvija
<http://www.tmc.lv>

Turības
MĀCĪBU CENTRS

Pārdošana
SIA ir populārākā uzņēmējdarbības forma Latvijā. Tās ir izveidotas vismazākā kapitāla apmērā, un tās ir vieglāk izveidot, nekā citās uzņēmējdarbības formās. SIA ir izveidota, izpildot noteiktus noteikumus, kas ir noteikti likumā par SIA. SIA ir izveidota, izpildot noteiktus noteikumus, kas ir noteikti likumā par SIA. SIA ir izveidota, izpildot noteiktus noteikumus, kas ir noteikti likumā par SIA.

Reģistrācija
SIA reģistrācija ir vienkārša un ātra. Tās ir izveidotas, izpildot noteiktus noteikumus, kas ir noteikti likumā par SIA. SIA ir izveidota, izpildot noteiktus noteikumus, kas ir noteikti likumā par SIA. SIA ir izveidota, izpildot noteiktus noteikumus, kas ir noteikti likumā par SIA.

Uzņēmējdarbības vadība
SIA ir izveidota, izpildot noteiktus noteikumus, kas ir noteikti likumā par SIA. SIA ir izveidota, izpildot noteiktus noteikumus, kas ir noteikti likumā par SIA. SIA ir izveidota, izpildot noteiktus noteikumus, kas ir noteikti likumā par SIA.

Latvijas Banka Naudas Naudas Zīme

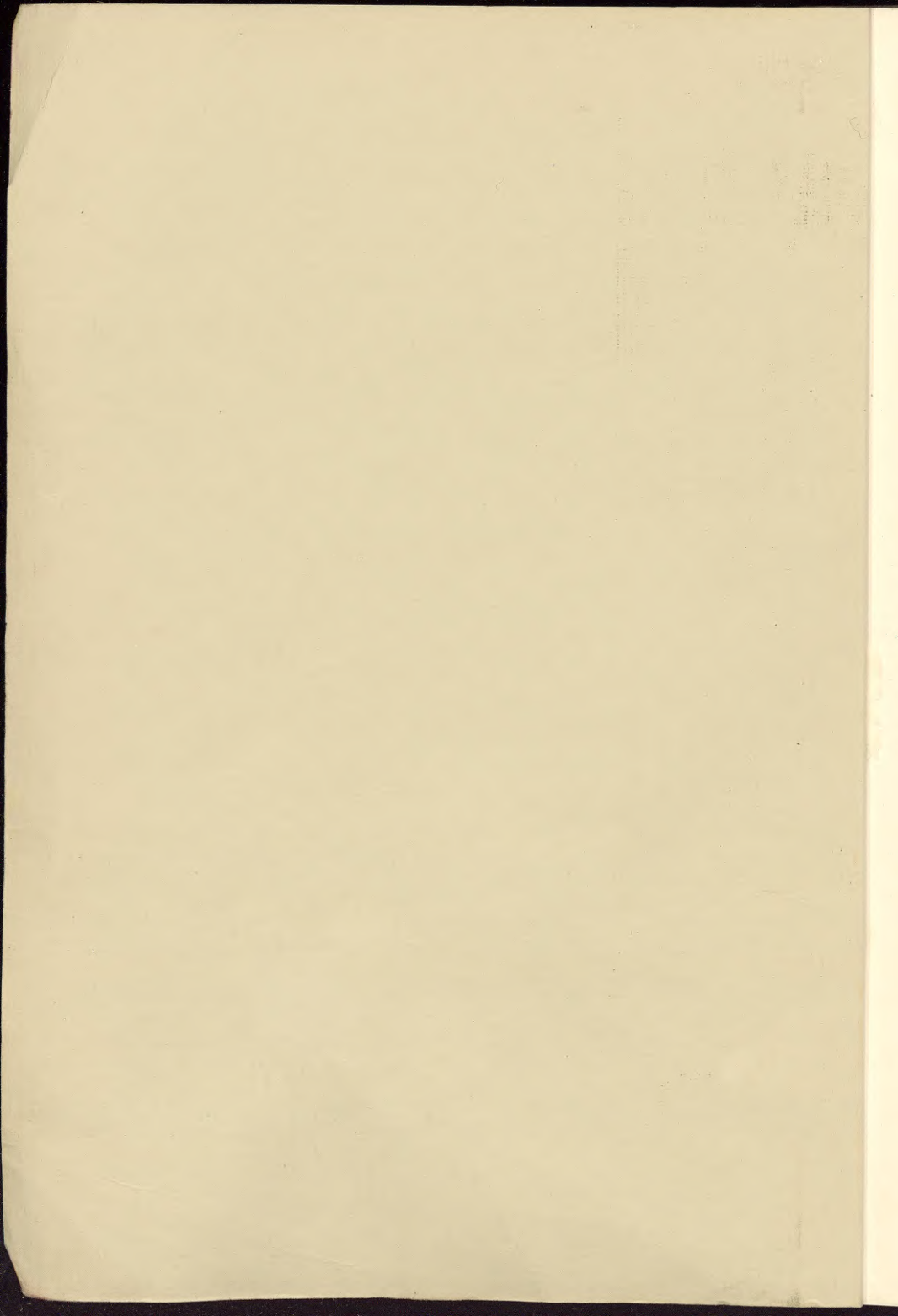
LATVIJAS BANKAS NAUDAS ZĪME

LATVIJAS BANKAS NAUDAS ZĪME

A 90191400

Latvijas Banka Naudas Naudas Zīme
Latvijas Banka Naudas Naudas Zīme
Latvijas Banka Naudas Naudas Zīme

Pārdošana
SIA ir populārākā uzņēmējdarbības forma Latvijā. Tās ir izveidotas vismazākā kapitāla apmērā, un tās ir vieglāk izveidot, nekā citās uzņēmējdarbības formās. SIA ir izveidota, izpildot noteiktus noteikumus, kas ir noteikti likumā par SIA. SIA ir izveidota, izpildot noteiktus noteikumus, kas ir noteikti likumā par SIA.



97-3
520

L
3

Marita Rūrāne

Uzņēmējdarbības pamati

Uzņēmējdarbības pamati ir tādas zināšanas un prasmes, kas nepieciešamas, lai veiksmīgi vadītu uzņēmumu. Šīs zināšanas un prasmes ir nepieciešamas, lai izveidotu, vadītu un attīstītu uzņēmumu, kas nodrošina labus pakalpojumus un produkciju sabiedrībai.

Uzņēmējdarbības pamati ir nepieciešami, lai izveidotu uzņēmumu, kas nodrošina labus pakalpojumus un produkciju sabiedrībai. Šīs zināšanas un prasmes ir nepieciešamas, lai izveidotu, vadītu un attīstītu uzņēmumu.

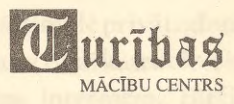
Uzņēmējdarbības pamati ir nepieciešami, lai izveidotu uzņēmumu, kas nodrošina labus pakalpojumus un produkciju sabiedrībai. Šīs zināšanas un prasmes ir nepieciešamas, lai izveidotu, vadītu un attīstītu uzņēmumu.

Uzņēmējdarbības pamati ir nepieciešami, lai izveidotu uzņēmumu, kas nodrošina labus pakalpojumus un produkciju sabiedrībai. Šīs zināšanas un prasmes ir nepieciešamas, lai izveidotu, vadītu un attīstītu uzņēmumu.

Uzņēmējdarbības pamati ir nepieciešami, lai izveidotu uzņēmumu, kas nodrošina labus pakalpojumus un produkciju sabiedrībai. Šīs zināšanas un prasmes ir nepieciešamas, lai izveidotu, vadītu un attīstītu uzņēmumu.

Uzņēmējdarbības pamati ir nepieciešami, lai izveidotu uzņēmumu, kas nodrošina labus pakalpojumus un produkciju sabiedrībai. Šīs zināšanas un prasmes ir nepieciešamas, lai izveidotu, vadītu un attīstītu uzņēmumu.

Uzņēmējdarbības pamati ir nepieciešami, lai izveidotu uzņēmumu, kas nodrošina labus pakalpojumus un produkciju sabiedrībai. Šīs zināšanas un prasmes ir nepieciešamas, lai izveidotu, vadītu un attīstītu uzņēmumu.



Rīga 1997

Latvijas Nacionālā
BIBLIOTĒKA

~~94-11-118~~

0304002927

Uzdevums

izstrādāt

Latvijas Nacionālā
BIBLIOTĒKA

1997

PRIEKŠVārds

Mūsu sabiedrības cilvēkiem gadu desmitiem ilgi ir bijusi darīšana ar monopolizētu valsts tirgu, kur konkurence bija tikai patērētāju vidū. Vecā sistēma pierādīja, ka birokrātiskā komandekonomika, kas orientējās uz sabiedrisko īpašumu, nevar normāli attīstīties un pilnā mērā apmierināt iedzīvotāju vajadzības. Lielākā cilvēces daļa ir izvēlējusies tirgus ekonomikas attīstības ceļu. Arī Latvijas tautsaimniecība šodien darbojas pēc principiem, kuri ir stipri atšķirīgi no komandekonomikas principiem.

Tirgus attiecību attīstība Latvijas Republikā ir izveidojusi bāzi dažādu īpašuma formu eksistēšanai. Uz šī pamata savu tālāko attīstību ir saņēmušas tādas struktūras kā akciju sabiedrības, mazie uzņēmumi, kopuzņēmumi. To efektīva funkcionēšana nav iespējama bez konkrētu vajadzību un nepieciešamību zināšanas, pēdējo uzskaites ražošanas un saimnieciskajā darbībā. Tirgus ekonomika balstās uz privātīpašumu, uzņēmējdarbību un konkurenci.

Nepieciešamais nosacījums pārejai uz tirgus attiecībām ir privatizācija, kura pēc savas formas var izpausties dažādi: valsts uzņēmumu pārveidošana valsts akciju sabiedrībās, mazu ražošanas, apkalpošanas sfēras un tirdzniecības uzņēmumu nodošana privātīpašumā u.c.

Saprātīga ekonomikas valsts sektora un jaunā privātsektora savienošana var stabilizēt ekonomiku, palīdzēt izkļūt no krīzes situācijas un radīt pamatu brīvai uzņēmējdarbībai.

Ekonomikas privātsektora attīstības nepieciešamību atzīst valsts darbinieki, politiķi, dažādu ekonomisko teoriju piekritēji un praktiskie darbinieki. Efektīvai uzņēmējdarbībai valstī ir jārada šādi apstākļi:

- pietiekami ilgu laiku privātuzņēmējam jābūt aizsargātam pret ārējo un iekšējo iejaukšanos viņa darbībā;
- līguma saistību ievērošana un izpilde jānodrošina ar likumdošanas palīdzību;
- valsts nodokļu sistēmai jānodrošina labvēlīgs režīms privātajai uzņēmējdarbībai;
- kredīta politikai jāstimulē privātražotāju uzkrājumi un investīcijas.

Uzņēmējdarbība kalpo ne tikai katra cilvēka attīstības interesēm, bet arī visas sabiedrības attīstības interesēm. Bieži vien uzņēmējdarbība rada papildu apstākļus arī valsts attīstībai, maznodrošināto slāņu ekonomiskā stāvokļa uzlabošanai, politiskās situācijas uzlabošanai.

Īpašums katra pilsoņa rokās — tā ir sabiedrības stabilitātes garantija.

Mūsu valstī uzņēmēji ir izjutuši nepilnīgas likumdošanas sekas, jo valsts sper pirmos soļus civilizētu apstākļu radišanai uzņēmējdarbībā. No otras puses, ir jūtams noteikts palēninājums reformu gaitā tieši uzņēmējdarbības vidē. Pirmām kārtām tas ir uzņēmējdarbības pieredzes un zināšanu trūkums privātu uzņēmumu dibināšanā un funkcionēšanā.

Mācību līdzeklis "Uzņēmējdarbība" satur galvenās teorētiskās atziņas par uzņēmējdarbības plānošanu, organizāciju, finansēšanu, investīciju programmu, materiālsaimniecību un produkcijas noietu.

Šajā mācību līdzeklī ir apkopotas Vācijas un Dānijas biznesa skolas labākās atziņas, kas izmantojamas pašreizējā Latvijas ekonomiskajā situācijā un arī perspektīvā, Latvijas ekonomikā integrējoties Eiropas biznesa pasaulē.

Kursam izvirzīti šādi uzdevumi.

1. Attīstīt prasmi analizēt uzņēmējdarbības mērķus, uzdevumus un praksi.
2. Veicināt izpratni par uzņēmējdarbības mērogu, attīstības perspektīvām un atbildības pakāpi, uzsākot uzņēmējdarbību.

Galvenā vēriba mācību grāmatā vērsta uz maksimālu uzņēmējdarbībā sastopamo jēdzienu iztīrījumu, dota fundamentāla teorētiskā bāze visu ar uzņēmējdarbību saistīto jautājumu risināšanai, bet nav izvērsta uzņēmējdarbībā sastopamo situāciju analīze un nav dotas rekomendācijas izejai no tām.

Piedāvātā kursa raksturīgās iezīmes:

- 1) ir apskatīti visi ar uzņēmējdarbību saistītie jautājumi un programmas nodaļas, kas ļauj mācību līdzekli izmantot kā mācību grāmatu studentiem augstskolās, audzēkņiem vidējās speciālajās mācību iestādēs un vidusskolās ar padziļinātu biznesa teorijas apguvi;
- 2) kurss ir turpinājums elementārzināšanām biznesa pamatos un nodrošina mācību didaktikas pakāpenību un pēctecību;
- 3) darbs var kalpot par rokasgrāmatu biznesmeņiem ar pieredzi, kā arī iesācējiem biznesā.

Aprakstot galvenos tematus, to ilustrācijai izmantotas shēmas un tabulas, kas palīdz labāk uztvert teorētisko materiālu un piešķir tam labu emocionālo un vizuālo uztveres fonu, tajā pašā laikā atturoties no sarežģītām matemātiskām formulām, komplicētiem modeļiem un teorētiskām diskusijām.

Dažādi uzdevumi un jautājumi, kas ir katra temata beigās, nav tikai pašpārbaudes līdzeklis, bet vienlaikus palīdz attīstības mērķiem un to padziļināšanai.

Lasītājs iegūs nepieciešamos zināšanu pamatus, kļūstot par uzņēmēju, profesionāli darbojoties finansu sfērā, sagādes, noieta un ražošanas sagatavošanā un organizēšanā.

Grāmatai ir četras daļas.

1. Uzņēmējdarbība un uzņēmums.
2. Uzņēmuma finansu lēmumi.
3. Materiālsaimniecība. Ražošana.
4. Produkcijas noiets.

Autore cer, ka mācību grāmata "Uzņēmējdarbība" būs labs padomdevējs un sabiedrotais katram uzņēmējam, studentam un skolēnam, lai ieņemtu vietu godīgā biznesā un konkurencē atbilstoši mūsu mentalitātei un morālo vērtību kritērijiem.

Autore izsaka pateicību recenzentiem par vērtīgajiem padomiem, ieteikumiem un aizrādījumiem, kas darba gaitā ļāva kvalitatīvi uzlabot grāmatas lietderību.

Autore

1. UZŅĒMĒJDARBĪBA

1.1. Uzņēmējdarbības jēdziens un būtība

*Uzņēmējdarbība ir ilgstoša vai sistemātiska ekonomiska darbība un kapitāla ieguldīšana, kas vērsta uz preču ražošanu, realizācijas darbu izpildi, tirdzniecību, pakalpojumu sniegšanu nolūkā iegūt peļņu.*¹

Uzņēmējdarbību var uzsākt uz tās dibinātāju pieņemto statūtu (statūtsabiedrības) vai noslēgto līgumu (līgumsabiedrības) pamata, nosakot arī uzņēmējdarbības dalībnieku tiesības un pienākumus (arī atbildību par sabiedrības saistībām), pārvaldes kārtību.

Uzņēmējdarbība tiek reģistrēta Latvijas Republikas Uzņēmumu reģistrā.

Uzņēmējdarbību Latvijā regulē likums "Par uzņēmējdarbību", Civilkodekss un likumi par atsevišķām uzņēmējdarbības formām.

Valsts un pašvaldības iestādēm, sabiedriskajām un reliģiskajām organizācijām, kuru pamatfunkcija nav uzņēmējdarbība, likums "Par uzņēmējdarbību" piemērojams attiecībā uz to darbības daļu, kas pēc sava rakstura ir uzņēmējdarbība.

Uzņēmējsabiedrības patstāvīgi, bet uzņēmumi — uzņēmēja deleģēto pilnvaru apjomā nosaka savas darbības virzienus, ražošanas apjomu un struktūru, veic plānošanu un organizāciju, realizē produkciju (darbus, pakalpojumus), nosaka darbinieku atalgojumu.

Valsts regulē uzņēmējdarbību, tirgus sistēmas sabalansētību un stabilitāti, nosakot nodokļu maksājumu likmes, amortizācijas un citus ar nodokļiem neapliekamos atskaitījumus, atskaitījumus valsts sociālās apdrošināšanas fondā, kā arī pieņemot pretmonopola un citus likumus.

Uzņēmējdarbības ekonomiskās regulēšanas līdzeklis ir arī valsts pasūtījums un iepirkums. Valsts un pašvaldību pasūtījumi ir obligāti attiecīgi valsts un pašvaldību uzņēmumiem. Veicot valsts pasūtījumus vai iepirkumus, var noteikt cenas un tarifus produkcijai (darbiem, pakalpojumiem), kuru ražo un realizē pēc līgumiem šo pasūtījumu vai iepirkumu izpildei.

Uzņēmējdarbība ir spēcīgs sabiedriskās dzīves dzinējs. Sabiedrība ir ieinteresēta civilizētā uzņēmējdarbības norisē, tāpēc uzņēmējdarbībai ir tiesisks atbalsts tādās formās kā

- uzņēmējdarbības brīvība;
- uzņēmēja statusa noteikšana;

¹ LR likums "Par uzņēmējdarbību".

- uzņēmumu nosaukuma izmantošanas regulēšana;
- uzņēmuma reģistrēšanas Valsts Uzņēmumu reģistrā atvieglošana.

Uzņēmējdarbība rada stimulu augstāzīgam darbam, peļņas iegūšanai un galu galā — labākai sabiedrisko vajadzību apmierināšanai.

Uzņēmējdarbības attīstību nosaka tirgus attiecību stāvoklis un līmenis valstī un pirmām kārtām privātā sektora darbības brīvība. Ar to ir izskaidrojama nepieciešamība pēc uzņēmumu privatizācijas, konkurences attīstības un cenu liberalizācijas un ārējiem ekonomiskiem sakariem.

Uzņēmējdarbībai ir nepieciešama droša likumu funkcionēšana, kuri regulē finansu un kredītu politiku, investīcijas, nodokļus un ekonomikas struktūras izmaiņas.

Pēc savas būtības **uzņēmējdarbība** ir darbība, ko veic privātpersonas, uzņēmumi vai organizācijas preču ražošanā un pārdošanā, pakalpojumu sniegšanā maiņā pret citām precēm, pakalpojumiem vai naudu.

Noteiktā uzņēmējdarbības sfērā notiek tikai gatavu **preču pirkšana**, kuras ir citas uzņēmējdarbības rezultāts. Piemēram, vairumtirgotāji un mazumtirgotāji izmanto tiesības pārdot ražošanas uzņēmumu produkciju, par starpniecību saņemot noteiktu atlīdzinājumu. Citos gadījumos notiek produkcijas ražošana un pārdošana patērētājiem: citiem uzņēmumiem vai iedzīvotājiem.

Viena no galvenajām uzņēmējdarbības funkcijām ir **cilvēku vajadzību apmierināšana**. Tas viss, kas var būt tirdzniecības priekšmets un paredzēts cilvēka vajadzību apmierināšanai, tiek saukts par precēm. Preces rodas saimnieciskās darbības iespaidā kā cilvēka darbības produkts. Izejvielu (dabas resursu) ierobežotības dēļ preču ražošana nav bezgalīga, tāpēc preces arī bieži tiek sauktas par ierobežotām precēm. Preces var būt materiālas un nemateriālas. Pie nemateriālām precēm pieder

- tiesības (patenti, preču zīmes utt.);
- pakalpojumi (starpniecība, apdrošināšana, transports u.c.).

Materiālās ierobežotās preces pēc savas nozīmes iedalās divos veidos:

- ražošanas (rūpniecības) preces, kuras nodrošina jaunu preču ražošanu (izejvielas, degviela, darbagaldi);
- patēriņa preces, kuras izmanto tieši cilvēku vajadzību apmierināšanai, piemēram, uztura produkti, kosmētika un plaša patēriņa preces — mēbeles, saimniecības preces utt.

Galvenie preču ražotāji tirgus saimniecībā lielākajā daļā valstu ir

privātie uzņēmumi. Izmantojot iespējas operatīvi manevrēt ar pašu vai aizņemtajiem līdzekļiem un ātri pārkārtot ražošanu, tie paši nosaka savus ražošanas plānus, orientējoties uz tirgus pieprasījumu un cenu.

Pakalpojumiem atšķirībā no precēm nav lietas vai priekšmeta īpašību. Pie pakalpojumiem pieder banku pakalpojumi, apdrošināšanas, transporta, tūrisma, sadzīves un speciālie pakalpojumi. Pie pakalpojumiem pieskaita arī reklāmu, kura veicina preču pārdošanu.

Jebkuras saimnieciskās darbības dzinējspēks ir tiekšanās sasniegt noteiktus mērķus, ražojot dažāda veida preces un pakalpojumus sabiedrībai un katra atsevišķa cilvēka vajadzību apmierināšanai.

Uzdoto mērķu sasniegšanas panākumi vispirms ir atkarīgi no pareizas darbības sfēras un darbības priekšmeta izvēles. Lai izvēle būtu sekmīga, uzņēmējam ir jāizprot tādi jēdzieni kā **cilvēku vajadzības, pieprasījums, maiņa, izdevīgums, ekonomiskums**.

Cilvēka vajadzības ir daudzveidīgas, mainīgas un atkarīgas no apstākļiem. Cilvēks zemapziņā ir savu vajadzību vergs, bet apmierināt tās viņš spēj atkarībā no viņa rīcībā esošo līdzekļu daudzuma, t.i., atkarībā no spējām, sava darba rezultātiem un viņa rīcībā esošajiem materiālajiem līdzekļiem.

Cilvēku vajadzību apmierināšana veido tirgus pieprasījumu.

Pieprasījums ir daļa no cilvēka vajadzībām, kuras tas var apmierināt tikai uz viņa rīcībā esošo līdzekļu rēķina. Piemēram, nopirkt personisko transporta līdzekli, ja ir nepieciešamie naudas līdzekļi.

Maiņa ir galvenais jēdziens, kas ietilpst visos uzņēmējdarbības veidos. Ražotājs ražo preces un pārdod tās tirgotājiem, apmainot tās pret naudu pēc noteiktas cenas. Savukārt tirgotājs pārdod šīs preces pircējam arī pēc noteiktas cenas. Strādnieks savu darbu maina pret noteiktu samaksu. Banķieris aizdod naudu uzņēmumam vai privātpersonām maiņā pret procentiem.

Savstarpējais izdevīgums blakus maiņas koncepcijai arī veido centrālo vietu uzņēmējdarbībā. Brīvas ekonomikas apstākļos bez izdevīguma neviens nespēj piespiest **kaut ko** pirkt vai pārdot. Starp pircēju un pārdevēju notiek nepārtrauktas vienošanās process, bet pārdevēju vidū — konkurence. Tajos gadījumos, kad pircējs un pārdevējs ir apmierināti, darījums skaitās noslēgts — tas arī nozīmē savstarpēji izdevīgu maiņu.

Uzņēmuma galvenais mērķis ir, realizējot saražoto produkciju, iegūt pēc iespējas lielāku peļņu. Ražotājs savā saimnieciskajā darbībā rīkojas saskaņā ar **ekonomiskuma** (saimnieciskuma, taupības) principu.

Ekonomiskuma principa būtība ir divējāda:

- uzņēmums ievēro ekonomiskuma principu, kad tas gūst noteiktus panākumus ar tā rīcībā esošiem iespējami mazākiem līdzekļiem (minimalitātes princips);
- uzņēmums ar tā rīcībā esošiem līdzekļiem sasniedz lielākos iespējamus panākumus (maksimalitātes princips).

Lai noteiktu, cik lielā mērā uzņēmuma darbībā ir ievērots ekonomiskuma princips, galvenokārt lieto divus rādītājus — produktivitāti un rentabilitāti, par kuriem tiks stāstīts šīs grāmatas II daļā.

1.2. Mazā un vidējā uzņēmējdarbība Latvijā

Mazie uzņēmumi ir tirgus ekonomikas svarīgākie elementi un dinamiskākā un elastīgākā uzņēmējdarbības realizācijas forma. To dibināšana ir ekonomiskās vides nepieciešams priekšnosacījums, kas veicina preču ražotāju un pakalpojumu uzņēmumu konkurences rašanos un tirgus attiecību attīstību.

Mazie uzņēmumi ir spējīgi ātri reaģēt uz pieprasījuma izmaiņām, pārveidot produkcijas sortimentu un nodrošināt augstu efektivitāti un izdevumu ātru kompensēšanu.

Mazie uzņēmumi var dibināties visās tautsaimniecības nozarēs uz jebkuras īpašuma formas bāzes un veikt jebkuru uzņēmējdarbības veidu, izņemot likumā aizliegtos.

Latvijas Republikā mazā uzņēmuma statuss ir piešķirts tiem uzņēmumiem, kuriem saskaņā ar likumu "Par uzņēmuma ienākuma nodokli" gada apgrozījums nepārsniedz Ls 200 000, strādājošo skaits — līdz 25 cilvēkiem un pamatkapitāla vērtība nav lielāka par Ls 70 000.

Ja uzņēmums atbilst vismaz diviem no šiem kritērijiem, tas tiek uzskatīts par mazu uzņēmumu.

Mazajiem uzņēmumiem ir paredzēts ienākuma nodokļa atvieglojums 20% apmērā. Mazie uzņēmumi var būt valsts vai privātie, tāpēc savā darbībā tie vadās pēc likuma "Par uzņēmējdarbību" un atbilstošās tiesiskās formas uzņēmumus reglamentējošam likumam.

Mazos uzņēmumus var dibināt

- fiziskas personas vai to grupas, kuras veic kopēju saimniecisku darbību;

- valsts uzņēmumi vai sabiedriskās organizācijas;

- citi uzņēmumi vai organizācijas, kuras ir juridiskas personas.

Mazie uzņēmumi var tikt izveidoti no darbojošās uzņēmuma daļas, no

vienas vai vairākām struktūrvienībām, pēc kolektīva iniciatīvas, ja tam piekrīt uzņēmuma īpašnieks un ja tiek nodrošināta iepriekšpieņemto līgumsaistību izpilde.

Pasaules praksē valstis ar tirgus ekonomiku ir izveidojusies noteikta mazo uzņēmumu valsts atbalstīšanas sistēma. Blakus valsts atbalstam var tikt izveidoti reģionālie mērķa fondi uzņēmumu finansiālajam atbalstam, šie fondi veidojas no labprātīgām iemaksām, kuras izdara dažādi uzņēmumi, organizācijas, iestādes, arī pilsoņi, tajā skaitā — ārvalstu pilsoņi.

Arī Latvijā pēdējā gadā valsts mēģināja uzlabot situāciju mazajā uzņēmējdarbībā. Šajā nolūkā tika nodibināts Uzņēmējdarbības atbalsta centrs (UAC), kura ietvaros tiek organizēti dažādi pasākumi mazo uzņēmumu darbības veicināšanai. Par piemēru var minēt mazo uzņēmumu vadītāju izglītošanas programmas.

Tomēr šis process vēl virzās lēni un mazo uzņēmumu attīstības veicināšanas iespējas līdz šim nav pienācīgi izmantotas.

Latvijas apstrādājošā rūpniecība ir viena no tām nozarēm, kura, izmantojot vietējo darbaspēku, var dot būtisku ieguldījumu nacionālajā kopproduktā. Tāpēc valsts ekonomiskās politikas veidotājiem būtu jāpievērš īpaša uzmanība šīs grupas uzņēmēju centieniem, problēmu noskaidrošanai un to atbalstam, lai palielinātu mazo uzņēmumu kopīgo ieguldījumu tautsaimniecības attīstībā.

Mazo uzņēmumu spēja manevrēt un ātri ekonomiski un organizatoriski pārveidoties ļauj tiem aktīvi piedalīties zinātniski tehniskajā progresā, ieviest jaunas tehnoloģijas, radot jaunus ražošanas veidus.

Mazo uzņēmumu svarīga priekšrocība ir īss celtniecības un ražošanas jaudu apguves laiks salīdzinājumā ar lieliem uzņēmumiem, kas nodrošina lielu kapitālieguldījumu atmaksāšanos. Šī priekšrocība sevišķi jūtama tajās nozarēs, kurās ir īss ražošanas cikls. Mazi uzņēmumi ir nepieciešami dažādu tautas patēriņu preču (apavu, apģērbu utt.) ražošanai. Nelielo uzņēmumu rekonstrukcija un pārprofilēšana vieglajā rūpniecībā notiek ātri un ar orientāciju uz gaidāmajām pieprasījuma izmaiņām.

Uzņēmējdarbības aktivitāte valstī ir atkarīga no daudziem iekšējiem un ārējiem faktoriem, kurus lielākā vai mazākā mērā nosaka valsts ekonomiskā politika. Valsts ekonomiskajā politikā var tikt akcentēts atbalsts jauno un mazo uzņēmumu tapšanai vai esošo uzņēmumu dzīvotspējas un konkurētspējas palielināšanai iekšējā un ārējā tirgū. Var tikt piešķirta prioritāte atsevišķu nozaru uzņēmumiem, izvēlētas dažādas stratēģijas, metodes un

konkrēti atbalstīšanas pasākumi. Katras politikas realizācijā vispirms jānoskaidro situācija attiecīgajās uzņēmējdarbības sfērās, izpētot un ņemot vērā gan kopējās, gan specifiskās vajadzības, kuras dažādu nozaru vai lieluma uzņēmumiem var ievērojami atšķirties.

Daži pēdējā gada notikumi liecina par valsts mēģinājumiem uzlabot situāciju rūpniecībā, kā arī veicināt mazās un vidējās uzņēmējdarbības attīstību. Tie saistās galvenokārt ar Rūpniecības attīstības koncepcijas pieņemšanu LR Ministru kabinetā un Mazo un vidējo uzņēmumu (MVU) Nacionālās programmas izveidi, kuras nepieciešamība noteikta Ministru kabineta 1995. gada 11. jūlija sēdē un kuras projekts apspriests Ekonomikas ministrijas un Uzņēmējdarbības atbalsta centra rīkotajā starptautiskajā konferencē 21. — 23. septembrī Rīgā.

Mazās uzņēmējdarbības veicināšanas nepieciešamība īpaši pastiprinās īpašuma formu konversijas un nozaru pārstrukturizācijas apstākļos. Rēķinot pēc uzņēmumu skaita, jau tagad noteicošo lomu tautsaimniecībā ieņem uzņēmējdarbības formas, kuras galvenokārt raksturīgas privātīpašumā esošiem mazajiem vai vidējiem uzņēmumiem. No 73575 līdz 1995. gada 1. septembrim reģistrētajiem uzņēmumiem (neskaitot zemnieku saimniecības) 18402 (25%) bija individuālie uzņēmumi un 47473 (64,5%) — sabiedrības ar ierobežotu atbildību, bet pārējās uzņēmējdarbības formas kopā bija tikai 10,5% (valsts uzņēmumi — 1,6%, pašvaldības uzņēmumi — 1,5%, akciju sabiedrības — 0,8% un citas formas — 4,4%)¹, tomēr gan MVU, gan privātā sektora ieguldījumi tautsaimniecībā, sevišķi apstrādājošajā rūpniecībā, pagaidām ir tālu no vēlamā.

Lai noskaidrotu situāciju un problēmas, ar kurām sastopas mazie un vidējie uzņēmumi, LZA Ekonomikas institūts Eiropas savienības PHARE ACE programmas ietvaros veica Latvijas apstrādājošās rūpniecības uzņēmumu apsekošanu, intervējot to vadītājus vai īpašniekus.

Intervēšanas gaitā tika noskaidrots plašs jautājumu loks: uzņēmuma un tā galvenā īpašnieka vispārējs raksturojums; ražošanas produkcija un realizācijas tirgi; uzņēmuma darbinieki, vadītāji un ar darbaspēku saistītās problēmas; ražošanas process un investīcijas pamatkapitālā; finansēšanas akti, finansu vadība un biznesa plānošana; ieinteresētība uzņēmējdarbības veicināšanas pakalpojumos; valdības ekonomiskās politikas vērtējums.

¹ Latvijas Statistikas ikmēneša biļetens. 1995. g. № 10, 67. lpp.

Apkopojot datus par uzņēmumu attīstības rezultātiem, varēja secināt, ka salīdzinoši lielāks skaits uzņēmumu, kas sekmīgi attīstās, ir pārtikas rūpniecībā un mēbeļrūpniecībā. Šeit bija vairāk uzņēmumu, kuriem pieaudzis neto apgrozījums un rentabilitāte, bet pārtikas rūpniecībā — arī nodarbināto skaits. Tas jau bija pretrunā ar rūpniecības produkcijas kopapjoma izmaiņām šajās nozarēs. Pārtikas rūpniecībā un mēbeļrūpniecībā kopš 1990. gada sākuma līdz 1995. gada devītajam mēnesim produkcijas kopapjoms ir nepārtraukti samazinājies. Pieaugums salīdzināmajās cenās 1993. — 94. gadā bija vērojams apģērbu ražošanā — par 10%, koksnes un koka izstrādājumu ražošanā — par 27%, metālapstrādē — par 62%¹. Tā kā mēbeļrūpniecības uzņēmumu grupa tika papildināta ar daļu no kokapstrādes uzņēmumiem, pretruna faktiski saglabājās tikai attiecībā pret pārtikas rūpniecības uzņēmumiem.

1.3. Uzņēmējdarbības vide

Jebkura ražošanas sistēma funkcionē noteiktā vidē. Ārējā vide satur visus ārējos spēkus un organizācijas, ar kurām uzņēmums sastopas savā ikdienas un stratēģiskā darbībā. Vide nekad nav stabila. Katram uzņēmumam gan jāpazīst sava apkārtējā vide un tās izmaiņu raksturs, gan jāprot reaģēt uz šīm izmaiņām — neveiksmes, videi pielāgojoties, var kļūt par uzņēmējdarbības neveiksmēm.

Ekonomiskajā literatūrā atšķirībā no uzņēmējdarbības prakses ir izteikts viedoklis, ka pie ārējiem faktoriem, kuri iespaido uzņēmuma stāvokli, pieskaitāmi tādi ekonomiskie faktori kā valsts ienākumu līmenis, kredītu procentu likme, valūtas maiņas kurss, bezdarba līmenis. Pārējie, piemēram, sociālie, juridiskie, tehnoloģiskie un politiskie faktori veido pakārtotu ārējo vidi.

No cita viedokļa vidi var raksturot ar divām īpašībām: uz uzņēmumu vērstās iedarbības plašumu un periodiskumu (biežumu). Šos raksturlielumus var izmantot vides sadalīšanai

- tuvākā apkārtējā vidē;
- vispārējā (tālākā) uzņēmējdarbības vidē.

Tā kā uzņēmums tiek apskatīts kā resursus apvienojoša sistēma un resursi tiek patērēti kopā, lai iegūtu gatavo produktu, uzņēmuma tuvākā apkārtējā vide sastāv no patērētājiem, piegādātājiem, finansu institūtiem,

¹Latvijas Statistikas gadagrāmata. 1995. g., 233. lpp.

konkurentiem un investoriem. Šīs grupas kontaktējas ar uzņēmumu tieši un visbiežāk (1.1. shēma).

Apkārtējā vide, no otras puses, sastāv no spēkiem, kuri parādās laiku pa laikam, neregulāri un netieši. Pie tiem pieskaitāmi sociālie, kultūras, politiskie, demogrāfiskie, ekoloģiskie, juridiskie un tehnoloģiskie faktori.

Saskaņā ar funkcionālo paņēmieni ārējās vides spēki sadalās pēc to dabas. Visbiežāk sastopamā klasifikācija apvieno sociālo, ekonomisko, politisko un ekoloģisko vidi. Saskaņoties ar katru no tām, mums jāsaprot starpība starp tuvāko ārējo apkārtni un vispārējo vidi. Tāpēc pirmā klasifikācija nav pretrunā ar otru, bet tiek izvēlēta, par pamatu ņemot uzņēmuma vides pētīšanas uzdevumu.

Mikrovide

Uzņēmuma iekšējā vide (mikrovide), kurā notiek konkrētu uzņēmējdarbības lēmumu pieņemšana, tiek raksturota kā universāla, neatkarīga no uzņēmuma organizatoriskās formas, tā apvieno visas funkcionālās vides ražošanas sistēmas iekšienē.

Iekšējā vide, kura parādīta 1.1. shēmā, sastāv no dažādiem komponentiem. Uzņēmuma iekšienē vide parādīta funkcionēšanas apgabalos, kuri kopēji visiem uzņēmumu tipiem. Viena īpašnieka uzņēmumā visu funkciju veikšanu uzņemas viena persona, turpretī lielos uzņēmumos tās ir sadalītas pa specializētām iekšējām struktūrām. Bet, neskatoties uz uzņēmuma lielumu, veicamo funkciju apgabali ir universāli visām ražošanas sistēmām.



1.1. shēma. Uzņēmuma mikrovide.

Personāla daļa nodrošina uzņēmumu ar darbaspēku un citiem cilvēku resursiem. Šajā funkcijā ietilpst visas uzņēmuma vadības darbības, kas saistītas ar algotā darbaspēka labklājību un darba apstākļiem.

Finansu un grāmatvedības uzskaitē. Šai funkcijai ir darišana ar uzņēmuma finansu nodrošinājumu un sadali, kustību utt. Grāmatvedības uzskaitē aptver finansu rādītāju apkopošanu, apstrādi un analīzi.

Sagādes funkcija nodrošina izejvielu, materiālu u.c. resursu piegādi uzņēmuma ražošanas sistēmai.

Pētniecība, izgudrojumi un attīstība ir apvienoti vienā funkcijā, kuras mērķis ir produkta un ražošanas procesa attīstība.

Produkcijas sadale un noiets nozīmē saražotās produkcijas izplatīšanu, tās novadišanu līdz patērētājiem.

Ražošanas funkcija — preces izgatavošanas procesa nodrošināšana, lēmumu pieņemšana tehnoloģiju sfērā, ražošanas procesa un krājumu kalendārā plānošana, kvalitātes kontrole.

Mārketing — īpaša uzņēmuma darbības funkcija, par kuru pēdējā laikā pieņemts bieži runāt kā par jebkura uzņēmuma "sirdi". To nedrīkst vienādot ar noieta vai tirdzniecību; pareizāk šo darbību varētu apzīmēt kā patērētāju vajadzību apmierināšanu. Uz tirgu orientētas ražošanas uzņēmumos mārketing nodrošina visu iekšējo funkcionālo sistēmu interpretāciju tirgus orientētu lēmumu pieņemšanā.

Iepriekšējais īsais raksturojums dod priekšstatu par to iekšējo vidi, kura saistīta ar lēmumu pieņemšanu. Tā kā šīs funkcijas ir dialektiski savstarpēji saistītas vai savstarpēji iedarbojas, lēmumu pieņemšanas process jāsaprot tajā vidē, kurā tas noris. Vide darbojas kā atsevišķu ierobežojumu spektrs. Piemēram, vēlēšanās paplašināt uzņēmuma darbību bieži vien atduras pret finansiāliem ierobežojumiem un uzņēmuma resursu iespējām. Uzņēmuma vadības nodoms par uzņēmuma reorganizāciju var sastapties ar pretestību no līdzstrādnieku puses. Patērētāju pieprasījums kā ārējās vides daļa atstāj iespaidu uz uzņēmuma iespējām sasniegt plānotos pārdošanas un peļņas rādītājus.

Uzņēmuma mikrovide, kura tiek interpretēta kā funkcionālo struktūru spektrs, izstrādā uzņēmuma darbības lēmumus. Tas notiek to galveno spēku, kuri attiecībā pret uzņēmumu ir ārējie, iespaيدا apstākļos. Šo spēku generatori ir piegādātāji, konkurenti, patērētāji.

Piegādātāji pēc savas dabas ir dažādu organizāciju un atsevišķu cilvēku

grupa, kuri piedalās uzņēmuma materiāli tehniskajā sagādē. No piegādātāju puses var būt šādi uzņēmuma darbību ierobežojošie faktori:

- materiālo resursu cenas;
- piegādājamo preču izejvielu vai pakalpojumu kvalitāte;
- piegādes noteikumi.

Konkurenti kā spēks, kas iedarbojas uz uzņēmuma mikrovidi, arī būtiski iespaido lēmumu pieņemšanas procesu, jo tie diktē veselu rindu noteikumu, kuri nostāda uzņēmumu zināmā atkarības stāvoklī. Konkurences iespaidā tiek diktēta cena un uzņēmums ir spiests iesaistīties sacensībā par savas produkcijas noietau.

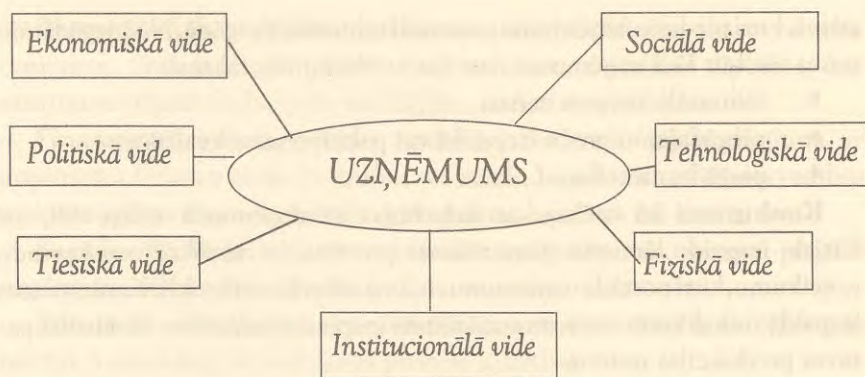
Patērētāji apvieno vairākas grupas, kuras pēc savas būtības stipri atšķiras. Tie ir spēki, kuri atrodas preču virzīšanas ķēdē līdz gala patērētājam. Jēdzienam "patērētājs" var būt dažādas klasifikācijas. Tie var būt noieta starpnieki (tirdzniecības aģenti, transportēšanas organizācijas, noliktavu saimniecības u.c.). Šī plašā jēdziena galvenās sastāvdaļas ir atsevišķas personas un mājsaimniecības, kuras iegādājas preces personīgām vajadzībām, kā arī citi uzņēmumi un organizācijas, kuras patērē preces savām ražošanas (uzņēmuma) vajadzībām. Te var pieskaitīt valsts un sabiedriskās organizācijas, kuras iegādājas preces izmantošanai savā darbības sfērā.

Pie mikrovides spēkiem pieder arī dažādas kontaktauditorijas, kuras iespaido uzņēmumam svarīgu lēmumu pieņemšanu. Šajā grupā ietilpst

- kredītiestādes, brokeru firmas, investori, kuri nodrošina uzņēmumu ar kapitālu;
- masu informācijas līdzekļi, kuri zināmā mērā iespaido uzņēmuma reitinga izmaiņas;
- valsts iestādes, kuras nodarbojas ar uzņēmuma darbības uzraudzību un regulēšanu;
- sabiedriskās organizācijas, sabiedriskās domas pilsoņu grupas u.c.;
- vietējās kontaktauditorijas (religiskas biedrības u.c.);
- uzņēmuma kalpotāji un strādnieki, kuriem ir savs viedoklis par uzņēmuma darbību un kuri var kā pozitīvi, tā negatīvi ietekmēt uzņēmuma nosprausto mērķu sasniegšanu.

Makrovide

Uzņēmumu makrovidi veido ekonomiskā, politiskā, tiesiskā, sociālā, tehnoloģiskā, fiziskā un institucionālā vide.



1.2. shēma. Uzņēmuma makrovide.

Sociālā vide. Svarīgākais no sociālajiem faktoriem ir valsts iedzīvotāji. Viņu struktūras izmaiņas, skaitlisko pieaugumu vai samazināšanos pēta demogrāfija. Ražošanas sistēmā jāņem vērā demogrāfijas pētījumu rezultāti. Augsti iedzīvotāju skaita pieauguma tempi ir izdevīgi biznesam, jo nozīmē tirgus potenciāla pieaugumu un bagātīgu darba tirgu. Turpretī zemi iedzīvotāju skaita pieauguma tempi samazina gan patērētāju, gan darba tirgu.

Izmaiņas sabiedrībā nerobežojas tikai ar izmaiņām tās locekļu skaita ziņā un struktūrā. Sabiedrības dzīves cikls, ieražas un vērtības, ētiskie un reliģiskie pamati arī var mainīties. Šīs izmaiņas var iespaidot gan kopējo darbaspēka masu, gan pircēju uzvedību. Piemēram, priekšstats par veselīgu dzīvesveidu ir radījis vairākas firmas, kuras piedāvā dažādas preces un pakalpojumus sportam un atpūtai. Turpretī šai sakarā ir cietušas firmas, kuras piedāvā tabakas izstrādājumus: tām jāpāriet uz citu produkcijas veidu ražošanu un tirgu.

Visu sociālo faktoru daudzveidības pētīšana un pielāgošanās to nepārtrauktajām izmaiņām ļauj uzņēmumiem ieņemt pareizās pozīcijas tirgū un nostiprināt savas konkurētspējas.

Sociālā vide nosaka preču veidus, kurus cilvēki tiecas pirkt kā atbilstošus noteiktai gaumei un modei. Reliģiskās un tikumiskās normas, kuras ir atkarīgas no kultūrsociālās vides, var atstāt tiešu iespaidu uz patērētāja dzīvesveidu un ar tā starpniecību arī uz pieprasījumu pēc precēm.

Tiesiskā vide. Visi uzņēmumi kā uzņēmējdarbības subjekti darbojas

ide

noteiktos juridiskos ietvaros, kuri regulē to uzvedību un risina konfliktus no sabiedrības interešu viedokļa. Lietišķās attiecības un darījumi par piegādēm, to samaksa tiek noformēta ar saimniecisko līgumu palīdzību. Tāpēc abām pusēm ir ļoti svarīgi zināt savas tiesības un pienākumus un paredzēt tos šajos līgumos.

Patērētāji tiek aizsargāti ar likumu palīdzību gan attiecībā uz preču kvalitāti, gan monopolcenām. Monopolisti var ražot produkciju un noteikt tai cenas, ja tiem nav konkurences. Ar dažādu efektivitātes pakāpi ar likumiem un praktisku darbību valsts institūcijas aizstāv sabiedrības intereses, vai nu regulējot monopolu vai radot ierobežojumus tā darbībai.

Cits tiesiskās vides veids ir dažādi uzņēmumu dibināšanas un reģistrācijas noteikumi, uzņēmuma un sabiedrības savstarpējo attiecību regulēšana. Ja uzņēmuma darbība ir prettiesiska, noziedzīga, kas izraisa sabiedriskās kārtības traucējumus vai apkārtējās vides piesārņotību, tad to var regulēt, licencēt vai ierobežot, piemēram, alkoholisko dzērienu tirdzniecības licencēšana un atkritumu izgāztuvju izveidošanas aizliegums pilsētās.

Valsts un politiskā vide. Neskatoties uz pēdējo gadu tendenci uz privatizāciju, Latvija pieder pie jauktās ekonomikas grupas, kad valsts ekonomika sastāv no privātajiem un valsts uzņēmumiem. Privātie uzņēmumi ražo un pārdod savu produkciju, vadoties pēc peļņas motivācijas. Valsts sektors sastāv no vairākiem komponentiem. Centrālā valdība nodrošina iedzīvotāju sociālo aizsardzību, bet vietējās pašvaldības — dzīvokļus un arī izglītību, citas valsts sektora daļas ir veselības aizsardzība un vēl vairākas nozares (piemēram, saistītas ar elektroenerģiju, gāzi).

Cita valsts loma ekonomikā — valsts ir privātā sektora regulējošais, aizsargājošais un vadošais posms. Šī loma izpaužas subsīdiju, nodokļu atvieglojumu, juridiskās kontroles formā. Svarīgi saprast to, ka valsts var ietekmēt uzņēmējdarbību ierobežojumu vai aizliegumu veidā, piemēram, monopoldarbības ierobežošana, alkohola tirdzniecības licencēšana, vidi piesārņojošo uzņēmumu darbības ierobežošana utt.

Tehnoloģiskā vide. Ražošanas uzņēmumi atrodas noteiktā tehnoloģiskā vidē, kurai ir tendence nepārtraukti mainīties. Šī vide uzņēmumam var radīt gan papildu iespējas un priekšrocības, gan arī noteiktus ierobežojumus. Veiksmīgi funkcionējošam uzņēmumam ir jāpielāgojas šīm tehnoloģiskās vides izmaiņām un jāizmanto šo izmaiņu priekšrocības tirgus konkurencē.

Viens no virzieniem, kurā tehnoloģiskās izmaiņas iespaido ražošanas

Latvijas Nacionālā
BIBLIOTĒKA
97-11718

sistēmu, ir pieprasījums pēc produkta un tā ražošanai veiktais tehnoloģiskais process. Noteiktā pakāpē uz nozares tehnoloģisko attīstību var iedarboties tās firmas, kurām ir monopolspēks. Tās ir spējīgas bremsēt to uzņēmumu tehnoloģisko attīstību, kuri varētu draudēt viņu pašu produkcijas veiksmīgai virzīšanai tirgū.

Turpretī konkurences spēki stimulē uzņēmuma darbības attīstības procesu: katrs konkurējošs uzņēmums saprot, ka tad, ja viņa tehnoloģija neatbildīs nozares tehnoloģiskā progresa prasībām, viņš zaudēs konkurences cīņā.

Tehnoloģiskās izmaiņas iespaido ražošanas sistēmu arī citos virzienos. Tehnoloģisko izmaiņu ietekmē mainās arī darbinieku skaits un viņu kvalitatīvais sastāvs. Piemēram, vadīšanas kompjuterizācijas process samazinās vadīšanas personāla skaitu, bet, no otras puses, ražošanas procesu automatizācija un jaunu tehnoloģiju izmantošana samazinās vajadzību pēc augsti kvalificētiem darbiniekiem.

Ekonomiskā vide. Ekonomiskā vide neatrodas nemainīgā stāvoklī un pastiprina savu ietekmi uz ražošanas sfēru savu dinamisko izmaiņu dēļ, kurām var būt gan negatīvas, gan pozitīvas sekas. Tiem uzņēmumiem, kuri mēģinās iedarboties uz šo vidi, būs lielākas izredzes ilgstošiem panākumiem nekā tiem, kuri veiksmīgi pielāgojas mainīgajiem apstākļiem. Zināšanas ekonomikas jomā vēl nav veiksmīgas uzņēmējdarbības garantija, tomēr tās ļauj interpretēt un analizēt ekonomiskās vides izmaiņu tendences un tās prognozēt.

Cetri galvenie makrovides aspekti, kuri būtiski nosaka jebkura uzņēmuma rīcību:

- nodarbinātības līmenis valstī;
- inflācija;
- valsts nodokļu politika;
- valsts ekonomiskā izaugsme.

Nodarbinātības līmenis valstī ir saistīts ar situāciju darbaspēka tirgū. Bezdarbs negatīvi ietekmē ražošanas uzņēmumu no tā viedokļa, ka bezdarba iespaidā pazeminās pieprasījums preču tirgū un uzņēmumam rodas problēmas ar preču pārdošanu. Šīs problēmas ir sevišķi aktuālas tiem uzņēmumiem, kuri ražo plaša patēriņa preces. Kad valstī ir masveida bezdarba situācija un aktīvi sarūk pieprasījums, tad vispārējā ekonomiskā problēma kļūst par katra uzņēmuma problēmu. Uzņēmumam ir jāpadomā par savu tālāko darbību progresējoša bezdarba apstākļos.

Makroekonomikas līmenī bezdarba tempa samazināšanai var veikt dažādus pasākumus, kas skartu tieši uzņēmumu (piemēram, dažādu ierobežojumu atcelšana, nodokļu atvieglojumi utt.).

Inflācija. Inflāciju izraisa

1) pieprasījuma pārpalikums pilnas nodarbinātības apstākļos (pieprasījuma inflācija);

2) izmaksu inflācija.

Inflācija tiek uzskatīta par valsts ekonomikai nevēlamu parādību. Dažas sabiedrības grupas no inflācijas iegūst (piemēram, parādnieki), bet citas grupas cieš zaudējumus (piemēram, noguldītāji, kreditori). Inflācija iespaido patērētāju pirktspēju. Ja patērētāji zaudē savus reālos ienākumus, arī uzņēmējdarbības sfērai būs attiecīgi zaudējumi. Ja inflācija ir vairāk saistīta ar izmaksām nekā ar cenām, tas iespaidos uzņēmuma bruto peļņu. Un otrādi, ja inflācija būs saistīta ar pārmērīgu pieprasījumu, tas novedīs pie peļņas robežu paplašināšanas.

Inflācija ir traucēklis uzņēmuma perspektīvai plānošanai. Pieņemot investīciju projektus un ar tiem saistītos lēmumus, nākamo izdevumu un finansu plānošana sarežģīsies nākotnē nezināmo cenu un citu faktoru dēļ.

Lielākā daļa ekonomistu uzskata, ka inflācijas apturēšana vai samazināšana ir valsts spēkos. Valsts sekmes ir atkarīgas no tā, kāds ir valsts viedoklis par inflācijas iemesliem un nepieciešamo pasākumu spektrs. Parasti cīņa ar inflāciju ir sāpīga visām ekonomiskām vienībām, arī uzņēmējdarbībai. Tas var izpausties uzņēmuma ienākumu pazemināšanā, kredīta procentu likmju palielināšanā, pārdošanas apjomu kritumā, u.c. veidā.

Nodokļu politika. Nodokļu likumdošana iespaido ražošanas uzņēmumus šādos virzienos:

- pazeminās peļņas sadalāmā daļa uzņēmuma līdzekļu reinvestēšanai un dividenžu sadalei dibinātājiem;
- samazinās uzņēmuma augšanas iespēja;
- pieaug produkcijas cenas, kam seko pircēju pieprasījuma kritums;
- samazinās patērētāju ienākumi un attiecīgi arī patērētāju izdevumi.

Nodokļu samazināšana, sevišķi uzņēmuma ienākuma nodokļa samazināšana, paaugstina uzņēmuma vēlmi un iespējas peļņu reinvestēt (iegādāties jaunus pamatlīdzekļus, uzlabot ražošanas tehnoloģijas utt.). Nodokļu palielināšana paaugstina uzņēmumu izmaksas, paaugstina

produkcijas pašizmaksu un samazina pircēju pieprasījumu. Tas noved pie jautājuma par uzņēmuma izdzīvošanu.

Vietējie nodokļu atvieglojumi, piemēram, zemes nodokļa samazināšana, ko atlaižu veidā uzņēmumiem piešķir vietējās pašvaldības, var iespaidot kādu reģionam svarīgu nozaru paātrinātu attīstību.

Netiešie nodokļi, piemēram, pievienotās vērtības nodoklis, kurš tiek noteikts procentos no preces vērtības, izpaužas kā preces cenas palielinājums. Tādā veidā nodokļu slogs tiek pārnests uz patērētāju pleciem.

Valsts ekonomiskā izaugsme ir viens no parastajiem valdības mērķiem. Ekonomiskā izaugsme paredz nacionālā produkta palielināšanos uz vienu valsts iedzīvotāju un attiecīgi iedzīvotāju labklājības līmeņa paaugstināšanos.

Ekonomiskā izaugsme ir izdevīga arī ekonomikas privātsektoram. Pirmkārt, tās, protams, ir jaunas tirgus alternatīvas, kuras provocē jaunu uzņēmumu parādīšanos un esošo paplašināšanos. Dinamiskā ekonomikā tirgus pastāvīgi mainās, un uzņēmējdarbības videi ir jāuztver šīs izmaiņas un attiecīgā veidā uz tām jāreaģē.

Darījumu kontraģenti (pārdevējs un pircējs, darba devējs un darba ņēmējs, kreditors un aizņēmējs) neatrodas izolācijā, tie funkcionē noteiktā vidē, kura nosaka viņu pozīcijas.

Ekonomiskie apstākļi nosaka lielāku vai mazāku naudas līdzekļu apjomu, kuru var iztērēt pircējs. Šie apstākļi ietekmē arī iegādājamo preču veidus un to summu, kuru pircējs ir gatavs samaksāt.

Ekonomiskie apstākļi nosaka arī brīvo darbavietu skaitu, tātad darbaspēka pārpalikumu vai iztrūkumu, kas iespaido strādnieka darba algas līmeni, noslēdzot darba līgumu. Ekonomiskie apstākļi ir saistīti ar naudas resursu lielumu un pieejamību, arī ar ienākumiem investējamam kapitālam un aizņēmumiem.

Ekonomiskos apstākļus iespaido **politiskā situācija**. Noteiktā pakāpē ekonomikas vadības metodes ir politisko mērķu rezultāts. Uzņēmējdarbība un tās dalībnieki darbojas noteiktā **tiesiskā vidē**. Piemēram, uzņēmējdarbību regulē LR likums "Par uzņēmējdarbību", preču pārdošanu — "Mazumtirdzniecības noteikumi" utt.

Likumi, kurus pieņem Saeima, var būt politiskās situācijas sekas un dažādu politisko grupu un partiju ietekmes rezultāts.

Fiziskā vide raksturo dabas apstākļus, kuros noris uzņēmējdarbība. Tie ir gan klimatiskie un sezonas apstākļi, gan energoresursu un izejvielu

pieejamība, gan automaģistrāles, dzelzceļš un citi satiksmes līdzekļi u.c.

Un beidzot — **institucionālā vide**, kurā uzņēmējs var nodrošināt lietišķas attiecības, veikt komercionālus darījumus. Šajā vidē ietilpst

- valsts, sabiedrība;
- vietējās pašvaldības;
- tiesībsargājošās institūcijas;
- bankas (sniedz finanšu pakalpojumus);
- vairumtirgotāji un uzņēmumi (preču sadales pakalpojumi);
- speciālās firmas (juridiskie pakalpojumi, audits);
- mācību iestādes (strādājošo apmācība);
- tirgus pētišanas aģentūras;
- reklāmas aģentūras.

Uzņēmuma sakari ar apkārtējo vidi izpaužas ražošanas faktoru saņemšanā no piegādātājiem sagādes tirgū un gatavo izstrādājumu vai preču pārdošanā noieta tirgū. Sakaru priekšmets var būt informācija, preču pārdošana vai maksas pakalpojumu sniegšana, kā arī finanses.

Bez tam apkārtējā vidē veidojas uzņēmuma sakari ar uzņēmumu aptverošo sociāli ekonomisko sistēmu. Šie sakari izpaužas kā informācijas saņemšana par nodokļu maksāšanu valsts vai pašvaldību budžetā, par valdības lēmumiem u.c.

Uzņēmuma sakari ar ekoloģisko sistēmu ir saistīti ar apkārtējās vides piesārņotību, troksni, dabas resursu patērēšanu. Uzņēmumam ir sakari arī ar konkurējošiem un partneruzņēmumiem, ar kuriem ir gan interešu kopība, gan interešu konflikti.

1.4. Uzņēmējdarbības regulēšana

Latvijā jauktā brīvā tirgus ekonomika tiek valstiski regulēta. Valsts uzdevums ir pasargāt tirgus ekonomikas pamatus (sevišķi ekonomisko brīvību, privātīpašumu un konkurences principus) no dažādām ļaunprātībām, monopolizācijas un negodīgas konkurences.

Uzņēmējdarbība ir indivīda vai to grupu darbība, kuras neatņemama sastāvdaļa ir uzņēmējdarbības brīvība. No sabiedrības puses ir neiespējami nepiešķirt brīvību uzņēmējdarbībai. Bet sabiedrība var radīt noteiktus nosacījumus, t. sk. arī tiesiskos, kuriem pastāvot, idejas īstenošanai un rezultāta iegūšanai ir vajadzīga noteikta intelektuāla darbība. Šo darbu var veikt gan atsevišķas personas, gan iedzīvotāju masa. Tāpēc uzņēmējdarbības apmēri var būt gan niecīgi, gan plaši. Te izpaužas uzņēmējdarbības ierobežošanas pamatmehānisms, bet ne tās pārtraukšana.

Uzņēmējdarbības brīvība nav absolūta. Sabiedrība paredz šai darbībai noteiktus ierobežojumus, kuri attiecas uz darbības mērķiem un līdzekļiem šo mērķu sasniegšanai.

Ir vairāki uzņēmējdarbības veidi, kuru veikšanai ir vajadzīgas speciālas atļaujas. Piemēram, ārstniecības iestāžu darbībai, tirdzniecībai ar alkoholu utt.

Vairāku uzņēmējdarbības veidu veikšanā ir noteikti apstākļi un mērogi. Piemēram, tirdzniecībai ar pārtikas precēm ir nepieciešama sanitārā atļauja, kura paredz speciālas sanitāras normas un preču uzglabāšanas apstākļus. Ir ierobežojumi arī atsevišķu personu darbībai to profesionālās sagatavotības dēļ, piemēram, privātie dziednieki tiek sertificēti utt.

Aizliegto ierobežojumi. Tie attiecas uz noteiktiem darbības veidiem, piemēram, narkotiku izplatīšana un pārdošana. Ierobežojumi ir paredzēti arī noteiktu personu darbībai veselības un citu iemeslu dēļ. Visi ierobežojumi tiek paredzēti likumdošanā, un tie ir pieejamās informācijas priekšmets.

Ierobežojumi — inspicējumi. Šie ierobežojumi attiecas uz sarežģītu un bīstamu tehnoloģisko iekārtu izmantošanu. Piemēram, enerģētisko iekārtu ekspluatācija, kuras ir bīstamas apkalpojošā personāla dzīvībai. Pēc kompetentu institūciju ieteikuma šīs iekārtas ir pakļautas tehniskai kontrolei un atestācijai, gan uzsākot darbību, gan periodiski pārbaudot darba procesā.

Sevišķi bīstamas tehnikas izmantošana tiek regulēta likumdošanā paredzētajā kārtībā, kur ir paredzēta tās nodošanas kārtība ekspluatācijā. Piemēram, likumā "Par darba aizsardzību" ir paredzēta ievadinstruktaža un regulārā instruktaža apkalpojošajam personālam.

Uzņēmējdarbībai, kura tiek veikta saskaņā ar likumu, nav nepieciešama speciāla atļauja, lai šādu uzņēmējdarbību varētu reģistrēt.

Kaut arī brīvā tirgus sistēmā uzņēmuma ekonomiskā darbība nodrošina labklājību un tirgus piesātinātību ar precēm, tomēr var rasties arī nevēlamas blakusparādības. Lai tās izskaustu vai ierobežotu, sabiedrībai ir jārada noteikts ierobežojumu loks.

Arī valsts ar savu darbību var korigēt tirgus ekonomikas negatīvās parādības, stimulēt vienu vai otru darbību vai vadīt ekonomiskos procesus ar nodokļu un subsīdiju palīdzību. Šāda valsts iejaukšanās uzņēmējdarbībā augsti attīstītās valstīs tiek uzskatīta par nepieciešamību, par tirgus sistēmas izdzīvošanas garantu.

Visi valsts ierobežojumi tirgus ekonomikā ir orientēti uz šādiem galvenajiem mērķiem:

- apkārtējās vides aizsardzība;
- cilvēka cieņas aizsardzība;
- demokrātijas aizsardzība;
- patērētāju tiesību aizsardzība;
- ekonomiskās sistēmas aizsardzība.

Apkārtējās vides aizsardzība. Arvien biežāk var novērot, ka tirgus spēku brīvā spēle apdraud cilvēku fiziskās eksistēšanas pamatus gan dabas resursu izlietošanas, gan apkārtējās vides piesārņotības dēļ. Piemēram, masveidā tiek iznīcināta dabas zaļā masa, celtas degvielas uzpildes stacijas pilsētas centrā vai arī ražošanas uzņēmumi kūrorta zonā. Valsts uzdevums ir likumdošanas ceļā aizliegt šīs darbības.

Cilvēka cieņas aizsardzība arī ekonomiskajā procesā ir svarīgs valsts uzdevums. Vispirms te jāmin cilvēka fiziskās aizskaršanas pārkāpumi (veselības kaitējumi) vai cilvēka reputācijas graušana (diskreditēšana). Valsts uzdevums ir ar dažādu likumu un lēmumu palīdzību ierobežot cilvēka cieņas graušanu un novērst veselības kaitējumu, kurš, piemēram, iespējams, neievērojot darba aizsardzības noteikumus uzņēmumā.

Demokrātijas aizsardzība. Tiecoties uz labumu gūšanu, privātsektors ne vienmēr pievērš uzmanību sabiedrisko attiecību demokrātiskai organizācijai. Tāpēc valstij ar likumdošanas pasākumiem ir jānodrošina līgumstrādnieku (darba ņēmēju) tiesības piedalīties saimniecisko jautājumu risināšanā, vīriešu un sieviešu līdztiesība un citas demokrātiskas tiesības.

Patērētāju aizsardzība. Patērētājs ir jebkura fiziska persona, kura izsaka vēlēšanos iegādāties vai iegādājas personiski savām un ģimenes vajadzībām precī vai tādām pašām nolūkam pasūta un izmanto maksas pakalpojumus. Patērētājam tirgus ekonomikā bieži vien ir visvājākās pozīcijas salīdzinājumā ar ražotāju un pārdevēju. Tāpēc patērētāju aizsardzības nolūkā valstij ir jāregulē šīs attiecības, gan sniedzot nepieciešamo informāciju patērētājiem, gan paredzot atbildību par saražotās produkcijas kvalitātes vai tirdzniecības noteikumu pārkāpumiem. Likumā "Par patērētāju tiesību aizsardzību", Nepārtikas preču apmaiņas noteikumos, Mazumtirdzniecības noteikumos ir paredzētas gan patērētāju tiesības, gan šo tiesību pārkāpēju atbildība.

Ekonomiskās sistēmas aizsardzība. Brīvās tirgus ekonomikas apstākļos notiek nepārtraukta sacensība uzņēmumu starpā par augstāku ražošanas

efektivitāti. Šajos apstākļos rodas nevēlamas tendences, kuras kaitīgas veselīgai konkurencei. Konkurence zūd, ja uzņēmumi noslēdz dažādus apvienošanās līgumus, piemēram, monopolu veidošana, vai izmanto neatļautus līdzekļus uzņēmuma diskriminēšanai. Tāpēc ir svarīgi, lai atsevišķu uzņēmuma dalībnieku (kreditoru vai akcionāru) intereses būtu aizsargātas un tiem tiktu dota iespēja pieņemt pamatotus lēmumus.

Jautājumi

1. Miniet dažus saimnieciskās darbības piemērus, kas raksturīgi Latvijas tautsaimniecībai.
2. Nosauciet mērķus, kurus varētu sasniegt ar saimniecisko darbību jūsu piemēros.
3. Miniet piemērus par cilvēka vajadzību izmaiņām dažādās ekonomiskās situācijās.
4. Ar ko atšķiras pieprasījums no vajadzībām?
5. Miniet piemērus, kādā veidā saimnieciskā darbība iespaido vajadzības un pieprasījumu.
6. Kādi faktori veido uzņēmuma apkārtējo vidi?
7. Kādā veidā valsts regulē uzņēmējdarbības vidi?
8. Kādā veidā tiek regulēta patērētāju aizsardzība uzņēmējdarbībā?

1.5. Uzņēmējdarbības procesa elementi

Mērķu izvirzīšana

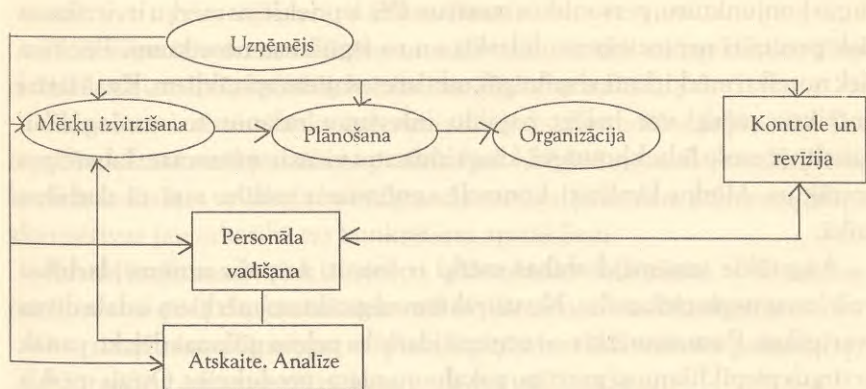
Uzņēmuma procesa attīstībai ir vairāki posmi. Šo posmu klasificēšana ir iespējama pēc vairākām pazīmēm.

Pēc pilnveidošanās pakāpes posmus var iedalīt:

- sākuma posmā,
- izmēģinājuma posmā,
- pilnā uzņēmējdarbības posmā.

Sākuma posmā uzņēmējs apgūst uzņēmējdarbības ābeci un atsevišķu elementu mijiedarbību. Izmēģinājuma posmā uzņēmējs sper pirmos soļus uzņēmējdarbībā, pārbauda savas spējas, izdara nepieciešamos secinājumus par paveikto un izvirza uzdevumus turpmākai darbības pilnveidošanai.

Pilnā uzņēmējdarbība ir profesionāla darbība, kura balstās uz iepriekšējo darbības posmu pieredzi. Pilno uzņēmējdarbību pēc tās funkcijām var sadalīt šādos elementos: mērķu izvirzīšana, plānošana, organizācija, kontrole un revīzija, atskaite un analīze (1.3. shēma).



1.3. shēma. Uzņēmuma darbības procesa elementi.

Uzņēmuma mērķi

Līdzās jebkura uzņēmuma vispārējam mērķim — peļņas iegūšanai — ir iespējami arī citi mērķi, kuru izvirzīšana ir atkarīga no ražojamās produkcijas vai pakalpojumu sniegšanas īpatnībām, no noieta situācijas tirgū (piemēram, noteiktas tirgus daļas iegūšana un citi ietekmējoši faktori).

Visbiežāk uzņēmuma darbības mērķi tiek izvirzīti, ņemot vērā uzņēmuma rīcībā esošas iespējas, ražošanas resursu lielumu, struktūru, kā arī vadoties pēc personiskiem motīviem.

Izvirzītajiem uzņēmuma darbības mērķiem jābūt reāliem, salīdzināmiem, apvienojamiem. Ir ieteicams uzņēmuma darbības mērķus formulēt rakstveidā un iepazīstināt ar tiem uzņēmuma darbiniekus. Bez tam uzņēmuma darbiniekiem jābūt informētiem par to, ka uzņēmuma saimniecisko mērķu saskaņošana, uzņēmuma stabilitāte ir atkarīga no tādiem faktoriem kā produkcijas ražošanas un realizācijas apjoma palielināšana, darba ražīguma paaugstināšana un citiem faktoriem, kuru nodrošināšana ir atkarīga arī no darbinieku godprātīgās attieksmes pret uzticēto uzdevumu veikšanu. Bet arī uzņēmuma darbiniekiem ir jābūt ieinteresētiem uzņēmuma mērķu sasniegšanā. No tā, cik lielā mērā tiks sasniegti izvirzītie mērķi, būs atkarīga uzņēmuma kā darbinieku darba devēja turpmākā darbība, tatad arī viņu darbavietas stabilitāte, darba apstākļi un atalgojums.

Uzņēmējdarbības mērķi tiek noteikti, ņemot vērā uzņēmēja rīcībā esošās iespējas, piemēram, ražošanas līdzekļu īpatnības, ārējos apstākļus,

tirgus konjunktūru, personiskos motīvus. Pēc iepriekšējas mērķu izvirzīšanas tiek precizēti nepieciešamie līdzekļi un to iegūšanas noteikumi. Pēc tam tiek noteikti mērķi, kuri vispilnīgāk atbilst esošajiem apstākļiem. Kvalitatīvi noteiktie mērķi var izslēgt papildu izdevumu rašanos to sasniegšanai, palielināt esošo līdzekļu atdevi, kā arī izmantot visus uzņēmumam labvēlīgus apstākļus. Mērķu kvalitāti kontrolē uzņēmuma vadība visā tā darbības laikā.

Augstākie uzņēmējdarbības mērķi ir saistīti ar pašu uzņēmējdarbības veikšanas nepieciešamību. No vairākiem augstākiem mērķiem izdala divus svarīgākos. Pirmais mērķis — uzņēmējdarbība peļņas gūšanas dēļ, ko panāk ar tirgus piepildīšanu ar precēm, pakalpojumiem, produkciju. Otrais mērķis ir saistīts ar patēriņa (izdevumu) samazināšanu konkrētu pasūtījumu apmierināšanā. Pie pārējiem mērķiem pieder saimnieciskie, sociālie, personiskie u. c. mērķi.

Saimnieciskie mērķi:

- jaunu tirgu apgūšana un esošo tirgu paplašināšana;
- ražošanas bāzes paplašināšana;
- ražošanas stabilizācija;
- jaunu tehnisko projektu ieviešana.

Sociālie mērķi:

- jaunu darbavietu radīšana;
- materiāla palīdzība maznodrošinātajiem un citi labdarības pasākumi;
- jaunu uzņēmēju finansiāla un cita veida atbalstīšana.

Personiskie mērķi:

- ekonomiskas varas sasniegšana;
- noteikta statusa iegūšana;
- ģimenes uzņēmējdarbības tradīciju ievērošana.

Kvalitatīvi izvirzītie mērķi var ierobežot papildu izdevumu rašanos to sasniegšanai, palielināt esošo līdzekļu atdevi, kā arī izmantot visus uzņēmumam labvēlīgus apstākļus gan uzņēmuma iekšienē, gan ārpus tā. Uzņēmuma vadībai ir jākontrolē izvirzīto mērķu kvalitāte visā tā darbības periodā.

Uzņēmuma darbības procesā izvēle var notikt vairākkārt. Mērķus izvirza, uzņēmumu dibinot, pēc starpmērķu sasniegšanas un pēc tam, kad tiek konstatēts, ka iepriekšējie mērķi nav sasniedzami. Šim nolūkam lielos uzņēmumos darbojas speciāli padomnieki.

Plānošana

Plānošana ir veicamo darbību un uzdevumu satura un izpildes kārtības noteikšana uzņēmējdarbības mērķu sasniegšanas nolūkā.

Plānošana ir sistemātisks uzdevums un darbu formulēšanas process. Tas ir process, kurā nenoteiktības apstākļos par obligātām nosaka tās darbības, kuras ir veicamas tuvākajā laikā, bet nākamajam periodam tiem paredzētas alternatīvas jau atkarībā no konkrētiem apstākļiem.

Katrā uzņēmumā tiek noteikts **plānošanas horizonts**. Plānošanas horizonts — periods, kuram tiek veikta plānošana, var būt dažāds:

- īstermiņa plānošana — parasti periodam līdz vienam gadam;
- vidēja termiņa plānošana — 1—3 vai 5 gadiem;
- ilgtermiņa plānošana — periodam, kurš garāks par 5 gadiem.

Uzņēmējdarbības plānošanu var veikt dažādos līmeņos. Jēdzienu «līmenis» var izmantot dažādos kontekstos. Parasti ar to saprot uzņēmuma elementus, kuriem tiek izstrādāti plāni — produkcijas grupām, atsevišķiem darbības veidiem vai funkcijām vai arī uzņēmumam kopumā.

Plānošanas mērķis ir izstrādāt uzņēmējdarbības mērķu sasniegšanas darbu vai uzdevumu sarakstu, saskaņojot to ar uzņēmuma rīcībā esošajiem resursiem to uzdevumu izpildei. Lai plānošana būtu kvalitatīva, ir nepieciešama vispusīga, plaša un patiesa informācijas bāze par situāciju uzņēmuma iekšienē un tā apkārtējā vidē.

To darbu saraksts, kurus plāno, ir atkarīgs no uzņēmuma darbības priekšmeta. Piemēram, ražošanas uzņēmumos tiek plānots noieta process, ražošana, uzglabāšana noliktavā, materiālu sagāde. Tiek sastādīts kopējais darbu saraksts. Pēc tam tiek noteikta to izpildes darbietilpība, nepieciešamais darbaspēks, izejvielas, materiāli. Tiek noteikta darbu kopējā vērtība. Tālāk tiek izstrādāti darbu vērtības samazināšanas varianti, variējot izpildītājus, izpildes apstākļus un laiku. Plānošanas sagatavošanas nobeiguma stadija ir darbu secības noteikšana.

Plānošanas mērķis ir sniegt atbildi uz šādiem svarīgiem jautājumiem:

- kad ir jāuzsāk un jāpabeidz darbu izpilde, lai izmantotu visas labvēlīgās iespējas, piemēram, īslaicīgu cenu celšanos produkcijai, darbaspēka cenas svārstības utt.;
- kāda būs darbu pabeigšanas termiņu ievērošanas garantijas;
- kādai jābūt organizatoriskai struktūrai uzņēmumā kopumā un tā apakšnodalās.

Dotajā brīdī nepastāv nekādas stingras matemātiskas uzņēmējdarbības plānošanas metodes. Uzņēmēja pienākums ir noteikt vissvarīgāko plānošanas iecirkni un šo plānošanu veikt ar speciālistu palīdzību.

Plašāk plānošana tiks apskatīta 8. nodaļā.

Uzņēmuma darbības organizācija

Organizācija ir pasākumu sistēma, kuras mērķis ir nodrošināt plānoto uzdevumu veikšanu ar visracionālāko resursu izmantošanu.

Uzņēmējdarbības organizācijas posmu uzsākšanas nepieciešams nosacījums ir mērķu izvirzīšanas un plānošanas posmu pabeigšana. Tā informācija, kura iegūta plānošanas stadijā, ir bāze uzņēmuma darbības organizācijai.

Uzņēmējdarbības organizācijas gala mērķis ir

- uzņēmuma organizatoriskās struktūras izveidošana;
- optimālu apstākļu radīšana tehnoloģiskā procesa norisei;
- ražošanas procesa dalībnieku informācijas sistēmas veidošana.

Organizācijas mērķu sasniegšana samazina ekonomiskos zudumus, uzlabo sadarbības gaisotni, stimulē radošo darbību uzņēmumā. Šo uzdevumu risināšana ir uzņēmēja rokās, kurš uzņēmuma organizācijā iegulda visas savas ieceres, zināšanas un pieredzi. Tajā pašā laikā kļūdas, kuras pieļautas šajā posmā, pēc savas iedarbības var tikt pielīdzinātas tiem ārējiem nelabvēlīgajiem apstākļiem, kuri nav atkarīgi no uzņēmēja.

Daudzos uzņēmumos darbu un pienākumu sadalei izstrādā funkcionālo diagrammu.

Funkcionālā diagramma ir dokuments, kuru sastāda uzņēmuma darbības organizācijas stadijā. Tā nolūks ir noteikt darbu, uzdevumu un izpildītāju savstarpējās attiecības. Vispārējā veidā tā ir tabula, kuras vertikālajās ailēs ieraksta darbu objektus, darba tehnoloģiju veidus un darba fāzes. Horizontālajās līnijās parāda darbu izpildītājus. Līnijas un ailes krustpunktā parāda izpildītāja darbības un darba fāzes raksturu.

Svarīgu vietu uzņēmuma darbības organizācijā ieņem ražošanas procesa organizācija, kas pēc savas būtības ir pasākumu komplekss, kuru veic, lai pēc iespējas efektīvāk savienotu dzīvā darba un materiālos elementus ražošanas procesā, konkrētos sociāli ekonomiskos apstākļos.

Racionāla ražošanas procesa organizācija nodrošina efektīvu darbaspēka izmantošanu — cilvēku izvietojumu ražošanas procesā, darba sadalīšanu un kooperāciju, darba normēšanu un motivāciju.

Organizējot darbinieku darbību, jānodrošina šādu prasību ievērošana:

- netraucēts darba process;
- ražošanas resursu un veicamo darbu saskaņotība;
- darba kvalitātes un darbu izpildes termiņu garantijas;
- darbinieku gatavība sadarbībai.

Netraucēts darba process. Dažādu ārējo izmaiņu apstākļos ir iespējami darba procesa traucējumi. Piemēram, ir paredzama iepirkto preču izvietošana noliktavā. Sagādnieki ir vairāki, un noliktavā tiek ievests tik liels daudzums preču, ka noliktava tās visas nevar pieņemt. Darba process tiek traucēts. Jāpieņem lēmums par noliktavas paplašināšanu vai tās irēšanu, vai arī preču ievēšanas grafika saskaņošanu. Netraucēta darba procesa prasība ļauj nodrošināt nepārtrauktības principu, likvidēt visus trūkumus organizācijā. Tāpēc ir svarīga visu darbību saskaņotība.

Ražošanas resursu un veicamo darbu saskaņotība. Saskaņotam ražošanas procesam raksturīga optimāla iekārtu un ražošanas telpu noslogotība un strādnieku racionāla nodarbinātība. Šī principa efektivitāte izpaužas tādējādi, ka ikviens darbinieks ir ieinteresēts uzņēmuma darbības rezultātos. Viņš ievēros neracionālu noslogotību un uztvers to kā uzņēmējdarbības idejas šķērslī, ko radījis uzņēmējs. Viņa ticība uzņēmējam tiks samazināta un tas ietekmēs strādnieka darba rezultātus. Ja kādā periodā uzņēmējs pārkāpj šo principu, darbinieks par to jāinformē.

Darbu kvalitātes garantiju nodrošina rūpīga ražošanas uzdevuma formulēšana izpildītājam, viņa nodrošināšana ar materiāliem, instrumentiem un kontroles līdzekļiem. Darba kvalitātes garantiju var panākt, paaugstinot darbinieku kvalitāti, stimulējot viņu ieinteresētību gala iznākumā, gādājot par drošu izpildes kontroli.

Darbu izpildes termiņu garantija tiek nodrošināta, normējot veicamo operāciju laiku, uzskaitot materiālu, instrumentu daudzumu un pasūtījumu izpildes laiku.

Darbinieka gatavība sadarbībai balstās uz darba apstākļu uzlabošanu un pilnveidošanu, t.sk. darba aizsardzību. Darbinieks viegli pamana elementāru necieņu no vadības puses, un viņa darba efektivitāte līdz ar to samazinās. Sasprindzinātas darba attiecības iecirknī, cehā var rasties neprecīzas darba pienākumu sadales dēļ, ko veicis ražošanas vadītājs.

Kontrole un revīzija

Mērķu izvēle, plānošana un darbības organizācija ir uzņēmēja ieceru īstenošanas bāze. Tomēr ar to vēl nepietiek mērķu sasniegšanai. Iemesls tam ir ražošanas procesa nestabilitāte, kļūdas iepriekšējos darbības posmos, uzņēmējdarbības ārējo apstākļu izmaiņas. Tāpēc ir nepieciešama kontrole uzņēmuma mērķu sasniegšanas ceļā un sasniegto rezultātu salīdzināšana ar plānotajiem, kā arī kontroles rezultātu analīze.

Kontrole ir sistemātiska plānoto un sasniegto rādītāju salīdzināšana un noviržu analīze.

Kontrole var būt visaptveroša vai izlases veidā, pastāvīga vai ārkārtēja, iekšēja vai ārēja. Kontrole ir nepieciešama praktiski visos uzņēmuma darbības posmos. Galvenā nozīme ir ražošanas procesa kontrolei. Svarīgākās apakškontroles sfēras ir šādas:

- darbavietu noslogotība un darbinieku darba ražīgums;
- iekārtu noslogotība, to tehniskais stāvoklis, telpu un platību izmantošana;
- izejvielu, materiālu un komplektējošo detaļu rezerves;
- ražojamās produkcijas un pakalpojumu sniegšanas kvalitāte;
- darbu izpildes termiņi.

Kontrolējamo rādītāju saraksts katrā no sfērām tiek noteikts atkarībā no darbības mēroga un sfēras rakstura, kontroles izdevumiem un vispārējā stāvokļa uzņēmumā. Efektīvs kontroles virziens ir tehnisko līdzekļu lietošana kontroles procesā.

Ja uzņēmums nav nodrošināts ar tehniskajiem kontroles līdzekļiem, var izmantot iekārtu darba uzskaites žurnālu. Tehnisko līdzekļu kontroli uztver labvēlīgāk nekā kontroli, kuru veic inspicējoša persona.

Kontroles rezultātus vajag fiksēt. Šie rezultāti veido izejas materiālu un informāciju atsevišķu uzņēmējdarbības posmu pilnveidošanai, arī visai uzņēmējdarbībai kopumā. Ja kontroles rezultāti ir nepietiekami, tad tiek paredzēta revīzija.

Kontroli var veikt ar uzņēmuma pašu spēkiem, bet atsevišķos gadījumos — ar trešo personu palīdzību, ko nosaka līgumi. Kontroli vai veikt, piesaistot ārējos kontroles dienestus. Revīziju veic gan ar pašu spēkiem, gan ar valsts institūciju vai auditorfirmu palīdzību. Uzņēmumu kontroles un revīzijas jautājumus regulē likumdošana.

Uzņēmuma ražošanas funkciju veikšana ir tieši saistīta ar kontroles

funkciju, bez kuras nevarēs pilnā mērā realizēties pārējās vadīšanas funkcijas. Piemēram, plānojot uzņēmuma darbību pastāvīgi, jāņem vērā uzņēmuma reālās iespējas un mainīgie funkcionēšanas apstākļi uzņēmuma attīstībā. Kontroles uzdevums ir nodrošināt pareizu reālās situācijas novērtējumu un dot pamatu plānoto rādītāju korekcijai gan atsevišķās struktūrvienībās, gan uzņēmumā kopumā.

Kontroles funkcijā ietilpst informācijas vākšana, šīs informācijas faktisko darbības rādītāju apstrāde, analīze un salīdzināšana ar plānotajiem, noviržu noskaidrošana un pasākumu izstrādāšana noteikto mērķu sasniegšanai.

Svarīga kontroles funkcija ir pārskatu sistēmas izstrādāšana, šo pārskatu pārbaude un analīze kā pēc saimnieciskās darbības rezultātiem uzņēmumā kopumā, tā arī katrai atsevišķai struktūrvienībai. Tāpēc kontroles funkciju veikšana balstās pirmām kārtām uz uzskaites sistēmas organizāciju un uzņēmuma atskaiti dažādu pārskatu veidā, kuros ir atspoguļoti uzņēmuma darbības finansiālie un ražošanas rādītāji.

Uzņēmumos izmanto dažādas kontroles formas:

- finansu kontroli;
- produkcijas kvalitātes kontroli;
- cenu noteikšanas kontroli;
- administratīvo kontroli.

Finansu kontrole tiek veikta saimnieciskās darbības pārskatu sastādīšanas un iesniegšanas ceļā. Šajos pārskatos ir iekļauti svarīgākie ekonomiskie rādītāji uzņēmuma darbībā. Plašāk par finansu pārskatiem ir stāstīts šīs grāmatas II daļā.

Produkcijas kvalitātes kontrole svarīgu nozīmi ieguva mūsdienu tirgus apstākļos, kur veidojas un darbojas visdažādākie produkcijas ražotāji, kuri ne vienmēr izturas godprātīgi attiecībā pret ražojamās produkcijas kvalitāti. Produkcijas kvalitāte ir viens no svarīgākajiem ieročiem konkurences cīņā, uzņēmuma pozīciju noturēšanā tirgū. Tāpēc uzņēmuma vadībai ir jāseko atbilstoši kvalitātes nodrošināšanai.

Revīzija ir pagājušā perioda finansiāli saimnieciskās darbības papildu pārbaude atsevišķās apakšnodalās, dienestos vai uzņēmumā kopumā.

Likumā «Par uzņēmumu gada pārskatiem» ir paredzēta gada pārskatu pārbaude visās uzņēmēj sabiedrībās. Šīs pārbaudes mērķis ir pārbaudīt gramatvedības uzskaiti uzņēmumā, statūtu noteikumu un likumdošanas ievērošanu u. c.

Galvenās revīzijas sfēras:

- pārskatu ticamība;
- plānošanas un organizācijas posmu darbības kvalitāte;
- finanšu, materiālo un citu vērtību kustības dokumentācija.

Zvērināts revīzors izdara slēdzienu par pārbaudes rezultātiem, sastādot revīzijas aktu. Uz šī akta pamata tiek pieņemti atbilstoši ekonomiska vai administratīva rakstura lēmumi.

Revīzija kalpo ne tikai uzņēmuma iekšējiem mērķiem, bet arī to personu tiesību aizsardzībai, kuras atrodas ārpus uzņēmuma (kreditori, akcionāri, patērētāji). Revīzija tiek veikta ar uzņēmuma ražošanas, finansiālās un darba disciplīnas pārkāpumu profilakses mērķi.

Atskaite

Atskaite ir uzņēmējdarbības procesa elements, kurā notiek ražošanas, tehnoloģiskās vai citas darbības rādītāju noteikšana konkrētā laika periodā. Atskaite tiek veikta dažādu pārskatu formā, kurus nosaka esošā likumdošana.

Likums paredz uzņēmuma īpašniekam tiesības rīkoties ar īpašumu pēc saviem ieskatiem. Likums nosaka īpašnieka un sabiedrības attiecību formu. Bet uzņēmējdarbība paplašina īpašnieka attiecību loku, tāpēc tā tiek reglamentēta papildus. Viena no reglamentēšanas formām ir prasība uzrādīt novērtējumu tai uzņēmējdarbības pusei, kura saskaras ar valsts institūcijām, organizācijām un uzņēmumiem. Šāda novērtējuma sastādīšana arī ir atskaites galvenais uzdevums.

Atskaite var būt iekšējā un ārējā. Iekšējo atskaiti nosaka uzņēmēja iniciatīva, ārējo — atbildība par uzņemtajām saistībām ar citām juridiskām personām un valsti, kuru paredz likumdošana.

Iekšējā atskaitē ietilpst uzņēmuma vadības atskaite īpašnieku kopsapulcē, gada pārskatu izstrādāšana, atskaite par uzdotajiem darbiem un lietām. Iekšējā atskaite sniedz informāciju par uzņēmuma finansiālo darbību kapitāla īpašniekiem, menedžeriem, darbiniekiem u. c.

Ārējā atskaite ir to dokumentu izstrādāšana un iesniegšana valsts institūcijām, kuri apstiprina uzņēmuma finansiālās darbības rezultātus, ražošanas, sociālos un darba rādītājus, kā arī rādītājus par uzņēmuma apgrozījumu, īpašnieku skaitu un sastāvu u. c.

Analīze

Analīze ir uzņēmuma vadīšanas funkcija, kuras uzdevums ir noskaidrot uzņēmuma saimnieciskās darbības stāvokli.

Saimnieciskās darbības kompleksā analīze aptver visas ražošanas stadijas.

Atsevišķi tiek apskatīti uzņēmuma finansu, darbaspēka un materiālie resursi.

Galvenais analīzes virziens ir orientēts uz uzņēmuma trūkumu un stipro pozīciju noskaidrošanu. Pēc pašu uzņēmuma iespēju analīzes tiek veikta konkurenta resursu analīze. Analīzi veic katrā stratēģiskajā saimnieciskajā apakšvienībā.

Svarīgu vietu ieņem uzņēmuma darbības ekonomiskā analīze, kuras gaitā tiek noskaidroti tādi uzņēmumam svarīgi rādītāji kā krājumu aprites ātrums, rentabilitātes izmaiņas u. c.

Izmaksu analīze ieņem īpašu vietu. Šīs analīzes gaitā tiek noskaidrota ražošanas izmaksu pamatotība. Izmaksu analīzi veic pa atsevišķiem izmaksu elementiem un produkcijas pašizmaksas posteņiem. Atsevišķi tiek analizēti netiešie un tiešie izdevumi, kas ir saistīti ar produkcijas ražošanu.

Produkcijas noieta analīze ir svarīga mārketinga stratēģijas analīzei, šīs analīzes gaitā salīdzināts realizācijas apjoms katrai ražojamai produkcijai vai precei ar preces dzīves cikla īpatnībām.

Uzņēmuma vadībai jāpievērš analīzei pietiekami liela uzmanība, jo bieži vien analīzes trūkums uzņēmumā var izraisīt finansiālas vai ekonomiskas grūtības un pat krīzi.

Plašāk par analīzi atsevišķu ražošanas funkciju veikšanā tiks stāstīts attiecīgajās nodaļās.

Jautājumi

1. Kas rada nepieciešamību izstrādāt uzņēmējdarbības starpmērķus?
2. Nosauciet piemērus, kuri apstiprina tēzi par to, ka darbu plānošana samazina to izpildes vērtību.
3. Kādus uzņēmējdarbības plānošanas uzdevumus var atrisināt, izmantojot tīklveida plānošanas metodes?
4. Miniet piemērus no pakalpojumu un ražošanas sfērām, kur neveiksmju cēlonis bijusi nepietiekama darba organizācija?
5. Ar ko atšķiras uzņēmuma organizācija no ražošanas procesa organizācijas?
6. Kāpēc ražošanas procesa organizatori nav ieinteresēti izmantot augstāzīgus strādniekus laika normu noteikšanai?
7. Ar ko atšķiras atskaite no revīzijas; ko veic valsts revīzijas dienests?
8. Ar ko atšķiras firmas intereses no firmas mērķiem?
9. Kādam nolūkam ir paredzēta uzņēmuma iekšējā un ārējā atskaite?
10. Kāds ir analīzes uzdevums un nozīme uzņēmuma ekonomiskās krīzes profilaksei?

2. UZŅĒMUMS TIRGUS SAIMNIECĪBĀ

2.1. Uzņēmuma tiesiskie priekšnosacījumi

*Uzņēmums ir uzņēmēja īpašuma daļa, kas nodalīta uzņēmējdarbības veikšanai kā vienota materiālo un nemateriālo elementu kopība. Uzņēmumiem var būt juridiskas personas statuss.*¹

Uzņēmumu apzīmēšanai lieto nosaukumus, kuri izsaka to darbības raksturu, piemēram, rūpnīca, fabrika, darbnīca, banka, lombards, veikals, viesnīca, privātskola, valsts saimniecība, zemnieku savienība, kopsaimniecība, agrofirma u.c.

Uzņēmums jāreģistrē Latvijas Republikas Uzņēmumu reģistrā. Pēc reģistrēšanās LR Uzņēmumu reģistrā uzņēmums iegūst juridiskas personas statusu.

Uzņēmums (uzņēmējs) drīkst nodarbināt algotu darbaspēku jebkādā daudzumā un bez citu institūciju starpniecības Latvijas Republikas darba likumdošanā noteiktajā kārtībā.

Uzņēmumā strādājošie savu darba un sociālo vajadzību nodrošināšanai slēdz darba koplīgumu likumdošanas aktos noteiktajā kārtībā.

Uzņēmējsabiedrības pārvaldes kārtību nosaka tās statūti un dibināšanas līgums, kā arī likumi par attiecīgo uzņēmējdarbības formu.

Valsts varas un pārvaldes institūcijas ir atbildīgas, lai, pieņemot normatīvos aktus, tiktu stingri ievērotas likumā "Par uzņēmējdarbību" noteiktās uzņēmēju un uzņēmumu tiesības un pienākumi.

Zaudējumus, ko uzņēmējs vai uzņēmums cietis valsts vai pašvaldības institūcijas aktu vai rīkojumu izpildes iespaidā, atlīdzina attiecīgi no valsts vai pašvaldības budžeta. Strīdus par zaudējuma atlīdzināšanu uzņēmējam vai uzņēmumam izšķir tiesā.

Uzņēmumi (uzņēmējsabiedrības) var izveidot filiāles un atvērt pārstāvniecības likumā noteiktajā kārtībā.

Jauni uzņēmumi ir jāreģistrē gan Uzņēmumu reģistrā, gan vietējās Valsts ieņēmumu dienesta nodaļās.

Uzņēmumu pārvalda uzņēmējs vai tā iecelts vadītājs.

Uzņēmējs ir fiziska vai juridiska persona vai vairāku šādu personu apvienība, kas norobežo daļu sava īpašuma uzņēmējdarbības veikšanai, pāržina uzņēmumu un tā mantu, bet likumā noteiktajos gadījumos uzņemas

¹ Likums "Par uzņēmējdarbību".

par to materiālo atbildību un ir prasītājs vai atbildētājs tiesā, arbitrāžā vai šķīrējtiesā.

Uzņēmējs var būt

- 1) rīcībspējīga fiziska persona;
- 2) ģimene (saskaņā ar ģimenes locekļu starpā noslēgto līgumu);
- 3) uzņēmēj sabiedrība;
- 4) valsts;
- 5) pašvaldība;
- 6) sabiedriska organizācija;
- 7) reliģiska organizācija.

Uzņēmēja un uzņēmuma savstarpējās tiesiskās attiecības regulē likumi par attiecīgajām uzņēmējdarbības formām, kā arī uzņēmēj sabiedrības vai uzņēmuma statūti statūtsabiedrībās vai līgums līgumsabiedrībās.

2.2. Uzņēmums saimnieciskajā apritē

Uzņēmums kā uzņēmējdarbības objekts ir saimnieciska vienība, kurā plānveidīgi kombinējas ražošanas faktori, lai ar saražoto preču vai pakalpojumu realizācijas starpniecību nodrošinātu šīs saimnieciskās vienības un tās īpašnieka mērķu sasniegšanu.

Jēdziens “**uzņēmējdarbības objekts**” nosaka uzņēmumu sniegto pakalpojumu veidu. Uzņēmējdarbības objekta izvēle ir uzņēmuma stratēģiskais pamatlēmums, kas nosaka uzņēmuma piederību atbilstošai ekonomikas nozarei.

Uzņēmums ir tautsaimniecības pamatposms un patstāvīgs saimniekojošs subjekts ar juridiskās personas tiesībām, kurš veic ražošanas, zinātniskas pētniecības un komerciālo darbību ar mērķi gūt ienākumus (peļņu).

Uzņēmumam ir patstāvīga bilance, norēķinu un citi rēķini bankās, zīmogs ar savu nosaukumu, bet ražošanas uzņēmumam — preču zīme.

Būdams juridiski patstāvīgs, uzņēmums bieži iestājas uzņēmumu apvienībās un kļūst savstarpēji saistīts ar citiem uzņēmumiem, piedaloties to kapitālā vai uz konkrētu līgumu pamata iesaistoties ekonomiskā sadarbībā.

Galvenie preču un pakalpojumu ražotāji un saimnieciskās darbības subjekti ir šādi:

- valsts uzņēmumi;
- pašvaldību uzņēmumi;
- privātie uzņēmumi;

- sabiedrisko organizāciju, labdarības organizāciju uzņēmumi u.c.

Atsevišķu uzņēmumu mērķi var būt dažādi. Piemēram, privāto uzņēmumu īpašnieku mērķis ir peļņas gūšana, bet valsts uzņēmumu — sniegt pakalpojumus iedzīvotājiem ierobežoto budžeta līdzekļu ietvaros.

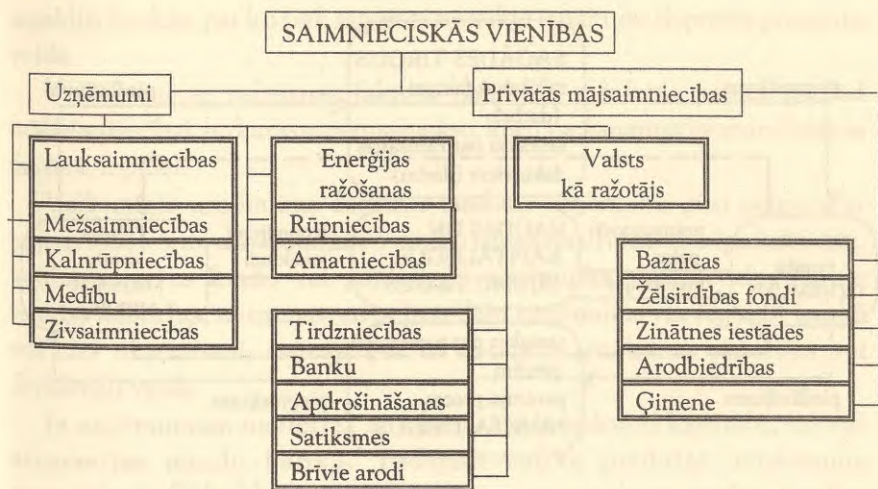
Katrs uzņēmums pieder noteiktam īpašniekam. Pēdējais nodrošina uzņēmuma sākotnējo finansēšanu (nodod uzņēmuma rīcībā savu kapitālu), kuras tālākā darbībā tiks pievienots papildu kapitāls aizņēmumu veidā vai arī uzņēmums papildu kapitālu nopelnīs pats.

Uzņēmuma īpašnieki nosaka uzņēmuma darbības sfēru un uzņēmuma darbības mērogus.

Tirgus saimniecībā galvenie preču un pakalpojumu ražotāji ir privātie uzņēmumi. Izmantojot iespējas operatīvi manevrēt ar pašu vai aizņemtajiem līdzekļiem un ātri pārkārtot ražošanu, tie paši nosaka savus ražošanas plānus, orientējoties uz tirgus pieprasījumu un preču cenām.

Pakalpojumu sniegšanas jomā visizplatītākie ir pašvaldību uzņēmumi. Tirgus ekonomikas apstākļos valstij un pašvaldībām jānodrošina to preču ražošana un pakalpojumu sniegšana, kurus privātie uzņēmumi neražo pietiekamā daudzumā patērētāju pieprasījuma apmierināšanai par pieņemamām cenām. Piemēram, sabiedriskais transports, sakari, enerģija. Līdzekļus šādiem uzņēmumiem izdala valsts un pašvaldības no saviem budžeta līdzekļiem, bet vajadzības gadījumā piešķir kreditus, kuru dzēšana notiek uz budžeta asignējumu pamata.

Latvijas ekonomikā saimnieciskās vienības tiek klasificētas pēc to raksturīgākajām pazīmēm (2.1. shēma).



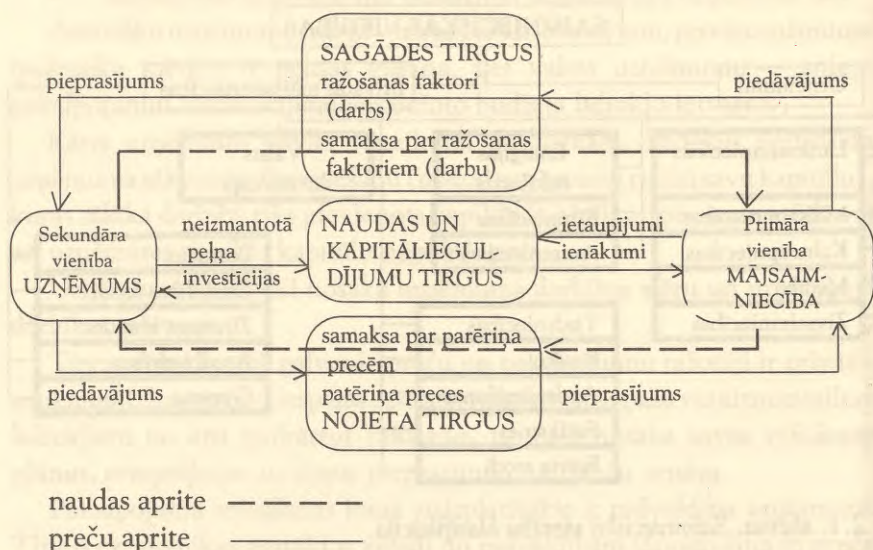
2.1. shēma. Saimniecisko vienību klasifikācija.

Uzņēmuma raksturīgākās pazīmes:	Mājsaimniecības raksturīgākās pazīmes:
<ul style="list-style-type: none"> • Orientācija uz peļņas gūšanu • Ražošanas faktoru pieprasījums • Patēriņa preču piedāvājums 	<ul style="list-style-type: none"> • Nav orientācijas uz peļņas gūšanu • Patēriņa preču pieprasījums • Ražošanas faktoru piedāvājums

Dažādi autori šīs saimnieciskās vienības klasificē atšķirīgi. H. Frišs līdzās privātām mājsaimniecībām un uzņēmumiem izdala ceturto saimniecisko vienību grupu — bankas, un pamato to ar banku svarīgo lomu naudas aprites nodrošinājumā¹. Pēc autores domām, klasificējot saimnieciskās vienības, svarīgi ņemt vērā noteiktus peļņas gūšanas un patēriņa kritērijus. Saskaņā ar tiem bankas pieder uzņēmumu saimniecisko vienību grupai.

Uzņēmumu saimniekošanas mērķis ir patērētāju pieprasījuma apmierināšana, tāpēc mājsaimniecība un tās patēriņš ir tautsaimniecības aprites priekšplānā. Līdz ar to mājsaimniecība ir uzskatāma par primāru, bet uzņēmums — par sekundāru saimniecisko vienību (2.2. shēma).

¹ Frisch H., Müller M. u. a. *Grundgrif der Volkswirtschaftslehre*, Hamburg. 1972.



2.2. shēma. Tautsaimniecības aprite.

Kā redzams tautsaimniecības aprites shēmā, mājsaimniecība un uzņēmums var būt gan piedāvātāji, gan pircēji. Mājsaimniecība piedāvā ražošanas resursus: zemi, darbu, kapitālu ražošanai. Tas ir raksturīgi tikai tirgus ekonomikā, kur lielākā daļa valsts bagātību ir koncentrēta privāto mājsaimniecību rokās.

Privātā mājsaimniecība ir saimnieciska vienība, kas sastāv no vienas vai vairākām personām, kuru funkcijas ir patērēšana un ražošanas faktoru piedāvāšana.

Tās mājsaimniecības, kuru privātīpašumā nav tādu ražošanas faktoru kā zeme un kapitāls, var piedāvāt darbaspēku un par to saņemt attiecīgu samaksu. Par pārdotiem ražošanas faktoriem saņemtos līdzekļus mājsaimniecības izmanto personīgo vajadzību apmierināšanai, vajadzīgo patēriņa preču iegādei no uzņēmuma. Tātad šajā gadījumā mājsaimniecība ir pircējs, bet uzņēmums — pārdevējs. Preču realizācijas gaitā iegūtos līdzekļus uzņēmums izmanto ražošanas faktoru iegādei, kā arī, ja līdzekļu ir pietiekami, — ražošanas paplašināšanai un modernizācijai. Šajā gadījumā uzņēmums ir pircējs, bet mājsaimniecība — pārdevējs.

Ja mājsaimniecībai rodas brīvi līdzekļi ietaupījumu veidā, tie tiek

ieguldīti bankās, par ko tiek saņemts noteikts ienākums depozīta procentu veidā.

Uzņēmumi ar ražošanas faktora palīdzību saražotās preces pārdod māsaimniecībai, no kuras saņem samaksu, kuru var izmantot jaunu ražošanas faktoru iegādei.

Veismīgas uzņēmuma darbības ietekmē uzņēmums gūst peļņu. Par peļņas sadali lemj uzņēmuma īpašnieki: izmaksāt dividendes īpašniekiem, veidot rezerves fondu vai paplašināt uzņēmuma statūtfondu. Brīvos naudas līdzekļus, neizmantojot peļņas daļu, uzņēmums var ieguldīt bankā vai citā uzņēmumā, saņemot par to noteiktu ienākumu procentu vai dividenžu veidā.

Ja uzņēmumam nepietiek ar dibinātāju iemaksāto kapitālu, tas var aizņemties naudu bankā. Tādējādi banka piedalās uzņēmuma investēšanā (līdzekļu ieguldīšanā), par to saņemot augļus kredīta procentu veidā.

2.3. Uzņēmuma ražošanas resursi

Uzņēmuma līdzekļus un darbības paņēmienus, kuri tiek izmantoti produkcijas vai pakalpojumu ražošanai, sauc par **uzņēmuma ražošanas resursiem**.

Centrālo vietu ekonomiskajā sistēmā aizņem ražošanas resursu mijiedarbība un to apvienošana vienā uzņēmumā (2.3. shēma).

Darbaspēks kā ražošanas resurss

Darbaspēks ir viens no resursu veidiem, kuri būtiski atšķiras no citiem resursiem ar to, ka to veido cilvēku darbs. Darbs ir cilvēka mērķtiecīga darbība, ar kuras palīdzību viņš pārveido dabu un izmanto to savu vajadzību apmierināšanai. Ekonomikas teorijā ar darbu kā ražošanas faktoru saprot jebkuru garīgu un fizisku piepūli, ko cilvēks pieliek saimnieciskās darbības procesā. Laiku, kurā cilvēks strādā, sauc par darba laiku. Darba laika garums ir mainīgs lielums, bet arī tam ir savas robežas. Maksimālo garumu nosaka divi faktori.

1. Cilvēks nevar strādāt 24 stundas diennaktī.
2. Darba laika robežu nosaka morāla un sociāla rakstura prasības, jo cilvēkam vajadzīga ne tikai fizisko spēku atjaunošana, bet arī garīgo vajadzību apmierināšana.

Faktiski darba laika garumu ietekmē tādi faktori kā darba intensitāte,

ražošanas cikla fāžu kustība, bezdarba līmenis. Darba laika garumu darba ņēmēji un darba devēji saskaņo uz vienošanās pamata.

Runājot par darbu, jāapstājas pie tādiem jēdzieniem kā darba ražīgums un darba intensitāte.

Darba intensitāte raksturo darba spriedzi, kuru nosaka cilvēka enerģijas (fiziskās un garīgās) patēriņa pakāpe. Darba intensitāte palielinās, paātrinoties konveijera ātrumam, samazinoties darba laika zudumam. Darba mehanizācija samazina cilvēka fizisko enerģiju patēriņu, bet pieaug garīgās enerģijas un nervu patēriņš. Augsta darba intensitāte ir līdzvērtīga darba dienas garuma palielināšanai.

Darba ražīgums parāda, kāds daudzums produkcijas ir saražots laika vienībā. Darba ražīguma paaugstināšanā liela loma ir zinātnes un tehnikas progresam. 20.gs. sākumā ieviešot konveijeru, krasi paaugstinājās darba ražīgums. Konveijera organizācija balstījās uz darba dalīšanas principu, kad strādnieki pilda vienveidīgas operācijas, veicot vienu vai divas kustības. Tomēr vēlāk, kad nonāca pie secinājuma, ka darba operāciju dalīšana nav bezgalīga, konveijera vietā sāka izmantot mašīnas ar vadības ierīcēm. Tas atkal izraisīja strauju darba ražīguma celšanos.

Zinātnes un tehnikas revolūcija radīja izmaiņas darba raksturā. Darbs kļuva kvalificētāks, palielinājās laiks personāla profesionālajai sagatavošanai, fiziskā darba nozīme samazinājās.



2.3. shēma. Uzņēmuma ražošanas faktori.

Kapitāls kā ražošanas resurss

Jēdzienam "kapitāls" ir vairākas nozīmes: to var traktēt kā materiālo vērtību rezervi un kā kaut ko tādu, kas satur ne tikai materiālus priekšmetus, bet arī nemateriālus elementus — cilvēka spējas, izglītību. Uzskatot kapitālu par ražošanas faktoru, ekonomisti salīdzina kapitālu ar ražošanas līdzekļiem. Kapitāls sastāv no ilgtermiņa lietošanas līdzekļiem, ko ekonomiskā sistēma ir radījusi citu preču ražošanai. Šie līdzekļi aptver neskaitāmus darbagaldus, datorus, automašīnas u.c. iekārtas.

Cits kapitāla aspekts saistās ar tā naudas formu. Piemēram, daži ekonomisti uzskata, ka kapitāls, kurš iemiesots vēl neinvestētās finansēs, ir naudas summa. Viedokļi par kapitālu ir ļoti dažādi, bet tie visi ir vienoti vienā nozīmē: **kapitāls asociējas ar spēju nest peļņu**. Kapitālu varētu apzīmēt kā investēšanas resursus, ko izmanto preču ražošanā. Citi ekonomisti izdala kapitālu, kurš materializēts ēkās, darbgaldos un citur un kurš funkcionē vairākus gadus, apkalpojot vairākus ražošanas ciklus. Šo kapitālu sauc par pamatkapitālu (pamatlīdzekļiem). Cits kapitāla veids, kurā ietilpst izejvielas,

materiālie energoresursi, tiek pilnīgi izmantots vienā ražošanas ciklā un iemiesojas ražotajā produkcijā. Šo kapitālu sauc par apgrozījuma kapitālu. Nauda, kura iztērēta apgrozījuma kapitālam, pilnīgi atgriežas pie uzņēmēja pēc produkcijas realizācijas.

Funkcionēšanas gaitā pamatlīdzekļi morāli un fiziski nolietojas. Fizisko nodilšanu nosaka vairāki faktori. Pirmām kārtām iekārtu lietošanas ilgums un intensitāte, atmosfēras ietekme, iekšējie procesi, kas noris materiāla iekšienē. Fiziskā nolietošanās ir tieši proporcionāla iekārtu lietošanas ilgumam.

Bez fiziskās nolietošanās pamatlīdzekļiem ir raksturīga morālā nolietošanās, kura izpaužas kā pamatkapitāla vērtības samazināšanās process, jo parādās daudz lētākas un modernākas iekārtas. Pamatlīdzekļu morālais nolietojums ir saistīts ar zinātnes un tehnikas progresu tempiem. Izšķir divus morālās nolietošanās veidus:

- pamatlīdzekļi kļūst nevērtīgi, jo tiek ražotas jaunas analogiskas iekārtas, kuras ir lētākas;
- zinātnes un tehnikas progresu ietekmē parādās modernāka, ražīgāka iekārta.

Fiziskā un morālā nolietojuma atmaksāšanās notiek uz amortizācijas atskaitījumu rēķina, tā ir pamatkapitāla vērtības daļa, kura ik gadu tiek ierēķināta ražojamā produkcijas vērtībā. Amortizācijas atskaitījuma summas attiecību pret pamatkapitāla vērtību sauc par **amortizācijas normu**.

Zinātnes un tehnikas attīstības augstie tempi, morālās nolietošanās paātrinājums noved pie tā, ka valsts likumdošanas ceļā palielina amortizācijas normas. Šādu darbību sauc par **paātrinātas amortizācijas politiku**. Tā ļauj ātrāk norakstīt iekārtu vērtību ražošanas produkcijas vērtībā un ātrāk tikt vaļā no novecojošām iekārtām.

Paātrināta amortizācija ļauj ieskaitīt amortizācijas fondā lielas peļņas summas, kas rada papildu iespējas paplašinātai uzkrāšanai. Turklāt peļņa, kura novirzīta amortizācijas fondā, netiek aplikta ar nodokļiem.

Dabas resursi

Pie dabas resursiem pieder zeme, ūdens, meži, gāze u.c. zemes bagātības. Viena no zemes īpatnībām ir tās ierobežotā platība. Cilvēka spēkos nav pēc savas vēlēšanās mainīt zemes platību — zemi nevar "saražot".

Jēdziens "zeme" tiek lietots ļoti plašā nozīmē. Tas ietver visu derīgumu, ko dod daba noteiktā daudzumā, vienalga, vai tā būtu zeme, ūdens resursi vai derīgie izrakteņi.

Dabas resursus uzņēmējdarbībā var izmantot dažādi: jūras un upes — zvejošanai, derīgos izrakteņus — dabas resursu pārstrādes rūpniecībā, daļu — celtniecībā. Bet lauksaimniecībā tā ir augsne lauksaimniecības produktu audzēšanai. Cilvēka spējās ietilpst noteiktās robežās mainīt augsnes stāvokli, lietojot mehānizētu apstrādi vai mēslojot. Tādējādi zemes īpašības var iedalīt dabiskajās un mākslīgi radītajās.

Dabas resursi ir ierobežoti, jo zemi var apstrādāt intensīvāk, bet nevar bezgalīgi palielināt, apstrādājot zemes platības, jo tās zemes rezerve, kura ir derīga apstrādei, ir nemainīga. To pašu var teikt par ogļu raktuvēm un mežiem.

Uzņēmējspēja kā ražošanas resurss

Uzņēmējspēja ir uzņēmēja spējas, potences un to pārvēršana aktīvā darbībā.

Uzņēmējspēja ir neatņemama tirgus saimniecības sastāvdaļa. Ekonomikas teorijā jēdziens “uzņēmējs” parādījās 18.gs. un bieži vien asociējās ar jēdzienu “īpašnieks”. Šī jēdziena pamatlicējs ir angļu ekonomists P. Kantiljons, kurš pirmo reizi to ieviesa ekonomikas teorijā. Pēc P. Kantiljona domām, uzņēmējs ir cilvēks ar nenoteiktu, mainīgu ienākumu. Viņš pērk svešas preces par noteiktu cenu, lai tās pārdotu par cenu, kura viņam pagaidām nav zināma. No tā izriet, ka risks ir galvenā uzņēmēju raksturojošā īpašība, bet viņa galvenā ekonomiskā funkcija ir piedāvājumu saskaņot ar pieprasījumu dažādos preču tirgos.

Citi ekonomisti arī raksturo uzņēmēju kā īpašnieku, kurš uzņemas ekonomisku risku savas komercidejas realizēšanā un peļņas gūšanā. Viņš pats plāno un organizē ražošanu, rikojas ar tās rezultātiem.

Kas tad ir uzņēmējspēja no ekonomiskā viedokļa? Zinātniskajā literatūrā to apskata trijos aspektos — kā ekonomisku kategoriju, kā saimniekošanas metodi, kā ekonomiskas domāšanas tipu.

Lai uzņēmējspēju raksturotu kā **ekonomisku kategoriju**, galvenā problēma ir noteikt tās subjektus un objektus. Uzņēmējspējas **subjekti** var būt privātpersonas (individuāla uzņēmuma organizatori). Šāda uzņēmējspēja tiek realizēta kā uz pašu darbu, tā arī uz piesaistītā darba pamata, kuru var veikt personu grupas. Kolektīvās uzņēmējspējas subjekti ir akciju sabiedrības, SIA, valsts. Tādējādi tirgus ekonomikā ir trīs uzņēmējdarbības formas: valsts, kolektīvā un privātā. Katrai no tām ir sava niša saimniekošanas sistēmā.

Uzņēmējspējas **objekts** ir ražošanas faktoru visefektīvākā kombinācija ar ienākuma maksimizācijas mērķi. Uzņēmējs kombinē faktoros ar mērķi ražot jaunu labumu, kurš nav pazīstams patērētājiem — atklāj jaunus ražošanas paņēmienus, apgūst jaunus noieta tirgus, jaunus izejvielu avotus.

Uzņēmējspējai kā saimniekošanas metodei galvenais nosacījums ir saimniekošanas subjektu patstāvība un neatkarība, viņu tiesības un brīvība, izvēloties uzņēmējdarbības veidu, veidojot ražošanas programmu, izvēloties finansēšanas avotus, resursu pieejamību, produkcijas noieta. Ar uzņēmēja patstāvību saprot to, ka pār viņu nav vadošā orgāna, kurš norādītu, ko ražot, cik tērēt, kam un par kādu cenu pārdot. Bet uzņēmējs visu laiku ir atkarīgs no tirgus, pieprasījuma un piedāvājuma dinamikas, cenu līmeņa, t.i., no izveidojušās preču un naudas attiecību sistēmas.

Otrs uzņēmējspējas nosacījums ir **atbildība par pieņemtajiem lēmumiem**, to sekām un iespējamo risku. Pēdējais vienmēr ir neprognozējams un saistās ar zināmu nenoteiktību. Pat visrūpīgākais aprēķins un prognoze nevar novērst risku.

Trešā uzņēmējspējas pazīme ir **orientācija uz komerciālajiem panākumiem**, tiekšanās paaugstināt peļņu. Vairāku uzņēmējdarbības struktūru darbība sniedzas pāri tīri ekonomiskiem uzdevumiem, tās piedalās sabiedrības sociālo problēmu risināšanā, ziedo savus līdzekļus kultūras, izglītības, veselības aizsardzības attīstībā, apkārtējās vides aizsardzībā.

Uzņēmējspējai kā ekonomiskās domāšanas īpašam tipam raksturīgas oriģinālas pieejas un viedokļi lēmumu pieņemšanā un praktiskā darbībā. Centrālā loma ir uzņēmēja personībai. Uzņēmējspēja nav nodarbošanās, bet gan cilvēka prāta spējas un dabas īpašības.

Uzņēmēju viņa darbībā virza griba uzvarēt, vēlēšanās cīnīties, sevišķi viņa darba radošs raksturs.

Kas attiecas uz intelektu, tas, pēc dažu speciālistu domām, ir stipri ierobežots un izvēlīgs. Tas virzīts uz samērā šauru parādību loku, kuras uzņēmējs izstrādā patstāvīgi. Redzesloka ierobežotība neļauj uzņēmējam salīdzināt vairākus dažādus variantus savu mērķu sasniegšanai.

Bieži vien uzņēmība tiek apskatīta caur saimniekošanas mākslas prizmu, brīvu iniciatīvu, gatavību riskēt peļņas dēļ. Un tas ir pilnīgi dabiski, jo runa ir par ražošanas organizāciju un vadīšanu tirgus saimniecībā, konkurējošā vidē, kur individuālas spējas, iemaņas, apņēmība nav pēdējā vietā.

Risku var ierobežot, izvēloties pareizu uzņēmuma tiesisko formu, risku izkliepjot uz vairākām saimnieciskās darbības sfērām, paredzot soda sankcijas darījuma partneriem par līguma saistību neievērošanu, veidojot rezerves utt.

Riska novirzīšanu var veikt, slēdzot apdrošināšanas līgumus ar apdrošināšanas sabiedrībām vai daļēji novirzot risku uzņēmējdarbības dalībniekiem — piegādātājiem, kreditoriem, līdzīpašniekiem, algotiem strādniekiem, pircējiem utt.

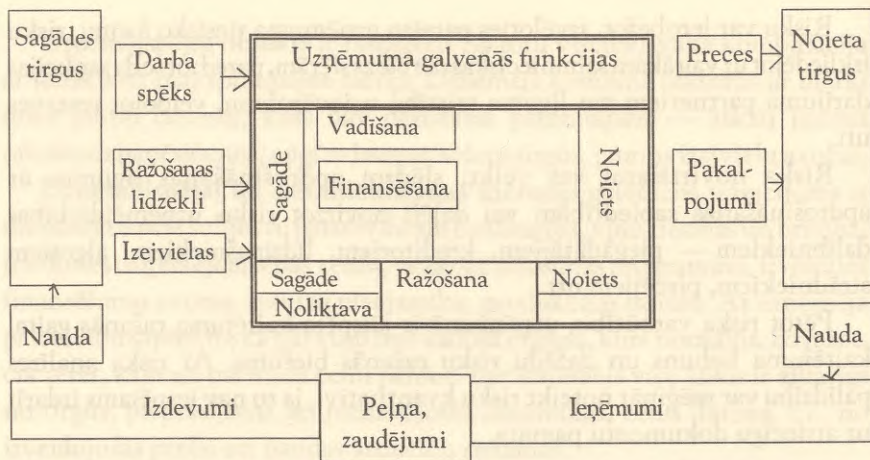
Pētot riska varbūtību, uzņēmumā ir jāizpēta kaitējuma rašanās gaita, kaitējuma lielums un dažādu risku rašanās biežums. Ar riska analīzes palīdzību var mēģināt noteikt risku kvantitatīvi, ja to nav iespējams izdarīt uz attiecīgu dokumentu pamata.

2.4. Ražošanas uzņēmumu funkcionēšana

Uzņēmuma funkcionēšanu var salīdzināt ar sistēmu, kurai pie ieejas atrodas sagādes tirgū iegādātie ievadāmie ražošanas faktori, bet tālāk seko uzņēmuma tehnoloģiskais process, un pie izejas — gatavā produkcija (2.4. shēma).

Ievadāmie ražošanas faktori ir kapitāls (ražošanas līdzekļi), cilvēku resursi (darba spēks). Tehnoloģiskais process ir pati ražošana, kura beidzas ar gatavās produkcijas noietu — pārdošanu ar mārketinga operāciju starpniecību. Noieta tirgū tiek saņemti ieņēmumi par pārdoto produkciju, kuri naudas formā atgriežas uzņēmumā un tiek izmantoti uzņēmuma izdevumu segšanai.

Rūpniecības uzņēmumi ražo noteiktu produkciju, lai to pārdotu tirgū pret atlīdzību. Šim nolūkam ir vajadzīgi ražošanas līdzekļi, materiāli, darbaspēks (ražošanas faktori), kurus ekonomisko panākumu sasniegšanai kombinē. Galvenās jebkura uzņēmuma ražošanas funkcijas ir šādas: materiāltehniskā sagāde, ražošana, produkcijas noieta, noliktavu saimniecība, finansēšana.



2.4. shēma. Uzņēmuma funkcionēšanas process.

Materiāltehniskā sagāde

Šī ražošanas funkcija uzņēmumu nodrošina ar mašīnām, iekārtām, izejvielām, materiāliem. Ar iepirkšanas plānošanu un organizēšanu nodarbojas uzņēmuma sagādes daļas. Sagādes procesā tiek veiktas šādas darbības:

- tiek noteiktas uzņēmuma vajadzības;
- noteikti iespējamie piegādes avoti;
- salīdzināti vairāku piegādātāju piedāvājumi;
- izvēlēti izdevīgākie piedāvājumi;
- sastādīti pasūtījumi;
- pārbaudītas ienākošās preces.

Ražošana

Ražošanas funkcijas ietvaros tiek kombinēti uzņēmuma ražošanas faktori gatavo izstrādājumu ražošanas nolūkā. Šeit pieskaitāmas plaša apjoma darbības:

- produkta attīstīšana un izmēģināšana;
- produkcijas vienību saraksta sagatavošana;
- ražošanas procesa darba gaitas un tehnoloģijas noteikšana;
- materiālu un izejvielu apstrādes laika noteikšana;
- nepieciešamo ražošanas faktoru sagatavošana;
- gatavo izstrādājumu kvalitātes kontrole.

Produkcijas noiets

Produkcijas noiets ir ražošanas uzņēmuma darbības procesa pēdējā fāze. Ar saražoto preču pārdošanas starpniecību uzņēmumā tiek ievadīti līdzekļi no saražotās produkcijas pārdošanas un līdz ar to dota iespēja ražošanas turpināšanai. Galvenie produkcijas noieta uzdevumi:

- tirgus izpēte;
- noieta plānošana;
- reklāmas plānošan;
- piedāvājumu nosūtīšana;
- produkcijas pārdošana;
- klientu konsultēšana.

Noliktavu saimniecība

Iepirkšanu, ražošanu un noieta ražošanas uzņēmumos laika un daudzuma ziņā tieši nevar saskaņot, tādēļ ir nepieciešama noliktavu saimniecība, kurā tiek uzglabātas rezerves. Izejvielu noliktava kalpo kā līdzsvars ražošanas norisē, bet gatavās produkcijas noliktava — kā līdzsvars svārstīgajam noieta daudzumam. Svarīgākās noliktavu funkcijas ir šādas:

- preču pieņemšana un pārbaude;
- preču sakārtošana un reģistrēšana;
- preču sagatavošana pārdošanai vai izsniegšanai;
- preču kvalitātes saglabāšana;
- noliktavu krājumu uzskaitē un kontrole.

Finansēšana

Finansēšanas galvenais uzdevums ir uzņēmumam nepieciešamā kapitāla sagādāšana, lai realizētu uzņēmējdarbības uzdevumus. Finansēšanas mērķis ir uzņēmuma finansiālā līdzsvara (likviditātes) saglabāšana. Tādēļ uzņēmumā jānodrošina ne tikai kapitāla iegāde, bet arī racionāla kapitāla ieguldīšana ražošanā, lai tas ne tikai atmaksātos, bet arī nestu uzņēmumam peļņu.

Finansēšana aptver šādas darbības:

- paredzamo ienākumu un izdevumu aprēķins;
- kapitāla vajadzību izzināšana;
- iespējamo finansēšanas veidu priekšrocību un trūkumu salīdzināšana;
- piemērotākā finansēšanas veida izvēle.

Ražošanas funkcijas cita no citas ir atkarīgas. Pasākumi ražošanas sfērā iedarbojas uz citām sfērām. Piemēram, ja ir nolēmts palielināt ražošanas apjomu, tas iedarbojas uz iepirkšanu (jaunu mašīnu pirkšana), uz finansēšanu

(kredīta ņemšana mašīnu iegādei), uz noliktavu saimniecību (lielāki darba uzdevumi preču realizācijas sagatavošanai) un uz noietau (pastiprinās klientu konsultēšana). Ražošanas funkciju mijiedarbība ir parādīta 1. tabulā.

Taču ražošana ne tikai izraisa pārmaiņas citās funkciju sfērās, bet arī pati var tikt saistīta ar stāvokli šajās sfērās. Līdz ar to pastāv savstarpēja atkarība un mijiedarbība starp ražošanas funkcijām. Šīs funkcijas cita ar citu ir jāsaskaņo (jākoordinē) ar attiecīgu uzņēmuma vadības lēmumu pieņemšanu.

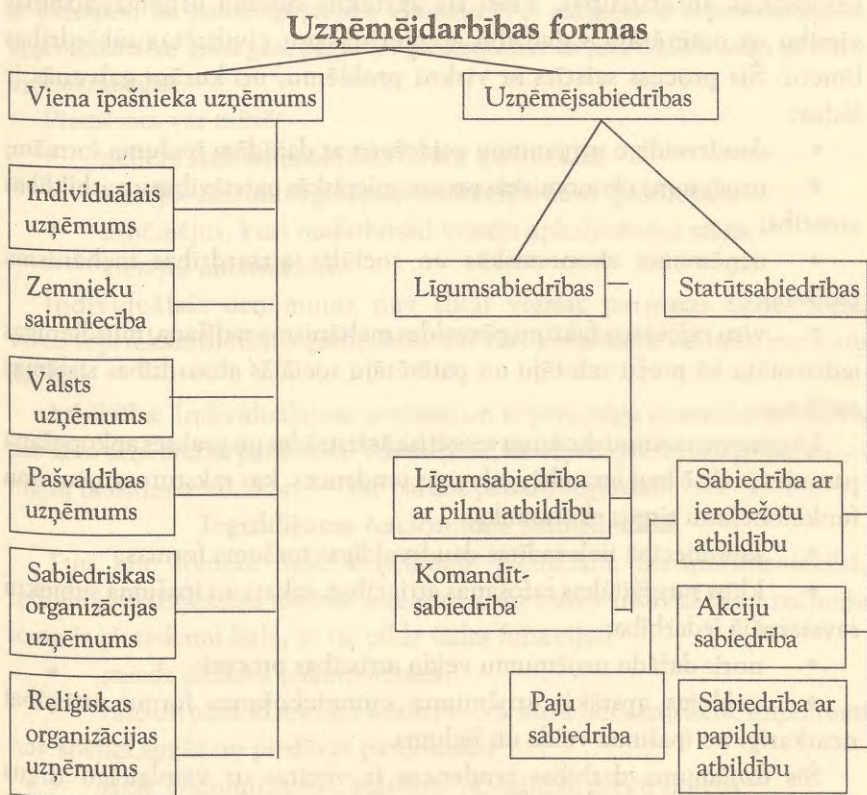
Jautājumi

1. Miniet uzņēmuma un mājsaimniecības raksturīgākās iezīmes.
2. Miniet uzņēmuma ražošanas faktoru kombinēšanas piemērus.
3. Kādas uzņēmuma iezīmes ir atkarīgas no ekonomiskās iekārtas?
4. Raksturojiet uzņēmuma nozīmi saimnieciskā aprītē.
5. Kāds ražošanas faktors kombinē ražošanas resursus uzņēmumā?
6. Kādas rakstura īpašības ir nepieciešamas uzņēmējam?
7. Miniet riska piemērus uzņēmējdarbībā.
8. Miniet atsevišķus uzņēmuma funkciju mijiedarbības piemērus.

3. GALVENĀS UZŅĒMĒJDARBĪBAS FORMAS

3.1. Uzņēmuma tiesiskās formas

Uzsākot uzņēmējdarbību, jebkuram uzņēmējam ir jāizlemj, kāda tipa uzņēmums viņam būtu vispiemērotākais, t.i., jāizvēlas vispiemērotākā uzņēmējdarbības forma. Šī izvēle ir atkarīga no vairākiem faktoriem: pieejamajiem resursiem, uzņēmējdarbības veida, dibinātāju skaita, esošās likumdošanas u.c. Tāpēc ļoti būtiski ir iepazīties ar katras uzņēmējdarbības formas raksturīgākajām pazīmēm (3.1. shēma).



3.1. shēma. Uzņēmējdarbības formas.

Latvijas ekonomika ir jauktā ekonomika ar privātā un valsts sektora apvienojumu. Tā ir saimniecības veids, kas balstās uz brīvā tirgus mehānismu, brīvu uzņēmējdarbību, ekonomisko iniciatīvu un nepilnīgu konkurenci. Noteikta tautsaimniecības daļa pieder privātpersonām un to vada gan individuālas personas, gan personu grupas, tajā pašā laikā cita tautsaimniecības daļa pieder valstij vai vietējai pašvaldībai un atrodas to valdījumā.

Šai nodaļā tiks apskatītas raksturīgākās uzņēmējdarbības formas Latvijas Republikā un salīdzināti to uzdevumi gan privātajā, gan sabiedriskajā sektorā.

Tirgus ekonomika nav iedomājama bez preču ražotāju patstāvīgas veidošanās un attīstības. Tieši šis apstāklis nosaka uzņēmējdarbības virzību uz patērētāju vajadzību apmierināšanu civilizētas sabiedrības līmenī. Šis process saistīts ar virkni problēmu, no kurām galvenās ir šādas:

- daudzveidīgu uzņēmumu veidošana ar dažādām īpašuma formām;
- uzņēmuma ekonomiskās un saimnieciskās patstāvības un atbildības attīstība;
- uzņēmuma ekonomiskās un sociālās aizsardzības mehānisma radīšana;
- visu ražošanas faktoru pārvaldes mehānisma radīšana, mūsdienīgas iedzīvotāju kā preču ražotāju un patērētāju sociālās aizsardzības sistēmas radīšana.

Uzņēmuma saimniekošanas teorētiskās izstrādes un prakses apkopošana pasaules praksē ļauj ieraudzīt galvenās tendences, kas raksturo uzņēmumu funkcionēšanu tirgus ekonomikā:

- saimniecībā tiek radītas daudzveidīgas īpašuma formas;
- kļūst sarežģītākas ražošanas attiecības, sakari un īpašuma subjektu savstarpējā iedarbība;
- noris dažādu uzņēmumu veidu attīstības procesi;
- veidojas apstākļi uzņēmuma saimniekošanas formu attīstībai neatkarīgi no īpašuma veida un lieluma.

Šis uzņēmuma darbības tendences ir virzītas uz vienlaicīgu tirgus ekonomikas attīstību, tirgus mehānisma un infrastruktūras veidošanās un konkurences pieauguma fona. Efektīva uzņēmuma funkcionēšana prasa kompleksu pasākumu veikšanu, lai pārveidotu ekonomiku, politiku un

sociālo attīstību kopumā. To skaitā svarīgākā vieta ir uzņēmuma darbības tiesisko pamatu radīšanai.

Tiesiskā forma ir uzņēmuma ilgtermiņa lēmums, kurš nosaka vairākus tā darbības aspektus — īpašnieku atbildību, peļņas sadali, pilnvaru sadali, kontroles formas un kapitāla piesaistīšanas veidus.

Uzņēmējs savā darbībā vadās pēc tā, ka tirgus ekonomikā eksistē dažādas īpašuma un uzņēmējdarbības formas. Šo formu galvenās priekšrocības un trūkumi parādīti 1. un 2. tabulā.

3.2. Individuālie uzņēmumi

Individuālais uzņēmums ir tāds uzņēmums, kuru vada fiziska persona ar saviem personiskajiem līdzekļiem, ir personīgi atbildīga par uzņēmuma nodrošināšanu ar līdzekļiem un patstāvīgi pieņem lēmumus. Par atalgojumu šī persona saņem uzņēmējdarbības gaitā gūto peļņu un gandarījumu, ko jūt, nodarbojoties ar brīvu uzņēmējdarbību.

Piemēram var minēt

- nelielu lauksaimniecības fermu īpašniekus;
- vietējos mazumtirgotājus, realizācijas bāzu īpašniekus;
- uzņēmējus, kuri nodarbināti vietējā apkalpošanas sfērā;
- vietējos amatniekus.

Individuālais uzņēmums nav tikai vienas personas uzņēmums, visos iepriekšminētajos gadījumos var tikt izmantots vairāku personu darbs.

Atbildība. Individuālajam uzņēmējam ir personīga mantiskā atbildība par sava uzņēmuma parādiem. Tas nozīmē, ka viņam piederošo īpašumu — māju, mašīnu, zemi, u. c. — var pārdot parādu segšanai.

Ieguldījums nacionālajā saimniecībā

Tur, kur dominē lielie uzņēmumi, piemēram, mazumtirdzniecībā, individuālo uzņēmēju nozīme samazinās, un tomēr individuālo uzņēmēju loma ir pietiekami liela, jo tie pilda šādas funkcijas:

- sniedz dažādus pakalpojumus;
- ražo un pārdod sevišķu veidu preces, kuru ražošanu lielie uzņēmumi nav spējīgi apgūt un piedāvāt pārdošanai;
- sīkie mazumtirgotāji palielina ražotājiem preču noietu.

Uzņēmējdarbības funkciju veikšana

Kaut arī uzņēmējdarbību veic viena persona, piecas galvenās funkcijas tomēr nākas veikt.

Tā ir liela slodze vienam cilvēkam gan lielā pienākumu apjoma dēļ, gan nepietiekamo zināšanu dēļ, veicot atsevišķas funkcijas.

Minētā problēma var tikt atrisināta, noslēdzot sadarbības līgumus ar citiem uzņēmumiem, partnervienošanos. Nelielie uzņēmumi var izmantot gan grāmatvežu pakalpojumus tirgus pētišanai, gan aģentu pakalpojumus, noslēdzot ar tiem līgumus šo jautājumu risināšanai.

Individuālā uzņēmuma priekšrocības un trūkumi

Ļoti bieži individuālajam uzņēmējam viņa klienti ir personīgi pazīstami, kas dod iespēju reaģēt uz viņu vajadzībām un jaunām izmaiņām tirgū.

Individuālajam uzņēmējam raksturīgs elastīgums, iespēja pieņemt operatīvus lēmumus, nav jātērē laiks konsultācijām ar partneriem, ir stimulē saspringtam darbam, jo tiek strādāts sevis labā.

Pie **trūkumiem**, pirmkārt, var pieskaitīt **finansu resursu ierobežotību**, jo uzņēmējdarbības kapitāls šādā uzņēmumā ir limitēts ar paša īpašnieka līdzekļiem un iespējām.

Tas arī rada šādus nelabvēlīgus apstākļus:

- uzņēmējdarbības mērogu ierobežošana;
- lielu piegāžu neiespējamība;
- vāja konkurētspēja.

Otrkārt, **cilvēcisko spēju ierobežojums**. Neskatoties uz uzņēmējdarbības pakāpi, uzņēmējam var pietrūkt dažādu zināšanu, iemaņu. Piemēram, iespējams, viņam labi veiksies ar preču noietu, bet nāksies sastapties ar finansu problēmu risinājumu. Tas viss var izraisīt nepieciešamību pēc konsultācijām, kuras var būt dārgas.

Jautājumi

1. Nosauciet individuālā uzņēmuma raksturīgākās pazīmes, kuras attiecas uz
līdzekļu piesaistīšanu,
atbildību par darbības rezultātiem,
uzņēmuma vadīšanu un pienākumu pildīšanu.
2. Vai individuālajā uzņēmumā drīkst strādāt algoti strādnieki?
3. Kādi personiski vai saimnieciski apstākļi var piespiest atteikties no šīs uzņēmējdarbības formas?

3.3. Sabiedrības

Tiesiskie, saimnieciskie, personiskie vai sociālie apstākļi var izraisīt individuālā uzņēmuma pārveidošanos citā uzņēmējdarbības formā — **sabiedrībā**. Pamatā tam var būt

- riska sadale, kapitāla vairošana un kredītāzes paplašināšana;
- speciālistu piesaistīšana (piemēram, tirdzniecībā — mehāniķis);
- darba ņēmēju līdzdalība uzņēmuma apsaimniekošanā;
- ražošanas programmas paplašināšana;
- svešu uzņēmumu pievienošana, lai nepieļautu nevēlamu konkurenci.

Galvenās sabiedrības pazīmes ir šādas:

- vairāku personu piedalīšanās kapitāla sagādē, kuras ar to iegūst līdzīpašnieku statusu un tiesības;
- kredītcienības pieaugšana, jo drošības pamats ir kļuvis plašāks;
- atbildība (darījumu vadības pilnvaras var būt vairākiem līdzīpašniekiem).

Sabiedrības attīstību raksturo augšanas tendences, ja

- daļa peļņas tiek no jauna investēta, tas veicina uzņēmuma efektivitātes paaugstināšanu un noieta augšanu;
- tiek nodrošināta ekonomiskā drošība darbības mēroga paplašināšanas ceļā.

Sabiedrības augšanu var panākt ar dažādiem paņēmieniem:

- palielinot ražotās produkcijas pārdošanas apjomu esošajos tirgos;
- pārdodot jaunu produkciju esošajos tirgos, vienlaikus saglabājot esošās produkcijas izlaidi;
- palielinot ražotās produkcijas pārdošanas apjomus jaunajos tirgos;
- apgūstot jaunus tirgus, saglabājot esošo produkciju un tirgus.

Ražošanas un pārdošanas apjomu palielināšanu var sasniegt ar šādiem pasākumiem:

- meitas uzņēmuma radīšana;
- uzņēmumu apvienošanās vai saplūšana;
- horizontālā, vertikālā un laterālā integrācija.

Meitas uzņēmuma radīšanu var veikt, iegādājoties nozīmīgu dibināšanas daļu vai akciju skaitu jau esošajā sabiedrībā, kā arī dibinot jaunu firmu, kuras lielākā dibināšanas daļa vai akciju skaits pieder mātes uzņēmumam. Par meitas uzņēmumiem sīkāk ir rakstīts 78. lpp.

Uzņēmumu apvienošanās notiek, kad divas vai vairākas sabiedrības apvienojas, iegūstot no tā kādu noteiktu labumu izdzīvošanai.

Uzņēmumu saplūšanai ir šādas priekšrocības:

- paplašinās uzņēmumu kapitāla bāze;
- rodas racionālāku kapitālieguldījumu iespēja, t.i., dažādu resursu apvienošanās;

- paplašinās tirgus daļa;
- rodas racionālākas sadales un pārdošanas iespējas;
- izzūd savstarpējā konkurence.

Uzņēmumu saplūšanai ir arī savi trūkumi. Kļūstot sarežģītākai sabiedrības organizatoriskai struktūrai, pārvaldes funkcija var kļūt nepietiekami operatīva un sarežģīta.

Problēmas, kas saistītas ar integrāciju, var apgrūtināt atsevišķu lēmumu pieņemšanu. Iespējama arī klientūras zaudēšana, sliktas reputācijas rašanās un ražošanas noslēpumu izpaušana.

Apvienošanās ietekmē sabiedrība var virzīties trīs virzienos: horizontālā, vertikālā un laterālā integrācijā.

Horizontālās integrācijas gadījumā notiek tādu uzņēmumu apvienošanās, kuri ražo vienādu produkciju, sniedz vienādus pakalpojumus vai pilda tehnoloģiskā procesa analogiskas operācijas. Kā piemēru var minēt divu banku apvienošanos, divu maizes ceptuvju apvienošanos u.c.

Vertikālā integrācija notiek ražošanas procesa paplašināšanās gadījumā, iekļūstot jaunās jomās vai apgabalos, lai realizētu preces vai pakalpojumus. Firma var paplašināt savu darbību "tiešā virzienā" uz tirgu (piemēram, liela kinoprodukcēšanas firma iegādājas vairākus kinoteātrus) vai "atpakaļvirzienā" — pie izejvielu avotiem (piemēram, audumu veikals pērk tekstilrūpniecības uzņēmumu).

Laterālā integrācija veidojas produkcijas sortimenta paplašināšanas virzienā, produkciju pārdojot pēc apvienošanās ar citām firmām, kuras ražo pavisam citu papildu produkcijas sortimentu.

3.3.1. Līgumsabiedrības

Līgumsabiedrības ir uzņēmējsabiedrības, kuras veidotas uz tās dalībnieku noslēgtā līguma pamata. Izšķir divu veidu līgumsabiedrības — līgumsabiedrība, kurā visi dalībnieki uzņemas pilnu un solidāru atbildību par uzņēmuma saistībām, un komandītsabiedrība, kurā līdztekus

dalībniekiem ar pilnu atbildību piedalās dalībnieki, kuri atbildību ierobežo ar savas iemaksas apmēru.

Līgumsabiedrības ar pilnu atbildību

Līgumsabiedrību izveido divas vai vairākas fiziskas vai juridiskas personas, kuras saskaņā ar līgumu iegulda kopējā uzņēmumā mantu vai personīgo darbu uzņēmējdarbības veikšanai.

Pati līgumsabiedrība nav juridiska persona.

Dibināšanas līgumā tiek norādīts

- līgumsabiedrības nosaukums;
- līgumsabiedrības veids;
- līgumsabiedrības lietu kārtošanai pilnvaroto personu vārds un uzvārds;
- adrese;
- darbības nozare;
- uzņēmuma adrese;
- dibināšanas datums un darbības termiņš.

Līgumā bez tam var norādīt

- peļņas sadales kārtību;
- īpašuma sadales kārtību, ja uzņēmumu likvidē;
- līgumsabiedrības organizācijas uzbūvi;
- līguma grozīšanas kārtību;
- citas detaļas, kuras svarīgas līgumsabiedrības darbībā.

Dibināšanas līgumu var grozīt ar pilnas atbildības dalībnieku piekrišanu.

Līguma grozījumi tiek reģistrēti Uzņēmumu reģistrā.

Ja kāds pilnas atbildības dalībnieks izstājas no līgumsabiedrības vai tiek uzņemts tajā, līgumsabiedrībai tiek izgatavots jauns līgums, un tas ir jāpārreģistrē Uzņēmumu reģistrā.

Pilnu atbildību nesošie līgumsabiedrības dalībnieki — komplementārie dalībnieki — par līgumsabiedrības saistībām atbild solidāri un ar visu savu īpašumu proporcionāli ieguldījumam līgumsabiedrībā vai līgumā noteiktai daļai. Komplementārie dalībnieki, kas izstājušies no līgumsabiedrības, 3 gadus pēc izstāšanās ir atbildīgi par saistībām, kas radušās viņu līdzdalības laikā. Dalībnieki, kuri iestājušies līgumsabiedrībā pēc tā reģistrācijas, ir atbildīgi par tās saistībām neatkarīgi no saistību rašanās laika. Komplementāram dalībniekam bez citu komplementāro dalībnieku piekrišanas nevar piederēt individuālais uzņēmums, un šis dalībnieks nevar

būt citas līgumsabiedrības dalībnieks ar pilnu atbildību, izņemot gadījumu, ja šis uzņēmums veic līdzīga rakstura uzņēmējdarbību.

Katra darbības gada beigās pēc bilances tiek novērtēta līgumsabiedrības peļņa vai zaudējums un katra dalībnieka daļa. Bilanci un rezultātus apstiprina dalībnieku kopsapulce. Katra dalībnieka peļņas vai zaudējumu daļa tiek noteikta proporcionāli viņa ieguldījumam, bet dalībniekam, kurš piedalās tikai ar savu personīgo darbu, — vismazākās algas apmērā, ja līgumā nav noteikts citādi. Dibināšanas līgumā nedrīkst paredzēt, ka visa līgumsabiedrības peļņa tiek nodota vienam dalībniekam, nevar kādu dalībnieku atbrīvot no līdzdalības zaudējumos un peļņā vai kādam uzlikt visus zaudējumus. Dalībnieku peļņu vai zaudējumus pievieno viņa iemaksai. Dalībnieks var prasīt savas peļņas daļas izmaksu, ja tas nekaitē līgumsabiedrībai un viņa iemaksa nav samazinājusies. Dalībnieka izstāšanās gadījumā viņa daļa tiek izmaksāta viena gada laikā. Pilnvarotie dalībnieki var veikt dibināšanas līgumam atbilstošus darījumus bez līgumsabiedrības dalībnieku lēmuma. Ja kāds no pilnas atbildības nesējiem dalībniekiem iebilst pret pilnvarotā dalībnieka rīcību, tā nekavējoties apturama.

Līgumsabiedrības darbība izbeidzas

- ja beidzas līgumā paredzētais darbības laiks;
- pēc dalībnieku lēmuma;
- saskaņā ar likumu par bankrotu;
- pēc komplimentāra dalībnieka nāves vai izstāšanās.

Pēc parādu samaksāšanas un iemaksu atdošanas likvidatori atlikušo īpašuma daļu sadala starp līgumsabiedrības dalībniekiem tādā kārtībā, kādā tiek sadalīta peļņa.

Līgumsabiedrība ar ierobežotu atbildību — komanditsabiedrība

Dalībnieku attiecības komanditsabiedrībās ir citādas nekā uzņēmumos ar pilnu atbildību. Šajās sabiedrībās tikai viens vai vairāki dalībnieki ir ar pilnu atbildību — komplimentārie dalībnieki, kuri uzņemas pilnu solidāru atbildību par līgumsabiedrības saistībām ar visu savu īpašumu — proporcionāli ieguldītai daļai. Pārējie dalībnieki — komanditdalībnieki — atbild par sabiedrības saistībām tikai savu ieguldījumu apmērā. Šādai līgumsabiedrībai nosaukumā jābūt vārdam “komanditsabiedrība” vai tās saīsinājumam “K/S”. Komanditdalībnieks, kura uzvārds (nosaukums) iekļauts līgumsabiedrības nosaukumā, uzskatāms par solidāri un pilnā mērā atbildīgu par līgumsabiedrības saistībām. Par darījumu, kuros tas pārstāvējis

līgumsabiedrību, sekām komanditdalībnieks atbild ar visu savu īpašumu un solidāri ar komplimentāriem dalībniekiem. Komanditdalībnieks var pieprasīt savas peļņas daļas izmaksu, ja viņa iemaksa nav samazinājusies. Viņš piedalās zaudējumu segšanā tikai savas iemaksas apmērā. Likums nosaka, ka lēmumi pieņemami ar vienbalsīgu komplimentāro dalībnieku balsīm. Katram dalībniekam ir tikai viena balss. Komanditdalībniekam ir tiesības saņemt ziņas par līgumsabiedrības darbību un iepazīties ar tās dokumentiem, kā arī līgumā noteiktos gadījumos piedalīties lēmumu pieņemšanā.

Līgumsabiedrības likvidācija notiek līdzīgi pilnas atbildības līgumsabiedrības likvidācijai, bet komanditdalībniekiem salīdzinājumā ar komplimentāriem dalībniekiem ir priekšrocības savu ieguldījumu saņemšanā.

Jautājumi

1. Nosauciet komanditsabiedrības raksturīgās pazīmes, kas attiecas uz statūtfonda veidošanu; uzņēmējvadišanu; īpašuma sadali pēc likvidācijas.
2. Vai komanditdalībnieks var pieprasīt atdot viņa īpašumu? Ja var, tad kā tas izdarāms?
3. Kāda atbildība par darbības rezultātiem ir komplimentārajam dalībniekam vai komanditdalībniekam?

3.3.2. Statūtsabiedrības

Paju sabiedrības

Paju sabiedrība ir uzņēmējsabiedrība (statūtsabiedrība) ar juridiskas personas tiesībām, kuras pamatkapitālu (statūtu fondu) veido dalībnieku apvienotais (ieguldītais) īpašums (paju iemaksas). Paju sabiedrības izveido, lai apmierinātu dalībnieku vajadzības pēc noteiktām precēm vai pakalpojumiem un veiktu uzņēmējdarbību.

Paju sabiedrības dalībnieki var būt fiziskas personas un juridiskas personas, kuras sabiedrībā ieguldījušas īpašumu noteiktu kopēju interešu realizācijai. Sabiedrības locekļi var būt arī citas sabiedrības dalībnieki, un paju sabiedrība var būt citā sabiedrībā. Sabiedrība atbild par savām saistībām ar visu tai piederošo mantu. Dalībnieks atbild par sabiedrības saistībām tikai ar sabiedrībā ieguldīto īpašumu (paju). Sabiedrību dibina un tā darbojas statūtos fiksētu, stingri noteiktu mērķu un uzdevumu realizēšanai. Sabiedrība var attīstīt darbību arī citos virzienos, ja tas netraucē galvenā mērķa un uzdevumu sasniegšanu. Atbilstoši daudzveidīgajiem apstākļiem

tautsaimniecības nozarēs paju sabiedrības savos statūtos regulē dalībnieku sastāvu, skaitu, katra dalībnieka paju lielumu, iegādes, pārdošanas un peļņas sadali. Statūti regulē arī dalībnieku strādāšanu sabiedrībā. Paju sabiedrības nosaukumā jābūt vārdiem “paju sabiedrība” vai saīsinājumam «P/S». Paju sabiedrību dibina kā jaunu uzņēmumu vai privatizācijas ceļā pārveidojot esošo uzņēmumu vai tā daļu. Kooperatīvo saimniecību un valsts uzņēmumu pārveidošanu paju sabiedrībā nosaka īpaši likumi. Paju sabiedrības nevar dibināt valsts uzņēmumos, organizācijās vai to paspārnē. Paju sabiedrībai ir nepieciešami šādi dibināšanas dokumenti:

- dibināšanas līgums;
- sabiedrības statūti;
- dibināšanas sapulces protokols;
- citi dokumenti, ko nosaka likumi.

Pamatkapitāls veidojas no paju ieguldījumiem. Sabiedrība līdztekus pamatkapitālam veido rezerves fondu un fondus investīcijai, bet fondu kopējā summa nedrīkst pārsniegt pamatkapitāla vērtību. Rezerves kapitālu veido obligātie peļņas atskaitījumi, ne mazāk kā 5% apmērā, kurus uzkrāj pa gadiem, līdz tie sasniedz vismaz trešo daļu no pamatkapitāla. Pārējie uzkrājumi tiek veidoti, uzkrāti un izmantoti statūtos noteiktā kārtībā. Katrs dalībnieks var ieguldīt kapitālu, kurš atbilst vairāku dalībnieku pajām. Paja nav dalāma, bet to var iegādāties vairākas personas kopīgi. Dalībnieka balsu skaits sapulcē ir atkarīgs no viņam piederošo paju skaita. Paju īpašnieki peļņas vietā var saņemt pajas, ja tas ir paredzēts statūtos. Paju īpašnieks, kurš nestrādā sabiedrībā ilgāk par 6 mēnešiem, zaudē balsstiesības (tas neattiecas uz pensionāriem un invalīdiem). Paju sabiedrības valde, revīzijas komisija, direktors, viņa vietnieki un galvenais grāmatvedis pirms darbības uzsākšanas vēlēta vai iecelta amatā iemaksā drošības naudu, lai sabiedrībai atlīdzinātu savas nesekmīgās darbības dēļ radušos zaudējumus. Drošības naudu nosaka statūti, bet tā nedrīkst būt mazāka par 5 Ls. Par drošības naudu var kalpot papildus iegādātās pajas vismaz 5 Ls vērtībā, un iegādāto paju skaitam jābūt lielākam par vienu.

Akciju sabiedrības

Akciju sabiedrība ir uzņēmējsabiedrība (statūtsabiedrība) ar juridiskas personas tiesībām, kuras pamatkapitāls (statūtu fonds) sastāv no akciju noteiktās nominālvērtības kopsummas.

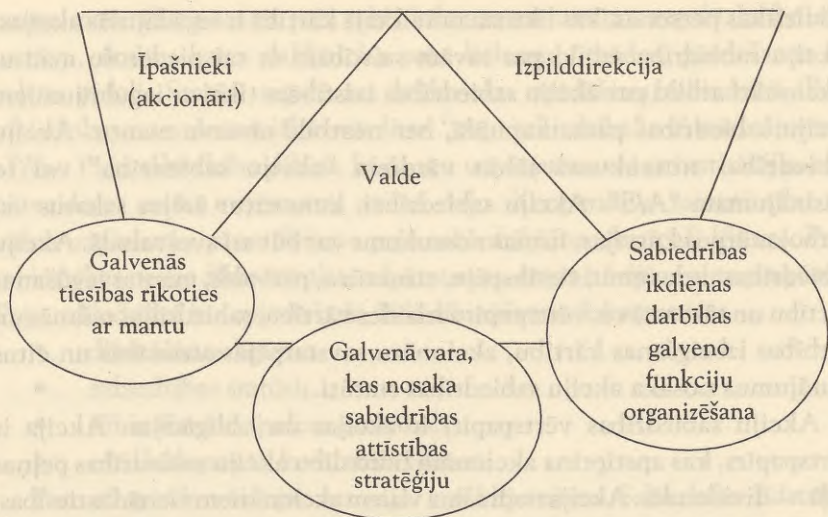
Akciju sabiedrības dibinātāji ir akciju sabiedrības akcionāri — juridiskas

vai fiziskas personas, kas likumā noteiktajā kārtībā ir iegādājušās akcijas. Akciju sabiedrība atbild par savām saistībām ar tai piederošo mantu. Akcionāri atbild par akciju sabiedrības saistībām tikai ar ieguldījumiem akciju sabiedrības pamatkapitālā, bet neatbild ar savu mantu. Akciju sabiedrības nosaukumā jābūt vārdiem "akciju sabiedrība" vai to saīsinājumam "A/S". Akciju sabiedrībai, kura uztur ārējos sakarus vai darbojas ārpus Latvijas, firmas nosaukums var būt arī svešvalodā. Akciju sabiedrības uzdevumu, tiesībspēju, struktūru, pārvaldi, mantas iegūšanas kārtību un tās sastāvu, vērtspapīru izlaides kārtību, sabiedrības rašanās un darbības izbeigšanas kārtību, akcionāru savstarpējās attiecības un citus jautājumus nosaka akciju sabiedrības statūti.

Akciju sabiedrības vērtspapīri ir akcijas un obligācijas. Akcija ir vērtspapīrs, kas apstiprina akcionāra līdzdalību akciju sabiedrības peļņas daļā — dividendēs. Akcija nodrošina visiem akcionāriem vienādas tiesības, izņemot gadījumus, kad likumā vai akciju sabiedrības statūtos noteikts citādi. Obligācija ir vērtspapīrs, kas apliecina obligācijas īpašnieka līdzdalību sabiedrībā un dod viņam tiesības saņemt garantētu ienākumu no akciju sabiedrības iepriekš fiksētas procentu likmes apjomā, bet nedod tiesības piedalīties sabiedrības pārvaldē.

Akciju īpašnieki veido sabiedrības pārvaldes struktūru, nosaka varas un funkciju sadali, kuru ietvaros veidojas patstāvīgas grupas (3.2. shēma):

- īpašnieki (akcionāri);
- valdes locekļi;
- izpilddirekcija.



3. 2. shēma. Akciju sabiedrības struktūra.

Īpašniekiem ir galvenās tiesības rīkoties ar īpašumu, viņu funkcijas sabiedrības pārvaldē ir ierobežotas ar balsstiesībām.

Valdes locekļiem ir galvenā teikšana un vara sabiedrības attīstības stratēģijā un taktikā, viņu funkcijās ietilpst šādas darbības:

- sabiedrības plānu apstiprināšana un kontrole;
- amatpersonu nozīmēšana izpilddirekcijā;
- sabiedrības kārtējās darbības uzraudzība.

Izpilddirekcija funkcionāli pakļaujas valdes locekļiem. Tā nodarbojas ar kārtējo sabiedrības darba organizāciju.

Izpilddirekciju vada prezidents vai izpilddirektors. Izpilddirekcijas sastāvā ietilpst finansu direktors, galvenais grāmatvedis, juriskonsults u.c. konsultanti.

Akciju sabiedrības dibina

- pārveidojot pastāvošos uzņēmumus par akciju sabiedrībām;
- nodibinot akciju sabiedrību kā jaunu uzņēmumu, kurā dibinātāju skaits nedrīkst būt mazāks par trim personām;
- nodibinot akciju sabiedrību, kuras vienīgais akcionārs ir valsts.

Akciju sabiedrības dibināšanai nepieciešami šādi dokumenti:

- statūti;
- līgums par akciju sabiedrības dibināšanu;
- sabiedrības prospekts;
- dibinātāju ziņojums;
- dibinātāju vienošanās;
- pārbaudes ziņojums;
- pārbaudes akts;
- akciju parakstītāju saraksts;
- dibinātāju sapulces protokols;
- pieteikums Uzņēmumu reģistram.

Akciju sabiedrības dibināšana ir paredzēta četros posmos un jāveic likumā noteiktā secībā. Katrā posmā veiktā darba rezultātus noformē ar protokolu, kuru pievieno līgumam par akciju sabiedrību dibināšanu.

Pirmajā akciju sabiedrības posmā dibinātāji

- nosaka akciju sabiedrības dibināšanai nepieciešamo dokumentu izstrādāšanas kārtību un termiņus;
- izstrādā un paraksta līgumu par akciju sabiedrības dibināšanu;
- ievēlē dibinātāju pilnvarotos pārstāvjus un apstiprina naturālo (mantas) iemaksu revidentu;
- izlemj ar akciju sabiedrības dibināšanu saistīto izdevumu finansēšanas kārtību.

Līgumā par A/S dibināšanu jānorāda

- dibinātāju — juridisko personu pārstāvju — amats, vārds, uzvārds, adrese un norēķinu konti;
- dibinātāju fizisko personu vārds, uzvārds, adrese, pilsonība un pases dati;
- A/S nosaukums un atrašanās vieta;
- A/S mērķi un darbības virziens;
- A/S dibināšanas kārtība;
- pamatkapitāla veidošanas un norēķinu kārtības principi;
- dibinātāju atbildība;
- līguma darbības termiņš.

Otrajā sabiedrības dibināšanas posmā dibinātāji

- apspriež A/S statūtu pamatnoteikumus;

- vienojas par A/S pamatkapitāla lielumu un struktūru, ja nepieciešams, sastāda dibinātāju ziņojumu;
- vienojas par slēgtas vai atklātas A/S dibināšanu;
- nosaka to akciju veidus un nominālvērtību, ko A/S emitēs pirmajā laidienā, to parakstīšanas un samaksas termiņus;
- ievēlē pārstāvi, kam jāsaņem finansu ministra atļauja šādos gadījumos: ja dibina bankas, lombarda vai apdrošināšanas A/S, ja sabiedrības pamatkapitāla sastāvā ir valsts kapitāls, ja starp dibinātājiem vai pirmā laidiena akciju parakstītājiem ir ārvalstu pilsoņi vai ārvalstīs reģistrētas juridiskas personas;

- publicē sabiedrības prospektu, ja dibina atklātu A/S;
- atver kontu bankā naudas glabāšanai, ko iekasē par parakstītajām akcijām. Dibinātājiem jāiegūst savā īpašumā kopskaitā vismaz 25% akciju.

Parakstīšanās uz pirmā laidiena akcijām notiek noteiktā kārtībā. Ir jānosaka termiņš, līdz kuram akcijas jāsadala, pēc šī termiņa izbeigšanās parakstīšanās uz akcijām nesaista parakstītāju. Parakstītājs var pieprasīt, lai viņam uzrāda sabiedrības statūtus. Ja akcijas parakstītas par lielāku summu nekā paredzēts, dibinātāji var atteikties pieņemt daļu no parakstītās summas. Ja akcijas parakstītājs savu mantu vai uzņēmumu nodevis A/S tikai lietošanā, viņa ieguldījums sabiedrības pamatkapitālā atbilst nomas maksai par vienu gadu.

Trešajā A/S dibināšanas posmā dibinātāji

- izskata Latvijas Republikas Ministru kabineta izdotās atļaujas, noteikumus, ja tāda atļauja ir nepieciešama;

- apspriež A/S statūtus un citu tās darbību reglamentējošu dokumentu projektu galīgos variantus;

- ievēlē A/S pagaidu padomi, pagaidu valdi un pagaidu revīzijas komisiju, ja izveido atklātu A/S;

- organizē A/S dibināšanas darbības pārbaudi.

Lietpratējus — īpašuma vērtēšanas ekspertus — ieceļ Latvijas Republikas Uzņēmumu reģistrs.

Ceturtajā A/S dibināšanas posmā

- tiek sasaukta sabiedrības dibināšanas sapulce;

- valde piesaka izveidoto A/S Uzņēmumu reģistram.

Dibināšanas sapulce apstiprina arī dibinātāju priekšrocības akcijas. Dibinātāji var rezervēt sev vēlamu daļu priekšrocību akciju. Priekšrocību

akciju izlaiduma kopsumma nedrīkst pārsniegt 25% no pamatkapitāla. A/S statūtos paredz priekšrocību akciju ieguvēju tiesības dividenžu saņemšanā. A/S statūtos var paredzēt, ka priekšrocību akciju ieguvēju balsstiesības ir tādas pašas kā pārējiem akciju ieguvējiem. A/S var izlaist darbinieku (personāla akcijas) ar atvieglotiem noteikumiem, ja to paredz statūti. Darbinieku akciju nominālvērtības kopsumma nedrīkst pārsniegt summu, par kādu A/S īpašums pārsniedz tās pamatkapitāla lielumu, un nedrīkst pārsniegt arī 10% no pamatkapitāla, vienlaikus attiecīgi jāpalielina pamatkapitāls. Darbinieku akcijas īpašnieks nevar atsavināt. Darbiniekam aizejot no darba, A/S viņam samaksā nominālvērtību vai valde izpērk šīs akcijas par tām samaksātā vērtībā (izņemot ar aiziešanu pensijā vai iegūtu invaliditāti saistītus gadījumus). Darbinieka nāves gadījumā šāda kārtība attiecināma uz viņa mantiniekiem.

A/S statūtos var noteikt, ka gadījumā, ja akcionārs vēlas akcijas pārdot citām personām, tās līdz ar rakstveida paziņojumu iesniedzamas sabiedrības valdei. Ja statūtos nav paredzēts citādi, valde atdotās akcijas vispirms piedāvā esošiem akcionāriem. Ja uz atdotām akcijām piesakās vairāki akcionāri, akcijas pārdod proporcionāli viņiem piederošo akciju skaitam. Ja esošie akcionāri nepiesakās uz akcijām, valdei ir tiesības tās pārdot pēc saviem ieskatiem. Pārdodamo akciju cenu aprēķina saskaņā ar statūtu noteikumiem. Ja mēneša laikā no akciju saņemšanas dienas valde akcijas nav pārdevusi, tās izsniedzamas atpakaļ to īpašniekiem, kas tās var pārdot pēc saviem ieskatiem.

Ja statūtos šāda kārtība nav paredzēta un sabiedrība nav akcijas reģistrējusi pārdošanai ar biržas starpniecību, tās pārdod ar valdes starpniecību. Akciju sabiedrībai ir aizliegts pirkt pašai savas akcijas, izņemot šādus gadījumus:

- ja A/S atbilstoši statūtu noteikumiem ar iegūtām akcijām amortizē pamatkapitālu, šajā gadījumā amortizētās akcijas nekavējoties anulējamas. Banku, lombardu un apdrošināšanas akciju sabiedrībām pamatkapitāla amortizācija ir aizliegta;
 - ja sabiedrība samazina pamatkapitālu, izņemot no apgrozības daļu akciju. No apgrozības izņemtās akcijas ir anulējamas;
 - ja sabiedrība akcijas iegūst, kādu uzņēmumu pārņemot savā īpašumā.
- Šādā gadījumā iegūtās akcijas jāpārdod statūtos paredzētajā kārtībā;

- ja sabiedrība akcijas iegūst izsolē, piedzenot savus pieprasījumus.

A/S izlaisto obligāciju kopvērtība nedrīkst pārsniegt 20% no

pamatkapitāla vērtības. Pirmo obligāciju izlaidumu sabiedrība drīkst īstenot tikai pēc divu gadu darbības. Obligāciju emisijai nepieciešamas 3/4 pilnsapulcē klātesošo akcionāru balsu. Jaunu laidienų akciju ieguvēji nedrīkst tās pārdot agrāk par 6 mēnešiem no to parakstīšanas beigām. Ja pilnsapulces noteiktā termiņā visas akcijas nav parakstītas, akciju laidieni uzskatāms par nenotikušu, iekasētā nauda jāatmaksā un nākamajā akcionāru pilnsapulcē jāizdara attiecīgie statūtu grozījumi.

Sabiedrības pamatkapitālu var samazināt, apvienojot akcijas vai samazinot katras akcijas nominālvērtību, vai pašai sabiedrībai iegūstot tās zem nominālvērtības un par šo akciju nominālvērtību samazinot pamatkapitālu vai dzēšot pamatkapitāla samazināšanai iesniegtās akcionāru akcijas. Sludinājumā par pamatkapitāla samazināšanu sabiedrības valde nosaka termiņu, līdz kuram akcijas iesniedzamas to apvienošanai vai dzēšanai, vai arī apmaiņai pret jaunām. Šis termiņš nevar būt mazāks par 3 mēnešiem. Tās akcijas, kas sludinājumā noteiktajā laikā nav iesniegtas, valde var izsludināt par anulētām. Ja viena akcionāra iesniegto akciju skaits nav pietiekams, lai to vietā iegūtu tiesības uz vienu jaunas nominālvērtības akciju, vairāki akcionāri apvieno savas akcijas.

Valdes locekļi saņem atalgojumu akcionāru pilnsapulces noteiktajos apmēros, turklāt sabiedrības, kuras peļņasniecīguma dēļ dividendes nevar sadalīt vai kurās sadalāmās dividendes nepārsniedz 4% no pamatkapitāla, maksimālā atalgojuma apmērus vēlētajiem valdes locekļiem nosaka finansu ministrs. Akcionāru pilnsapulce var jebkurā laikā atstādināt valdes locekli no viņam uzticēto pienākumu pildīšanas un atcelt no valdes locekļa amata. Valdes loceklis var prasīt no sabiedrības atlīdzību par zaudējumu, kas viņam nodarīts sakarā ar atstādināšanu vai atcelšanu, ja atstādināšana vai atcelšana bijusi nepamatota.

Akciju sabiedrība izbeidz darbību reizē ar tās likvidāciju šādos gadījumos:

- ja tā savā darbībā pārkāpj Latvijas Republikas likumus;
- statūtos paredzētajos gadījumos;
- ar akcionāru pilnsapulces lēmumu;
- ja gada laikā pēc sabiedrības reģistrācijas tā nav uzsākusi uzņēmējdarbību;
- bankrota gadījumā;
- ar tiesas lēmumu.

Likvidāciju izdara valsts, kas šādā gadījumā uzskatāma par sabiedrības

likvidatoru, ja statūtos nav noteikts citādi. Akcionāru pilnsapulcē var ievēlēt citus likvidatorus. Uz sabiedrības padomes akcionāru (kas pārstāv ne mazāk kā 1/10 daļu no pamatkapitāla) motivēta pieprasījuma pamata Latvijas Republikas Uzņēmumu reģistrs var iecelt likvidatoru pēc saviem ieskatiem.

Sabiedrības likvidācijas uzsākšanu likvidatori izsludina likumdošanā noteiktajā kārtībā. Sabiedrības kreditoriem (arī obligāciju īpašniekiem), kuru dzīves vieta sabiedrībai ir zināma, par likvidācijas uzsākšanu paziņo ar pavēsti. Kreditoru prasības un citas pretenzijas pret likvidējamo sabiedrību jāizsaka 3 mēnešu laikā no dienas, kad sludinājums publicēts laikrakstā. Pēc minētā termiņa izbeigšanās pretenzijas nepieteikušie kreditori zaudē tiesības prasīt. Pretenzijas, kas fiksētas grāmatās, likvidācijas komisijai, sastādot aprēķinu, jāņem vērā neatkarīgi no tā, vai kreditori tās pieteikuši vai ne.

Jautājumi

1. Kādas ir A/S pazīmes attiecībā uz kapitāla veidošanu; atbildību; sabiedrības vadīšanu; pārstāvniecību, ienākumu sadali.
2. Kādus likumdošanas aktus jūs zināt attiecībā uz A/S veidošanu?
3. Ar kādu mērķi A/S pārdod savas akcijas?
4. Kāpēc valdes loceklis nevar būt revīzijas komisijas loceklis savā A/S?
5. Kādos gadījumos valdes loceklis var pārstāvēt A/S intereses?

3.3.3. Sabiedrības ar ierobežotu atbildību (SIA)

Sabiedrība ar ierobežotu atbildību ir uzņēmējsabiedrība ar juridiskas personas tiesībām. Tās pamatkapitālu veido dalībnieku ieguldītais īpašums — kapitāla daļas. Daļas dod dalībniekiem tiesības piedalīties sabiedrības pārvaldē un saņemt sabiedrības peļņu — dividendi, bet sabiedrības likvidācijas gadījumā — likvidācijas kvotu, kā arī realizēt citas sabiedrības statūtos paredzētās tiesības. Sabiedrības pamatkapitāls ir materiālie un finansu resursi, kas nepieciešami sabiedrības darbības uzsākšanai un tās tālākai izvēršanai. Visu dalībnieku daļu vērtības kopsummas veido sabiedrības kapitālu (statūtu fondu). Statūtu atļautās robežās pamatkapitālā var ieskaitīt arī daļu no sabiedrības peļņas. Sabiedrība atbild par savām tiesībām ar visu savu mantu, ko tai nošķīruši tās dalībnieki. Dalībnieki personiski neatbild par sabiedrības saistībām. Sabiedrībai ir civila tiesībspēja atbilstoši tās statūtiem un spēkā esošajiem likumdošanas aktiem. Sabiedrība savā vārdā

var iegūt mantiskas un personiskas nemantiskas tiesības un uzņemties pienākumus. Sabiedrības nosaukumā (firmā) jābūt vārdam "sabiedrība" vai tās saīsinājumam "SIA".

Sabiedrību dibina

- pārveidojot pastāvošus cita veida uzņēmumus par sabiedrībām;
- dibinot sabiedrības kā jaunus uzņēmumus.

Kārtību, kādā valsts uzņēmumus vai kolektīvas saimniecības pārveido par SIA, nosaka likums "Par sabiedrībām ar ierobežotu atbildību". Par sabiedrības dibinātājiem uzskata fiziskas un juridiskas personas, kuras parakstījušas SIA dibināšanas līgumu un statūtus. Sabiedrību var dibināt viens dibinātājs. SIA vienīgais dibinātājs nedrīkst būt citā uzņēmējsabiedrībā. Ja par vienīgo sabiedrības dalībnieku kļūst cita uzņēmējsabiedrība, tad viena gada laikā tai jāpapildina savs pamatkapitāls, pieaicinot citus dalībniekus, vai jāizbeidz sava darbība. SIA dalībnieku skaits nedrīkst būt lielāks par 50, pretējā gadījumā sabiedrība divu gadu laikā jāpārveido par A/S vai tai jāizbeidz sava darbība. Šis noteikums neattiecas uz lauksaimniecības uzņēmumiem un zvejnieku saimniecībām — to dalībnieku skaits netiek ierobežots. SIA dibināšanas dokumenti ir šādi:

- dibināšanas līgums;
- statūti;
- dibināšanas sapulces protokols.

Sabiedrības dibinātāji savā starpā slēdz dibināšanas līgumu, kurā jānorāda:

- dibinātāja vārds, uzvārds vai nosaukums, adrese, norēķinu konts, pilnvaroto pārstāvju amats, vārds un uzvārds, kā arī visu fizisko personu pases dati;

- dibināmās sabiedrības nosaukums un atrašanās vieta;
- dibināmās sabiedrības mērķi un darbības virzieni;
- sabiedrības dibināšanas kārtība un tie dibinātāji pārstāvji, kam pārējie dibinātāji, savstarpēji vienojoties, uzdod veikt ar sabiedrības dibināšanu saistītas darbības;

- pamatkapitāla veidošanas kārtība, lielums, daļu skaits un vērtība, to sadalījums starp dibinātājiem, daļu ieguldījuma termiņi un veids, daļu atsavināšanas kārtība, sabiedrības darbības uzsākšanai nepieciešamā skaidras naudas summa un tās sadalījums starp dibinātājiem;

- sabiedrības darbības termiņš, ja sabiedrība tiek dibināta uz noteiktu laiku;

• citi noteikumi, ko dibinātāji uzskata par būtiskiem un kas nav pretrunā ar spēkā esošo likumdošanu.

Zemi, ūdeņus un citus dabas resursus var iekļaut sabiedrības pamatkapitālā atsevišķi bez tiesībām sabiedrībai izmantot tos tālākai atsavināšanai.

Sabiedrības dibināšanas sapulci var sasaukt, ja ir ieguldīts ne mazāk par 50% no dibināšanas līgumā paredzētā pamatkapitāla vērtības. Viena dibinātāja sabiedrība atzīstama par nodibinātu, ja vienīgais dibinātājs sastādījis un parakstījis ziņojumu par mantisko ieguldījumu, kurš šajā gadījumā uzskatāms par patstāvīgu dokumentu, parakstījis statūtus, kā arī iecēlis izpildinstitūciju un reģistrējis sabiedrību Uzņēmumu reģistrā. Pamatkapitāla minimālais lielums ir 2000 Ls. Sabiedrībai obligāti jāuzkrāj rezerves kapitāls, kas izmantojams neparedzētu izdevumu segšanai. Rezerves kapitālu veido obligātie peļņas atskaitījumi. Obligātie peļņas atskaitījumi rezerves kapitālā jāizdara ne mazāk kā 5% apmērā tik ilgi, līdz rezerves kapitāls ir sasniedzis 1/3 daļu no pamatkapitāla, ja sabiedrības statūti nenosaka lielāku atskaitījumu normu. Obligātie atskaitījumi atjaunojami, tiklīdz rezerves kapitāls kļūst mazāks par 1/3 daļu no pamatkapitāla.

Daļas apliecība nav vērtspapīrs. Daļas vērtību nosaka katras atsevišķas sabiedrības statūtos. Visas daļas ir vienādas un nav dalāmas. Vienai daļai var būt vairāki īpašnieki, bet tā rakstāma uz viena dalībnieka vārda. Vienas daļas īpašnieki ir solidāri atbildīgi par saistībām, kas izriet no šī kopīpašuma. Ja dalībnieks mēneša laikā pēc noteiktā laika neiegulda noteikto summu, daļas pagaidapliecība tiek anulēta. Dalībnieks zaudē savas dalībnieka tiesības. Anulētās daļas apliecības vietā tiek izgatavota jauna apliecība ar to pašu numuru, un to izsniedz jaunajam daļas īpašniekam. Iepriekšējais daļas īpašnieks saņem jau iemaksāto naudu tikai pēc tam, kad daļa tiek pārdota statūtos paredzētajā kārtībā. Dalībnieks, kas vēlas daļas pārdot, ar rakstveida paziņojumu iesniedz sabiedrības izpildinstitūcijai šo daļu apliecības vai pagaidapliecības. Ja statūtos nav paredzēts citādi, izpildinstitūcija vispirms piedāvā nododamās daļas esošajiem dalībniekiem. Ja nododamās daļas vēlas iegūt vairāki dalībnieki, daļas pārdod proporcionāli viņiem jau piederošo daļu skaitam. Ja esošie dalībnieki nepiesakās iegūt daļas, sabiedrības izpildinstitūcijai ir tiesības tās atpirkt no daļu vērtību aprēķina atbilstoši statūtiem. Ja mēneša laikā no daļas apliecības saņemšanas dienas izpildinstitūcija daļas nav pārdevusi,

tās izsniedzamas atpakaļ to īpašniekiem, kuri tās var atsavināt pēc saviem ieskatiem. Daļas īpašnieka nāves gadījumā tās pāriet mantiniekiem. Sabiedrība drīkst iegūt pati savas daļas, ja tā samazina pamatkapitālu, izņemot no apgrozības noteiktu skaitu daļu. Citos gadījumos daļas, ko sabiedrība ieguvusi savā īpašumā, pārdodamas gada laikā no daļas iegūšanas dienas. Šajā laikā daļas īpašniekam nav balsstiesību. Sabiedrības statūtos var paredzēt, ka daļas citām personām drīkst pārdot tikai ar visas sabiedrības piekrišanu. No apgrozības izņemto daļu īpašniekiem mainās balsu skaits, šo daļu apliecības anulējamas.

Lai palielinātu vai samazinātu sabiedrības pamatkapitālu, jāizdara grozījumi sabiedrības statūtos. Pamatkapitālu drīkst palielināt vai samazināt tikai ar dalībnieku sapulces lēmumu. Sabiedrības pamatkapitālu var palielināt,

- pieaicinot jaunus dalībniekus, kas iegulda savas daļas;
- paaugstinot ieguldīto daļu vērtību;
- dalībniekiem izdarot papildu daļu ieguldījumus.

Ja pamatkapitālu palielina, paaugstinot agrāk ieguldīto vērtību, pamatkapitālā jāieskaita tā sabiedrības daļa, kura pēc gada bilances vai ārkārtas bilances apstiprināšanas pārsniedz pamatkapitāla apjomu. Dalībnieku pilnsapulce var samazināt daļu vērtību, norādot daļu samazināšanas iemeslus.

Sabiedrības pārvaldes institūcijas ir dalībnieku sapulce un izpildinstitūcija (valde, direkcija, administrācija u.c.). Sabiedrību kontrolē revīzijas komisija vai revidents.

Pēc gada pārskata un bilances apstiprināšanas sabiedrības dalībnieku sapulce nosaka dalībniekiem izmaksājamo dividendžu lielumu. Dividendes aprēķināmas tikai par pilnībā ieguldītām daļām. Sabiedrības dalībnieku nevar piespiest kaut vai uz ilgāku laiku atstāt dividendes sabiedrības rīcībā. Dividendes, kas nav izņemtas 3 gadu laikā, pāriet sabiedrības īpašumā, izņemot gadījumus, kad pēc likuma noilguma termiņš uzskatāms par pārtrauktu vai apturētu. Par laikā neizņemtām dividendēm procentus nemaksā. Uzņēmumu var likvidēt likumdošanā un statūtos noteiktā kārtībā. Nevienam dalībniekam nevar izmaksāt viņa likvidācijas kvotu, kamēr nav apmierināti kreditoru prasījumi un citas pretenzijas. Kreditoru un citas pretenzijas ir jāapmierina Latvijas Republikas likuma "Par uzņēmējdarbību" paredzētajā kārtībā un secībā.

Jautājumi

1. Kādas ir galvenās SIA īpašības attiecībā uz kapitāla veidošanu; atbildību; pārstāvniecību; vadīšanu; peļņas sadali?
2. Kas un kāda iemesla dēļ dod priekšroku SIA (pretstatā A/S kā lieliem un maziem uzņēmumiem)? Nosauciet piemērus.
3. Nosauciet galvenās atšķirības starp A/S un SIA.
4. Salīdziniet akciju ar iemaksu statūt kapitālā SIA.

3.4. Valsts uzņēmumi

Valsts uzņēmums ir patstāvīga saimnieciska vienība ar juridiskās personas tiesībām, kura ar tai norobežoto valsts īpašuma daļu veic uzņēmējdarbību. Latvijas Republikas valsts uzņēmums atbild par savām saistībām ar visu savu mantu. Valsts neatbild par valsts uzņēmuma saistībām, izņemot likumā noteiktos gadījumus. Valsts uzņēmumu dibina ar Latvijas Republikas Ministru kabineta lēmumu. Zemi, ūdeņus, mežus un citus dabas resursus valsts uzņēmuma darbībai likumā noteiktā kārtībā piešķir lietošanā, un maksu par tiem nosaka valsts institūcija vai pašvaldība, kura pārvalda šos resursus. Valsts uzņēmumu reģistrē saskaņā ar likumu "Par Latvijas Republikas Uzņēmumu reģistru". Valsts uzņēmums darbojas saskaņā ar statūtiem. Statūtus apstiprina Latvijas valdība.

Valsts uzņēmuma statūti ietver

- valsts uzņēmuma nosaukumu, adresi un juridisko statusu, darbības jomu un mērķus;
- noteikumus par uzņēmuma pārvaldi un kontroli;
- peļņas (tīro ienākumu) sadales kārtību;
- statūtu fonda lielumu un valsts kapitāla izmantošanas atskaitījumu apjomu un kārtību.

Valsts uzņēmuma sastāvā var izveidot nodaļas, ražotnes, cehus un citas struktūras, filiāles un pārstāvniecības. Latvijas teritorijā valsts uzņēmumu sastāvā nevar būt uzņēmējdarbības un citas juridiskas personas, kas nav paredzētas statūtos.

Uzņēmuma mantu veido valsts mantas norobežotā daļa — pamatlīdzekļi, apgrozāmie līdzekļi un citas materiālās vērtības. Valsts uzņēmums valda, tas ir, lieto savu mantu un rīkojas ar to Civilkodeksā un uzņēmuma statūtos noteiktajos ietvaros. Valsts uzņēmumu var pārdot, mainīt, iznomāt, nodot

pagaidu lietošanā vai likvidēt tā pamatlīdzekļus Latvijas valdības noteiktā kārtībā. Naudas līdzekļus valsts uzņēmums var aizdot citiem Latvijas Republikas uzņēmumiem un organizācijām ar valdības vai tās institūciju — ministriju utt. — atļauju.

Valsts uzņēmums saskaņā ar statūtiem ir tiesīgs veikt jebkuru saimniecisku darbību, kas nav aizliegta ar likumu. Valsts uzņēmums ir tiesīgs piedalīties uzņēmējdarbībā ar Latvijas valdības atļauju.

Saimnieciskajai darbībai nepieciešamos resursus valsts uzņēmums saņem pēc līgumiem ar ražotājiem, sagādes starpniekorganizācijām, tirgos un izsolēs likumā noteiktajā kārtībā. Līgumi par valsts pasūtījumu tiek slēgti Latvijas likumdošanas aktos noteiktajā kārtībā. Līgumā par valsts pasūtījumu jānosaka tā apjoms, izpildei nepieciešamo materiāltehnisko resursu daudzums, cenas, piegādātāji un to pienākumi. Valsts pasūtījuma apjoms bez uzņēmuma piekrišanas nedrīkst pārsniegt 80% no uzņēmuma produkcijas un pakalpojumu realizācijas apjoma.

Valsts uzņēmums maksā nodokļus Latvijas Republikas likumdošanas aktos noteiktajos apjomos un kārtībā. Peļņa, kas paliek valsts uzņēmumam pēc nodokļu un citu maksājumu nokārtošanas, tiek izmantota saskaņā ar statūtiem un kolektīvo līgumu. Valsts uzņēmuma finansālās un saimnieciskās darbības revīziju var veikt pēc valdības vai tās institūciju iniciatīvas ne biežāk kā reizi gadā, bet tā jāveic ne retāk kā reizi 2 gados. Revīziju var veikt arī pēc Valsts kontroles, Valsts finansu inspekcijas vai tiesībsargājošo orgānu iniciatīvas.

Valsts uzņēmumu likvidē likuma "Par uzņēmējdarbību" paredzētajos gadījumos un noteiktā kārtībā.

3.5. Pašvaldības uzņēmumi

Pašvaldības uzņēmums ir patstāvīga saimnieciska vienība ar juridiskas personas tiesībām, kura ar tai nodoto pašvaldības īpašuma norobežoto daļu veic uzņēmējdarbību attiecīgas teritorijas ekonomiskās un sociālās attīstības interesēs. Pašvaldību uzņēmums par savām saistībām atbild ar visu savu mantu. Pašvaldība atbild par sava uzņēmuma saistībām. Pašvaldības uzņēmumu dibina ar attiecīgās pašvaldības lēmumu. Pašvaldība var iegādāties cita īpašnieka uzņēmumu vai uzņēmuma daļu. Pašvaldības uzņēmumu reģistrē saskaņā ar likumu "Par Latvijas Republikas Uzņēmumu reģistru".

Pašvaldības uzņēmuma vadītājs, ko ieceļ pašvaldība, ir tiesīgs patstāvīgi

izlemt visus viņa pārziņā nodotos ar uzņēmuma darbību saistītos jautājumus. Pašvaldības uzņēmums saskaņā ar statūtiem ir tiesīgs veikt jebkuru saimniecisku darbību, kas nav aizliegta ar likumu.

Peļņa, kas paliek pašvaldības uzņēmumam pēc nodokļu un citu maksājumu nokārtošanas, tiek sadalīta starp pašvaldību un uzņēmumu saskaņā ar statūtiem. Uzņēmums paliekošo peļņas daļu izlieto saskaņā ar statūtiem un darba nolīgumu. Pašvaldības pasūtījums, kas izsniegts atbilstoši likuma prasībām, ir obligāts pašvaldības uzņēmumam. Uzņēmums ar pašvaldības atļauju var slēgt līgumus par valsts pasūtījuma izpildi. Ja pašvaldības pasūtījums rada uzņēmumam zaudējumus, tie jāsedz no pašvaldības budžeta.

Pašvaldības uzņēmums realizē savu produktu, darbu, pakalpojumus un citas vērtības pēc tarifiem un par cenām, kuras nosaka uzņēmums vai kuras noteiktas pašvaldības vai valsts pasūtījumā, vai par cenām, kuras noteiktas Latvijas valsts likumos. Pašvaldības uzņēmums maksā nodokļus Latvijas likumdošanas aktos noteiktos apmēros un kārtībā. Pašvaldības uzņēmumus likvidē likumā "Par uzņēmējdarbību" paredzētajos gadījumos un tajā noteiktā kārtībā. Ja, likvidējot pašvaldības uzņēmumu, kreditoru prasību apmierināšanai ar uzņēmuma mantu nepietiek, tās apmierina no attiecīgās pašvaldības budžeta līdzekļiem.

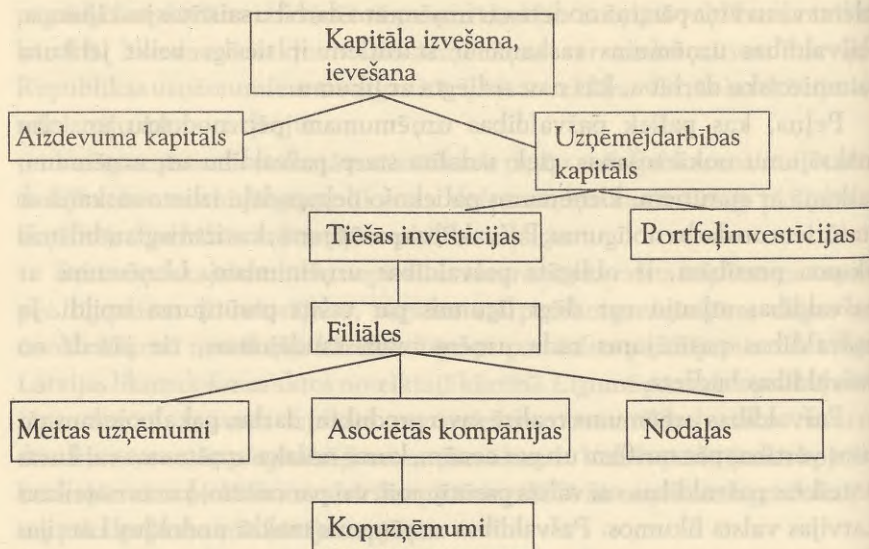
Jautājumi

1. Kas veido valsts uzņēmuma mantu?
2. Vai valsts uzņēmums ir tiesīgs piedalīties uzņēmējdarbībā?
3. Ar ko atšķiras valsts uzņēmums no pašvaldības uzņēmuma?
4. Kas atbild par pašvaldības uzņēmuma saistībām?
5. Kādā veidā tiek sadalīta pašvaldības uzņēmuma peļņa?
6. Vai pašvaldības uzņēmums var slēgt līgumus par valsts pasūtījuma izpildi?

3.6. Uzņēmumi ar ārvalstu kapitāla līdzdalību

Starptautiskā kapitāla kustība notiek kapitāla ievēšanas un izvešanas ceļā no vienas valsts uz otru. To kapitāla daļu, kuru paredzēts investēt kādā valstī uzņēmējdarbībā, sauc par uzņēmējdarbības kapitālu. To var sadalīt divās investīciju formās:

- tiešās investīcijas;
- portfeļinvestīcijas.



3.3. shēma. Ievestā un izvestā kapitāla iedalījums.

Tiešajām investīcijām (pēc starptautiskā valūtas fonda apzīmējuma) raksturīgs tas, ka investoram pieder vadības kontrole pār uzņēmumu, kurā investēts viņa kapitāls.

Portfeļinvestīcijas šādu kontroli neparedz. Tās lielākoties tiek pārstāvētas ar akciju paketēm, kurās parasti ir mazāk par 10 — 25% firmas pašu kapitāla, un citiem vērtspapīriem. Dažādās valstīs formālo robežu starp tiešajām un portfeļinvestīcijām nosaka dažādi, bet parasti noteiktajās robežās. Piemēram, ASV šāda robeža ir 10% firmas pašu kapitāla.

Jāņem vērā, ka robeža starp tiešajām un portfeļinvestīcijām ir stipri nosacīta. Bieži vien vadības kontroles iespēju var dot pavisam neliela akciju pakete, ja firmas pašu kapitāls ir sadalīts starp daudziem īpašniekiem, vai tad, ja īpašnieku rokās ir firmai svarīga tehnoloģija utt.

Ar tiešajām investīcijām investori

- dibina ārzemēs jaunu firmu;
- nopērk būtisku daļu jau esošajā firmā;
- pilnīgi nopērk firmu.

Ārzemēs šādas firmas tiek sauktas par mātes uzņēmuma **ārzemju filiālēm**. Savukārt šīs filiāles iedalās

- nodaļās;
- meitas uzņēmumos;
- asociētās kompānijās.

Nodaļas, kaut arī tiek reģistrētas ārzemēs, nav patstāvīgi uzņēmumi ar patstāvīgu bilanci un pilnīgi (100%) pieder mātes uzņēmumam, tāpēc nav juridiskas personas.

Meitas uzņēmumi tiek reģistrēti ārzemēs kā patstāvīgi uzņēmumi, t.i., patstāvīgas juridiskas personas ar patstāvīgu bilanci, bet kontrole pār to ir mātes uzņēmumam, jo tam pieder vairāk par 51% akciju šī uzņēmuma kopējā kapitālā vai arī viss kapitāls.

Asociētās kompānijas, ko bieži sauc par jauktām kompānijām, no meitas uzņēmuma atšķiras ar to, ka tās neatrodas mātes uzņēmuma kontrolē, bet ietekmes zonā tā iemesla dēļ, ka pēdējām pieder būtiska akciju, paju daļa, bet ne lielākā daļa.

Pie asociēto kompāniju paveida pieder lielākā daļa **kopuzņēmumu**, kuri tiek dibināti no divu vai vairāku firmu pajām, kā arī citas formas, kas, piemēram, paredzētas no 1989. gada ES ietvaros.

Tiešo investīciju mehānisms

Ir vairāki apsvērumi, kuru vadītas ārvalstu firmas iegulda savu kapitālu tiešo investīciju ceļā citu valstu uzņēmējdarbībā.

Pirmais un galvenais iemesls ir cenšanās pēc iespējas izdevīgāk ieguldīt kapitālu, ko nodrošina preču un pakalpojumu ražošana uz vietas. Uz to arī tiek virzīta lielākā investīciju daļa.

Otrais iemesls ir tehniski ekonomisks. Daļa tiešo investīciju tiek mērķētas uz pašu infrastruktūras izveidošanu ārzemēs ārējo ekonomisko sakaru nodrošināšanai (noliktavas, transporta uzņēmumi, bankas, apdrošināšanas kompānijas).

Trešais iemesls ir ekonomiskā un politiskā nestabilitāte, augsti nodokļi, nepieciešamība "atmazgāt" nelikumīgi iegūtos līdzekļus. Sevišķi aktīvi tāds kapitāls iekļūst valstīs un teritorijās ar īpašām nodokļu atļaidēm tiem uzņēmumiem, kuri tiek reģistrēti, bet savas operācijas veic aiz šo valstu robežām (piemēram, ofšoru kompānija).

Šie trīs galvenie iemesli konkrētīzējas atkarībā no firmas nozares, valsts, kurā iegulda kapitālu, un laika, kad tiek pieņemts lēmums.

ANO transnacionālo korporāciju centrs izdala šādus tipiskākos tiešo kapitālieguldījumu gadījumus, kuri ir saistīti ar preču ražošanas organizāciju ārvalstīs.

1. Uzņēmējdarbība ārzemēs tiek veikta tāpēc, ka dažu preču un pakalpojumu ieviešana ārzemēs nav iespējama vai ir apgrūtināta dažādu ierobežojumu dēļ, sevišķi pakalpojumu sniegšanas jomā, kur bieži vien pakalpojumu sniegšana uz vietas ir vienīgā iespēja.

2. Tirdzniecība ar otru valsti notiek bez būtiskiem ierobežojumiem, bet ražošana uz vietas ir lētāka nekā savā valstī, piemēram, tranzīta izdevumi ekonomiskos nolūkos.

3. Dažu produkcijas veidu ražošanā, sevišķi sarežģītas tehnikas izstrādājumiem, ir nepieciešama pērcražošanas apkalpošana un konsultācijas, kuras prasa pastāvīgu ražotāja piedalīšanos tirgū. Šinī gadījumā ārzemēs ražot pašiem ir daudz izdevīgāk nekā organizēt tikai noieta firmu vai pārdot produkciju ar starpnieku palīdzību.

Kopuzņēmumi

Kopuzņēmumi ir viena no divu vai vairāku uzņēmumu kopējās darbības formām, kuru tipiskās pazīmes var būt šādas:

- kopējs partneru īpašums;
- kopēja piedalīšanās uzņēmuma pārvaldē;
- peļņas, kā arī komerciālā riska sadale partneru starpā;
- kolektīva atbildība par darba efektivitāti.

Kopuzņēmumu dibināšanas un darbības mērķis Latvijas Republikā ir vērsts uz

- patērētāju vajadzību apmierināšanu pēc patēriņa precēm;
- ārvalstu modernu tehnoloģiju piesaistīšanu;
- eksporta bāzes paplašināšanu un neracionālā importa samazināšanu;
- papildu materiāla un finansu resursu piesaistīšanu ekonomikā.

Latvijā ir izveidoti kopuzņēmumi ar dažādām pasaules valstīm, un tie darbojas visdažādākajās darbības sfērās. Piemēram, populārais "Pinguin" saldējuma tirgotājs, Latvijas — Zviedrijas kopuzņēmums "Kompexim — Rīga", Latvijas — Francijas kopuzņēmums "Termolat", kas nodarbojas ar sanitārtehnikas tirdzniecību, tabakas izstrādājumu ražotājs "House of Prince" u.c.

Latvijā ārvalstu kapitāla iesaistīšanu regulē LR likums "Par ārvalstu ieguldījumiem", kura mērķis ir veicināt ārvalstu ieguldījumu iesaistīšanu Latvijas Republikā un nodrošināt Latvijas Republikas interešu ievērošanu.

Saskaņā ar šo likumu ārvalstu kapitāla ieguldītāji nedrīkst iegūt kontroli pār uzņēmumiem, kuri veic uzņēmējdarbu

- valsts aizsardzībā;
- narkotiku izgatavošanā un realizēšanā;
- ieroču un sprāgstvielu izgatavošanā un realizēšanā;
- vērtspapīru, naudaszīmju, monētu un pastmarku izgatavošanā;
- masu informācijas līdzekļu jomā;
- valsts izglītības jomā;
- medību saimniecībā;
- ostu saimniecībā;
- izložu un azartspēļu organizēšanā un uzturēšanā;
- starpniecības darījumos ar nekustamiem īpašumiem.

Ārvalstu kapitāla ieguldīšanai un kopuzņēmumu veidošanai ir nepieciešama Ministru kabineta vai tā pilnvarotas institūcijas atļauja. Pieņemot lēmumu par atļaujas izsniegšanu, tiek ņemti vērā šādi apstākļi:

- 1) ieguldījuma ietekme uz LR ekonomiku, it īpaši attiecībā pret
 - jaunu darba vietu radīšanu,
 - vietējo izejmateriālu pārstrādāšanu un pakalpojumu izmantošanu,
 - LR ražojumu eksportu;
- 2) ieguldījuma ietekme uz darba ražīguma celšanu, tehnoloģijas attīstību, produkcijas kvalitātes uzlabošanu un produkcijas sortimenta paplašināšanu LR;
- 3) ieguldījuma ietekme uz konkurenci attiecīgajā nozarē;
- 4) ieguldījuma ietekme uz Latvijas ražojumu konkurētspēju pasaules tirgū;
- 5) ieguldījuma ietekme uz ekoloģisko situāciju.

Kopuzņēmumi ir kopējā riska uzņēmumi, jo tie tiek veidoti uz dažādu īpašnieku īpašuma apvienošanās bāzes. Dibinātāji šajos uzņēmumos saskaņā ar LR likumdošanu var būt gan juridiskas, gan fiziskas personas.

Kopuzņēmumi ar Latvijas un ārvalstu juridisko personu dalību tiek veidoti kā akciju sabiedrības vai sabiedrības ar ierobežotu atbildību. Tiem var piederēt darbības veikšanai nepieciešamais īpašums saskaņā ar dibināšanas dokumentiem. Šādi uzņēmumi vienmēr veidojas uz līguma pamata, kurā tiek noteiktas partneru tiesības un pienākumi attiecībā citam pret citu un pret trešajām personām.

Kopuzņēmumi ir viena no sarežģītākajām starptautiskās kooperācijas

formām, jo tie apvieno komerciālo un ražošanas darbību. Saskaņā ar likumdošanu kopuzņēmumi paši nosaka savas produkcijas realizācijas kārtību un materiāli tehnisko sagādi no tirgus pēc līgumcenas, ņemot vērā pasaules tirgus cenas.

Blakus vispārējām kooperācijas priekšrocībām (vienas produkcijas vērtības pazemināšanās, konkurētspējas pastiprināšanās, riska samazināšanās) kopuzņēmumos Austrumi — Rietumi var rast arī šādas priekšrocības:

- uzņēmumi partneri cits citam nodod tehnoloģiskas un ekonomiskas ziņas, pastāvot attiecīgai kontrolei;
- izejvielu avoti un citas piegādes ar kopuzņēmumu starpniecību var būt nodrošinātas tāpat kā produkcijas noiets;
- pateicoties iespējām ar partneru palīdzību iepazīt vietējos apstākļus (tiesisko sistēmu, kultūras īpatnības, domāšanas veidu), var izmantot vietējās ziņas tādā mērā, kādā tas nebūtu iespējams patstāvīgi. Tas veicina panākumus tirgū;
- likumdošanas, administratīvie un morālie ierobežojumi (piemēram, ierobežojumi kapitālieguldījumos, muitas barjeras, represijas pret ārzemniekiem utt.) var tikt pārvarēti, jo kopuzņēmumi tiek uzskatīti par vietējiem uzņēmumiem;
- atbildības ierobežošana par ieguldītajiem privātajiem līdzekļiem kopuzņēmumā;
- mainoties valsts ekonomiskajai sistēmai, kopējais risks var garantēt uzņēmuma eksistenci nākotnē, ja partneris izrāda interesi un iegulda jaunu kapitālu.

Lēmumu pieņemšanas iespējas un to realizācija kopuzņēmumā vispirms attiecas uz

- kopuzņēmuma mērķa un funkcionēšanas ilguma noteikšanu;
- kopuzņēmuma objektu, tiesisko formu un atrašanās vietu;
- nodrošināšanu un īpašumu, kapitālu, personālu;
- organizatorisko struktūru (uzdevumu sadali, kompetenci, amatu sadali, konfliktu risināšanu);
- līguma formām (līgums par partneruzņēmuma veidošanu vai kopuzņēmuma veidošanu);
- ieguldījumu veidu, dibinot kopuzņēmumu, uzņēmuma darbības kārtējiem rādītājiem, peļņas izlietošanas rādītājiem vai zaudējumu segšanu likvidējoties.

Kopuzņēmumu darbībā ir iespējamās arī dažādas problēmas, kuras visbiežāk rodas

- partneru izvēlē. Jo vairāk partneru, jo lielāka ir interešu dažādība un nepieciešama sadarbība uz uzticības pamata;
- risinot radušos konfliktus (tos samazina līgums par kopuzņēmumu veidošanu);
- ietekmējot uzņēmuma administrāciju (līgumi par balsstiesību ierobežošanu, personiskas vienošanās);
- mainoties dibinātāju interesēm;
- sedzot zaudējumus;
- ar peļņas pārskaitīšanu (sevišķi no valstīm ar nekonvertējamu valūtu).

Tipiskos gadījumos uzņēmumiem ar vienādām kapitāla daļām jāizstrādā pasākumi dažādu situāciju neregulēšanai (veto tiesības, lēmumi ar ekspertu palīdzību, šķīrējtiesa u.c.). Uzņēmuma likvidācijai jau pašā sākumā statūtos jānosaka skaidri likvidācijas noteikumi, lai turpmāk nevarētu rasties dažādi interešu konflikti.

Mātes uzņēmumi

Mātes uzņēmumi ir galvenie uzņēmumi lielā, parasti transnacionālā, kompānijā. Tie atrodas valstī, kurā ir veidojies akciju kapitāla pamatkodols. Šie uzņēmumi ir akciju kontrolpaketes turētāji tiem piederošajos meitas uzņēmumos un citās filiālēs. Mātes uzņēmumi veic stratēģiskās vadīšanas funkcijas tādās jomās kā ražošana, noiets, finanses, zinātniskā pētniecība, kaut arī citu jautājumu izlemšanā operatīvajā ražošanas un noieta darbībā meitas uzņēmumiem tiek piešķirta liela patstāvība.

Mātes uzņēmumiem, kuri piedalās meitas uzņēmumu kapitālā, var būt šādi nodomi:

- ieguldīt daļu kapitālu perspektīvā nozarē vai/un perspektīvā ārvalstu tirgū;
- izvairīties no starptautiskiem konkurentiem;
- nodrošināt ilgstošas attiecības preču piegādē un noietā;
- palielināt pašu ražošanas bāzi.

Mātes uzņēmumi atkarībā no akciju kapitāla sastāva un kontroles rakstura pār visu kompāniju var būt divu veidu:

- nacionālie uzņēmumi ar ārzemju investīcijām;
- daudznacionālie uzņēmumi, kurus veido īpašnieki no vairākām valstīm.

Lielākā daļa mātes uzņēmumu pieder pie pirmā veida. Bet pēdējā laikā attīstās jauns starpnacionālā īpašuma veids mātes uzņēmumu līmenī, kad šī uzņēmuma akciju paketes iegādājas dažādu valstu kompānijas, bet akciju kontrolpaketi saglabā īpašnieki no tās valsts, kurā šis uzņēmums bāzējas. Pie tādām kompānijām pieder, piemēram, Holandes uzņēmums "Philips", amerikāņu "American motors" u.c.

Meitas uzņēmumi

Meitas uzņēmumi tiek dibināti uz līguma pamata, saskaņā ar kuru galvenais uzņēmums (mātes uzņēmums), ieguldot meitas uzņēmumā noteiktu kapitāla daudzumu, iegūst noteiktu ietekmes pakāpi vadīšanā un tiesības uz peļņu. Uzņēmuma tiesiskais statuss nosaka risku un atbildības pakāpi par uzņēmuma — partnera parādiem. Parasti zaudējumu risks ir atkarīgs no iemaksātās kapitāla daļas lieluma.

Meitas uzņēmumi ir juridiski patstāvīgi uzņēmumi, kuri pēc savas būtības ir mātes uzņēmuma filiāles un atrodas pēdējās kontrolē. Kontrole tiek veikta pēc līdzdalības sistēmas, t. i., pateicoties tam, ka mātes uzņēmums uzstājas holdinga, kuram pieder meitas uzņēmuma akciju kontrolpakete, lomā.

Meitas uzņēmumi darbojas saskaņā ar tās valsts likumdošanu, kurā tie atrodas. Meitas uzņēmumi parasti ir sabiedrības ar ierobežotu atbildību tiesiskā formā, t. i., bankrota vai maksātnespējas gadījumā tie par savām saistībām atbild tikai ar uzņēmuma īpašumu.

Meitas uzņēmumi var veidoties kā filiāles vienas valsts robežās vai arī ārvalstīs. Bieži vien meitas uzņēmumiem ir arī savas filiāles. Meitas uzņēmumus dibina juridiskas personas (citi uzņēmumi) dažādu speciālu uzdevumu risināšanai, kā, piemēram, papildu peļņas ieguvei, produkcijas ražošanas paplašināšanai vai noieta apjoma palielināšanai.

Meitas uzņēmumiem ir patstāvīga grāmatvedības bilance un tiesības rīkoties ar pašu peļņu, ieskaitot reinvestīcijas (no agrāk ņemtām investīciju operācijām iegūtie ienākumi tiek ieguldīti uzņēmējdarbībā no jauna).

Lielākai daļai Rietumu lielo kompāniju ir meitas uzņēmumi visā pasaulē.

Tādos meitas uzņēmumos, kuru darbības sfēra ir ražošana un noiets, patstāvības pakāpe ir pietiekami augsta. Tai pašā laikā finansu kapitālieguldījumu vadība ir mātes uzņēmuma rokās.

Valstīs, kurās meitas uzņēmumi ir reģistrēti, nodokļi tiek maksāti pēc šo valstu likumos paredzētajām nodokļu likmēm.

Uzņēmējdarbības pamata formu galvenās priekšrocības un trūkumi. 1. tabula.

Biznesa forma	Priekšrocības	Trūkumi
Individuālie uzņēmumi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uzņēmumu ir vienkārši nodibināt, nav noteikts minimālais kapitāla lielums. 2. Lēmumu pieņemšana ir skaidra — lēmumus pieņem īpašnieks. Plaša darbības brīvība. 3. Izpeļņa tiek aplikta ar nodokļiem tikai vienreiz — kā personiskie ienākumi. 4. Personiska motivācija darbības efektivitātes paaugstināšanai. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Īpašniekam ir pilna atbildība — īpašnieks atbild ar savu personisko īpašumu. 2. Uzņēmumam ir ierobežotas iespējas paaugstināt finansu kapitālu. 3. Grūti savienot kontroles un vadīšanas funkcijas.
Partneruzņēmumi (līgumsabiedrības)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uzņēmumu ir diezgan viegli nodibināt. 2. Augstāka vadības specializācija nekā individuālajā uzņēmumā. 3. Plašākas finansēšanas iespējas nekā individuālajā uzņēmumā. 4. Izpeļņa tiek aplikta ar nodokļiem tikai vienreiz — kā partneru personiskie ienākumi. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atsevišķiem partneriem ir pilna atbildība. 2. Nesavienojamu interešu rašanās iespēja 3. Uzņēmumam ir ierobežotas iespējas palielināt finansu kapitālu. 4. Pastāv sabrukuma risks, ja izstājas viens no partneriem īpašniekiem.
Akciju sabiedrības (statūtsabiedrības)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Īpašniekiem ir ierobežota atbildība. 2. Sabiedrība ir spējīga piesaistīt lielas kapitāla summas, izlaižot obligācijas un akcijas. 3. Kapitāla apvienošanas iespējas. 4. Plašu darbības mērogu iespēja. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizatoriskas un finansālas problēmas sabiedrības dibināšanā. 2. Sabiedrības ienākumi ar nodokļiem tiek aplikti divreiz — kā uzņēmuma peļņa un kā personiskie ienākumi. 3. Kontroles un īpašuma funkciju nesaskaņas. 4. Lielāka konfliktu iespēja sabiedrības īpašnieku un menedžeru starpā.

Dažādu uzņēmējdarbības formu raksturojošie rādītāji. 2. tabula.

Sabiedrības veids Rādītājs	Sabiedrība ar ierobežotu atbildību	Akciju sabiedrība	Paju sabiedrība	Individuālais uzņēmums	Komandītsabiedrība
Dibinātāju un dalībnieku atbildība par sabiedrības saistībām	Ierobežota	Ierobežota	Ierobežota	Pilna atbildība	Pilna atbildība vai ierobežota saskaņā ar līgumu
Minimālais kapitāls	2000 Ls	25 000 Ls		Nav noteikts	Nav noteikts
Kapitāla dalīšanās	Daļās	Akcijās	Pajās	Nedalās	Daļās
Daļas minimālais lielums	Nav	Nav	Nav	Nav	Nav
Minimālais dibinātāju skaits	Viens un vairāk	5 un vairāk	7 un vairāk	Viens	2 un vairāk
Maksimālais dibinātāju skaits	50 (izņemot lauksaimniecības un zvejnieku saimniecības)	Nav	Nav	Viens	Nav noteikts
Daļa, kādā jāsedz pamatkapitāls, lai varētu sasaukt dibināšanas sapulci	50% (vienīgajam dibinātājam 100%)	25%	1/3 daļa	Nav noteikts	Nav noteikts
Nosaukums. Reģistrācija	SIA Uzņ. reģ.	A/s Uzņ. reģ.	P/S Uzņ. reģ.	I/U Uzņ. reģ.	K/S Uzņ. reģ.

Sabiedrības veids Rādītājs	Sabiedrība ar ierobežotu atbildību	Akciju sabiedrība	Paju sabiedrība	Individuālais uzņēmums	Komanditsabiedrība
Veids, kādā var segt savas daļas	<ul style="list-style-type: none"> Iemaksājot naudu; ieguldot mantu; nododot lietošanā mantu; ieguldot intelektuālo īpašumu 	<ul style="list-style-type: none"> Iemaksājot naudu; ieguldot mantu; nododot lietošanā mantu; ieguldot intelektuālo īpašumu 	<ul style="list-style-type: none"> Iemaksājot naudu; nododot lietošanā mantu; ieguldot intelektuālo īpašumu 	Individuāli iemaksājot naudu	<ul style="list-style-type: none"> Iemaksājot naudu; ieguldot mantu un intelektuālo īpašumu
Pārvaldes institūcijas	Dalībnieku kopsapulce. Valde (direktors)	Akcionāru pilsapulce. Padome. Valde (direktors)	Dalībnieku pilsapulce. Valde (administrācija)	Nav	Jautājumus risina ar balsu vairākumu vai vienbalsīgi
Citi obligāti kapitāli (fondi)	Rezerves kapitāls — ne mazāk par 1/3 no pamatkapitāla	Rezerves kapitāls — ne mazāk par 1/3 no pamatkapitāla	Rezerves kapitāls — ne mazāk par 1/3 no pamatkapitāla	Atkarīgs no uzņēmēja	Nav
Atbildība	Ar sabiedrības īpašumu. Dalībnieks ar dalības maksu	Ar sabiedrības īpašumu. Dalībnieki ar dalības maksu	Pēc statūtiem vai ar kopējo kapitālu neierobežoti	Vienpersoniska	Komplimentāri pilna atbildība. Kamanditsabiedrība ar īpašuma daļu
Kā sadala peļņu	Saskaņā ar statūtiem	Saņem dividendes	Proporcionāli ienākumiem vai pēc statūtiem	Vienpersoniska	Vienādi vai pēc vienošanās

Sabiedrības veids Rādītājs	Sabiedrība ar ierobežotu atbildību	Akciju sabiedrība	Paju sabiedrība	Individuālais uzņēmums	Komandītsabiedrība
Zaudējumu sadalījums	Nedala, izņemot bankrotu	Ierobežota atbildība pienāk. ar darijuma daļu	Atrēkina no ienākumiem	Nedala	Pēc vienošanās
Likvidēšanas iemesli	Bankrots vai līguma termiņa izbeigšanās	Bankrots vai līguma termiņa izbeigšanās	Bankrots, un ja paju biedru skaits mazāks par 7	Saimnieka nāve	Līguma termiņa izbeigšanās

4. UZŅĒMUMA DARBĪBAS UZSĀKŠANA

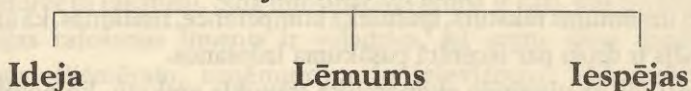
4.1. Ideja

Brīvā tirgus ekonomikas sistēmā ideja ir viena no svarīgākajām un vērtīgākajām bagātībām ne tikai uzņēmuma sekmīgai pastāvēšanai un paplašināšanai, bet arī jaunu uzņēmumu dibināšanai. Visi jauni uzņēmumi rodas pēc kāda indivīda idejas un pārliecības, ka viņa uzņēmums būs ienesīgs.

Idejas rašanās veidi var būt dažādi.

1. Idejas rodas spontāni, kad indivīds nonācis labvēlīgos apstākļos.
2. Idejas rodas tikai vienreizējos apstākļos, kuriem netiekot izmantotiem, idejas pazūd uz visiem laikiem.
3. Idejas rodas pakāpeniski. Konkrētos apstākļos kāda persona rod ideju, vēl ne visai konkrētu, lai tūlīt varētu sākt uzņēmējdarbību. Tad šī ideja tiek apsvērtā un atbalstīta. Tikai tad, kad visi faktori ir izanalizēti, idejas autors sāk domāt par tās īstenošanu. Tieši šī veida idejām ir vislielākie panākumi komerciālajā darbībā.

Idejas īstenošana



Idejai tirgus ekonomikā ir neaizvietoājama nozīme. Spēja pieņemt svarīgus lēmumus, patstāvīgi analizēt ārējos un iekšējos ar uzņēmumu saistītos apstākļus, pareizi tos iztulkot ir jebkura uzņēmuma panākumu pamats. Idejas izpratne ir svarīgs faktors ne tikai jauna uzņēmuma dibināšanā, bet arī turpmākajā darbā.

Praktiska ideja rodas darbīgu cilvēku galvās. Saistot ideju ar savu pieredzi, izglītību, zināšanām uzņēmējdarbībā, var atrisināt visas uzņēmuma darbībā radušās problēmas.

Pašreizējos apstākļos, kad ekonomikas sfērā notiek dažādas izmaiņas, uzņēmējam jābūt informētam par visiem ar uzņēmumu saistītiem jautājumiem un jāplāno sava darbība mēnešiem un pat gadiem uz priekšu.

Katra sekmīga peļņu nesošā uzņēmuma dibināšana dod sabiedrībai vismaz četrus labumus.

1. Īpašnieks saņem peļņu par kapitāla ieguldīšanu un riska uzņemšanos, uzņēmumu dibinot.

2. Uzņēmums sagādā darba iespējas noteiktam skaitam iedzīvotāju.
3. Katrs jauns uzņēmums padara valsti neatkarīgāku no ārzemju ražojumiem un importa.

4. Palielinās valsts bagātība, ceļas iedzīvotāju dzīves līmenis.

Ja uzņēmums nevar dot peļņu, tad tā iemesls pastāvēt ir zudis, un tam ir jālikvidējas vai jāpārorganizējas. Šādu uzņēmumu pēc kāda laika likvidē pati ekonomiskā sistēma un konkurence.

4.2. Ekonomisko apstākļu analīze

Pirmais solis idejas īstenošanā ir ekonomisko apstākļu analīze. Jauno uzņēmumu saimniecisko apstākļu analīze ietilpst speciālā kategorijā. Vispirms jāpieņem, ka īpašnieks

- labi pazīst ar savu uzņēmumu saistītos saimnieciskos apstākļus;
- ir aprēķinājis uzņēmuma ražošanas jaudu, produkcijas pašizmaksu un cenas struktūru;
- vismaz aptuveni pārzina uzņēmuma finansiālās vajadzības un iespējamās finansēšanas avotus.

Pieeja saimniecisko apstākļu analīzei ir individuāla un atšķirīga. To nosaka uzņēmuma raksturs, īpašnieka kompetence, zināšanas, kā arī tas, cik uzņēmējs ir drošs par iecerētā pasākuma izdošanos.

Izpēti sāk ar vispārējo ekonomiskā stāvokļa apskatu, ko nosaka valsts saimnieciskā stāvokļa ievirzes, inflācijas virziens, algu celšanās, cenu stāvoklis un klientu pirk spēja.

Jāpiebilst, ka šie apstākļi svarīgi ne tikai jaunam uzņēmumam tirgus apstākļos. Preču ražotāji nepārtraukti vērtē uzņēmuma stāvokli pēc saņemto pasūtījumu daudzuma un seko to izpildei. Uzņēmuma vadītājs vēro izejvielu cenas, uzkrājumu līmeni uzņēmumā, saražoto preču cenas, uzņēmuma peļņu, rentabilitāti.

Saimnieciskā informācija, kura svarīga uzņēmējdarbības uzsākšanai, sadalās trīs grupās.

1. Vispārējā saimnieciskā informācija.
2. Saimnieciskā sektora informācija.
3. Informācija, kas tieši saistīta ar attiecīgo uzņēmumu.

Šīs informācijas grupas nav krasi norobežotas, tās bieži savienojas un saistās cita ar citu.

Vispārēja rakstura informācijas rādītāji atspoguļo visas ekonomikas darbību valstī:

• patēriņa preču rādītājs raksturo, kā vidēji valstī mainās preču cenas,

• preču pašizmaksas rādītājs ir atkarīgs no iepriekšējā rādītāja.

Minētie raksturlielumi ziņo, kas notiek veikalos un kas notiek rūpnīcās visas valsts mērogā.

Saimnieciskā sektora informācijas rādītāji ir šaurāka apjoma dati, kuri ietekmē tikai attiecīgo ekonomikas nozari, kaut gan arī tie ir daļa no kopējās ekonomikas un iespaido vispārējo stāvokli. Piemēram, galvenās produkcijas palielināšanās vai samazināšanās vispirms skar lauksaimniecību, bet lauksaimniecības produktu cenu kāpums skar galvenās produkcijas (izstrādājumu) cenas.

Ar uzņēmumu tieši saistītā informācija galvenokārt nāk no sava uzņēmuma. Svarīgi salīdzināt uzņēmuma darbību ar ekonomisko stāvokli pasaulē. Ja ekonomiskie rādītāji rāda, ka uzņēmuma ražošanas pašizmaksas ceļas, tiek salīdzināta uzņēmuma pašizmaksas ar nozares pašizmaksu. Uzņēmuma informācija dod iespēju uzņēmumam kontrolēt savus izdevumus un noskaidrot to raksturu. Šajā informācijas grupā ir dati, kas parāda, kāds produkcijas ražošanas līmenis ir vajadzīgs, lai segtu visus uzņēmuma izdevumus. Piemēram, uzņēmums ražo televizorus. Līdz noteiktam produkcijas apjomam ieņēmumi no produkcijas realizācijas nesedz visas izmaksas. Kādā noteiktā ražošanas apjoma lielumā izmaksas tiek segtas ar ieņēmumiem, bet katrs nākamais televizors sāk dot peļņu. Ja 100 televizori, saražoti vienā mēnesī, sedz visus izdevumus, tad 101. televizors sāks nest peļņu. Uzņēmuma vadītāja uzdevums un mērķis ir panākt izdevumu segšanu ar mazāku ražojamo televizoru skaitu, piemēram, ar 95 televizoriem.

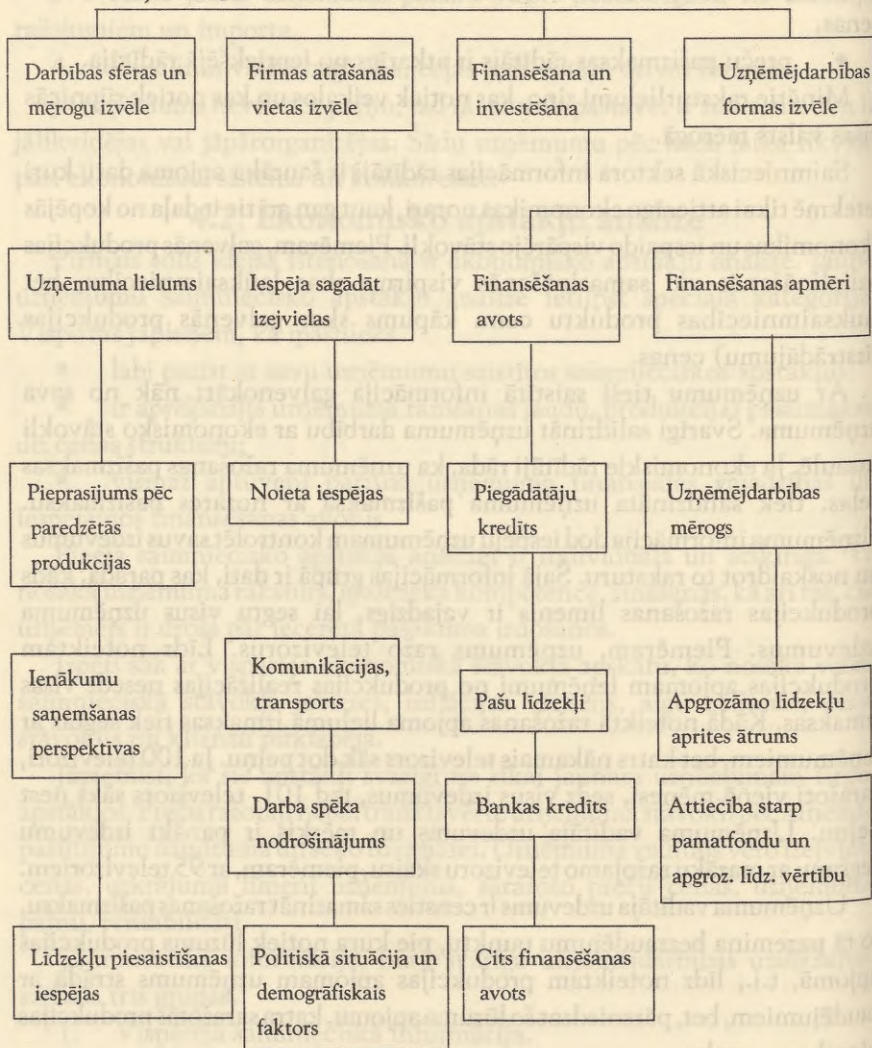
Uzņēmuma vadītāja uzdevums ir censties samazināt ražošanas pašizmaksu, jo tā pazemina bezzaudējumu punktu, pie kura notiek lūzums produkcijas apjomā, t.i., līdz noteiktam produkcijas apjomam uzņēmums strādā ar zaudējumiem, bet, pārsniedzot šo lūzuma apjomu, katra saražotās produkcijas vienība nes peļņu.

Vispārēja rakstura informāciju par uzņēmuma produktu pašizmaksu un citiem ar produkciju saistītiem faktoriem var atrast uzņēmuma pārskatos.

4.3. Uzņēmējdarbības uzsākšanas uzdevumi

Uzņēmējdarbība tautsaimniecībā tiek realizēta, risinot saimnieciska rakstura uzdevumus. Uzņēmējdarbību uzsākot, svarīgākie risināmie uzdevumi ir parādīti 4.1. shēmā.

UZŅĒMĒJDARBĪBAS UZSĀKŠANAS UZDEVUMI



4.1. shēma. Uzņēmējdarbības uzsākšanas uzdevumi.

Darbības sfēras un mērogu izvēle

Uzņēmuma darbības sfēru uzņēmējs izvēlas pēc saviem ieskatiem. Izvēles pamatu veido ražojamās produkcijas vai sniedzamo pakalpojumu pieprasījums, iespēja gūt ienākumus, iespēja piesaistīt līdzekļus. Svarīgākais un sarežģītākais ir pieprasījuma noskaidrošanas jautājums. To veicot, jāpievērš uzmanība tai produkcijai un pakalpojumiem, pēc kuriem konkrētā laikā ir pieprasījums un būs arī nākotnē. Vēlams noskaidrot pieprasījuma prognozi nākotnei un piedāvājuma novērtējumu analogiskai produkcijai, ko ražo citi uzņēmumi. Labvēlīga darbības sfēra ir to izstrādājumu un pakalpojumu ražošanai, kuri tobrīd nav pazīstami, bet pieprasījuma struktūras izmaiņas dēļ būs nepieciešami nākotnē.

Galvenais uzņēmuma darbības mērķis ir ienākumu saņemšana. Ienākumi ir jāizrēķina vairākiem darbības variantiem. Par bāzi šādiem aprēķiniem var ņemt pieprasījuma lieluma prognozi un izdevumu novērtējumu, veicot saimniecisko darbību. Tiek aprēķināta iespējamā finansiālā rentabilitāte (uzņēmuma darbības efektivitātes rādītājs, ko izsaka kā peļņas attiecību pret uzņēmuma kapitālu) un iespējamās robežas, kurās tā var mainīties. Jaunizveidotam uzņēmumam rentabilitāte būs mazāka nekā uzņēmumam, kurš ir jau iestrādājies.

Nodomu realizēšanai ir nepieciešama noteiktu līdzekļu piesaistīšana. Šo jautājumu risina finansēšanas un investēšanas stadijā. Izvēloties darbības sfēru, var izmantot to apstākli, ka dažu uzņēmējdarbības veidu finansēšanai ir paredzēti noteikti nodokļu atvieglojumi, piemēram, lauksaimniecības produktu ražošanai. Jāņem vērā izvēlētajā uzņēmējdarbības nepieciešamība noteiktā reģionā. Atsevišķos gadījumos uzņēmums var saņemt izdevīgus finansēšanas noteikumus no vietējā budžeta. Piemēram, pilsētai ir vajadzīgas attīrīšanas iekārtas. Vietējā pašvaldība var sniegt uzņēmējam finansiālu palīdzību izdevīgu mērķa kredītu veidā, lai pēdējais uzņemtos šo iekārtu izveidošanu un apsaimniekošanu.

Uzņēmējdarbības mērogs nedrīkst būt pārāk mazs, jo lielu iespaidu uzņēmuma darbībā atstāj nosacīti nemainīgās izmaksas. Bet mērogs nevar būt arī pārāk liels, jo nevarēs nodrošināt produkcijas noietu.

Uzņēmuma atrašanās vietas izvēle

Uzņēmuma atrašanās vieta ir ģeogrāfiska vieta, kurā tiek apvienoti ražošanas faktori.

Lēmuma pieņemšana par uzņēmuma atrašanās vietu satur jautājumu,

vai ilgā laikā uzņēmuma atrašanās šajā vietā būs ekonomiski ērta. Šāda lēmuma pieņemšanai ir stratēģiska nozīme, jo katra atrašanās vieta specifiski iespaido uzņēmējdarbības panākumus.

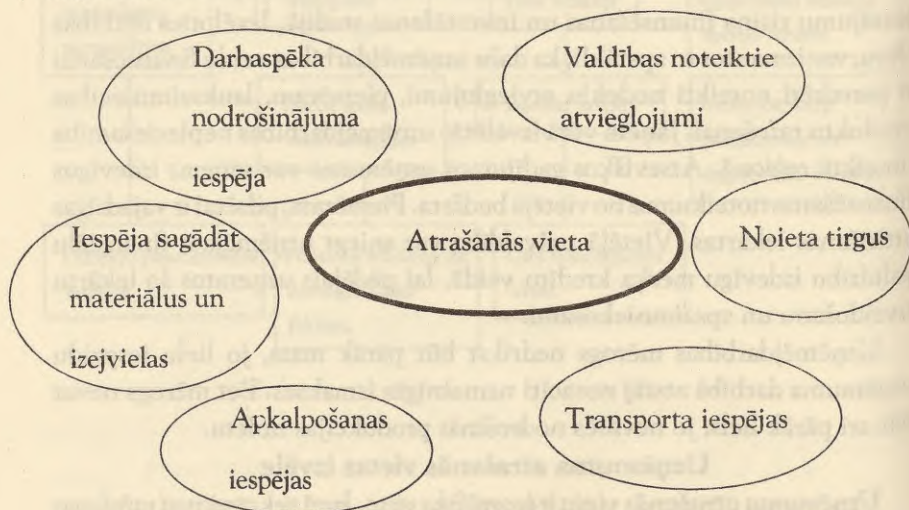
Faktori, kuri raksturo vietas ekonomisko nevienādību:

- dažāda patēriņa intensitāte;
- nevienāda resursu sadale;
- transporta izdevumi;
- dažādas juridiskas normas;
- infrastruktūra.

Lēmuma pieņemšana par uzņēmuma atrašanās vietu tā dibināšanas fāzē vienmēr ir visaugstākā nedrošības pakāpē.

Uzņēmuma atrašanās vietas alternatīva tiek apskatīta, detalizēti izanalizējot dažādus noteiktus ienākumu kritērijus. Katra atrašanās vieta paredz specifiskus (konkrētai vietai) izdevumus. Galvenais atrašanās vietas izvēles mērķis ir ienākumu un izdevumu pozitīvās starpības maksimizācija.

Optimāla atrašanās vieta būs tā, kura nodrošinās vislabāko kompromisu starp atrašanās vietas priekšrocībām un trūkumiem. Jebkuru lēmumu pieņemot, jārespektē uzņēmuma attīstības perspektīva, transporta iespējas, komunikācijas u.c., lai lēmums, kurš agrāk ir bijis veiksmīgs, nepārvērstos tā pretstatā.



4.2. shēma. Uzņēmuma atrašanās vietas svarīgākie faktori.

Svarīgs jautājums nākamajam uzņēmuma īpašniekam ir uzņēmuma novietojums. Protams, šo jautājumu viegli atrisināt, ja uzņēmējs pārņem kādu jau esošu uzņēmumu, vai iepriekš nolēmis to dibināt noteiktā rajonā, piemēram, tuvu dzīvesvietai. Uzņēmējdarbības sekmīgai norisei pareiza uzņēmuma darbības vietas izvēle ir ļoti svarīga.

Lai veiktu visaptverošu analīzi, ir jāapsver šādi faktori (4.2. shēma):

- izejvielu iegādes vietas tuvums;
- darbaspēka orientācija;
- zemes iepirkšanas vai nomāšanas iespējas;
- transporta sistēma un transporta izmaksas;
- preču noiets, pircēji;
- infrastruktūra, komunikācijas;
- citu radniecīgu uzņēmumu atrašanās apkārtņē, konkurence.

Izejvielas un materiāli. Atsevišķi ražotāji aprēķinājuši, ka izejmateriālu piegāde, uzglabāšana, preču iepakojšana un to uzglabāšana veido apmēram pusi no preču pašizmaksas. Šī iemesla dēļ katrs progresīvs uzņēmējs cenšas iegādāties izejmateriālus tuvu ražošanas vietai un cenšas pārdot gatavās preces tuvāk ražotnei. Uzņēmuma atvēršana izejvielu un materiālu tuvumā nozīmē ar transportu saistīto izmaksu samazināšanu (piemēram, linu apstrādes uzņēmumus labāk veidot Latgalē, kur linus audzē, nevis Kurzemē).

Darbaspēka orientācija. Daudzi uzņēmumi ir atkarīgi no augsti kvalificēta, uzņēmuma specializācijai atbilstoša darbaspēka. Piemēram, Rēzeknē ir skola, kas sagatavo piena apstrādes speciālistus, tātad tur varētu atrasties uzņēmums, kas nodarbojas ar piena produkcijas ražošanu.

Zemas darbaspēka izmaksas un pietiekams darbaspēka daudzums piesaista konkrētai vietai tanīs uzņēmējdarbības nozarēs, kurās vajadzīgs liels darbaspēka patēriņš. Vienas no vislielākajām izmaksām uzņēmumos ir tieši darbaspēka izmaksas.

Zemes iepirkšanas un nomāšanas iespējas. Pērkot vai nomājot zemi — nekustamo īpašumu, uz kā celt uzņēmumu, ir jāizanalizē zemes gabala atrašanās rajons, jo no tā lielā mērā ir atkarīga zemes cena. Jāizpēta, kādi apstākļi un pirkšanas noteikumi būtu izdevīgāki. Varbūt izdevīgāk ir zemi nomāt un pēc tam zemi izpirkt. Jāizpēta, kādus noteikumus varētu paredzēt zemes nomāšanas līgums, cik izdevīgi tie būtu uzņēmumam, kā šie noteikumi ietekmētu produkcijas pašizmaksu u.c.

Transporta sistēma un transporta izmaksas. Viens no svarīgākajiem ražošanas faktoriem ir transporta iespējas. Sekmīgam uzņēmumam parasti darbības procesā jāizlieto visi pieejamie transporta veidi. Lai uzņēmums varētu izvēlēties, kāda veida transportu katrreiz grib lietot, uzņēmumam jānovieto tur, kur pastāv transporta iespēju dažādība. Vadoties pēc preču tipa, veida un kvalitātes, ir ideāli, ja uzņēmumam pieejams gan gaisa, gan ūdens, gan dzelzceļa transports un labi uzturēti zemes ceļi.

Ir uzņēmumi, kas orientē savu darbības vietu pie satiksmes mezgliem un ostām, izmanto labvēlīgas transporta iespējas. Tomēr visiem uzņēmumiem ir jāņem vērā, ka darbības vieta ir saistīta ar satiksmes priekšnosacījumiem, t. i., piebraukšanas ceļiem, ielām, dzelzceļa līnijām, pieejām autoceļiem, upju un jūras kuģniecībai, lidostām.

Piemēram, orientācija uz transporta iespējām iegūst arvien lielāku nozīmi. Vairumtirdzniecības un ārējās tirdzniecības uzņēmumi ar lielajām noliktavām ir ļoti atkarīgi no satiksmes tīkla. No tā izriet, ka lielajos satiksmes mezglos ir jābūt arī svarīgākajām ar tirdzniecību saistītām iestādēm, tādām kā kredītiestādes, apdrošināšanas iestādes, noliktavu ēkas, kā arī optimāliem transporta un sakaru nosacījumiem. Tādēļ satiksmes mezgliem ir jābūt sava veida preču tirgus centriem, kuros notiek arī mazumtirdzniecības izsoles, ja pircējs piegādātās preces atsakās pieņemt. Tad pārdevējs šīs preces var pārdot izolēs.

Preču noiets un pircēji. Vairumtirdzniecībā preču noiets ir jāizvēlas tā, lai tam pēc iespējas tuvāk būtu ražošanas uzņēmumi, kuri iepērk ražošanas līdzekļus, vai veikali. Vairumtirdzniecībai ar patēriņa precēm, piemēram, pārtiku, rakstāmlietām utt., ir jāorientējas uz vietām, kur būs šo preču galvenie pircēji.

Rūpniecības uzņēmumiem svarīgākais ir tieša orientācija uz piegādātāju, vietu, no kurienes izejvielu un pusfabrikātu piegāde ir vislētākā.

Infrastruktūra un komunikācijas. Ja apkārtnē, kurā uzņēmums plāno novietoties, nav pietiekamas kvalitātes komunālās labierīcības, tad nākotnē uzņēmumam jāreķinās ar papildu izdevumiem. Uzņēmuma darbībā svarīgs ir ūdens, elektrība, gāze un kanalizācijas sistēma. Ja apdzīvotā vietā šīs labierīcības tuvojas ietilpības maksimumam, tas noteikti saistīsies ar prāviem papildu izdevumiem, un nākamais uzņēmuma vadītājs rīkotos tālredzīgi, ja meklētu vietu citur. Jāizpēta, vai satiksme uz izraudzīto vietu ir apmierinoša, vai nākotnē tā būs jāiekārto. Tas arī palielinātu uzņēmuma izmaksas.

Svarīgu vietu ieņem tādi faktori kā pasta tuvums un municipālās iestādes, vietējās nozīmes vai starppilsētu satiksme.

Citu uzņēmumu atrašanās apkārtnē, konkurence. Svarīgi zināt, kādi uzņēmumi darbojas apkārtnē, kurā jaunais uzņēmums plāno novietoties. Galvenais iemesls, kādēļ citu uzņēmumu atrašanās vieta ir svarīga, ir potenciālā darbaspēka kvalitāte un daudzums. Ja darbojas citi uzņēmumi, tad ir jau nokārtotas transporta iespējas strādnieku nokļūšanai uz darbu un atpakaļ. Otrs galvenais iemesls (sevišķi patēriņa preču ražotājiem) varētu būt tas, ka iespējamo patērētāju skaits būs lielāks, ja būs vairāki veikali. Pircēji labprātāk pērk preces tajās vietās, kur viņi var apmeklēt vairākus veikalus reizē un nopirkt dažādas preces vienā vietā.

Nav vēlama konkurentu uzņēmumu atrašanās iecerētajā uzņēmējdarbības rajonā. Viena no kļūdām, ko visbiežāk pieļauj uzņēmēji, ir konkurences pietiekama nenovērtēšana. Konkurents pazīst tirgu labāk nekā jaunais iesācējs. Tam ir iedibināti sakari ar preču pircējiem. Savukārt pircējs (vai klients) nevēlas mainīt pārbaudītu preču piegādātāju pret jaunu, nezināmu. Šis stāvoklis mainās tad, ja jaunais uzņēmums piedāvā savas preces par zemāku cenu, protams, līdzīgas kvalitātes un piegādes apstākļos. Arī tad panākumi nav garantēti, ja cena nav izteikti zemāka vai preču funkcijas un kvalitāte labāka.

Parasti konkurence ir lielāka tajos sektoros, kur uzņēmuma dibināšanas un uzsākšanas izmaksas ir samērā mazas, tāpēc lielāks skaits personu (vai personu grupu) var nodibināt vai uzsākt ražošanu. Dārgākos ražošanas sektoros, piemēram, metāltražošanas sektorā, uzņēmuma dibināšanas un uzsākšanas darbi nav pa spēkam mazām cilvēku grupām. Izvēloties uzņēmējdarbības veidu, it īpaši tirdzniecībā, ir jāorientējas uz precēm, kurām tuvumā nav konkurentu. Piemēram, ja vienā vietā ir daudz pārtikas veikalu, nav mērķtiecīgi orientēties uz tādu pašu preču sortimentu, bet jādomā par cita sortimenta nodrošināšanas iespējām.

Nodokļi. Darbības veida un vietas izvēlē ir jāņem vērā arī valsts nodokļu politika. Piemēram, zemes nodoklis kūrortā, pilsētas centrā būs lielāks nekā citur, tādēļ nav izdevīgi šādās vietās veidot lielus uzņēmumus.

Darbības veidu un uzņēmuma lielumu var ietekmēt ienākuma nodoklis, jo tas ir diferencēts dažādās saimnieciskās darbības nozarēs, un nodokļa atvieglojums maziem uzņēmumiem.

Visbeidzot jāizpēta vietējās administrācijas nākotnes mērķi un plāni. Ja

pašvaldība plāno lielus objektus, bet nodokļu maksātāju ir maz, skaidrs, ka uzņēmumam jā sagatavojas uz vietējo nodokļu paaugstināšanu nākotnē. Īpašumu pērkot, jādomā arī par darbības paplašināšanu.

Finansēšana un investēšana

Jaunā uzņēmuma finansēšanas iespējas ir jārisina divos virzienos: nosakot finansēšanas apjomu un finansēšanas avotus. Nepieciešamo finansēšanas apjomu nosaka darbības sfēra un darbības mērogs, apgrozāmo līdzekļu aprīte, piegādātāju kredīts un pašfinansēšanas pakāpe. Tā, piemēram, mašīnbūves uzņēmumam ir nepieciešami lielāki līdzekļi nekā apkalpošanas sfērā, automobiļu rūpniecībā ir vajadzīgi lielāki finansu resursi salīdzinājumā ar tehniskās apkalpes stacijas resursiem (darbības mērogs) utt.

Aprēzāmo līdzekļu aprīti nosaka pēc formulas:

$$n = \frac{Q}{F},$$

kur Q ir ražojamās produkcijas apjoms laika periodā, piemēram, vienā gadā tūkst. Ls, bet F — nepieciešamo aprēzāmo līdzekļu daudzums tūkst. Ls.

Palielinot aprīti n , samazināsies nepieciešamība finansēt šos līdzekļus. Piemēram, ja līdzekļi aprītēs 10 reizes gada laikā, tad materiālu ieguvei būs nepieciešami 100 tūkst. latu, bet, ja 8 reizes — 125 tūkst. latu.

Nepieciešamo finansu līdzekļu iegādei var izmantot arī piegādātāju kredītus. Jāvādās pēc šāda principa: jo lielāks noteiktais samaksas termiņš, jo mazāki līdzekļi ir vajadzīgi uzņēmuma funkcionēšanai (arī mazāka aprēzāmo līdzekļu nepieciešamība).

Investēšanu nosaka uzņēmuma specifiskā sfēra. Piemēram, ražošanas uzņēmumu pamatkapitāla un aprēzāmā kapitāla attiecība ir apmēram vienāda, bet dzelzceļa transporta pamatkapitāls pēc apjoma apmēram trīs reizes pārsniedz aprēzāmā kapitāla apjomu (75%:25%), savukārt bankām šī attiecība ir gandrīz pretēja (20%:80%).

Uzņēmuma nosaukuma izvēle

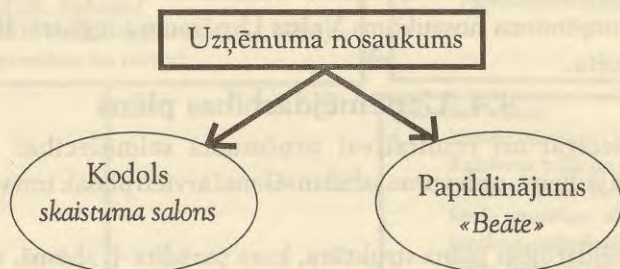
Uzņēmuma nosaukuma izvēle ir būtiski atkarīga no uzņēmējdarbības tiesiskās formas. Var izmantot dažādus nosaukumu veidus:

- nosaukums, kurš sastāv no viena vai vairāku personu vārdiem. Parasti šādu nosaukumu izvēlas vienas personas uzņēmumam, piemēram, SIA «Anre», vai vairāku īpašnieku uzņēmumam, piemēram, salons «Beāte»;
- nosaukums, kurš apzīmē priekšmetu vai sfēru, piemēram, «Latvijas Komerbanka», «Ventspils nafta»;

- izdomāts nosaukums. Pēc īpašnieka ieskatiem, nosaukums var ietvert kādu reklāmas elementu;

- jaukts nosaukums, kurā ietilpst kā personas, tā priekšmeta apzīmējums, piemēram, Advokātu birojs «Grūtups un partneri».

Uzņēmuma nosaukums sastāv no kodola un papildinājuma. Kodolā norāda personas vārdu vai darbības priekšmetu. Papildinājumā tiek norādītas personas vai uzņēmuma atšķirīgās īpatnības.



4.3. shēma.

Nosaukuma sastādīšanas principi

Pirmais princips. Nosaukumam jābūt skaidrībam un patiesam. Pēdējais attiecas uz nosaukuma kodolu. Ja uzņēmums pieder vienai personai, tad īpašnieka vārds jāietver nosaukumā. Nav pieļaujams nodarboties ar vienu darbības veidu, bet nosaukumā ielikt citu. Skaidrība sevišķi nozīmīga filiāļu nosaukumos.

Meitas uzņēmumu nosaukumi nedrīkst maldināt attiecībā par to lielumu un darbību. Piemēram, apdrošināšanas aģents no «Latvas» Jūrmalas nodaļas nedrīkst izvēlēties nosaukumu «Republikāniskā apdrošināšanas kompānija». Šāds nosaukums neatbildīs skaidrības principam.

Otrais princips ir nosaukuma monopols, neatkarīgā īpašība. Tas nozīmē, ka reģistrētais nosaukums drīkst būt tikai vienam uzņēmumam. Katra jauna uzņēmuma nosaukumam jāatšķiras no jau iereģistrētajiem attiecīgā veidā. Piemēram, veikalu un tā īpašnieci sauc «Līga», viņas meitas, dibinot savu uzņēmumu mātes veikala vietā, var nosaukt to «Līga — jaunākā» vai «Līga — 1».

Trešais princips apstiprina nosaukuma stabilitāti. Ja mainās īpašnieks, tad iepriekšējo uzņēmuma nosaukumu var saglabāt, ja tam piekrit bijušais

īpašnieks. Piemēram, uzņēmumu «Pēteris Lapidus» pārdod jaunam īpašniekam Andrim Liepam. Tad ar P. Lapidus piekrišanu jauno uzņēmumu var nosaukt šādi: «Pēteris Lapidus, īpašnieks A. Liepa».

Vecā nosaukuma izmantošana var radīt nevēlamas sekas, ja, piemēram, iepriekšējam īpašniekam ir bijuši parādi. Jaunais īpašnieks nenes atbildību par vecā īpašnieka parādiem, ja tā ir paredzēts uzņēmuma nodošanas līgumā. Pretējā gadījumā tam ir jāatbild par visiem vecā īpašnieka parādiem.

Ceturtais princips. Nosaukuma atklātums. Katram uzņēmējam ir jāreģistrē uzņēmuma nosaukums Valsts Uzņēmumu reģistrā. Reģistrācija tiek publicēta.

4.4. Uzņēmējdarbības plāns

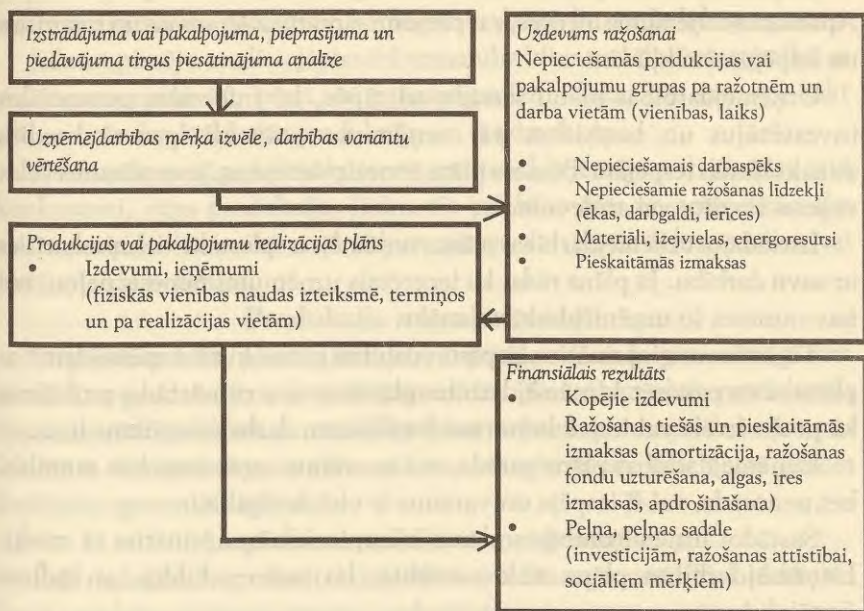
Mērķtiecīgai un rezultatīvai uzņēmuma saimniecības vadīšanai, uzņēmuma ikdienas uzdevumu sabalansēšanai arvien plašāk izmanto biznesa plānus.

Uzņēmējdarbības plāna struktūra, kura parādīta 4. shēmā, satur šādus elementus:

- analīze par izstrādājumu vai pakalpojumu pieprasījumiem un piedāvājumiem tirgū;
- uzņēmējdarbības mērķa izvēle, darbības variantu vērtēšana;
- ražošanas vai pakalpojumu sniegšanas programmas sastādīšana;
- finansiālās darbības plānošana;
- produkcijas vai pakalpojumu realizācijas plāns.

Uzņēmējdarbības pareizai uzsākšanai, tās sekmīgai norisei un darbības paplašināšanai izstrādā detalizētu, pamatotu un reālu uzņēmējdarbības plānu. Uzņēmējdarbības plāns ir uzņēmuma secīgas, sistemātiskas darbības mehānisms, ar kura palīdzību tiek risināti šādi uzdevumi:

- ekonomiski izdevīga uzņēmuma darbības plānošana;
- dažādu darbības variantu izstrādāšana;
- uzņēmuma ražošanas potenciāla izmantošana;
- ekonomiski izdevīgas darbības attīstības veicināšana.



4.4.shēma. Uzņēmējdarbības plāns.

Lai izstrādātu uzņēmējdarbības plānu un to sekmīgi izmantotu uzņēmuma darbībā, nepieciešama precīza un detalizēta saimnieciskās darbības rezultātu uzskaitē. Veidojot uzņēmējdarbības plānu, konsekventi jāievēro visu ekonomisko likumu un likumsakarību prasības.

Sekmīgai uzņēmējdarbības plāna realizācijai ir nepieciešami šādi priekšnoteikumi:

- jāizraugās un jāizveido pamatotas uzņēmuma struktūras;
- jāizstrādā detalizēti skaidri un loģiski ražošanas vai pakalpojumu sniegšanas plāni visām uzņēmuma apakšvienībām;
- ar nepieciešamajiem ražošanas līdzekļiem un materiāliem, izejvielām un energoresursiem ir jānodrošina visas uzņēmuma strukturālās apakšvienības;
- visas uzņēmuma apakšvienības jāaptver ar precīzas uzskaites palīdzību;
- uzņēmējdarbības plāni jāizstrādā noteiktā secībā un ar noteiktu saturu.

Uzņēmējdarbības plānu var izmantot pareizu lēmumu pieņemšanai. Apzinoties uzņēmuma mērķus, var pieņemt saprātīgus lēmumus un izvairīties no iespējamām kļūdām.

Uzņēmējdarbības plānu sastāda arī tāpēc, lai informētu potenciālos investētājus un baņķierus par uzņēmuma stāvokli, par tā kredīta atmaksāšanas iespējām. Biznesa plāns ir neaizvietoājams, ja uzņēmums vēlas saņemt kredītu vai aizdevumus.

Izstrādājot uzņēmējdarbības plānu, uzņēmējs ir spiests kritiski paskatīties uz savu darbību. Ja plāns rāda, ka iecerētais uzņēmums nenesīs peļņu, tad nav nozīmes šo uzņēmējdarbību uzsākt.

Tāpat ir svarīgi apzināties, ka pastāv daudzas jomas, kurās uzņēmējdarbības plāns nevar palīdzēt. Uzņēmējdarbības plānā nevar atrisināt tādas problēmas kā preču izvēle vai izejvielu normu noteikšana, darba normēšana u. c..

Uzņēmējdarbības plāns parāda, vai iecerētais uzņēmums būs rentabls, bet nenorāda, vai šī iespēja un variants ir visizdevīgākie.

Sastādot uzņēmējdarbības plānu, ir nepieciešams apzināties tā mērķi. Uzņēmējdarbības plāns tiek sastādīts, lai rastu atbildes uz šādiem jautājumiem.

1. Kā tiks organizēta uzņēmuma produkcijas ražošana vai pakalpojumu sniegšana?
2. Vai ražošanas sfēra ir vispusīgi izanalizēta?
3. Vai uzņēmums varēs saņemt aizdevumu no bankas?
4. Cik daudz naudas būtu jāaizņemas?
5. Kādam nolūkam tā nepieciešama?
6. Kad un kā nauda tiks apmaksāta?
7. Kā aizņēmums tiks iztērēts?

Uzņēmējdarbības mērķi

Raksturojot uzņēmumu, vispusīgi jāapraksta mērķi, ko uzņēmums vēlas sasniegt. Būtu lietderīgi sniegt informāciju par ielānotā uzņēmuma apmēriem, par tā paplašināšanas iespējām.

Produkcijas noieta tirgus analīze

Uzņēmējam jāorientējas tanī tirgus sektorā, kurā paredzēts viņa produkcijas noiets. Vai izvēlētais produkcijas veids un tās kvalitāte apmierinās klientu vajadzības?

Nozares analīzē tiek apskatīts kopējais piedāvājums un kopējais pieprasījums (uzņēmumam līdzīgu preču daudzums tirgū un šādu preču

pieprasītais daudzums par līdzīgu cenu). Tiek izpētīts pircēju daudzums iecerētā uzņēmuma precēm un konkurentu skaits, kuri ražo līdzīgas preces.

Izdarot pircēju analīzi, jāpievērš uzmanība klientu vēlmēm attiecībā uz uzņēmuma piedāvāto precī vai pakalpojumiem. Tikai pēc tam var sākt plānot un ražot konkrētu produkciju un tās daudzumu.

Ne mazāk svarīga ir konkurentu analīze. Uzņēmējam ir jāpazīst savi konkurenti, viņu produkcija, jāzina tās priekšrocības un cena. Jānosaka savas pozīcijas attiecībā uz konkurentiem; vai tās ir līderpozīcijas vai pielāgošanās pozīcijas.

Produkcija un pakalpojumi

Uzņēmējdarbības plānā ir jāiekļauj vispusīga informācija par uzņēmuma piedāvāto produkciju vai pakalpojumiem. Piemēram, par produkcijas būtiskākajām īpašībām, par tās atšķirībām no konkurentu produkcijas, par kvalitāti, iesaiņojumu, cenām, par to, vai pircējiem tiek dotas preces kvalitātes garantijas utt.

Uzņēmuma ražošanas programma

Šajā nodaļā tiek aprakstīts būtiskākais ražošanas procesā. Tiek izklāstīts, kas ir vajadzīgs ražošanas procesa nodrošināšanai un ar to saistītie izdevumi. Tiek noskaidroti potenciālie piegādātāji un viņu piegādes noteikumi. Ieteicams apskatīt jautājumu par atsevišķu detaļu ražošanu pašu uzņēmumā vai iepirkšanu citā uzņēmumā.

Šajā nodaļā tiek raksturotas uzņēmumam nepieciešamās iekārtas un tehnika, norādot to vecumu un vērtību, darba jaudu u.c. īpašības.

Bez tam uzņēmējdarbības plānā jāsniedz informācija par ražošanas procesa norisi, ražošanai nepieciešamo platību un izmantojamo tehnoloģiju un ražošanas cikla garumu. Svarīgi ir norādīt nepieciešamo darbinieku skaitu, amatu vienības un pienākumu sadali.

Problēmas un risks

Jebkurš veiksmīgs uzņēmums vienmēr ir spiests rēķināties ar iespējamo risku un citām problēmām. Uzņēmējam jau laikus jāpamana iespējamie šķēršļi un jāizstrādā stratēģija, lai tos novērstu. Kreditors, kurš izskatīs uzņēmējdarbības plānu, centīsies atrast vājās vietas uzņēmuma darbībā un noskaidrot, vai uzņēmējs ir pamanījis visus iespējamos riska faktoros un plānojis konkrētus pasākumus iespējamā riska novēršanai. Uzņēmējam jāapskata iespējamie riska rašanās avoti, iemesli, to iedarbības sekas un novēršanas paņēmieni.

Finansiālās darbības uzskaitē

Finansu uzskaites dokumentos ir atrodama informācija, kura nepieciešama uzņēmuma saimnieciskās darbības novērtēšanai.

Finansu uzskaites dokumenti rāda, kāds ir pašreizējais stāvoklis uzņēmumā. Peļņas un zaudējuma pārskatā tiek parādīts uzņēmuma apgrozījums, izmaksas, bruto un neto peļņa. Bilancē tiek parādīts aktīvs (uzņēmuma ipašums), pasīvs (uzņēmuma līdzekļu avoti), aktīvā vērtība (peļņa), akciju kapitāls (pamatkapitāls). Naudas apgrozījuma pārskatā parāda naudas plūsmu, tās sākotnējo atlikumu, tad — naudas ieņēmumus, naudas izlietojumu un perioda beigu atlikumu. Atsevišķi tiek aprēķināta pamatlīdzekļu amortizācija. Tā ir ražošanas pamatlīdzekļu nolietošanās (vērtības samazināšanās) laika gaitā. Ražošanas uzņēmuma pamatlīdzekļi ir produkcijas ražošanai nepieciešamo iekārtu nozīmīga daļa. Iegādājoties ražošanas pamatlīdzekļus, to iepirkšanas cena tiek uzskaitīta bilances aktīvā. Pamatlīdzekļiem nolietojoties, to vērtība aktīvā ik gadus samazinās, attiecīgi palielinot izdevumus peļņas un zaudējumu aprēķinā.

Pirmais finansu uzskaites dokuments ir **peļņas un zaudējumu pārskats**. To veido uzņēmuma darbības raksturojošie lielumi un tiem atbilstoši skaitļi. Peļņas un zaudējumu pārskats sastāv no trīs daļām: realizācijas ieņēmumiem (neto apgrozījums), tiešajām ražošanas izmaksām un netiešajiem izdevumiem.

Sastādot **peļņas un zaudējumu pārskatu**, ir ļoti svarīgi precīzi sadalīt visas izmaksas tiešajās ražošanas izmaksās un netiešajos izdevumos. Galvenā atšķirība ir tā, ka pie tiešajām ražošanas izmaksām pieder tikai tās izmaksas, kas bieži attiecināmas uz ražošanas procesu. Piemēram, elektroenerģija darbgaldu darbināšanai būs tiešās izmaksas, bet biroja telpu nomas maksa — netiešās izmaksas.

Pēc realizācijas ieņēmumu (neto apgrozījuma) un tiešo ražošanas izmaksu noteikšanas tiek aprēķināta bruto peļņa. Tā ir starpība starp realizācijas tīrajiem ieņēmumiem un pārdotās produkcijas ražošanas izmaksām.

Peļņas un zaudējumu pārskata pēdējais aprēķins ir tīrā peļņa, kuru nosaka, no bruto peļņas atņemot visus netiešos izdevumus. No tīrās peļņas tiek izrēķināts uzņēmuma ienākuma nodoklis, bet atlikusī daļa ir neto peļņa, kuru uzņēmuma vadība ar dibinātāju sapulces lēmumu sadala dividendēs vai citiem nolūkiem.

Par peļņas un zaudējumu pārskatu un uzņēmuma bilanci plašāk aprakstīts nodaļā par uzņēmuma finansu uzskaiti.

Strādājot uzņēmumam pēdējais posms finansu aprēķinos uzņēmējdarbības plānā ir **bilances sastādīšana**. Bilancē tiek uzskaitīti visi aktīvi, pasīvi un tirā vērtība noteiktā laikā.

Aktīvi ir visi uzņēmuma līdzekļi, kas nepieciešami produkcijas ražošanai vai pakalpojumu sniegšanai. Tie ir ražošanas līdzekļi, izejvielas, palīgmateriāli, nauda utt. Aktīvi sastāv no divām līdzekļu grupām: pamatlīdzekļiem un apgrozāmajiem līdzekļiem.

Pasīvi ir aktīvā norādīto līdzekļu avots. Pirmajā daļā tiek parādīts uzņēmuma pašu kapitāls (statūtfonds un nesadalītā peļņa vai rezerves), pēc tam tiek parādītas uzņēmuma saistības, t.i., summas, kuras uzņēmums parādā saviem kreditoriem: preču vai izejvielu piegādātājiem, kredītiestādēm u.c.

Uzņēmējdarbības plāna beigās ir lietderīgi parādīt peļņas sadales virzienus. Cīk liela daļa tās tiks ieskaitīta rezerves fondā, t.i., neparedzētu gadījumu finansēšanai, kāda daļa peļņas tiks novirzīta ražošanas paplašināšanā, kāda daļa tiks izmaksāta dividendēs utt.

4.5. Uzņēmuma dibināšanas tiesiskie priekšnosacījumi

Uzņēmuma dibināšana ir jaunā uzņēmuma atvēršanas nosacījumu kopums.

Jauna uzņēmuma dibināšanas svarīgākie nosacījumi:

- sākuma kapitāls;
- uzņēmēja profesionālā sagatavotība;
- darba pieredze mārketingā un vadīšanā;
- valsts atbalsts (nodokļu politika, infrastruktūra).

Uzņēmums iegūst juridiskās personas tiesības un var veikt saimniecisko darbību no tā reģistrēšanas brīža Uzņēmumu reģistrā neatkarīgi no īpašuma formas.

Juridiskās personas pazīmes:

- uzņēmuma dibināšana saskaņā ar likumu;
- organizatoriskā vienotība;
- nepieciešamā īpašuma nodrošinājums;
- patstāvīga mantiskā atbildība;
- saimnieciskajā aprītē uzstāšanās savā vārdā.

Saskaņā ar esošo likumdošanu Latvijas Republikā uzņēmums pēc tā īpašuma formas var būt

- viena īpašnieka uzņēmums;
- partneruzņēmums;
- valsts uzņēmums;
- sabiedriskas organizācijas uzņēmums.

Visas uzņēmuma īpašuma formas ir līdztiesīgas, un uzņēmuma dibināšanā var piedalīties jebkurš tiesībspējīgs valsts iedzīvotājs, juridiska persona, valsts vai citu valstu juridiska persona.

Uzņēmumu var dibināt

- saskaņā ar īpašnieku lēmumu;
- saskaņā ar darba kolektīva lēmumu;
- pēc cita uzņēmuma piespiedu sadalīšanas saskaņā ar antimonopola likumdošanu;
- pēc atdalīšanas no esoša uzņēmuma sastāva (vienas vai vairāku struktūrvienību atdalīšana);
- izveidojot jaunu uzņēmumu uz esošās apvienības struktūrvienības bāzes.

Uzņēmuma dibināšanas motīvs un priekšnosacījums ir pieprasījuma apmierināšana pēc produkcijas vai pakalpojuma. Dibināšanas organizatoriskais pamats ir uzņēmēja darbība uzņēmuma reģistrācijas sagatavošanā. Uzņēmuma reģistrācija notiek Uzņēmumu reģistrā.

Uzņēmuma dibināšanai un reģistrēšanai Uzņēmumu reģistrā ir jāiesniedz

- iesniegums;
- dibinātāju lēmums par uzņēmuma dibināšanu;
- uzņēmuma statūti;
- citi dokumenti, ko noteicis Latvijas Republikas Ministru kabinets.

Uzņēmums darbojas uz statūtu pamata.

Uzņēmuma statūti ir noteikumu kopums, kurš regulē uzņēmuma organizāciju un darbību.

Statūtus apstiprina īpašnieku sapulcē, bet valsts uzņēmumā — valsts institūcija un darbinieku kolektīvs.

Uzņēmuma statūtos tiek noteikti

- uzņēmuma īpašnieki;
- uzņēmuma nosaukums;
- uzņēmuma adrese;
- darbības veids;
- pārvaldes orgāni, to veidošanas kārtība, kompetence, pilnvaras;

- uzņēmuma īpašuma veidošanas noteikumi;
- uzņēmuma reorganizācijas un likvidācijas kārtība.

Uzņēmuma statūti var saturēt arī dažādus nolikumus par uzņēmuma darbības īpatnībām, piemēram, par darba attiecībām, pārvaldes veidošanas struktūru, par preču zīmēm utt.

Statūtos var iekļaut arī citus uzņēmuma darbības noteikumus, kuri nav pretrunā ar esošo likumdošanu.

Jautājumi

1. Kādu labumu sabiedrībai dod veiksmīga uzņēmējdarbība?
2. Kāda informācija ir svarīga jauna uzņēmuma vadītājam?
3. Kādi galvenie uzņēmējdarbības uzsākšanas uzdevumi jums ir zināmi?
4. Nosauciet svarīgākos uzņēmuma atrašanās vietas izvēles faktorus.
5. Kādas ekonomiskās nozares varētu attīstīt atsevišķos Latvijas novados?
6. Uzņēmuma atrašanās vietu noteicošie faktori ar laiku var mainīties. Miniēt piemērus no jūsu apkārtnes.
7. Kāpēc uzņēmums "Ventpils nafta" ir izveidots Ventspilī?
8. Novērtējiet, vai pareizi ir izvēlēta atrašanās vieta sakaru nodaļai, kuras pakalpojumus jūs visvairāk izmantojat.
9. Novērtējiet, vai pareizi izvēlēta ķīmiskās tīrītavas atrašanās vieta, kuru jūs izmantojat?
10. No kādiem faktoriem ir atkarīgs uzņēmumu finansēšanas apjoms un avoti?
11. Kāda nozīme ir uzņēmējdarbības plānam? Nosauciet tā posmus.

5. UZŅĒMUMA STRATĒGIJA

Uzņēmuma mikro- un makrovīdes apraksts un analīze ļauj noteikt to uzņēmuma parametru spektru, kuri veido uzņēmuma nozīmi un galvenos mērķus.

Savu misiju uzņēmums formulē noteikta ārējās vides sastāva, struktūras un stāvokļa apstākļos, kuri nosaka uzņēmuma iespējas patērētāju vajadzību apmierināšanā. Ārējā vide, ieskaitot mikro- un makrolīmeni, nosaka noteiktu resursu sistēmu (pēc to sastāva, struktūras un kvalitatīviem rādītājiem, kurus var izmantot uzņēmums savu uzdevumu veikšanai). Šie resursi savukārt nosaka ražošanas struktūru, tehnoloģisko profilu, personāla un kvalifikācijas sastāvu, kā arī uzņēmuma ilgtermiņa plānus.

Uzņēmuma panākumi ir atkarīgi no prasmes analizēt tirgu un uzņēmuma pozīcijas un pieņemt uzņēmumam svarīgus stratēģiskos lēmumus.

Pastāv uzskats, ka lēmumu pieņemšana un uzņēmuma rīcības līnija praktiski vienmēr ir atkarīga no konkurences un tirgus apstākļiem. Ražošanas uzņēmumi darbojas saskaņā ar konkurences apstākļiem un tiem spēkiem, kuri ir ārpus uzņēmuma varas un ietekmes, kā, piemēram, tirgus pieprasījums un piedāvājums. Šie apstākļi tiek uzskatīti par uzņēmuma darbību ierobežojošiem. Tirgus noteikumi vienmēr rada alternatīvas (vai draudus) uzņēmējdarbībai.

Pirmkārt, katrs uzņēmums veido savu darbību un tās virzienus, ņemot vērā savas iespējas iedarboties uz tirgu, pircējiem, konkurentiem un uz nozares attīstību. Uzņēmuma stratēģiskais kurss ir ārējo tirgus alternatīvu un iekšējo faktoru — resursu, kvalifikācijas — produkts. Vairāki faktori iespaido uzņēmuma stratēģijas izvēli: patērētāju gaume, ieradums, tehnoloģiskās izmaiņas, konkurentu iedarbība, vajadzība pēc investīcijām, finansiālās iespējas, vadības personālais sastāvs un tā mērķtiecība.

Valsts regulējošie tiesiskie akti, uzņēmuma saistības pret sabiedrību vai akciju turētājiem, sociālie, politiskie un kultūras apstākļi arī ietekmē uzņēmuma darbības spektru.

Otrkārt, uzņēmuma stratēģijai ir noteicošā nozīme uzņēmuma pozīcijā, uzvedībā tirgū un biznesa interešu sfērā. Piemēram, daži uzņēmumi vēlas būt tehnoloģiskie līderi, bet citi tajā pašā laikā spiesti tiem sekot. Vieni uzņēmumi pēc savas dabas ir agresīvi, citi turpretī konservatīvi un izvēlas stratēģiju, kura neparedz risku. Vieni uzņēmumi nodarbojas ar vienkāršu uzņēmējdarbību, citi tiecas uz intensīvu diversifikāciju.

Treškārt, stratēģija ir pamats šādu svarīgu lēmumu pieņemšanai uzņēmējdarbībā:

- atsevišķu patērētāju vai to grupu izvēle viņu vajadzību apmierināšanā;
- no resursu un izmaksu viedokļa izdevīgāko tehnoloģiju izvēle;
- optimālā ražošanas apjoma un uzņēmuma atrašanās vietas noteikšana;
- mēģinājums gūt virsotni konkurences cīņā un iegūt peļņu nesošu tirgus daļu;
- jaunu tirgus alternatīvu un pieprasījuma un piedāvājuma izmaiņas uztveršana un izdevīga izmantošana.

Viss iepriekšminētais ļauj secināt, ka uzņēmuma uzplaukums vai sabrukums daļēji ir atkarīgs no tā stratēģijas plašuma un nozīmīguma, bet ne pilnīgi no tā ekonomiskā stāvokļa tirgū.

Uzņēmumi, kuriem ir vadišanas panākumi, vienmēr meklē iespējas iespaidot tirgu ar savu produkciju, alternatīvo stratēģiju konkurences priekšrocību iegūšanā.

Uzņēmuma stratēģijas un tirgus ekonomisko spēku sarežģītā savstarpējā iedarbība ļauj noteikt efektivitāti, ar kuru konkurējošo privāto uzņēmumu sistēma nodrošina patērētāju labklājību kopumā.

Jebkura uzņēmuma darbības organizēšanā un vadišanā svarīgi ir šādi priekšnoteikumi:

- stāvokļa novērtējums pašreizējā periodā (situācija, analīze);
- attīstības virzienu noteikšana (uzdevumu noteikšana);
- izvirzīto mērķu sasniegšanas plānošana (stratēģiskā plānošana);
- pasākumu organizācija sastādītā plāna izpildei (organizācijas posms);
- sasniegto rezultātu pārbaude, bet, ja tādu nav, iemeslu noskaidrošana (kontrolē).

5.1. Uzņēmējdarbības iespēju un vides analīze

Uzņēmuma vadītājam un galvenajiem speciālistiem ir jāanalīzē apstākļi un situācija, kādā darbojas uzņēmums, ņemot vērā šādus apstākļus:

- 1) cik drošs un stabils ir uzņēmums attiecībā pret ārējās vides izmaiņām;
- 2) kādus draudus uzņēmumam var radīt ārējā vide;
- 3) kādas ir uzņēmuma iespējas ārējās vides draudu novēršanai.

Uzņēmuma iespēju analīzes mērķis ir noteikt uzņēmuma stiprās un vājās puses no konkurences pozīcijām. Atbilstoši jāapskata finansu, personāla, organizatoriskie un tehnoloģiskie resursi. Analīzi veic atsevišķi katrā stratēģiskajā saimnieciskajā vienībā.

Bieži vien kā analīzes vispārēju koncepciju lieto jēdzienu «situācijas analīze», kura satur pilnīgāku ārējās vides faktoru, iespējas un riska analīzi, kuri saistīti ar kādu uzņēmuma attīstības virzienu.

Uzņēmuma vides analīze

Uzņēmējdarbības vide tiek dalīta ārējā un iekšējā vidē. Šāds dalījums ir vispārpieņemts.

Ar uzņēmuma **iekšējo vidi** saprot tā saimniecisko organismu, kurš satur vadīšanas mehānismu un uzņēmuma darbības procesu ar visām tā funkcijām, par ko tika stāstīts iepriekšējās nodaļās.

Runājot par uzņēmuma iekšējo vidi, iedomājamiem visu globālo uzņēmuma struktūru, kura aptver visas uzņēmuma ražošanas struktūras: finansu, transporta, ražošanas, sagādes u.c.

Ar uzņēmuma **ārējo vidi** saprot visus apstākļus un faktoros, kuri rodas apkārtējā vidē neatkarīgi no konkrētā uzņēmuma darbības, bet kuri var ietekmēt uzņēmuma funkcionēšanu.

Šo faktoru sastāvs un iedarbības novērtējums uz uzņēmuma darbību ir ļoti dažāds. Parasti uzņēmums pats nosaka, kādi faktori un cik lielā mērā var ietekmēt uzņēmuma darbības rezultātus tagadnē un nākotnes perspektīvā.

Tā kā katrs uzņēmums, kurš darbojas tirgus ekonomikas apstākļos, ir pakļauts nepārtrauktai ārējās vides ietekmei, pastāvīgi jāpēta, jāanalīzē šīs vides izmaiņas.

Iekšējās vides analīze

Iekšējās vides analīzes pamatā ir faktori, kuri prasa vadības lēmumu pieņemšanu, lai nodrošinātu normālu uzņēmuma funkcionēšanu, izvirzīto mērķu sasniegšanu un vēlamu rezultātu iegūšanu. Visiem vadības līmeņiem un struktūrvienībām savstarpēji sadarbojoties, var

- palielināt uzņēmuma ienesīgumu (rentabilitāti);
- paaugstināt uzņēmuma darbinieku darba ražīgumu.

Izvirzīto mērķu sasniegšanai ir nepieciešama konkrētu uzdevumu noteikšana

- jaunu produkcijas veidu izstrādē;
- ražošanas struktūras veidošanā;

- optimālo izmaksu noteikšanā;
- augstas produkcijas kvalitātes sasniegšanā.

Uz uzņēmuma darbības galīgo rezultātu iedarbojas tie uzņēmējdarbības faktori, kurus nosaka tirgus attiecības un to attīstība.

Uzņēmuma vadītāju uzdevumi ir noteikt šo faktoru ietekmes pakāpi, lai pieņemtu lēmumus uzņēmuma tālākai funkcionēšanai un attīstībai.

Šai nolūkā sistemātiski tiek analizēti uzņēmējdarbības faktori

- mārketinga programmu izstrādāšanā;
- uzņēmuma plāna rādītāju izstrādāšanā;
- uzņēmuma operatīvajā vadišanā;
- saimnieciskās darbības rezultātu kontrolē.

Ekonomiskā informācija ir konkrēta notiekošo procesu izteiksme uzņēmumā. Bez šīs informācijas un tās analīzes nav iespējama efektīva uzņēmuma darbība.

Ārējās vides analīze

Katram uzņēmumam ir sava, to aptveroša ārējā vide, kura satur dažādus faktorus. Šie faktori iedarbojas uz uzņēmuma funkcionēšanu gan konkrētā periodā, gan perspektīvā.

Uzņēmuma vadītāji parasti cenšas pasargāt uzņēmumu no šo faktoru iedarbības, pieņemot atbilstošus lēmumus. Šo lēmumu pieņemšana ir atkarīga no pieejamās informācijas apjoma par ārējās vides stāvokli.

Iespējamie ārējās vides faktori varētu tikt iedalīti šādās kategorijās:

- tirgus attiecību raksturs;
- uzņēmuma saimnieciskie sakari;
- uzņēmējdarbības regulēšana;
- sabiedriski ekonomiskie faktori;
- sabiedriski politiskie faktori.

Pirmās divas faktoru kategorijas var attiecināt uz tiešas iedarbības faktoriem, pēdējās trīs — uz netiešās iedarbības faktoriem.

Tirgus attiecību analīze. Tirgus ir preču saimniecības ekonomiska kategorija, kura pārstāv preču maiņas sfēru ar konkrētām ekonomiskām attiecībām pircēja un pārdevēja starpā. Tirgus mehānisma galvenie elementi ir pieprasījums, piedāvājums un cena. Pieprasījums atspoguļo sabiedrisko vajadzību apjomu un struktūru un tiek ierobežots ar pircēju pirktspēju. Piedāvājums ir to preču kopums, kuras nonāk tirgū ar apmaiņas mērķi

(realizāciju). Piedāvājuma un pieprasījuma samērs, no vienas puses, nosaka tirgus cenas veidošanos, no otras, svārstās atkarībā no tirgus cenu izmaiņām (dinamikas).

Tirgus analīze ir darbību komplekss, kuru uzdevums ir pilnīgāk izpētīt tos procesus, kuri veidojas preču apgrozības sfērā, un faktorus, kuri iedarbojas uz pieprasījuma un piedāvājuma veidošanos un nosaka ekonomiskās attiecības starp ražotājiem un patērētājiem (pārdevējiem un pircējiem).

Viens no svarīgākajiem tirgus attiecību analīzes uzdevumiem ir noteikt apstākļus, kuros tiktu sasniegta optimāla piedāvājuma un pieprasījuma attiecība tirgū. Pieprasījuma un piedāvājuma analīze dod iespēju atbildēt uz jautājumu, kā konkrētā tirgū realizējas preču pircēju un pārdevēju attiecības, kādi apstākļi nosaka pieprasījuma un piedāvājuma veidošanos un attīstību perspektīvā.

Analizējot un novērtējot pieprasījumu pēc konkrētas preces, vispirms jānoskaidro:

- vajadzība pēc šīs preces;
- pircēju pirktspējas līmenis;
- pircēju prasības attiecībā uz preču kvalitāti;
- faktori, kuri nosaka pircēju izvēli, kā arī vajadzību pieaugšanas perspektīvas.

Cilvēku vajadzības ir pieprasījuma saturs. Vajadzību apmierināšana notiek, patērējot konkrētu produktu, kuram ir lietošanas vērtība. Vajadzības ir pakļautas nepārtrauktām izmaiņām, un tās attīstās ražošanas izmaiņu ietekmē.

Pieprasījuma līmeni nosaka preču dzīves cikla garums un apstākļi, kuros mainās šī cikla fāzes. Sākumā, kad prece parādās tirgū, ir novērojams pieprasījuma pieaugums, ko nosaka jaunas vajadzības strauja attīstība. Tad pieprasījums pārsniedz piedāvājumu, un tas ilgst līdz brīdim, kamēr vajadzība pēc šīs preces būs pietiekamā mērā apmierināta un radīsies jaunas pircēju prasības šai precei.

Patērētāja vajadzības un viņa prasības precei pastāvīgi mainās, tāpēc tirgū panākumus gūst tas ražotājs, kurš vislabākajā veidā var pielāgoties šīm izmaiņām un optimāli apmierina patērētāju vajadzības. Tāpēc svarīgi ir tirgus pētīšanas laikā noteikt preces dzīves cikla garumu.

Ražotājam nepārtraukti jāseko preces dzīves cikla stadijām un savlaicīgi

precī no tirgus jāizņem, nomainot to ar jaunu, kuras īpašības lielākā mērā apmierina patērētāju vajadzības.

Patērētāju pieprasījuma analīze izraisa svarīgāko demogrāfisko faktoru studēšanu, kuri ietekmē pieprasījuma stāvokli un dinamiku (iedzīvotāju skaits, struktūra, dzimstības līmenis utt.).

Analizējot **iedzīvotāju pirktspēju**, jānoskaidro iedzīvotāju ienākumu līmenis, personisko uzkrājumu summa, izglītības līmenis un iedzīvotāju profesionālais sastāvs, vidējais darba algas līmenis utt. Pieprasījuma skaitliskos rādītājus nosaka uz statistikas datu pamata par preču patēriņu pētāmajā periodā. Ja statistika šādus datus nevar sniegt, tad sastāda patēriņa bilanci, kurai ir svarīgi rādītāji par ražīgumu, importu, eksportu un pārejošiem dotās preces krājumiem. Šo rādītāju kopa ieguvusi nosaukumu «tirgus ietilpība».

Analizējot pieprasījuma un patēriņa apjomu vai tirgus ietilpību, tiek pētīta iedzīvotāju pirktspēja uz šādu rādītāju pamata:

- iedzīvotāju darba alga;
- nodokļu lielums;
- dzīvokļu un komunālo pakalpojumu vērtība.

Preču piedāvājuma analīzē svarīga nozīme ir

- piedāvājuma lieluma novērtējumam konkrētai precei;
- piedāvājuma struktūrai;
- sortimenta atjaunošanas pakāpei;
- jaunu preču nozīmei;
- cenu līmenim dažādu modifikāciju precēm;
- uzņēmumu — piegādātāju daļai tirgū;
- uzņēmumu — piegādātāju ražošanas jaudu novērtējumam;
- piedāvājuma attīstības perspektīvu novērtējumam, ņemot vērā

konkrētas preces pasaules tirgus attīstību.

Piedāvājuma kvantitatīvo novērtējumu veic uz statistisko rādītāju pamata. Preču piedāvājums tiek novērtēts kā dotās preces ražošanas un importa summa, aprēķinot pēc tās eksporta apjomu un pārejošos preču krājumus kalendārajā gadā.

Piedāvājuma struktūra nepārtraukti mainās, jo palielinās jau apgūto preču un jauno preču, kuras rada jaunas patērētāju vajadzības, ražošana.

Uz uzņēmumu gada pārskatu pamata tiek noteikti konkrēti preču rādītāji daudzuma un vērtības izteiksmē. No uzņēmumu gada pārskatiem un preses izdevumiem var iegūt informāciju par atsevišķu uzņēmumu plāniem

un programmām ražošanas jaudu paplašināšanā, ražošanas modernizācijā un arī par paredzamo izdevumu vērtību.

Analizējot konkrētas preces piedāvājumu, sevišķi svarīga nozīme ir attiecīgā pasaules tirgus stāvokļa un attīstības tendencēm. To var pamatot ar starptautiskā preču apgrozījuma izmaiņām un palielināšanos. Tādējādi tirgū palielinās izstrādājumu modeļu skaits gan patēriņa precēm, gan ražošanas līdzekļiem.

Tirgus analīze beidzas ar **konkrētas preces tirgus attīstības prognozes sastādīšanu**. Uz rūpīgi izanalizēta pieprasījuma un piedāvājuma pamata **preču pieprasījuma attīstībai konkurentu tirgū tiek dots novērtējums**

- vajadzību pieaugumam vai samazinājumam pēc konkrētām precēm;
- preces dzīves cikla attīstībai;
- izmaiņām tirgus prasībās attiecībā uz produkcijas kvalitātes un lietošanas īpašībām;
- jaunu preču izmantošanas sfēru noskaidrošanas rezultātiem.

Tiek kvantitatīvi novērtēta arī patērētāju pieprasījuma struktūra un dinamika, zinātniski tehniskā progresa attīstības perspektīvas nozarē.

Produkcijas patērētāju analīze. Produkcijas patērētājus var iedalīt divās grupās atkarībā no produkcijas īpatnībām un nozīmes.

1. Rūpnieciskas nozīmes produkcijas pircēji.
2. Patēriņa preču pircēji.

Rūpnieciskas nozīmes produkcijas pircēji var būt ražošanas uzņēmumi un to filiāles, kuri iegādājas izejvielas, materiālus, komplektējošas detaļas to izmantošanai tehnoloģiskajā procesā. Pētot šīs kategorijas pircējus, svarīgi ir noskaidrot konkrētu uzņēmumu daļu tirgū, pieprasījuma stabilitāti, komercoperāciju metodes utt.

Analizējot **patēriņa preču pircējus** — tirdzniecības uzņēmumus, svarīgi ir noskaidrot

- pārdošanas metodes šajā uzņēmumā;
- atlaižu piešķiršanas apstākļus pircējiem;
- tirdzniecības uzņēmuma konkurētspējas;
- veicamo reklāmkampaņu raksturu un saturu;
- katra uzņēmuma kvotas lielumu tirgū;
- pārdošanas kopējo apjomu;
- noieta izmaksu lielumu;
- tirdzniecības aģentu piesaistīšanas iespējas;

- noliktavu saimniecības ietilpību un raksturu;
- komisijas naudas apmērus par starpniecības pakalpojumiem.

Konkurentu darbības tirgū analīze un novērtēšana

Analizējot un novērtējot uzņēmumu konkurentu darbību tirgū, bez vispārējās informācijas, ko izmanto, studējot konkurentu uzņēmumus rūpīgai analīzei, tiek apkopota šāda informācija:

- konkurentu pozīcijas tirgū, ražojamās produkcijas apjoms, katra uzņēmuma daļa kopējā pārdošanas apjomā pētāmajā tirgū;
- ražojamās produkcijas raksturs, tās tehniskie parametri, cena, konkurētspējas faktori, iesaīņojuma dizains, preču jaunumi;
- pakalpojumu veidi un raksturs, ko piedāvā konkurējošie uzņēmumi, t.sk. tehniskās apkalpes vērtība;
- reklāmas darbība un preču pārdošanas veicināšanas pasākumi, izdevumi noieta veicināšanai un reklāmai;
- preču virzīšanas prakse, transportēšanas veidi, ko izmanto konkurenti, noliktavu saimniecība, uzglabāšanas apstākļi;
- mārketinga darbība, noieta stratēģija, ko konkurents veic noieta, cenu, sortimenta ražošanas politika, noieta intensifikācijas metodes ražošanas izmaksu līmenis un to samazināšanas ceļš;
- noieta darbības organizācija, pašu noieta tīkla stāvoklis vai starpnieku izmantošanas izdevumi noieta personāla uzturēšanai;
- katra konkurējošā uzņēmuma finansiālais stāvoklis un spēja aizstāvēt savas pozīcijas tirgū, maksātspēja;
- konkurenta darbības kvantitatīvie rādītāji, ražojamās produkcijas apjoms, kapitālieguldījumi, izdevumi uzņēmuma uzturēšanai zinātnes progresā līmenī, peļņa un citi rādītāji gada pārskatos;
- komerciālo darījumu veikšanas apstākļi, cenas, piešķirami kredīti un atvieglojumi, cenu atlaides, piegādes termiņi;
- ražošanas jaudu noslogotība konkurējošās produkcijas izlaišanā, pasūtījumu portfelis un jaunu pasūtījumu dinamika.

Konkurentu cīņa notiek ne tikai par patērētāju. Tā noris arī par darba resursiem, materiāliem, kapitālu un tiesībām izmantot noteiktus tehniskus jauninājumus.

No reakcijas, kāda ir uzņēmumam attiecībā pret konkurentiem, ir atkarīgi tādi iekšējie faktori kā darba apstākļi, darba samaksa un vadītāju attiecību raksturs ar padotajiem.

Tirdzniecības apstākļu analīze

Svarīga loma tirdzniecības apstākļu pētīšanā tirgū ir tirdzniecības formu un metožu analīzei, preču virzības noteikšanai, tiesisko jautājumu izpētei un analīzei.

Uzņēmuma saimniecisko sakaru analīze

Saimniecisko sakaru analīzes gaitā tiek noskaidrots uzņēmuma attiecību raksturs ar materiālo un darba resursu piegādātājiem, kredītiestādēm u.c.

Parasti katram uzņēmumam ir savs piegādātāju tīkls, kurā notiek izejvielu, materiālu, iekārtu un kurināmā iegāde.

Resursu iegāde pie dažādiem piegādātājiem ir pakļauta tādu faktoru iedarbībai, kā cena, kvalitāte, daudzums, piegādes laiks, valūtas kursu svārstības ārējās tirdzniecības gadījumā, politiskā nestabilitāte.

Ja uzņēmumam ir viens konkurējošs produkcijas piegādātājs, viņš nonāk tā atkarībā. Bet parasti jebkurš uzņēmums cenšas sadarboties ar vairākiem piegādātājiem, lai neradītu draudus tehnoloģiskā procesa norisei, ja vienīgajam piegādātājam rodas ražošanas vai finansiālās grūtības.

Nodrošinātība ar darbaspēku, kuram ir nepieciešamā kvalifikācija un specialitāte, arī ir viens no svarīgākajiem ārējās vides faktoriem, kas veicina noteikto mērķu sasniegšanu un uzņēmuma efektīvu funkcionēšanu kopumā. Mūsdienīgs tehnoloģiskais process prasa augsti kvalificētu tehniķu, programmētāju un sistēmu izstrādātāju izmantošanu. Tajā pašā laikā uzņēmuma struktūras sašaurināšana rada pieredzējušu vadītāju nepieciešamību visos vadības līmeņos.

Uzņēmuma attiecības ar kredītiestādēm vai investētājiem ir tiešas iedarbības faktori. Pie tiem potenciāli tiek pieskaitītas bankas, akcionāri un privātpersonas, vekseļu akceptētājkompanijas u.c. Nepieciešamo finansu līdzekļu saņemšana nodrošina uzņēmumam stabilu funkcionēšanu. Jo labāks uzņēmuma finansiālais stāvoklis, jo labvēlīgāki viņam ir kredītēšanas noteikumi.

Katrs uzņēmums rūpīgi analizē savu finansiālo stāvokli un nosaka finansēšanas avotus:

- kopējā uzņēmuma kapitāla sadalīšana pašu un aizņemtajā kapitālā atkarībā no tā rentabilitātes;
- vajadzība pēc ilgtermiņa aizņēmumiem un īstermiņa kredītiem pēc to veidiem, saņemšanas un dzēšanas noteikumiem;
- kredītu un aizņēmumu saņemšanas avoti;

- kredītu veida izvēle, to saņemšanas termiņu noteikšana;
- ienākumu saņemšana no pašu līdzekļu noguldījumiem bankās.

Sabiedriski ekonomisko faktoru analīze

Savas valsts vai ārvalsts **ekonomiskā stāvokļa analīze** sākas no iepriekšējas iepazīšanās ar valsti un tām izmaiņām, kuras notiek ārējās vides faktoros. Vērā tiek ņemti šādi apstākļi:

- iedzīvotāju skaits valstī;
- nacionālo resursu lielums un to izmantošana;
- naudas sistēma un valsts valūtas stāvoklis;
- iedzīvotāju dzīves līmenis un viņu sociāli kulturālā attīstība.

Tautsaimniecības stāvokļa analīzei izmanto tādus galvenos rādītājus kā kapitālieguldījumu apjoms un atsevišķas nozares pamatkapitāla paplašināšana, produkcijas ražošanas apjoms, iedzīvotāju pirktspēja, ko nosaka, salīdzinot iedzīvotāju ienākumus, darba algas fondu un dzīves dārdzības indeksu. Analīzei tiek izmantota arī izdevumu struktūra un apmēri, kas saistīti ar zinātniskajiem pētījumiem un izstrādēm, produkcijas atjaunošanas tempi, cenu līmeņa dinamika, mazumtirdzniecības un vairumtirdzniecības cenu indeksu salīdzināšana, cenu un izmaksu salīdzināšana atsevišķos uzņēmumos. Ārējās tirdzniecības apjoms, dinamika un struktūra arī ir svarīgs faktors jebkuras valsts ekonomikā, eksporta un importa ģeogrāfiskajā sadalījumā.

Ne mazāk svarīgi ir valsts pasākumi tirgus attiecību regulēšanā, kredīta un nodokļu politika valstī.

Uzņēmējdarbības klimata analīze. Uzņēmējdarbības aktivitāte izpaužas ar jaunu uzņēmumu parādīšanos tirgū. Uzņēmējdarbības aktivitāti ietekmē kā uzņēmējdarbības brīvība, konkurence, tirgus attīstības faktori, tā arī daudzi citi faktori, kuri pieder pie uzņēmējdarbības regulēšanas mehānisma, kas to veicina vai, gluži pretēji, traucē labvēlīga klimata radīšanu.

Pie faktoriem, kuri **veicina** labvēlīga uzņēmējdarbības klimata radīšanu, parasti pieder

- valsts un sociālās politikas stabilitāte, kuras virziens ir uzņēmējdarbības atbalstīšana;
- atvieglots nodokļu režīms, kas nodrošina jaunu uzņēmumu veidošanos vai veco paplašināšanos;
- pasākumi, kuri veicina finansu līdzekļu pieplūdi uzņēmējdarbības sfērā;

- specializēto uzņēmumu tīkla attīstība, kas sniedz finansiālu palīdzību uzņēmējiem;
- konsultatīvo centru veidošana vadīšanas, mārketinga, reklāmas jautājumos, kursu organizēšana uzņēmēju apmācīšanai;
- efektīva intelektuālā īpašuma aizsardzības sistēma ne tikai izgudrojumiem, bet arī lietišķās aktivitātes metodēm;
- saimnieciskās darbības regulēšanas procedūras vienkāršošana no valsts institūciju puses (pārskatu skaita samazināšana un uzņēmumu reģistrēšanas noteikumu vienkāršošana);
- darbaspēka kvalitātes paaugstināšana (izglītība, profesionālā apmācība);
- jaunrades brīvība.

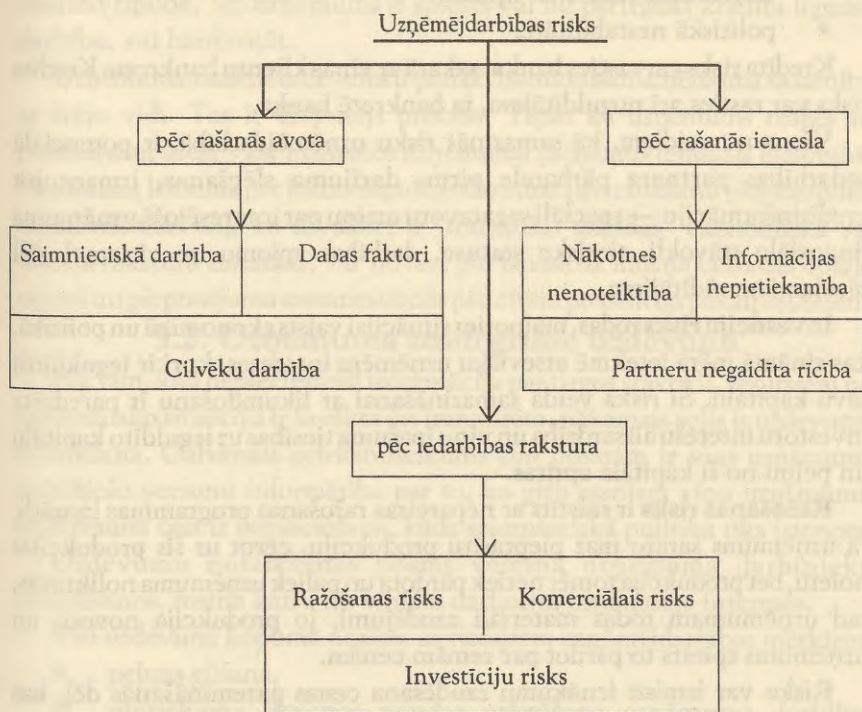
Uzņēmējdarbību **bremzējošie faktori** ir šādi:

- lielas nodokļu likmes;
- nepietiekams izgudrojumu subsidēšanas līmenis;
- pārmērīga valstiska regulēšana;
- inflācija;
- stingra antimonopola likumdošana;
- pārmērīgas birokrātijas prasības;
- lieli valdības izdevumi valdības aparāta uzturēšanai;
- cenu pieaugums energeoresursiem;
- protekcionisms;
- materiālo resursu deficīts;
- zems izglītības līmenis;
- naidīga attieksme pret privātsektoru;
- augsts noziedzības līmenis u.c.

Labvēlīga uzņēmējdarbības klimata radīšana veicina uzņēmējdarbības infrastruktūru, piemēram, uzņēmēju apvienības un asociācijas, konsultatīvos un informatīvos centrus un profesionālās izglītības programmas.

Uzņēmējdarbība vienmēr ir pakļauta noteiktam riskam, kuru var iedalīt pēc tā rašanās avota, iemesla un iedarbības rakstura (5.1. shēma).

Risks ir tādu apstākļu rašanās iespēja, kuri rada uzņēmumam materiālos zaudējumus.



5.1. shēma. Uzņēmējdarbības riska veidi.

Komerčiālo risku izraisa iespējamā ienākumu samazināšanās vai zaudēšana, kas ir saistīta ar lēmumu pieņemšanu nenoteiktā tirgus situācijā vai izkropļotas informācijas saņemšana par tirgus konjunktūru. Lai samazinātu negatīvās sekas no minētā riska, uzņēmumā tiek radīts speciāls komerčiālā riska fonds. Pie komerčiālā riska pieder riska veidi, kuri saistīti ar preču realizāciju tirgū, preču transportēšanu, preču pieņemšanu, pircēja pirktspēju, ar pircēja nevēlēšanos maksāt, kad preces pārdotas uz kredīta, ar valūtas kursa svārstībām.

Kredīta risks ir saistīts ar parādnieka saistību nepildīšanu attiecībā pret kreditoru. Šī riska rašanās cēloņi ir vairāki:

- parādnieka negodīga rīcība;
- parādnieka finansiālā stāvokļa pasliktināšanās;
- nelabvēlīga ekonomiskā konjunktūra;

- uzņēmuma vadīšanas kļūdas;
- politiskā nestabilitāte.

Kredīta risks var rasties bankai sakarā ar viņas klientu bankrotu. Kredīta risks var rasties arī noguldītājam, ja bankrotē banka.

Viens no veidiem, kā samazināt risku uzņēmējdarbībā, ir potenciālā sadarbības partnera pārbaude pirms darījuma slēgšanas, izmantojot kredītinformāciju — speciāli sagatavotu uzziņu par interesējošā uzņēmuma finansiālo stāvokli, tiesisko statusu, darbības apjomu un citiem legāli pieejamiem rādītājiem.

Investīciju risks rodas, mainoties situācijai valsts ekonomikā un politikā, kas zināmā mērā ietekmē atsevišķu uzņēmēju intereses, kuri ir ieguldījuši savu kapitālu. Šī riska veida samazināšanai ar likumdošanu ir paredzēta investoru interešu aizsardzība un viņu īpašuma tiesības uz ieguldīto kapitālu un peļņu no šī kapitāla aprites.

Ražošanas risks ir saistīts ar nepareizas ražošanas programmas izstrādi. Ja uzņēmums saražo maz pieprasītu produkciju, cerot uz šīs produkcijas noietu, bet produkcija tomēr netiek pārdota un paliek uzņēmuma noliktavās, tad uzņēmumam rodas materiāli zaudējumi, jo produkcija noveco un uzņēmums spiests to pārdot par zemām cenām.

Risku var izraisīt ienākumu zaudēšana cenas pazemināšanās dēļ, kas notikusi no līguma slēgšanas brīža līdz preces samaksas brīdim.

Tātad katrs uzņēmums ir pakļauts ražošanas, komerciālam un finansiālam riskam, kuru konsekvences var novest uzņēmumu pie bankrota. Uzņēmums risku var mazināt, izvēloties darbības struktūru, kuru var kontrolēt, vadoties pēc apstākļiem. Bet katra rīcība, kas samazina risku, negatīvi iespaido uzņēmuma peļņu. Uzņēmumam jāprot sabalansēt risku ar iespējamo maksimālo peļņu. Skaidrs, ka viena pieeja ir ražošanas tehnoloģijas un strādnieku darba spēka sabalansēšana. Uzņēmumam jāizmanto tādas tehnoloģijas, kuras var lietot arī sliktos ekonomiskos apstākļos. Tāda struktūra spējīga radīt diezgan augstus peļņas procentus samērā zemas pašizmaksas dēļ. Tikai gausa ekonomikas attīstības tempa apstākļos uzņēmumam rodas grūtības segt ilgstošu parādu. Lai parādus varētu regulāri nokārtot, nepieciešams augsts produkcijas ražošanas līmenis. Bieži vien šādi uzņēmumi nevar nokārtot savas saistības un ir spiesti sākt pārdot daļu no sava uzņēmuma īpašuma ar neizdevīgiem noteikumiem. Parasti tas rada papildu komplikācijas kredīta līguma

saistību izpildē, un uzņēmums ir spiests vai nu pārtraukt kredīta līgumu darbību, vai bankrotēt.

Uzņēmuma vadības uzdevums ir panākt harmonisku uzņēmuma sadarbību ar ārējo vidi. Tas ir divpusējs process. Tāpat kā uzņēmums reaģēs uz pārmaiņām, ārējā vide mainīsies uzņēmuma pieņemto lēmumu iedarbībā. Piemēram, lēmums par kādas rūpnīcas darbības pārtraukšanu pieprasījuma samazināšanas dēļ, ko savukārt ir izraisījušas dažādas ekonomiska vai sociāla rakstura izmaiņas, var novest pie bezdarba līmeņa celšanās dotajā rajonā un pieprasījuma samazināšanās pēc citām precēm un pakalpojumiem.

5.2. Uzņēmuma stratēģiskie uzdevumi

Pēc tam, kad nepieciešamā informācija par tirgus stāvokli, resursiem un ekonomisko situāciju ir savākta un izanalizēta, nākamais solis ir uzdevumu noteikšana. Galvenais priekšnoteikums šim posmam ir visu uzņēmumā strādājošo personu informētība par to, ko grib sasniegt viņu uzņēmums, kādi resursi tam ir nepieciešami, kāda saimnieciskā politika tiks īstenota.

Uzdevumu noteikšanas posms veicina uzņēmuma darbinieku saliedēšanos, rosina katru no viņiem darboties uzņēmuma interesēs.

Visi uzdevumi kopumā norāda uz tiešajiem uzņēmējdarbības mērķiem:

- peļņas gūšana,
- pietiekama skaidras naudas uzkrāšana uzņēmuma darbības turpināšanai,
 - sabiedrībai nepieciešamo pakalpojumu sniegšana,
 - pirmrindas pozīciju iekarošana tirgū,
 - optimāla pircēju pieprasījuma apmierināšana,
 - darbinieku pašizteiksme,
 - papildu darbavietu radīšana.

Jau pirmie ekonomikas pētnieki bija pievērsušies jautājumam par iemesliem, kuri likuši cilvēkiem radīt komerciālus uzņēmumus.

Ekonomistu uzskati par komerciālā uzņēmuma darbību balstās uz to, ka komercuzņēmuma mērķis ir peļņa. Iemesls tam ir šāds: uzņēmuma funkcija ir ražošanas resursu (zemes, kapitāla un darba) pārvēršana ražojamā produkcijā vai izstrādājumos, par kuriem maksā pircējs.

Tā kā uzņēmums var manevrēt ar ražošanas resursu izmaksu lieluma attiecību pret produkcijas cenu, lai iegūtu peļņu, var pieņemt, ka dotais uzņēmums nodarbojas ar uzņēmējdarbību **peļņas maksimizācijas** dēļ. Tāpat var pieņemt, ka tas ir galvenais uzņēmuma uzdevums. Gan

uzņēmumam, gan īpašniekam tas ir izdevīgi. Nenoliedzami, no uzņēmuma labums ir arī sabiedrībai. Tas izpaužas šādos divos apstākļos:

1) ja uzņēmums ir guvis maksimālo peļņas lielumu, tad arī sabiedrība ir guvusi maksimālo gada ienākumu;

2) katrs atsevišķs uzņēmējs dod labumu sabiedrībai, arī tad, ja viņš nav noteicis šo mērķi.

Strādājot ar mērķi gūt peļņu, uzņēmējs iegulda savu daļu nacionālās bagātības vairošanā, kura pēc tam tiek sadalīta visai sabiedrībai. Ja uzņēmumam peļņas nav, tad tas ir signāls, ka resursus vajadzētu pārdalīt, novirzot tos citās nozarēs.

To, ka peļņas radīšana ir galvenais uzņēmuma uzdevums, apstiprina šādi apstākļi:

- peļņa garantē uzņēmuma izdzīvošanu;
- peļņa nodrošina finansēšanas avotu, no kura var atjaunot vai palielināt uzņēmuma aktīvus;
- peļņa nodrošina resursus, kuri tiek sadalīti akcionāriem vai sabiedrības dibinātājiem;
- peļņa ir psiholoģisks stimuls veiksmīgai uzņēmuma vadīšanai;
- peļņa ir resursu izmantošanas efektivitātes rādītājs.

Katra uzņēmuma dominējošais uzdevums ir **izdzīvošana**. Pirmie uzņēmuma darbības mēneši ir viskritiskākie: tā produkcija vēl ir mazpazīstama, reklāmai ir neliels efekts, pasūtījumu vēl ir maz, organizatoriskā struktūra ir veidošanās stadijā. Uzņēmumam rodas reāli draudi finansiālā līdzsvara zaudēšanai, jo radīsies grūtības sabalansēt naudas līdzekļu ieņēmumus ar izdevumiem. Šai situācijai kļūstot ilgstošai, uzņēmums kļūs maksātnespējīgs un riskēs izbeigt savu darbību, jo pasliktināsies uzņēmuma likviditāte. Tomēr, izejot cauri šim sarežģītajam periodam, uzņēmumam nebūs garantijas, ka turpmāk tas varēs eksistēt bez problēmām. Ekonomikas kritums un kāpums, konkurentu darbība var piespiest uzņēmumu pārskatīt savus nākotnes plānus.

Nepieciešamība izdzīvot beigās novedīs pie tā, ka uzņēmums izvēlēsies noteiktu stratēģiju, kuras ietvaros notiks

- riska sadalīšana, t.i., uzņēmums darbosies nevis vienā, bet vairākos tirgos, kā arī ražos plaša patēriņa preces;
- uzņēmuma adaptācija jaunajos apstākļos, t.i., jaunu preču ražošanas iespēju meklēšana, lai operatīvi reaģētu uz apkārtējās vides izmaiņām;

- pasīvais mārketinga, t.i., atteikšanās uzbrukt konkurentu pozīcijām, tātad nebūs atbildes trieciens;
- peļņas mērķa atskaitījumi, t.i., noteiktu rezervju veidošana «nebaltai dienai».

Patērētāju vajadzību apmierināšana tiek apskatīta kā bāzes uzdevums, jo, kamēr uzņēmuma produkcija neatbildīs visām patērētāju prasībām, tā eksistence būs problemātiska. Mārketinga koncepcijas mērķis ir apmierināt pietiekami lielu pircēju skaitu, lai nodrošinātu izdevīgu komercuzņēmuma funkcionēšanu.

Tāpēc, ja uzņēmums grib zināt savu pircēju īstās vajadzības, tam jāiegulda līdzekļi tirgus pētīšanā un mārketingā.

Likviditātes kustība. Šis temats tiks apskatīts sīkāk nodaļā par uzņēmuma finansēšanu. Tomēr šajā sakarā ir svarīgi saprast, ka līdz tam laikam, kamēr uzņēmumam nebūs pietiekami daudz skaidras naudas neatliekamam maksājumu veikšanai (darbinieku algām, piegāžu samaksai utt.), tas var kļūt maksātnespējīgs un izbeigt savu darbību.

Ar likviditātes kustību saprot skaidras naudas plūsmu un tās izmaksas, naudas līdzekļu daudzumu uzņēmumā jebkurā laikā. Bieži vien šī rādītāja stāvoklis uzņēmumā var būt noteicošais. Ja uzņēmums nav spējis iepirkt un glabāt vajadzīgos preču vai izejvielu krājumus (rezerves), tad tā peļņas lielums būs nenozīmīgs, bet izdzīvošana — problemātiska.

Līdz šim apskatītie uzdevumi bija tieši saistīti ar uzņēmuma komerciālo darbību: peļņa, izdzīvošana, augšana, likviditāte, pircēju pieprasījuma apmierināšana. No otras puses, pastāv atbildība biznesa dalībnieku priekšā, kaut arī tā tieši neattiecas uz komerciju, tomēr ir plaši atzīta jebkura uzņēmuma darbībā.

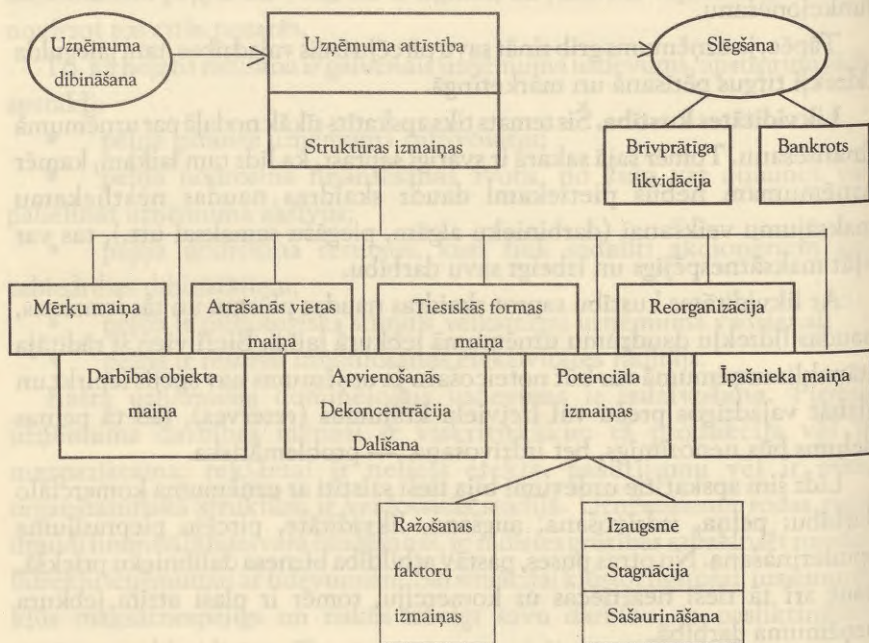
Uzņēmuma attīstība

Uzņēmuma attīstība parasti nepieder pie krasi izteiktajiem uzņēmuma uzdevumiem. Uzņēmuma augšana drīzāk ir to motīvu rezultāts, kuri radušies paša uzņēmuma iekšienē, bet ne no akcionāru vai dalībnieku puses.

Uzņēmuma dibināšana ir pirmā ražošanas faktoru apvienošana vienotā darbaspējīgā mehānismā. Tālākā ražošanas faktoru pārkārtošanas procesā noris uzņēmuma attīstība, kura izpaužas dažādu strukturālu izmaiņu veidā (5.2. shēma).

Uzņēmuma attīstību var izteikt dažādos rādītājos, no kuriem visbiežāk lietotie ir šādi:

- uzņēmuma peļņas ilgstošs pieaugums;
- pārdošanas apjomu palielinājums;
- lielākas tirgus daļas iekarošana;
- līdera pozīciju sasniegšana nozarē vai tirgū;
- uzņēmumu tīkla paplašināšana;
- uzņēmumā nodarbināto skaita palielinājums;
- papildu resursu uzkrāšana (t.i., efektīvāka ieguldītā kapitāla izmantošana).



5.2.shēma. Uzņēmuma attīstības process.

Uzņēmuma attīstības (paplašināšanas) laikā var tikt izdarītas dažādas struktūras izmaiņas: var tikt mainīti principiālie mērķi (piemēram, pārorientējoties no lauksaimniecības mērķiem uz ražošanas — lauksaimniecības kooperācijas mērķiem) vai uzņēmējdarbības objekts (piemēram, no viena produkcijas ražošanas uz cita produkta ražošanu). Uzņēmuma darbības laikā var tikt mainīta tā tiesiskā forma (pārveidošana). Var tikt radītas vai arī izzust saiknes starp uzņēmumiem, vai veikta

uzņēmumu sadalīšana, vai arī pretēji — saplūšana. Bez tam var mainīties uzņēmuma īpašnieki (piemēram, mantošana vai pārdošana), vai tiek mainīta uzņēmuma organizatoriskā forma (reorganizācija). Var kvalitatīvi mainīties ražošanas faktori (piemēram, cilvēku faktora maiņa pret mašīnām), var mainīties uzņēmuma lielums (uzņēmuma augšana — paplašināšanās vai samazināšanās, iespējama uzņēmuma stagnācija), uzņēmums var saņemt lielus ienākumus vai otrādi — nokļūt krīzes situācijā, vai beigt savu pastāvēšanu (likvidācija vai bankrots).

Galvenie šķēršļi uzņēmuma attīstībai var būt šādi:

- uzņēmuma vadošo darbinieku pretēstība, kuri, iespējams, gribēs dzīvot bez grūtībām un pūlēm jaunas produkcijas izlaidē;
- organizatoriskās struktūras elastīguma trūkums, piemēram, svarīgu lēmumu pieņemšanā;
- augsti kvalificētu darbinieku trūkums;
- attiecīgu resursu trūkums;
- konkurentu pasākumi, kuri var radīt nopietnus šķēršļus uzņēmuma pūlēm pārdošanas apjoma palielināšanā.

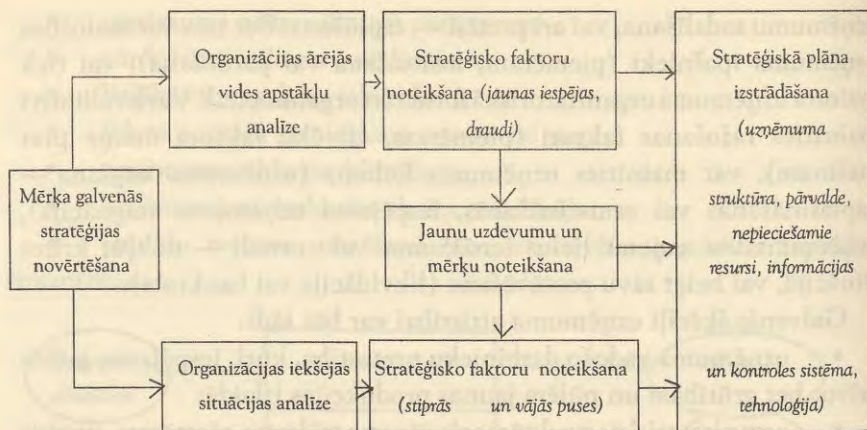
5.3. Stratēģiskā plānošana

Iepriekš tika aplūkoti uzņēmējdarbības uzdevumi, bez kuriem nav iespējama uzņēmuma stratēģijas izstrādāšana ilgākam laika periodam.

Stratēģija — *detalizēts, vispusīgs, komplekss plāns, paredzēts tam, lai uzņēmums varētu sasniegt izvēlētos mērķus.*

Stratēģiskās plānošanas mērķis ir sniegt kompleksu, zinātnisku problēmas pamatojumu, ar kuru var sastapties uzņēmums gaidāmajā periodā. Uz šī pamata tiek izstrādāti uzņēmuma attīstības rādītāji plānotajam periodam.

Stratēģiskās plānošanas process ir parādīts 5.3. shēmā.



5.3.shēma. Stratēģiskās plānošanas process.

Galvenās stratēģiskās plānošanas pazīmes ir šādas:

- plānošanas mērķis — ilgtermiņa uzņēmuma darbības nodrošināšana;
- plānošanas idejas nesējs — augstākie uzņēmuma plānošanas līmeņi;
- plānošanas horizonts — galvenokārt ilgtermiņa;
- plānošanas intensitāte — globāla plānošana;
- plānošanas apgabals — plašs alternatīvu spektrs.

Stratēģiskā plānošana preču — naudas samniecībā parasti ir vērsta uz noieta tirgu.

Stratēģiskā plāna izstrādāšanas pamatā ir šādi nosacījumi:

- uzņēmuma attīstības perspektīvu analīze, kuras mērķis ir noskaidrot tos faktorus un tendences, kas ietekmē uzņēmuma attīstību;
- pozīciju analīze konkurences cīņā, kuras uzdevums ir noteikt, cik konkurētspējīga ir uzņēmuma produkcija dažādos tirgos un ko uzņēmums var darīt uzņēmuma darba rezultātu paaugstināšanā konkrētos darbības virzienos;
- stratēģijas izvēle uz uzņēmuma perspektīvu analīzes pamata dažādos darbības veidos un prioritātes noteikšana konkrētos darbības veidos, ņemot vērā tās efektivitāti un resursu nodrošinātību;
- darbības veidu diversifikācijas virzienu analīze, meklējot jaunus, efektīvākus darbības veidus, un gaidāmo rezultātu noteikšana.

Izvēloties uzņēmuma stratēģiju, ir jāņem vērā, ka jaunajām stratēģijām ir jāatbilst uzkrātajam uzņēmuma potenciālam gan jaunajās uzņēmējdarbības sfērās, gan tradicionālajā darbībā.

Uzņēmuma tālākas attīstības stratēģijas ietvaros tiek izdalīti četri galvenie virzieni.

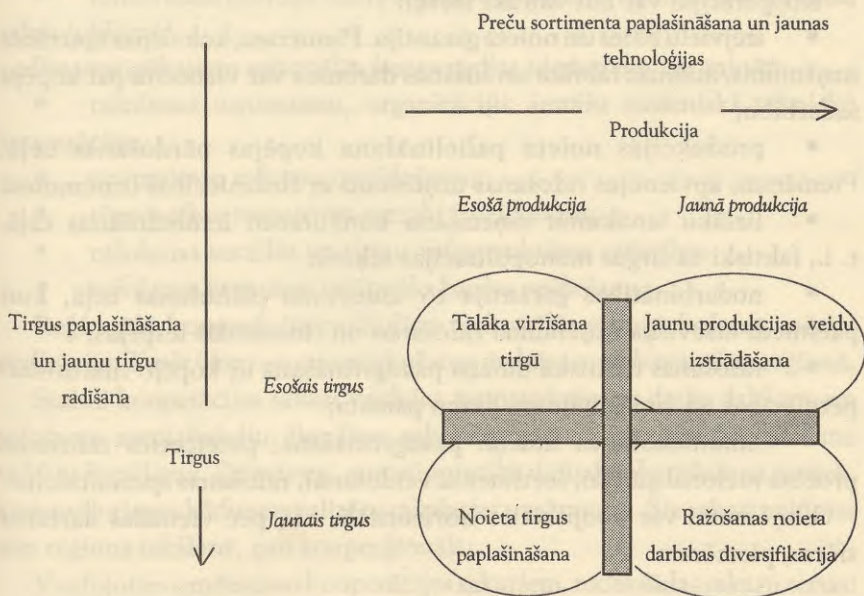
1. Tālāka produkcijas virzīšana tirgū, t.i., ražotās produkcijas pārdošanas palielinājums jau esošajos tirgos.

2. Jaunu produkcijas veidu izstrāde, t.i., ražošana un jauno preču pārdošana jau esošajos tirgos.

3. Noieta tirgus paplašināšana, t.i., uzņēmumā ražoto preču pārdošana jaunos tirgos.

4. Ražošanas un noieta diversifikācija, t.i., jaunu produkcijas veidu izstrāde ar pārdošanu jaunos tirgos.

Šie četri virzieni ir parādīti 5.4. shēmā. Tas, cik lielā mērā tie tiks ieviesti uzņēmuma ražošanas plānos, pirmām kārtām būs atkarīgs no uzdevumiem, kas izvirzīti uzņēmumam, tā resursiem, no apkārtējās vides, kurā atrodas uzņēmums. Piemēram, ja uzņēmums sev nosaka uzdevumu un ja ražotā produkcija ir labi tikusi novērtēta patērētāju vidū un tai ir pietiekami elastīgs pieprasījums, tad tāds uzņēmums var izvēlēties tālāku virzīšanu tirgū kā stratēģiju, bet cenu palielināšanu — kā taktiku.



5.4. shēma. Uzņēmējdarbības stratēģiskie virzieni.

Tālāka uzņēmuma augšana var būt atrisināta arī jaunu produkcijas veidu izstrādes ceļā ar iespējamiem izdevumiem tehnoloģijas pētījumu un izstrāžu vajadzībām vai ar noieta tirgu paplašināšanu, kas prasīs izdevumus šo tirgu pētīšanai. Ja uzņēmuma tuvākajā apkārtnē atrodas samērā nelieli uzņēmumi, kuri savā starpā atšķiras ar orientāciju uz tirgu un tehnoloģiskām iespējām, tad var izvēlēties diversifikācijas stratēģiju, cenšoties iegūt (vai kontrolēt) citus uzņēmumus, firmas.

Pēc tam, kad tālākā uzņēmuma stratēģija tiks akceptēta no vadības puses, tā būs jāpārvērš operatīvos plānos konkrētai struktūrvienībai.

5.4. Uzņēmumu kooperācija

Kooperācija ir vairāku uzņēmumu darbības saskaņošanas forma preču ražošanā vai pakalpojumu sniegšanā. Ražotāju kooperācijas veidošanos un attīstību nosaka tirgus konjunktūra un ekonomiskā nepieciešamība.

To mērķu sasniegšanu, kurus nevar sasniegt atsevišķi uzņēmumi vairākās saimniecības sfērās, nodrošina uzņēmumu darbības kooperācija. Ekonomiski patstāvīgi uzņēmumi uz līguma pamata uzņemas saistības kopējai darbībai.

Kooperācijai var būt vairāki mērķi:

- izejvielu bāzes un noieta garantija. Piemēram, kokvilnas apstrādes uzņēmums, aušanas fabrika un šūšanas darbnīca var vienoties par kopēju sadarbību;
- produkcijas noieta palielināšana kopējas pārdošanas ceļā. Piemēram, apvienojas ražošanas uzņēmums ar tirdzniecības uzņēmumu;
- lielāku ienākumu saņemšana konkurentu ierobežošanas ceļā, t. i., faktiski uz tirgus monopolizācijas rēķina;
- nodarbinātības garantija to uzdevumu plānošanas ceļā, kuri pārsniedz atsevišķa uzņēmuma ražošanas un finansiālās iespējas;
- ražošanas tehniskā līmeņa paaugstināšana uz kopējo zinātniskās pētniecības un izmēģinājumu darbu pamata;
- saimniekošanas līmeņa paaugstināšana, pateicoties ražošanas procesa racionalizācijai, sortimenta veidošanai, ražošanas specializācijai.

Uzņēmumi var kooperēties **horizontāli**, t. i., pēc vienādas darbības sfēras, piemēram:

Tirdzniecības nams A	Tirdzniecības nams B	Tirdzniecības nams C
----------------------	----------------------	----------------------

Gaļas pārstrādes uzņēmums A	Gaļas pārstrādes uzņēmums B	Gaļas pārstrādes uzņēmums C
-----------------------------	-----------------------------	-----------------------------

Vertikālā veidā kooperējas tie uzņēmumi, kuru darbības sfēras ir dažādas, piemēram:

Mašīnu tirdzniecības dileru firma
Mašīnbūves uzņēmumi
Metālapstrādes kombināts

Uzņēmumu kooperācija var notikt pēc šādām pazīmēm:

- piegāžu objekts (priekšmeti, detaļas, tehnoloģijas);
- nozares pazīmes (starpnozarū, vienas nozares uzņēmumi);
- teritoriālais princips (starpreģionālais, reģiona iekšienē, starpvalstu, valsts iekšienē).

Pie svarīgākajiem reģionālās kooperācijas virzieniem var minēt:

- ražošanas uzņēmumu, organizāciju, iestāžu zinātniski tehnisko kooperāciju;
 - starpnozarū ražotņu izveidošanu;
 - rūpniecības transporta mezglu izveidošanu;
 - ražošanas sociālās un tirgus infrastruktūras attīstību;
 - ražošanas attīstības reģionālo banku veidošanu.

Reģionālā kooperācija nodrošina teritoriālās saimniekošanas mērķu realizāciju. Tas ir viens no saimniekošanas mehānisma elementiem reģionā.

Stabili kooperācijas sakari veidojas, pamatojoties uz darba dalīšanu un ražošanas specializāciju. Bez šiem sakariem gatavās produkcijas ražošana nebūtu iespējama. Piemēram, autorūpniecībā dažu detaļu ražošana notiek, kooperējoties ar kādu specializētu ražošanas uzņēmumu. Šie sakari veidojas gan reģiona iekšienē, gan starpreģionāli.

Veidojoties uzņēmumu kooperācijas sakariem, rodas šādas sakaru zonas:

- stabilie sakari, kuri nosaka ražošanas tehnoloģiju ar izejvielu pārstrādes kārtību;

- partneru sakari, kurus nosaka tirgus stāvoklis, tā konjunktūra, patēriņa raksturs, ekonomiskais izdevīgums;
- organizatoriskie sakari, kurus nosaka sagādes un noieta mehānisma organizatoriskā struktūra.

Kooperācijas sakari var veidoties ne tikai pēc teritoriālā, bet arī pēc nozares principa. Atkarībā no specializācijas veidiem rūpniecībā pastāv trīs veidu kooperācijas sakari:

- galvenais uzņēmums, kurš atrodas kooperatīvo sakaru priekšgalā, saņem no citiem uzņēmumiem gatavus agregātus, kuri ietilpst gatavo izstrādājumu komplektā šajā uzņēmumā (piemēram, elektrodzinējus, ģeneratorus utt.);
- galvenais uzņēmums saņem no citiem kooperācijā ietilpstošajiem uzņēmumiem detaļas (piemēram, virzuļus, gredzenus utt.);
- vieni uzņēmumi piegādā citiem uzņēmumiem noteiktus pusfabrikātus vai veic noteiktas operācijas (piemēram, dzijas vērpšana audumu izgatavošanai).

Pēc kooperatīvo sakaru ilguma un rakstura tos nosacīti var iedalīt šādās grupās:

- **pastāvīgie sakari**, kas tiek nodibināti starp tādiem uzņēmumiem, kuri pēc ražošanas specializācijas rakstura ir savstarpēji cieši saistīti (piemēram, ar tehnoloģijām vai detaļām specializējušies uzņēmumi);
- **pagaidu sakari** rodas, kad uzņēmumos kāda iemesla dēļ parādās nenoslogotas ražošanas jaudas vai platības, bet to savukārt pietrūkst citos uzņēmumos. Šādos apstākļos pēdējie kooperējas pagaidu jaudu izmantošanai.

Uzņēmumu kooperāciju raksturo šādi rādītāji:

- kooperācijas sakaros esošo uzņēmumu skaits;
- piegāžu īpatsvars, kuras pienāk kooperācijas sakaru kārtībā atsevišķos uzņēmumos vai nozarēs;
- kooperējošās apgādes koeficients, ko aprēķina, kooperatīvo piegāžu izdevumu summu dalot ar kopējo izdevumu summu izejvielu un materiālu piegādēm dotajam gatavās produkcijas apjomam.

Padziļinot ražošanas specializāciju, kooperācija veicina ražošanas izdevumu pazemināšanu. Šo ekonomiju var noteikt pēc formulas:¹

¹ D. Borman. Management. Hamburg, 1994.

$$Ek.s. = [P - (C + S)] \times m$$

Ek.s. - ekonomija no kooperācijas sakariem.

C - vairumcena, pēc kuras izstrādājumi ienāks no kooperācijas partnera.

P - atsevišķu izstrādājumu pašizmaksa (detaļas, pusfabrikāti, ko nodod izgatavošanai kooperācijas partneriem).

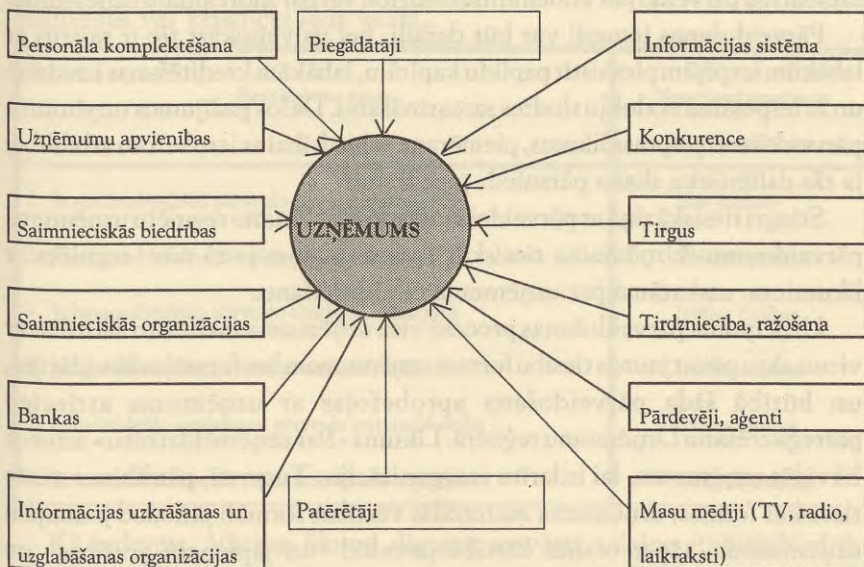
S - transporta sagatavošanas izdevumu summa uz 1 izstrādājumu vienību.

m - izstrādājumu skaits, kuri ienāks no citiem kooperācijas partneriem attiecīgajās mēra vienībās gadā.

Kooperācijas sakari paplašina uzņēmumu individuālās atražošanas ietvarus no specializētās ražošanas robežām līdz reģionālās vai starpreģionālās atražošanas līmenim.

Uzņēmumu kooperācija notiek uz līgumu pamata. Saskaņā ar likumdošanu jebkurš uzņēmums ir brīvs savā izvēlē attiecībā uz līguma priekšmetu, pienākumu un saistību noteikšanu un citiem kooperācijas nosacījumiem.

Uzņēmumu kooperācijas sakaru iespējas ir ļoti plašas (5.5. shēma).



5.5. shēma. Uzņēmuma kooperācijas sakari.

Kooperācijas sakari veidojas uzņēmumā ienākošās informācijas plūsmas ietekmē. Vadoties pēc šīs informācijas, uzņēmumi veido un attīsta savu kooperācijas sistēmu ražošanas, noieta, tirgus infrastruktūrās un citās sfērās (5.5. shēma).

Kooperācijas sakari paredzēti uzņēmuma mērķu realizācijai un balstās uz trim galvenajiem parametriem: **patērētājiem, vajadzībām un precēm.**

Kooperācija kā process ir cikliska savā darbībā, tō nosaka darba un ražošanas specializācijas līmenis, individuālās un reģionālās atražošanas īpatnības, ekonomikas stāvoklis, tirgus, pieprasījums utt.

Augstākā kooperācijas sakaru forma ir integrācija vienotā pasaules ekonomiskā ražošanas un patēriņa jomā.

5.5. Uzņēmuma pārveidošana

Saimnieciskā ziņā ar jēdzienu “uzņēmuma pārveidošana” ir jāsaprot tāda darbība, kad tiek mainīta uzņēmuma tiesiskā forma, īpašuma attiecības un no tām izrietošā vadīšanas organizācija, neskarot uzņēmuma identitāti un saimniecisko darbību. Tā, piemēram, individuālu uzņēmumu var pārveidot par līgumsabiedrību, par sabiedrību ar ierobežotu atbildību vai par akciju sabiedrību. Var būt pārveidošana arī pretējā virzienā, kad akciju sabiedrību pārveido par komanditsabiedrību vai par individuālu uzņēmumu.

Pārveidošanas iemesli var būt dažādi, bet galvenokārt tie ir saistīti ar labākām iespējām piesaistīt papildu kapitālu, labākām kreditēšanas izredzēm un ar iespējamu nodokļu slodzes samazināšanu. Dažos gadījumos uzņēmuma pārveidošanu pieprasa likums, piemēram, sabiedrībai ar ierobežotu atbildību, ja tās dalībnieku skaits pārsniedz piecdesmit.

Stingri tiesiskā ziņā ar pārveidošanu saprot ar likumu regulētu uzņēmuma pārveidošanu. Uzņēmuma tiesiskās formas maiņa, ja tā nav regulēta ar likumiem, uzskatāma par uzņēmuma pārdibināšanu.

Uzņēmuma pārveidošanas procesā visa uzņēmuma manta un saistības ar vienu aktu pāriet jaunās tiesību formas uzņēmumam bez formālas likvidācijas, un būtībā šāda pārveidošana aprobežojas ar uzņēmuma attiecīgu pārreģistrēšanu Uzņēmumu reģistrā. Likums «Par uzņēmējdarbību» aizliedz likvidēt uzņēmumu, lai izdarītu reorganizāciju. Turpretī, pārdibinot vecās tiesiskās formas, uzņēmuma materiālās vērtības formāli jānodod jaunajam uzņēmumam, tāpat cesijas kārtībā jānodod un jāpieņem prasības un saistības. Šinī ziņā izvirzās jautājums par tā saukto slēpto jeb kluso rezervju atklāšanu. Šīs rezerves veidojas no pamatlīdzekļiem, kad, normatīvi aprēķinot

to nolietojumu, objekta lietošanas vērtība un līdz ar to atlikuma vērtība saglabājas lielākā mērā, nekā to rāda šī objekta grāmatvedībā uzskaitītā atlikuma vērtība. Tāpat krājumiem to faktiskā iegādes vērtība var būt zemāka par vidējām tirgus cenām uzņēmuma pārveidošanas brīdī. Ja notiek uzņēmuma pārveidošana bez formālas likvidācijas, tad slēpto jeb kļūsto rezervju atklāšana nav vajadzīga. Toties tā ir vajadzīga uzņēmuma pārdibināšanā. Pagaidām Latvijas likumi atklātās kļūstās rezerves nepakļauj aplikšanai ar peļņas var apgrozījuma nodokli. Citās valstīs, piemēram, Vācijā, šīs uzņēmuma pārveidošanā atklātās rezerves dažos gadījumos var būt apliktas ar nodokļiem. Šinī ziņā tomēr individuālo uzņēmumu un līgumsabiedrību pārveidošanā statūtsabiedrības likumi šādu darbību stimulē. Tāpēc ir interesanti salīdzināt, kas Vācijas likumos ir noteikts par kļūsto rezervju atklāšanu, pastāvot dažādiem pārveidošanas variantiem. Jāatceras gan, ka, atklājot kļūstās rezerves, tās pakļauj aplikšanai ar nodokļiem, bet savukārt šo rezervju atklāšana palielina pašu kapitālu, turklāt arī pamatkapitālu un tādējādi dod pārveidotajam uzņēmumam zināmas priekšrocības kapitāla piesaistīšanas un izdevīgākas kreditēšanas ziņā. Tā šai darbībai ir sava vēlamā un nevēlamā ietekme.

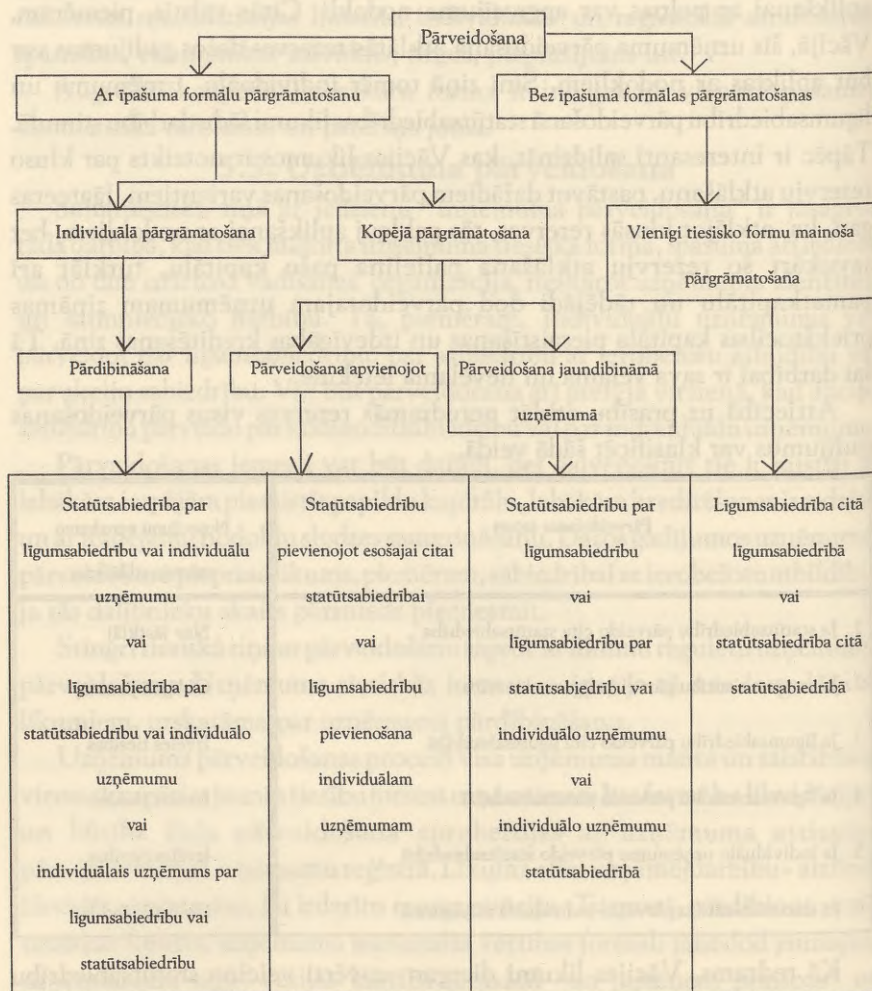
Attiecībā uz prasību atklāt neredzamās rezerves visus pārveidošanas gadījumus var klasificēt šādā veidā.

Pārveidošanas saturs	Nosacījumi neredzamo rezervju atklāšanai
1. Ja statūtsabiedrību pārveido cita statūtsabiedrība	Nav jāatklāj
2. Ja statūtsabiedrību pārveido līgumsabiedrība	Obligāti jāatklāj
3. Ja līgumsabiedrību pārveido citā līgumsabiedrībā	Izvēles tiesības
4. Ja līgumsabiedrību pārveido statūtsabiedrībā	Izvēles tiesības
5. Ja individuālo uzņēmumu pārveido statūtsabiedrībā	Izvēles tiesības
6. Ja statūtsabiedrību pārveido individuālā uzņēmumā	Obligāti jāatklāj

Kā redzams, Vācijas likumi diezgan uzsvērti veicina statūtsabiedrību veidošanu. Uzņēmumu pārveidojot citā tiesiskā formā, ir jāastāda pārveidošanas bilance.

Pārveidotais uzņēmums ir jāreģistrē Uzņēmumu reģistrā. Ja, uzņēmumu pārveidojot, notiek jaunu dalībnieku uzņemšana, tad šāda pārveidošana uzskatāma par jauna uzņēmuma dibināšanu un attiecīgi jā sastāda dibināšanas bilance.

Dažādās uzņēmumu pārveidošanas formas uzskatāmāk parādītas 5.6. shēmā.



5.6. shēma. Uzņēmumu pārveidošanas formas.

Kā redzams shēmā, uzņēmumu pārveidošanai nav skaidri izteiktas robežas ar uzņēmumu apvienošanu, un līdz ar to uzņēmumu pārveidošanas bilances nereti ir jāveido kā uzņēmumu apvienošanas bilances. Pamatā šīm bilancēm ir viena un tā pati prasība: uzņēmuma pārveidošanas bilancē, tāpat kā uzņēmumu apvienošanas bilancē, ir jāatklāj visas slēptās rezerves un jāsedz visi slēptie zaudējumi, kuri pakāpeniski izveidojušies uzņēmuma darbības gaitā līdz pārveidošanas brīdim.

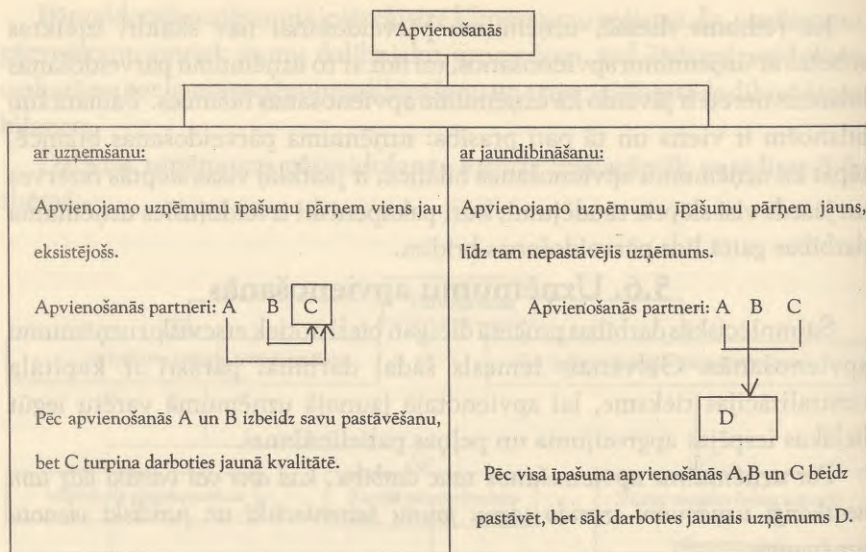
5.6. Uzņēmumu apvienošanās

Saimnieciskās darbības procesā diezgan bieži notiek atsevišķu uzņēmumu apvienošanās. Galvenais iemesls šādai darbībai parasti ir kapitāla centralizācijas tieksme, lai apvienotajā jaunajā uzņēmumā varētu iegūt lielākas iespējas apgrozījuma un peļņas palielināšanai.

Par uzņēmumu apvienošanu sauc darbību, kad divi vai vairāki līdz tam neatkarīgi uzņēmumi izveido vienu jaunu saimnieciski un juridiski vienotu uzņēmumu.

Apvienoto uzņēmumu nedrīkst jaukt ar koncernu. Koncernā katrs tajā ietilpstošs uzņēmums saglabā savu patstāvību, pirmām kārtām kā juridiska persona. Turpretī uzņēmumu apvienošana, ko dažreiz varētu dēvēt arī par saplūšanu, ir vistiešākā vairāku uzņēmumu sasaistīšana — šie apvienotie uzņēmumi tad beidz pastāvēt kā atsevišķas juridiskas personas un neatkarīgas saimnieciskas vienības.

Apvienoties var visdažādāko uzņēmējdarbības formu uzņēmumi. Uzņēmumu apvienošanu var veikt divējādi — vai nu uzņemot apvienojamos uzņēmumus vienā no tiem un uz tā bāzes veidojot jauno uzņēmumu, vai arī, visiem uzņēmumiem apvienojot savu īpašumu, veidot jaunu uzņēmumu neatkarīgi no jebkura agrāk pastāvējušā atsevišķā uzņēmuma. Abi apvienošanas paņēmieni parādīti 5.7. shēmā.



5.7. shēma. Uzņēmumu apvienošanas tehniskie veidi.

Jebkurā apvienošanas gadījumā uzņēmumu īpašniekiem atlīdzina viņiem piederošo uzņēmumu vērtību vai nu naudā, vai izsniedzot jaunā uzņēmuma akcijas vai citus līdzdalību apstiprinošus dokumentus.

Uzņēmumu apvienošanās tāpat kā kooperāciju var klasificēt arī pēc tehnoloģiskām pazīmēm. Pastāv trīs apvienošanās tipi: horizontālā, vertikālā un diagonālā.

Horizontālās apvienošanās gadījumā apvienojas vienas nozares uzņēmumi, kas ražo vienu un to pašu produkcijas veidu un parasti apkalpo vienu un to pašu pircēju kopumu (piemēram, divas apavu fabrikas).

Vertikālās apvienošanās gadījumā apvienojas divi uzņēmumi, kuri gan darbojas vienā nozarē, bet tehnoloģiski izmanto viens otra produkciju tālākai apstrādei (piemēram, ādu apstrādes fabrika un apavu fabrika).

Diagonālās apvienošanās gadījumā apvienojas divi vai vairāki dažādu nozaru uzņēmumi, kuri ne ražošanas, ne noieta ziņā nekādi nav saistīti (piemēram, radiatorpūnīca, lauksaimniecības mašīnbūves fabrika un universālveikals).

Apvienošanās motīvi arī var būt dažādi.

- **Noieta uzlabošana**, nepieļaujot nevēlamu konkurenci un iegūstot dominējošu stāvokli zināmā tirgus daļā.

- **Ražošanas tehnoloģijas apsvērumi**, izveidojot vienotu produkcijas ražošanas procesu no izejvielas jeb izejmateriāla līdz pilnīgi pabeigtam izstrādājumam. Parasti šie apsvērumi saistās ar vertikālo apvienošanās tipu.

- **Paplašināšanās iespējas**. Apvienošanās uzlabo kredītēšanas iespējas un jaunu ieguldījumu piesaisti, līdz ar to radot iespējas tālākai uzņēmuma paplašināšanai.

- **Uzņēmuma vadīšanas racionalizācija**. Organizatoriski centralizējot uzņēmumus, var samazināt zaudējumus no iekšējām nesaskaņām un panākt augstāku vadīšanas efektivitāti.

- **Sanācija**. Apvienošana var novērst ekonomiski vāju, bet tautsaimnieciski vajadzīgu uzņēmumu likvidēšanu, konsolidējot kapitālus un pārņemot zaudējumus.

Uzņēmumu apvienošanās saimnieciskā nozīme

Uzņēmumu kooperācijai un koncentrācijai ekonomikā ir pozitīvās un negatīvās puses.

Apvienošanās priekšrocības ir šādas:

- palielinās ražotās produkcijas daudzums un kvalitāte uz ražošanas racionalizācijas rēķina un tātad arī pilnīgāk tiek apmierinātas patērētāju vajadzības;

- tiek regulētas produkcijas ražošanas un sortimenta programmas;

- tiek atbalstīti vāji rentabli uzņēmumi un saglabātas darbavietas;

- uzņēmumu konkurētspējas palielināšana;

- ekonomikas stabilizācija un izaugsme, kas garantē stabilitāti sabiedrībā.

Pie apvienošanās trūkumiem var minēt dažus negatīvus faktorus:

- iespējama cenu celšanās zemas konkurences apstākļos;

- iespējama piedāvājamo preču un pakalpojumu sortimenta samazināšanās;

- iespējama tehniskā progresa palēnināšana vājo uzņēmumu atbalstīšanas dēļ;

- pagaidu bezdarba iestāšanās nerentablu ražotņu likvidēšanas iespaidā reģionā.

Jāņem vērā, ka uzņēmumu apvienošanās var radīt monopolistiskus uzņēmumus, tāpēc arī šos procesus kontrolē valsts institūcijas, pamatojoties uz likumiem par monopolu darbības ierobežošanu.

Latvijā šis uzņēmumu apvienošanās process juridiski vēl nav pietiekami

sīki noteikts, bet Rietumeiropas valstīs tam pievērš lielu uzmanību. Likumos ir precīzi noteikts īpašuma apvienošanas process dažādu tiesisku formu uzņēmumu apvienošanās gadījumiem, turklāt atviegloti noteikumi ir tad, ja jauno, apvienoto uzņēmumu veido kā statūtsabiedrību, it īpaši kā akciju sabiedrību.

Jautājumi

1. Kādi ir uzņēmuma galvenie uzdevumi?
2. Kādi svarīgākie uzņēmējdarbības mērķi jums zināmi?
3. Ko jūs saprotat ar jēdzienu "uzņēmuma stratēģija"?
4. Miniet galvenās uzņēmuma attīstības pazīmes.
5. Kādi mērķi ir uzņēmumu kooperācijai?
6. Kādi ir uzņēmumu pārveidošanas iemesli un kā tie izpaužas?
7. Vai ir iespējama uzņēmumu apvienošanās, kuriem ir dažādas tiesiskās formas?
8. Kāda tiesiskā forma ir Latvijā izveidotajiem kopuzņēmumiem? Miniet piemērus.
9. Kādi faktori izraisa uzņēmuma ekonomisko krīzi?
10. Kādā veidā ir iespējams atveseļot uzņēmumu? Miniet piemērus.

6. UZŅĒMUMA DARBĪBAS PLĀNOŠANA

6.1. Plānošanas veidi

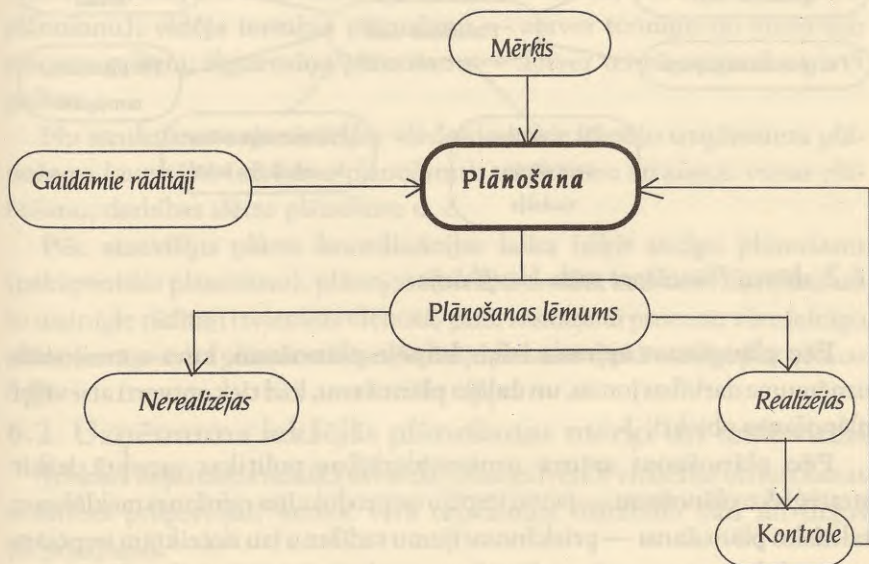
Vispārpieņemtā nozīmē par plānošanu sauc informācijas apstrādes procesu ar skaidru virzienu noteikšanu turpmākajām darbībām, to mērķtiecīgu orientāciju, racionalitāti un organizāciju. Plānošana ir sagatavošanas stadija lēmumu pieņemšanai uzņēmumā. Plānošanas mērķis ir sastādīt turpmākās saimniecības vadīšanas programmu.

Ir sastopami daudzi un dažādi plānošanas jēdzieni, bet šeit turpmāk tiks izmantots šāds jēdziena apzīmējums.

Plānošana ir sistemātiska lēmumu pieņemšanas sagatavošana par mērķiem, līdzekļiem un darbībām gaidāmajos apstākļos.

Tādā veidā plānošana izpaužas darbības iespēju sistemātiskos meklējumos un šo darbību seku prognozēšanā konkrētos apstākļos. Ar šāda informācijas ieguves un apstrādes procesa palīdzību uzņēmuma darbības iespējas un to kārtība jānosaka līdz tam laikam, kad pieņemtais lēmums tiks izpildīts.

Plānošanas vieta racionālu attiecību procesā ir parādīta 6.1. shēmā.



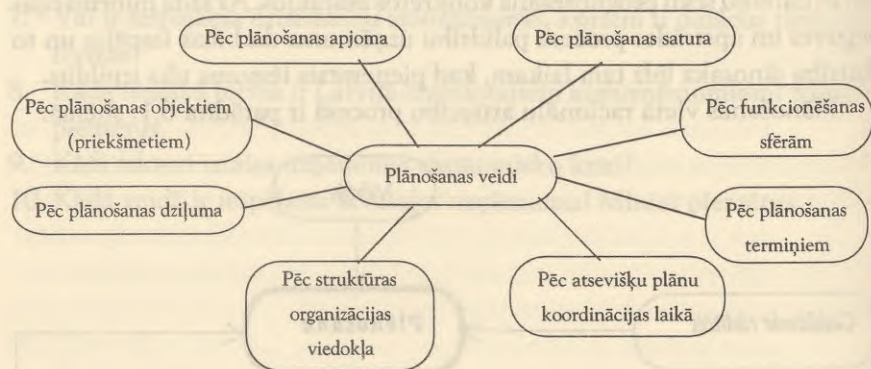
6.1. shēma. Plānošanas vieta.

Plānošana sevišķi ir nepieciešama tur, kur vajadzīga uzņēmumam svarīgu lēmumu pieņemšanas kvalitātes uzlabošana, pārvarot reālās grūtības un

neziņu par nākotnes attīstības iespējām. Bez tam plānošanai jāpadara šie lēmumi par objektīvākiem, jānosaka nākotnes kļūdas, jādod novērtējums panākumiem un jāsadala atbildība.

Neskatoties uz norādīto plānošanas nozīmi, saplānot visus lēmumu pieņemšanas gadījumus nav iespējams un nav racionāli. Par iemeslu tam var būt gan plānošanas nesamērojamība ar tās izdevumiem, gan informācijas, kas nepieciešama plānošanai, trūkums. Šajos gadījumos uzņēmuma vadībai jāimprovizē un tādā veidā jāreaģē uz konkrētajiem apstākļiem. Attiecības samērs starp plānotajiem un improvizētajiem lēmumiem bieži vien ir atkarīgs no vadītāju personiskām īpašībām, speciālām zināšanām, noslieces riskēt un vadītāja darbības elastīguma.

Plānošanas veidus uzņēmumā var klasificēt pēc vairākām pazīmēm.



6.2. shēma. Plānošanas veidu klasifikācija.

Pēc plānošanas apjoma izšķir **kopējo plānošanu**, kura aptver visas uzņēmuma darbības jomas, un **daļējo plānošanu**, kad tiek aptverti atsevišķi plānošanas objekti.

Pēc plānošanas satura uzņēmējdarbības politikas aspektā izšķir **stratēģisko plānošanu** — jaunu iespēju un produkcijas ražošanas meklēšanu; **taktisko plānošanu** — priekšnosacījumu radišanu jau noteiktām iespējām un produktiem; **operatīvo plānošanu** — dotās iespējas realizāciju.

Pēc plānošanas priekšmeta (objekta) izšķir **mērķa plānošanu** — kopējo, stratēģisko, taktisko un operatīvo mērķu un ierobežojumu noteikšanu; **uzņēmuma līdzekļu plānošanu** — potenciāla plānošanu —

personāla, iekārtu, materiālu, finansu līdzekļu plānošanu; **programmu plānošanu** — ražošanas un noieta programmu plānošanu; **darbību plānošanu**, piemēram, izpārdošanu vai personāla atlases plānošanu.

Pēc uzņēmuma funkcionēšanas sfērām izšķir noieta plānošanu — noieta mērķu, darbības programmu, noieta izdevumu un attīstības plānošanu; **ražošanas plānošanu** — ražošanas programmas sagatavošanas un norises procesa plānošanu; **personāla plānošanu** — nepieciešamā personāla skaita plānošanu personāla sagatavošanu; sagādes plānošanu — uzņēmumam vajadzīgo materiālo resursu plānošanu, iepirkumu plānošanu; **finansu, investīciju plānošanu** — maksāšanas līdzekļu, kapitāla seguma, kapitālieguldījumu plānošanu.

Pēc plānošanas dziļuma izšķir globālo plānošanu ar makrolielumiem, visu iecirkņu plānošanu; **detalizēto plānošanu** — atsevišķu iecirkņu, periodu izdevumu veidu plānošanu; detalizētu plānošanas procesu sarakstu, konkrētu apzīmējumu.

Pēc plānošanas termiņiem izšķir īstermiņa plānošanu, kas attiecas uz visiem plānotajiem lielumiem (pusgada, ceturkšņa, mēneša un nedēļas plānošanu); **vidēja termiņa plānošanu** — aptver termiņu no viena līdz pieciem gadiem; **ilgtermiņa plānošanu** — aptver termiņu, garāku par 5 gadiem.

No struktūras organizācijas viedokļa izšķir **kopējo uzņēmuma plānošanu** (augstāko ražošanas plānošanu); uzņēmuma atrašanās vietas plānošanu; darbības sfēras plānošanu u. c.

Pēc atsevišķu plānu koordinācijas laika izšķir secīgo plānošanu (pakāpenisko plānošanu), plānojot noteiktā secībā, kad atsevišķi plāni un to mainīgie rādītāji izvietojas vienotā, garā, saskaņotā procesā; **vienlaicīgo plānošanu** — visu plānu mainīgos rādītājus nosaka vienā vienīgā plānošanas daļā.

6.2. Uzņēmuma iekšējās plānošanas mērķi un uzdevumi

Jebkurš uzņēmums nosaka savas darbības galvenos virzienus un ražošanas attīstības proporcijas, ņemot vērā uzņēmuma materiālo bāzi un tirgus pieprasījumu.

Plānošanas mērķi dažādos uzņēmumos var būt dažādi. Kļūdaini ir uzskats, ka iekšējo plānošanu veic tikai lielās firmās, tomēr iekšējās plānošanas funkciju nozīme ir atkarīga no uzņēmuma veida un lieluma. Tālāk tiks apskatīti pieci galvenie plānošanas mērķi.

1. **Plāns kā ekonomiska prognoze.** Jebkura uzņēmuma vadībai ir jāzina, kādi ekonomiskie resursi vajadzīgi šo uzdevumu izpildei, konkrēti — kapitāla piesaistīšanas plānošana, investīciju apjoma noteikšana u.c.

2. **Plāns kā kontroles pamats.** Realizējot noteiktos plānus, jāreģistrē uzņēmuma darbības faktiskie rezultāti. Salīdzinot faktiskos rādītājus ar plānotajiem, tiek veikta tā saucamā budžeta kontrole. Te liela vērtība tiek veltīta tiem rādītājiem, kuri nesakrīt ar plānotajiem, un tiek analizēti noviržu iemesli. Tādā veidā tiek papildināta informācija par visām darbības jomām. Budžeta kontrole ļauj noskaidrot, kāpēc daži uzņēmējdarbības plāni tiek pildīti neapmierinoši, bet var paredzēt arī tādu situāciju, kad izrādīsies, ka pats budžets ir bijis sastādīts uz nereālu rādītāju pamata. Abos gadījumos vadība būs ieinteresēta informācijas ieguvē, lai veiktu nepieciešamās darbības un mainītu paņēmienus plānu izpildei.

3. **Plāns kā koordinācijas līdzeklis.** Budžets (plānotais) ir vērtības rādītājos izteikta darbības programma ražošanā, sagādē un gatavās produkcijas noieta. Darbības programmā ir jānodrošina laika un funkcionālā koordinācija (saskaņošana) atsevišķu pasākumu starpā. Piemēram, noieta rentabilitāte ir atkarīga no gaidāmās piegādātāja cenas lieluma; pārdošanas cenas lielums — no tā, kādus izejvielu un materiālu sagādes apjomus prasa ražošanas un realizācijas programmas, utt.

4. **Plāns kā uzdevumu noteikšanas pamats.** Izstrādājot plānu nākamajam periodam, lēmums jāpieņem savlaicīgi, līdz darbības sākumam šajā periodā. Šinī gadījumā ir lielāka varbūtība, ka plāna izstrādātājiem pietiks laika alternatīvu priekšlikumu izvirzīšanai un analīzei. Pretējā gadījumā uzņēmums riskē iet pa mazāko pretestības ceļu un tas ir bīstami.

5. **Plāns kā pilnvaru deleģēšanas līdzeklis.**

Apakšvienības plānu atzišana no uzņēmuma vadības puses ir signāls tam, ka turpmāk operatīvie lēmumi tiek pieņemti šīs apakšvienības līmenī (decentralizēti), ja tie neizriet no uzņēmuma kopējā plāna noteiktajiem ietvariem. Ja plāns apakšvienības līmenī netiek izstrādāts, tad diez vai uzņēmuma vadība būs noskaņota operatīvo lēmumu pieņemšanas procesa decentralizācijai.

Tādējādi plānošanas nozīme izpaužas savlaicīgā iekšējo un ārējo faktoru izziņāšanā, lai nodrošinātu labvēlīgus apstākļus uzņēmuma normālai funkcionēšanai un attīstībai. Plānošana paredz pasākumu kompleksa izstrādāšanu, ņemot vērā katras apakšvienības iespējas visefektīvāk

izmantot esošos resursus. Tāpēc **plānošanas uzdevums** ir nodrošināt savstarpējo saikni starp atsevišķām struktūrvienībām, iekļaujot tās vienotā tehnoloģiskā ķēdē. Šī darbība balstās uz patērētāju pieprasījuma prognozēšanu, analīzi un esošo resursu novērtēšanu. Tas rada nepieciešamību sasaistīt plānošanu gan ar mārketingu, gan ar kontroli, lai varētu pastāvīgi koriģēt rādītājus ražošanā un produkcijas noietā, ja radušās izmaiņas pieprasījumam tirgū.

Nepieciešamību plānot mūsdienu uzņēmumos rada šādi apstākļi:

- struktūrvienību lielais skaits uzņēmumā;
- starpuzņēmumu kooperatīvie sakari ar izejvielu, detaļu vai pusfabrikātu piegādātājiem, kuri iesaistīti vienotā tehnoloģiskā procesā;
- zinātnes tehniskā progresa prasības ātri apgūt jaunākos zinātnes un tehnikas sasniegumus.

Uzņēmuma iekšējā plānošana aptver gan kārtējo, gan perspektīvo plānošanu, kuru veic prognozēšanas un programmēšanas veidā.

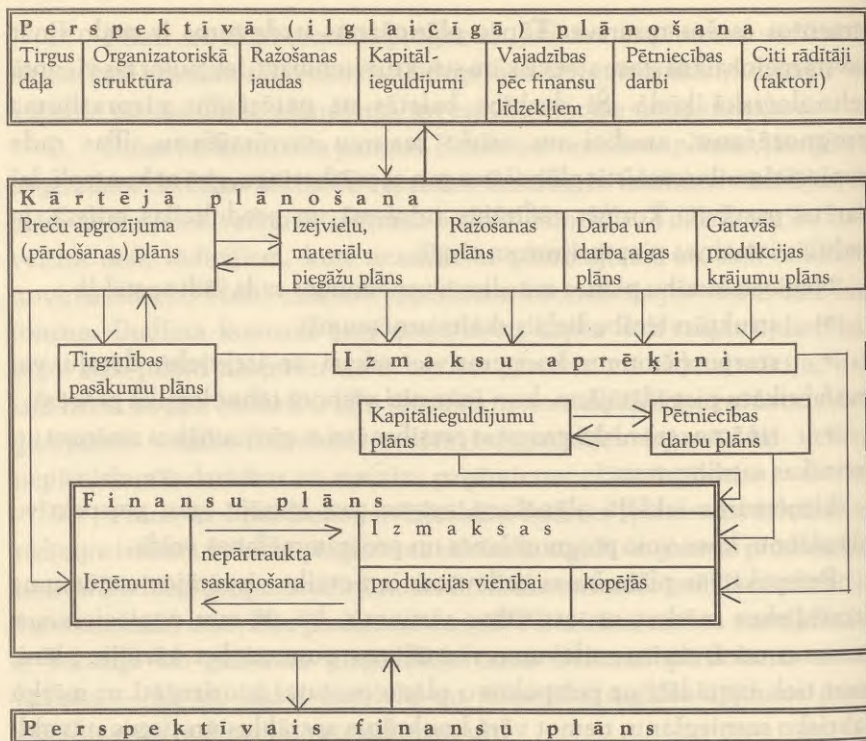
Perspektīvās plānošanas uzdevums ir noteikt vispārējos uzņēmuma stratēģiskos mērķus un attīstības virzienus, kā arī tam nepieciešamos resursus un izvirzīto uzdevumu risināšanas posmus, bet kārtējie plāni, kuri tiek izstrādāti uz perspektīvo plānu pamata, ir orientēti uz mērķu faktisko sasniegšanu, ņemot vērā konkrētus apstākļus un tirgus stāvokli konkrētā attīstības posmā. Tāpēc kārtējie plāni papildina, attīsta un koriģē uzņēmuma perspektīvās attīstības virzienus, ņemot vērā konkrēto situāciju.

Plānošanas līmeni un kvalitāti nosaka šādi svarīgi nosacījumi:

- uzņēmuma vadītāju kompetence visos vadības līmeņos;
- funkcionālajās apakšnodalās strādājošo speciālistu kvalifikācija;
- informatīvā bāze un tehniskais nodrošinājums.

Plānošana uzņēmumā sākas ar

- mērķu pamatotu izvēli;
- darbības politikas noteikšanu;
- pasākumu un metožu izstrādāšanu mērķu sasniegšanai;
- tālāku ilgtermiņa lēmumu pieņemšanas pamata nodrošināšanu.



6.3. shēma. Uzņēmuma plānu sistēma.

Plānošana beidzas ar plāna realizēšanas darbību uzsākšanu. Plānošana ir vadīšanas sākuma posms, tomēr tā nav kāds vienreizējs akts, bet gan vesels process, kurš ilgst līdz plānojamā operāciju kompleksa noslēgumam.

Plānošanas virziens ir optimāla uzņēmuma iespēju izmantošana, t. sk. vislabākā visu esošo resursu veidu izmantošana un kļūdainu darbību novēršana, kuras samazinātu uzņēmuma darbības efektivitāti.

Plānošanas darbībās ietilpst

- gala mērķu un starpmērķu noteikšana;
- uzdevumu noteikšana, kuru risināšanai nepieciešama mērķu sasniegšana;
- uzdevumu risināšanai nepieciešamo līdzekļu un paņēmieni noteikšana;
- vajadzīgo resursu, to avotu un sadales paņēmieni noteikšana.

Atkarībā no risināmo uzdevumu rakstura un virziena izšķir divu veidu plānošanu:

- stratēģiskā vai perspektīvā plānošana;
- taktiskā vai kārtējā (budžeta plānošana).

Stratēģiskā plānošana nosaka galvenos uzņēmuma darbības mērķus. Tā ir orientēta uz gala rādītāju noteikšanu, ņemot vērā izvirzīto mērķu sasniegšanas līdzekļus un paņēmienus. Šim nolūkam tiek izstrādātas jaunas uzņēmuma iespējas, piemēram, ražošanas jaudu paplašināšana, jaunu uzņēmumu celtniecība, jaunu, jaudīgāku iekārtu iegāde vai ražošanas tehnoloģijas radikāla maiņa.

Stratēģiskā (perspektīvā plānošana) aptver laika periodu 10 — 15 gadu garumā.

Kārtējā plānošana izpaužas starpmērķu noteikšanā, lai sasniegtu uzņēmuma stratēģiskos mērķus un veiktu atbilstošus uzdevumus. Šim nolūkam detalizēti tiek izstrādāti šo uzdevumu veikšanas līdzekļi un paņēmieni, resursu izmantošana un jaunās tehnoloģijas ieviešana.

6.3. Uzņēmuma perspektīvā plānošana, tās veidi un mērķi

Uzņēmumu perspektīvās plānošanas mērķi ir šādi:

- izstrādāt vispārējos principus uzņēmuma darbības orientācijai perspektīvā;
- noteikt uzņēmuma attīstības virzienus un programmu;
- noteikt galveno pasākumu saturu un secību, lai nodrošinātu izvirzīto mērķu sasniegšanu.

Perspektīvā plānošana palīdz pieņemt lēmumus uzņēmuma darbības komplekso problēmu risināšanai starptautiskā mērogā:

- kapitālieguldījumu apmēru un ieguldīšanas virzienu un to finansēšanas avotu noteikšanā;
- progresīvās tehnoloģijas ieviešanā;
- ārvalstu investīciju veikšanas formu izvēlē jaunu uzņēmumu iegādes apstākļos;
- pārvaldes organizācijas pilnveidošanā atsevišķās apakšvienībās un personāla politikā.

Tā kā perspektīvas novērtējums nestabilos ārējās vides apstākļos ir sarežģīts, perspektīvā plānošana nevar orientēt uzņēmumu uz konkrētu kvantitatīvu rādītāju sasniegšanu. Parasti tiek izstrādāti tikai svarīgākie kvalitatīvie raksturojumi, kuri pēc tam tiek konkretizēti uzņēmumu programmās vai prognozēs. Uz programmu pamata tiek izstrādāti vidējā

termiņa plāni, kuri jau satur ne tikai kvalitatīvos raksturojumus, bet arī kvantitatīvos, kas ir konkretizēti, ņemot vērā līdzekļu izvēli un mērķu realizāciju, kas tika noteikti perspektīvajā plānošanā.

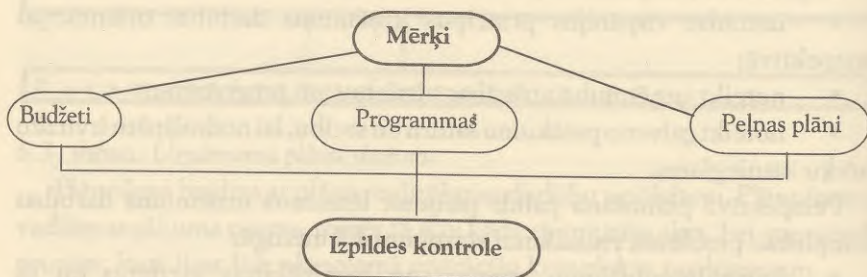
Perspektīvā plānošana atkarībā no metodoloģijas un plānošanas mērķiem tiek iedalīta

- ilgtermiņa plānošanā;
- stratēģiskā plānošanā.

Ilgtermiņa plānošanā tiek lietota ekstrapolācijas metode, t. i., pagājušā perioda rezultātu izmantošana, un uz optimistisku mērķu noteikšanas pamata nākamajam periodam tiek plānoti mazliet paaugstināti rādītāji.

Tas tiek darīts ar aprēķinu, ka nākotne būs labāka par pagātni.

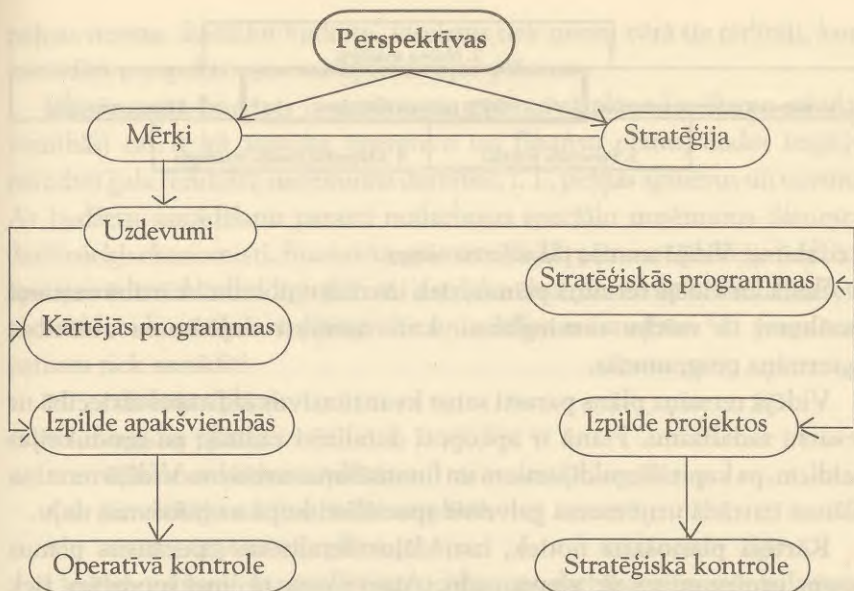
Ilgtermiņa sistēmas plānošanā (6.4. shēma) mērķi īstenojas konkrētu darbību programmās, budžetos (gada plāni), peļņas plānos, kurus izstrādā katrai svarīgai uzņēmuma struktūrvienībai. Pēc tam šīs programmas tiek pildītas un tiek novērtētas faktisko rādītāju novirzes no plānotajiem rādītājiem.



6.4. shēma. Ilgtermiņa plānošana.

Ilgtermiņa plānošanas sistēmas lieto visās attīstītajās valstīs lielās firmās un korporācijās, kur plānošana tiek organizēta šādā veidā:

- tiek izvēlētas dažas galvenās stratēģijas, kas veido ilgtermiņa attīstības politiku;
- vienlaikus tiek pieņemti vidējā termiņa plāni, kuri apvieno atsevišķas stratēģijas vienā veselā un saista tās ar resursu sadali;
- augstākais uzņēmuma vadības līmenis nosaka mērķus katrai struktūrvienībai, bet tas izstrādā kvantitatīvus plānus šo mērķu sasniegšanai pēc metodes “no apakšas uz augšu”.

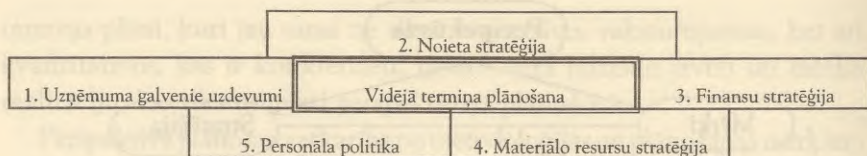


6.5. shēma. Perspektīvā plānošana.

Kā redzams 6.5. shēmā, stratēģijas izstrādāšanai perspektīvas un mērķi ir savstarpēji saistīti. Kārtējās programmas orientē uzņēmuma apakšvienības to ikdienas darbā, kuru uzdevums ir nodrošināt kārtējo rentabilitāti. Stratēģiskās programmas liek pamatus nākotnes rentabilitātei.

6.4. Vidējā termiņa un kārtējā plānošana

Vidējā termiņa plāni visbiežāk aptver piecu gadu periodu kā visērtāko produkcijas sortimenta un ražošanas aparāta atjaunošanai. Šie plāni satur galvenos uzdevumus noteiktajam laika periodam, piemēram, uzņēmuma stratēģija gan uzņēmumam kopumā, gan katrai apakšnodaļai (ražošanas jaudu rekonstrukcija un paplašināšana, jaunu produkcijas veidu apguve un sortimenta paplašināšana); **noieta stratēģija** (noieta tikla struktūra un tā attīstība, tirgus kontroles pakāpe un izeja uz jauniem tirgiem, pasākumu veikšana noieta paplašināšanai), **finansu stratēģija** (kapitālieguldījumu apjomi un virzieni, finansēšanas avoti; vērtspapīru portfeļa struktūra); **personāla politika** (darbinieku sastāvs un struktūra, viņu sagatavošana un izmantošana); **nepieciešamo resursu lieluma un struktūras noteikšana** un **materiāli tehniskās sagādes formu noteikšana**, ņemot vērā uzņēmuma iekšējo specializāciju un ražošanas kooperāciju.



6.6. shēma. Vidējā termiņa plānošanas saturs.

Sastādot vidējā termiņa plānus, tiek izstrādāti noteiktā kārtībā veicami pasākumi to mērķu sasniegšanai, kuri noteikti uzņēmuma attīstības ilgtermiņa programmās.

Vidējā termiņa plāns parasti satur kvantitatīvus rādītājus attiecībā uz resursu sadalīšanu. Plānā ir apkopoti detalizēti rādītāji pa produkcijas veidiem, pa kapitālieguldījumiem un finansēšanas avotiem. Vidējā termiņa plānus izstrādā uzņēmuma galvenie speciālisti kopā ar ražošanas daļu.

Kārtējā plānošana notiek, izstrādājot detalizētus operatīvos plānus visam uzņēmumam uz vienu gadu. Atsevišķām tā apakšnodalām tiek izstrādātas

- noieta programmas;
- zinātnisko pētījumu programmas;
- ražošanas plāni;
- materiāli tehniskās sagādes plāni.

Galvenie kārtējās plānošanas posmi ir kalendārie plāni (mēnesim, ceturksnim), kuri ir detalizēta mērķu, uzdevumu konkretizācija uz perspektīvo plānu bāzes. Ražošanas kalendārie plāni tiek sastādīti uz esošo pasūtījumu, materiālo resursu nodrošinātības un ražošanas jaudu noslogotības pakāpes pamata, ņemot vērā norunātos izpildes termiņus katram pasūtījumam.

Kalendārajos plānos var paredzēt izdevumus esošo jaudu rekonstrukcijai, iekārtu nomaiņai, jaunu uzņēmumu celtniecībai, darbaspēka apmācīšanai.

Operatīvo plānu realizācija notiek ar budžetu sistēmas vai finanšu plānu starpniecību, kuri parasti tiek sastādīti gadam vai vēl mazākam periodam (mēnesim, ceturksnim) katrai uzņēmuma struktūrvienībai, bet pēc tam tiek apvienoti vienotā uzņēmuma budžetā vai finanšu plānā. Budžetu parasti plāno uz noieta prognozes pamata (galvenokārt uz pasūtījumu un resursu sadales pamata), kas nepieciešams iecerēto finanšu plāna rādītāju sasniegšanai, piemēram, pārdošanas apjomi, tīrā peļņa un investētā kapitāla

peļņas norma. Sastādot budžetu, vispirms tiek ņemti vērā tie rādītāji, kuri izstrādāti perspektīvajos vai operatīvajos plānos.

Uzņēmuma budžets ir uzņēmuma operatīvā plāna izteiksme naudas vienībās; tas it kā sasaista operatīvo un finansu plānu, dodot iespēju paredzēt gala rezultātu uzņēmuma darbībai, t. i., peļņas apmērus un normu. Ar budžetu sastādīšanu parasti nodarbojas speciālu uzņēmuma dienestu darbinieki: ekonomisti, finansisti, grāmatveži. Uzņēmuma vadītājs budžetu apstiprina un ir atbildīgs par tā izstrādes metožu efektivitāti. Budžeta pamatu veido pārdošanas prognoze un ražošanas izmaksas. Uz prognozes pamata tiek sastādīti

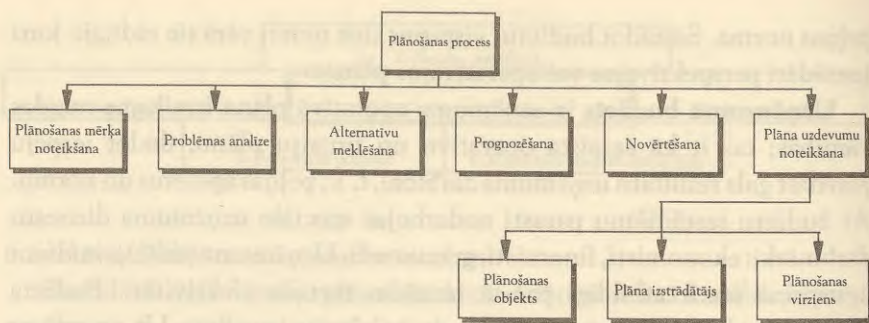
- ražošanas plāni;
- sagādes plāni;
- ražošanas krājumu plāni;
- investīciju un finansēšanas plāni;
- naudas ieņēmumu plāni.

Uzņēmuma budžets aptver visas uzņēmuma darbības sfēras un balstās uz uzņēmuma struktūrvienību finansu plāniem, tāpēc to var uzskatīt par visu uzņēmuma posmu kontrolēšanas līdzekli.

6.5. Plānošanas organizācija uzņēmumā

Iekšējās plānošanas darba organizācija ir atkarīga no uzņēmuma lieluma. Ļoti mazos uzņēmumos nepastāv vadības funkciju dalīšana un vadītājiem ir iespēja patstāvīgi iedziļināties visās problēmās. Lielos uzņēmumos plānu sastādīšana jāveic decentralizēti. Jo tieši apakšvienību līmenī ir koncentrēti darbinieki, kuriem ir vislielākā pieredze ražošanas, sagādes un noieta jomā. Tāpēc tieši apakšvienībās tiek izvirzīti priekšlikumi attiecībā pret tām darbībām, kuras varētu mērķtiecīgi veikt nākotnē.

Plānošana ir savstarpēji saistītu darbības soļu secība attiecīgo problēmu pārvarēšanā. Problēmas risināšanas process sastāv no problēmas noteikšanas, analīzes, alternatīvu meklēšanas, prognozēšanas, novērtēšanas un plāna uzdevuma noteikšanas.



6.7. shēma. Plānošanas procesa posmi.

Plānošanas mērķa vai problēmas noteikšana ir noteicošais faktors plānošanas funkciju veikšanā. Plānošanas mērķi nodrošina tos kritērijus, kuri nepieciešami lēmumu pieņemšanā, un mērogu plāna kontrolei.

Problēmas analīze. Šajā fāzē tiek noteikts plānošanas izejas stāvoklis un vēlamā gala situācija, kā arī plāna realizācijas principiālās problēmas, piemēram, līdzekļi un plānošanas problēmas nesēji.

Alternatīvu meklēšana. Šajā fāzē noteiktu iespēju ietvaros, kuras ir uzņēmuma rīcībā, tiek piemeklētas atbilstošas darbības.

Prognozēšana. Šajā plānošanas fāzē veidojas priekšstati par uzņēmuma vissvarīgāko rādītāju attīstību noteiktos apstākļos (gaidāmā konkurentu reakcija un rīcība, patērētāju uzvedība un citi ārējie faktori). Saskaņā ar tiem tiek prognozēta darbību secība (kārtība).

Novērtēšana. Šī plānošanas fāze noris, iesaistot optimizējošos aprēķinus, lai izvēlētos vislabāko alternatīvu, kura atbilstu noteiktajam mērķim.

Lēmuma pieņemšana un plāna uzdevumu noteikšana. Plānošanas process noslēdzas ar precīza plāna iesniegšanu, kurš ir ieteicams vai obligāti izpildāms.

Uzņēmuma vadības pieeja plānošanai var tikt īstenota no plānošanas uzdevumu, līdzekļu, plānu saskaņošanas puses un plānošanas virzienu un metožu puses.

Ar plānošanas objekta noteikšanu (*kas tiek plānots?*) tiek pieņemti lēmumi attiecībā uz galvenajiem plānošanas mērķiem — vispārējiem, stratēģiskajiem vai operatīvajiem; līdzekļu, programmas un darbības plānošanu.

Plāna izstrādātājs (*kas plāno?*) ir iekšējais plānošanas idejas nesējs. Tie var būt atsevišķi darbinieki, kolektīvi utt. Tie var būt arī ārējie konsultanti,

piesaistītie speciālisti vai arī pirmo un otro kombinācija. Plāna izstrādātājs izvēlas darbības, ar kuru palīdzību notiek plānošana.

Plānu saskaņošanai var būt divas alternatīvas:

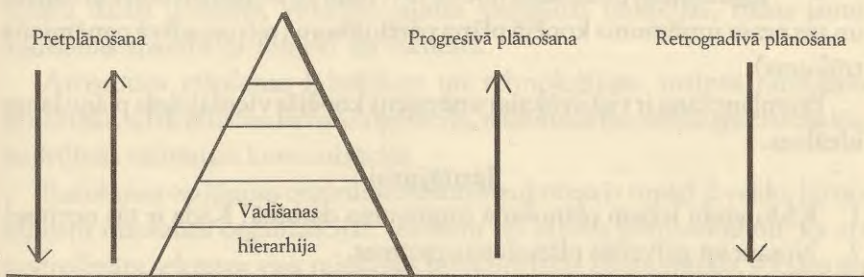
- vienlaicīgā plānošana;
- pakāpeniskā plānošana.

Vienlaicīgās plānošanas gadījumā visa atsevišķu plānu izpilde notiek vienā plānošanas solī, kas ļauj sasniegt visa ražošanas procesa optimumu. Bet praksē bieži vien šāda plānošana nav iespējama plānu un informācijas ieguves vai apstrādes savstarpējās atkarības dēļ.

Pakāpeniskās plānošanas gadījumā apmierinošu kopējo plānu sastāda atsevišķu plānu saskaņošanas ceļā (koordinācija). Šāds kopējais plāns negarantē optimuma sasniegšanu.

Plānošanas virziens. Pakāpeniskās plānošanas gadījumā ir svarīgi noteikt plānošanas virzienus:

- plānošana «no apakšas uz augšu» (programmas paņēmieni);
- plānošana «no augšas uz leju» (retrogradīvais paņēmieni);
- apļa paņēmieni (pretimnākošā plānošana).



6.8. shēma. Plānošanas virzieni.

Plānošana «no apakšas uz augšu» (progresīvais paņēmieni). Pēc šī paņēmiena plānošanu veic no apakšas uz augšu, sekojot uzņēmuma hierarhijai — no apakšvienību plāniem uz kopējo uzņēmuma plānu. Šeit spilgti izpaužas plānošanas deleģēšana. Zemākā organizatoriskā vienība sastāda detalizētus plānus, kuri apvienojas augstākajā vadības pakāpē, veidojot uzņēmuma kopējo plānu.

Plānošana «no augšas uz leju» (retrogradīvais paņēmieni). Šinī gadījumā plānošanu veic no augšas uz leju attiecībā pret uzņēmuma

hierarhiju, ņemot par pamatu uzņēmuma kopējo plānu, virzoties uz iecirkņiem un darbavietām. Šeit augstāko vadības līmeņu uzdevums ir vispārinātus plānus pārveidot konkrētos atsevišķos plānos katram darba iecirknim vai apakšnodalī.

Pretplānošana. Pretplānošanas paņēmienā ir apvienota progresīvā un retrogradīvā plānošana. Procesā, kurš noris no augšas uz leju, notiek iepriekšēja plānošana pēc galvenajiem uzņēmuma mērķiem un kopējo uzņēmuma plānu sastādīšana saimniecības vadības līmenī. Zemākajos vadības līmeņos notiek šo plānu konkretizēšana.

Pēc tam procesā iekļaujas pretējā plānošanas gaita no apakšas uz augšu. Plānā tiek iekļauti veiksmīgākie lēmumi un noraidīti praktiski neiespējami plāni. Šādi tiek novērstas pretrunas starp plānošanas objekta atsevišķām daļām. Ja rodas nepieciešamība, var veikt daudzkārtēju plānošanas procesu. Šim paņēmienam ir šādas priekšrocības:

- tiek novērsts «apburtais loks», kurš izpaužas tajā apstākļi, ka, nezinot augstākus mērķus, nedrīkst pieņemt lēmumus attiecībā pret zemākajiem mērķiem, plāniem un alternatīvām (progresīvās metodes trūkums);
- ieguldījums plānošanā notiek no visām attiecīgajām objekta daļām, un tas prasa uzņēmuma kopējā plāna pārzināšanu (retrogradīvā paņēmiena trūkums).

Pretplānošana ir vistuvākais paņmiens kopējās vienlaicīgās plānošanas ideālam.

Jautājumi

1. Kādu vietu ieņem plānošana uzņēmuma darbībā? Kāda ir tās nozīme?
2. Nosauciet galvenās plānošanas pazīmes.
3. Kādi ir uzņēmuma iekšējās plānošanas mērķi un uzdevumi?
4. Kādas ir perspektīvās plānošanas īpatnības?
5. Kāds ir vidējā termiņa plānošanas saturs?
6. Kā tiek organizēta plānošana uzņēmumā?
7. Kādi ir plānošanas virzieni? Kāda ir to nozīme?
8. No kādiem elementiem sastāv plānošanas process?

7. UZŅĒMUMA VADĪŠANAS ORGANIZATORISKĀ STRUKTŪRA

7.1. Uzņēmuma vadīšanas organizatoriskās struktūras veidošanas principi

Par ražošanas uzņēmuma vadīšanas organizatorisko struktūru sauc savstarpēji saistītu uzņēmuma vadīšanas posmu kopumu, lai nodrošinātu efektīvu vadīšanas funkciju veikšanu.

Ražošanas vadīšanas organizatoriskās struktūras sāka veidoties līdz ar darba dalīšanu ražošanā, attīstoties ražošanas kooperācijai, apvienojoties amatniekiem darbnīcās vai fabrikās.

Lai ražošana noritētu strauji un ritmiski, šīm jaunajām ražošanas organizatoriskajām struktūrām bija jāuztur vadāmajā sistēmā ražošanas tehnoloģiskās saites un sakari gan starp darbnīcā strādājošiem, gan ar izejvielu piegādātājiem un produkcijas realizētājiem, jāveic jauna darbība — jāpilda vairākas ražošanas vadīšanas funkcijas.

Strādnieks ražošanas procesā tiek pakļauts vadītājam, tā rīkojumiem un norādījumiem. Ražošanas vadīšanas organizatorisko struktūru veidošanās un attīstība notiek reizē ar ražošanas tehnoloģiskā procesa attīstību, jonoris tālāka darba dalīšana, veidojas jaunas vadīšanas funkcijas, rodas jauni vadīšanas aparāta darbinieki un dienesti.

Attīstoties ražošanas līdzekļiem un tehnoloģijām, mainās ražošanas attiecības, tālāk attīstās darba kooperācija, sašaurinās ražošanas specializācija, padziļinās ražošanas koncentrācija.

Ražošanas vadīšanas organizatoriskās struktūras ir rūpīgi jāveido, lai tās atbilstu ražošanas organizācijai, sekmētu tās tālāku pilnveidošanu, kā arī nodrošinātu sekmīgu visu ražošanas tehnoloģisko, ekonomisko, sociālo un psiholoģisko uzdevumu izpildi.

Veidojot ražošanas vadīšanas organizatorisko struktūru, pilnīgi jāievēro ne tikai ar ražošanas uzņēmuma darbību saistītie dažādu zinātņu likumi un likumsakarības, bet arī konkrētā situācija ražošanas uzņēmumā un tā ārējā vidē. Šajā sakarībā vispirms ir svarīgi pareizi organizēt ražošanu un izraudzīties efektīvu produkcijas ražošanas tehnoloģiju. Primāri ir materiālie faktori: ražošanas tehnoloģija un tās organizācija, uz kuras pamata tiek veidota uzņēmuma vadīšanas organizatorisko struktūru.

Veidojot uzņēmuma organizatorisko struktūru, jāņem vērā kā uzņēmuma darbību stimulējošie, tā arī ierobežojošie faktori:

- ražošanas tehnoloģiskās prasības un īpatnības;
- uzņēmuma un tā apakšvienību lielums;
- ražošanas kooperācijas, specializācijas, koncentrācijas pakāpe;
- ražošanas tehnoloģisko līniju, izejvielu, materiālu un energoresursu pilnīgas izmantošanas iespējamie tehnoloģiskie un ekonomiskie parametri;
- uzņēmuma izvietojums, tā atrašanās vieta;
- ražošanas apkalpošanas un sociālās infrastruktūras attīstības pakāpe;
- strādājošo zināšanas, kvalifikācija un praktiskās darbaspējas;
- produkcijas realizācijas un izejvielu iegādes tirgi, to izmantošanas iespējas.

Mainoties kādam no faktoriem, var rasties nepieciešamība izdarīt izmaiņas uzņēmuma organizatoriskajā struktūrā.

Veidojot uzņēmuma organizatorisko struktūru, jāievēro šādas ražošanas organizatorisko struktūru attīstības likumsakarības:

- ražošanas kooperācijas un integrācijas paplašināšanās;
- ražošanas apakšvienību — cehu un ražošanas iecirkņu — skaita samazināšanās, lielu specializētu ražotņu veidošanās;
- atsevišķu darba vietu skaita samazināšanās, jo veidojas automatizētas tehnoloģiskās līnijas, darbavietās tiek ieviesti manipulatori un roboti (tajās koncentrējas dārga un augstāzīga tehnika);
- ražošanas uzņēmumu apakšvienību ražotās produkcijas apjoma paplašināšanās un ražošanas procesa tālāka intensifikācija.

Šīs izmaiņas uzņēmumu ražošanas tehnoloģijā un organizācijā rada arī izmaiņas to vadīšanas organizatoriskajās struktūrās, nepieciešamību tās pilnveidot, paaugstināt to darbības kvalitāti.

Veidojot uzņēmuma vadīšanas organizatorisko struktūru, jāņem vērā, lai vadības posmu skaits būtu minimāls, struktūrvienību darbā nebūtu dublēšanās elementu, darbs būtu operatīvs.

7.2. Vadošā un vadāmā sistēma

Neraugoties uz to, ka vadīšana ir būtisks uzņēmuma pārvaldes komponents, efektīvi līderi ne vienmēr vienlaikus ir arī efektīvi vadītāji. Par līdera efektivitāti var spriest pēc tā, cik lielā mērā viņš ietekmē pārējos.

Vadīšanu var saukt par garīgu un fizisku procesu, kurš noved pie tā, ka vadāmie veic tiem paredzētus pienākumus un risina noteiktus uzdevumus. Turpretī vadītāji ietekmē pārējos grupas locekļus.

Vadītājs stājas uzņēmuma priekšgalā apzināti, un vienlaikus viņš ir arī

līderis. Vadītāja mērķis ir ietekmēt pārējos tādā veidā, lai viņi veiktu darbu, kas viņiem uzticēts uzņēmumā, lai pēdējais sasniegtu savus mērķus.

Konkrēti līdzekļi, ar kuru palīdzību vadītājs var ietekmēt padotos, var būt visdažādākie: no lūguma līdz draudiem. Uzņēmuma apstākļos šādi draudi varētu būt darba zaudēšana. Lai vadītājs savu ietekmi varētu padarīt efektīvu, vadītājam ir nepieciešama noteikta vara.

Dažādās uzņēmuma struktūrvienībās vadītājs ir atkarīgs no saviem tiešajiem priekšniekiem, padotajiem un kolēģiem. Faktiski šīs grupas veido vadītāja apkārtējo vidi. Bez šo grupu atbalsta vadītājs nevar efektīvi veikt savas funkcijas. Tāpat daudzi vadītāji ir tieši atkarīgi no cilvēkiem ārpus uzņēmuma — piegādātājiem, pasūtītājiem, konkurentiem.

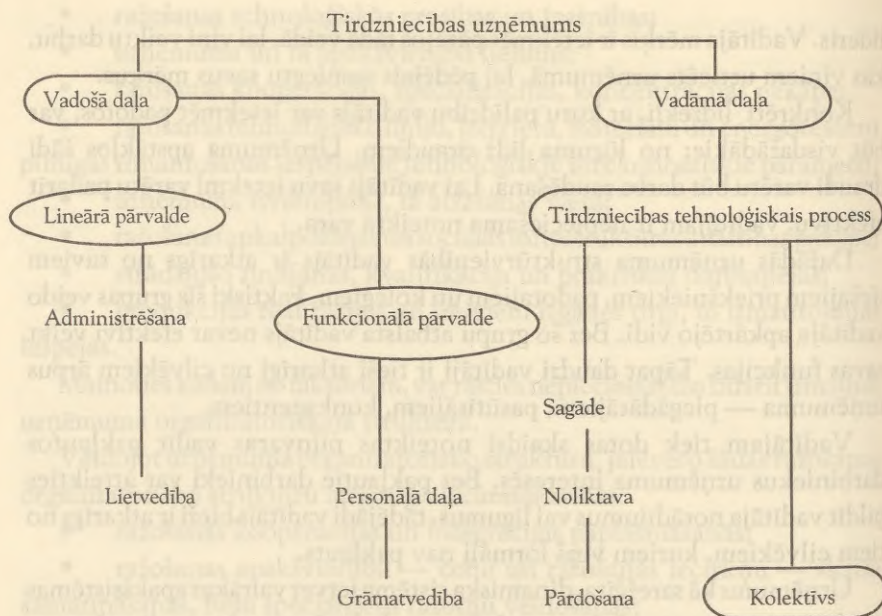
Vadītājam tiek dotas skaidri noteiktas pilnvaras vadīt pakļautos darbiniekus uzņēmuma interesēs. Bet pakļautie darbinieki var atteikties pildīt vadītāja norādījumus vai līgumus, tādējādi vadītājs bieži ir atkarīgs no tiem cilvēkiem, kuriem viņš formāli nav pakļauts.

Uzņēmums kā sarežģīta, dinamiska sistēma ietver vairākas apakšsistēmas un elementus (pamatražošana, ražošanas apkalpošanas cehus, palīgražotnes, ražošanas iecirkņus utt.). Pētot, projektējot un veidojot uzņēmuma vadīšanas organizatorisko struktūru, lietderīgi uzskatīt, ka jebkurš uzņēmums sastāv no vadošās un vadāmās sistēmas.

Ražošanas uzņēmumu raksturo ražošanas organizācijas veids un tajā realizējamie tehnoloģiskie, ekonomiskie un sociālie procesi, vadīšanas saišu skaits un raksturs, kas nodrošināms, lai vadāmā sistēma funkcionētu vēlamā ritmā un ar vēlamiem parametriem kā uzņēmuma iekšienē, tā arī ar citiem uzņēmumiem.

Vadošā sistēma aptver visus vadīšanas orgānus un vadīšanas aparāta darbiniekus visos ražošanas vadīšanas līmeņos — uzņēmumā, ražotnē, cehā, ražošanas iecirknī, brigādē.

Vadāmā sistēmai jārealizē noteiktas produkcijas vai pakalpojumu ražošanas funkcijas, intensīvi un efektīvi izmantojot ražošanas līdzekļus, darbaspēku, materiālus, izejvielas un energoresursus. Konkrēta uzņēmuma vadības organizatoriskā struktūra tiek veidota, ņemot vērā darbības sfēru, uzņēmuma lielumu u.c. faktorus. 7.1. shēmā ir parādīta tirdzniecības uzņēmuma vadības organizatoriskā struktūra.



7.1. shēma. Tirdzniecības uzņēmumu vadības organizatoriskā struktūra.

Vadāmās sistēmas sekmīgai darbībai vadīšanas aparāta darbinieku pienākums ir nodrošināt visas tehnoloģiskās, ekonomiskās un sociāli psiholoģiskās vadīšanas saites, jārūpējas, lai strādnieku rīcībā būtu ražošanas līdzekļi nepieciešamā daudzumā un kvalitātē (darba galdi, iekārtas un instrumenti), kā arī materiāli, izejvielas, enerģētiskie resursi, finanses un pieņemami sociālie darba apstākļi.

Vadošajai sistēmai vadāmā sistēma visu laiku jānodrošina ar darbības uzdevumiem, tai sistemātiski jāsaņem informācija par vadāmajā un ar to saistītajās sistēmās veikto darbu, lai to savlaicīgi un pareizi koordinētu.

Konkrētas dienesta attiecības uzņēmumā ir noteiktas uzņēmuma statūtos, nolikumos par tā struktūrvienībām un vadīšanas aparāta darbinieku amata aprakstos.

7.3. Uzņēmuma struktūras izveidošana

Uzņēmuma struktūra ir uzņēmuma nodaļu izvietošana un to savstarpējā saikne.

Uzņēmuma struktūra ir nepieciešama, lai noteiktu un konkretizētu vadības līmeņa savstarpējās attiecības, tiesību, pilnvaru un atbildības sadalījumu.

Uzņēmuma organizatoriskās vienības, kurās notiek daudzu darbavietu vai amatu apvienošana, sauc par **apakšvienībām**.

Galvenie apakšvienību izveidošanas modeļi ir šādi:

- **objektu modelis** — apakšvienības tiek veidotas uz «objektu» pamata (produkti vai produktu grupas). Šī modeļa piemērs ir uzņēmuma struktūra, kura sastāv no atsevišķām nodaļām. Piemēram, patēriņa preču ražošanas nodaļa un ražošanas līdzekļu ražošanas nodaļa, kuras darbojas ar dažādiem tirgiem un tām atbilstošām stratēģijām;

- **funkcionalais modelis**, pēc kura uzņēmuma daļas tiek izveidotas, ņemot par pamatu uzņēmuma ražošanas funkcijas (ražošana, sagāde, mārketing, finansēšana u. c.);

- **matrices modelis** — abu iepriekšējo modeļu kombinācija, kuras ietekmē rodas funkciju un pilnvaru krustošanās (matrice). Funkcionālās daļas tuvojas ražošanai, padziļinās darbinieku specializācija un sadarbība funkcionālo nodaļu starpā. Šī modeļa trūkumi ir komunikāciju grūtības.

Uzņēmuma struktūru veido

- amatu nosaukumi;
- darba pienākumu sadale;
- darbu savstarpējo attiecību forma;
- lēmumu pieņemšanas kompetence.

Veidojot uzņēmuma struktūru, vadītājam rodas šādi jautājumi.

1. Cik vadības līmeņi ir vajadzīgi?
2. Cik formāla būs to mijiedarbība?
3. Kāda būs pieņemto lēmumu izplatīšanas hierarhija (vai visi jautājumi būtu jāpārzina augstākajai vadībai)?

4. Cik sarežģīta būs organizatoriskā struktūra? Vienkārša hierarhija ar skaidru pienākumu un tiesību sadali ir viegli saprotama atšķirībā no masīvas uzbūves vadīšanas struktūras.

Vadības līmeņu skaits ir atkarīgs no uzņēmuma tipa, lieluma un organizatoriskās formas. Lielos uzņēmumos būs vajadzīgi vairāki vadības līmeņi.

Uzņēmuma iekšējā struktūra būs formālāka, ja vadīšanas stils būs birokrātiskāks, un otrādi — ja vadības stils būs demokrātiskāks, arī vadības līmeņu savstarpējā iedarbība būs neformālāka.

Vienkārša hierarhija, kurai ir precīzs pienākumu un tiesību sadalījums, ir vieglāk saprotama un veicina uzņēmuma darbības procesu.

Jebkuras uzņēmuma struktūras izveidošanā ir trīs galvenie posmi.

1. Veicamā darba rakstura noteikšana
2. Uzdevumu sadale
3. Amatu noteikšana

Veicamā darba rakstura noteikšana

Lai veiktu šo uzdevumu, uzņēmuma veidošanas stadiju lietderīgi sadalīt apakšpunktos, kuri paredz noteiktus posmus un darba veidus. Piemēram, uzdevumu noteikšana, nepieciešamā darba apjoma noteikšana šo uzdevumu izpildei, nelietderīgā darba un dublēšanās novēršana, paša procesa izstrāde un pārbaude (lai neizlaistu kādu svarīgu darba sastāvdaļu).

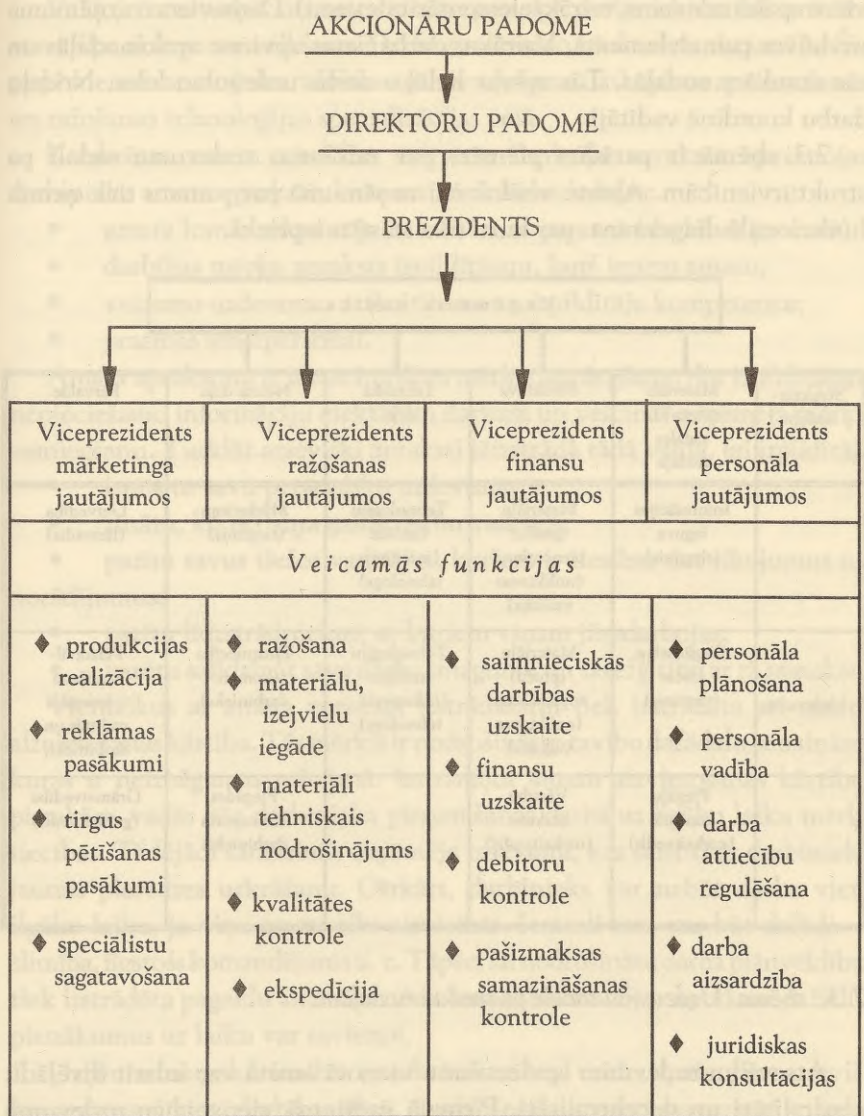
Daži uzņēmējdarbības speciālisti izdala trīs posmus un virzienus, kuri būtu jāveic, veidojot uzņēmumu.

1. Veicamā darba analīze — darba noteikšana un savstarpējās iedarbības koordinācijas paņēmieni analīze.

2. Lēmumu analīze — kāda veida lēmumi tiks pieņemti un kāda būs vadītāja dalība tajos.

3. Attiecību analīze, nosakot katra vadītāja ieguldījumu kopējā lietā un personu loku, ar ko vadītājs varētu sadarboties, ka arī iespaidu uz vadītāju no citu personu puses, kuri pieņem lēmumus.

Darba uzdevumu sadale starp atsevišķiem darbiniekiem notiek, pamatojoties uz uzņēmuma uzdevumiem, funkcijām un to sadales principiem. Ražošanas uzņēmumos darba uzdevumus sadala gan pēc funkcijas, gan objektu principa un katram darbiniekam tiek izstrādāts atbilstošs amata apraksts, kurā tiek paredzēti darbinieka pienākumi viņa funkciju veikšanā, viņa tiesības un atbildība. 7.2. shēmā ir parādīts piemērs par akciju sabiedrību vadošo darbinieku funkciju sadali.



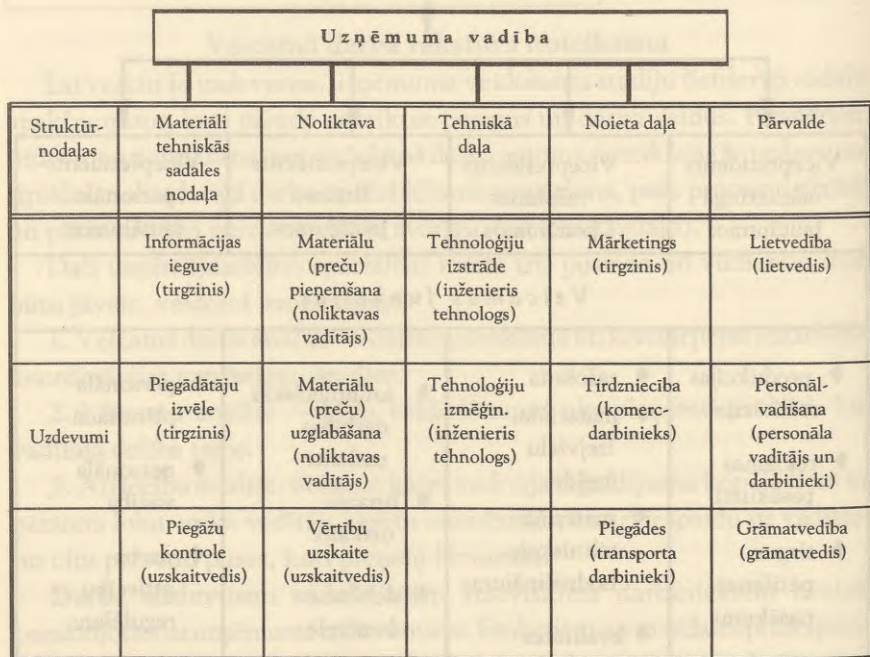
7.2. shēma. Akciju sabiedrības vadošo darbinieku funkciju sadalījums.

Darbavietu un amatu noteikšana

Darba uzdevumu sadalei seko darbavietu veidošana. Katrā darbavietā jāparedz tāds darba apjoms, kuru var veikt viens darbinieks (piemēram,

viens apakšuzdevums, vairāki elementāruztdevumi). Darbavieta ir uzņēmuma uztvūves pamatelements. Vairākas darbavietas apvieno apakšnodaļās un tās savukārt nodaļās. Tās aptver lielāku darba uzdevumu loku. Nodaļu darbu koordinē vadītāji.

7.3. shēmā ir parādīts piemērs par ražošanas uzdevumu sadali pa struktūrvienībām. Amatu veidošanai uzņēmumā par pamatu tiek ņemta funkcionālā diagramma, par kuru tika stāstīts iepriekš.



7.3. shēma. Uzdevumu sadale pa struktūrnodaļām.

Atsevišķu uzdevumu apvienošanu vienotā amatā var izdarīt divējādi: centralizēti un decentralizēti. Pirmajā gadījumā vienveidīgu uzdevumu veikšanu uzdod vienam izpildītājam. Piemēram, reģistrēt ienākošo pastu uzdod tehniskajam sekretāram.

Pēc šī amatu veidošanas paņēmiena izpildītājs specializējas viena vai vairāku vienveidīgu uzdevumu veikšanai. Tādā veidā var sasniegt augstu specializācijas līmeni ražošanā.

Veidojot amatus pēc decentralizācijas principa, darbiniekiem tiek uzticēta atsevišķu uzdevumu veikšana. Darbavietu veido kā daudzfunkcionālu. Šis paņēmieni ir analogisks ražošanas pilnveidošanai darbavietu apvienošanas un ražošanas tehnoloģijas specializācijas ceļā.

Konkrētas amata vienības veicamo funkciju saraksts apvienojas darbinieka amata aprakstā, kura saturā ir šādas iedaļas:

- amata lomas raksturojums ražošanas procesā (darbības procesā);
- darbības mērķa apraksts izpildītājam, kurš ieņem amatu;
- veicamo uzdevumu uzskaitījums un izpildītāja kompetence;
- prasības amatpersonai.

Amata aprakstam ir jāveicina divu mērķu sasniegšana: dot izpildītājam nepieciešamo informāciju efektīvam darbam un veicināt uzņēmēja mērķu sasniegšanu. Turklāt atsevišķi apraksti jāizstrādā tādā veidā, lai izpildītājs

- izprastu savu personisko uzdevumu;
- zinātu, ko no viņa gaida darbu vadītājs;
- pazītu savus tiešos vadītājus, kuriem ir tiesības dot rīkojumus un norādījumus;

- pazītu līdzstrādniekus, ar kuriem viņam jāsadarbojas;
- varētu salīdzināt sava darba smagumu un sarežģītību ar tā samaksu.

Vienlaikus ar amata apraksta izstrādāšanu tiek izstrādāta arī amatu aizvietošanas kārtība. Tās mērķis ir nodrošināt gatavību dažādām izmaiņām, kuras ir neizbēgamas ražošanā. Izstrādājot amatu aizvietošanas kārtību, pirmkārt, vadās pēc darbinieka pieņemšanas darbā uz ilgāku laiku mērķtiecības. Tādējādi samazinās uzņēmēja izdevumi, kas saistīti ar darbinieka jaunas pieredzes uzkrāšanu. Otrkārt, darbinieks var nebūt darba vietā ilgāku laiku, ja viņa amats tiks aizvietots. Iemesli tam var būt dažādi — slimība, ilgstošs komandējums u. c. Tāpēc, lai nodrošinātu darba plānveidību, tiek izstrādāta pagaidu amatu aizvietošanas sistēma. Šim nolūkam dažādas pienākumus uz laiku var savienot.

Uzņēmuma apakšvienības (struktūrvienības) veido, apvienojot atsevišķus amatus vienotā darbības sfērā. Apakšvienību struktūras pamatā ir darba uzdevumu dalīšana. Apakšvienību veidošana analogisku ražošanas funkciju ceļā ļauj panākt efektīvāku uzņēmuma vadīšanu, tās elastību uzņēmuma saimnieciskās darbības uzlabošanā un pilnveidošanā.

Pienākumu sadales metodes pa apakšvienībām ir atkarīgas no tā, kādas pazīmes un metodes ir sadales pamatā. Raksturīgākās pazīmes ir šādas.

- **Sadale vienāda lieluma grupās.** Šo metodi izmanto tad, ja darbinieki profesionālā ziņā ir līdzvērtīgi, bet noteiktu mērķu sasniegšanai ir nepieciešams noteikts cilvēku skaits.

- **Pēc funkcionālās pazīmes.** Šī ir vizizplatītākā metode atsevišķu uzņēmuma nodaļu veidošanā — ražošanas, personālvadības, finansu u. c. Katra nodaļa veic noteiktas funkcijas.

- **Pēc teritoriālās pazīmes.** Šī metode tiek lietota gadījumos, kad uzņēmums veic savu darbību dažādu rajonu teritorijā.

- **Ražotās produkcijas pazīme.** Šī metode gūst visplašāko izmantojumu lielos uzņēmumos, kuri paplašina ražotās produkcijas sortimentu, kur citas metodes lietošana izraisītu uzņēmumu struktūras sarežģīšanu.

- **Patērētāju interešu ievērošana.** Tajās nozarēs, kur patērētājs ir galvenais faktors, viņu intereses uzņēmuma struktūras veidošanā ir izšķirošas. Tas ir sevišķi raksturīgi, izveidojot servisa dienestus.

Liela mēroga uzņēmumos tiek izmantotas gan visas, gan dažas no minētajām metodēm.

7.4. Uzņēmuma vadīšanas organizatorisko struktūru tipi

Ražošanas vadīšanas organizatoriskās struktūras var tipizēt atbilstoši vadīšanas saišu un sakaru raksturam starp uzņēmuma strukturālām apakšvienībām un atsevišķiem darbiniekiem. Šīm saitēm ir lineārs un funkcionāls raksturs, tāpēc ar vadīšanu organizatoriskās struktūras iegūst atbilstošu apzīmējumu.

Galvenie ražošanas uzņēmumu vadīšanas organizatorisko struktūru tipi:

- lineārās struktūras;
- funkcionālās struktūras;
- jauktās (lineāri funkcionālās) struktūras;
- patstāvīgās struktūras.

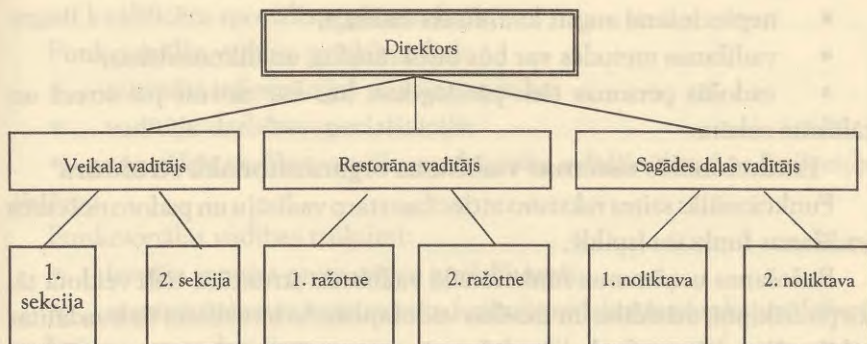
Lineārās sistēmas vadīšanas organizatoriskā struktūra

Lineārās saites ir tiešas, ar tām vadītājs, izmantojot visas vadīšanas funkcijas, tiešā administratīvā kārtībā iedarbojas uz padotajiem, un padotie savukārt par visiem jautājumiem ir atbildīgi tikai vienam vadītājam.

Lineārā ražošanas uzņēmuma struktūra ir vienkārša un skaidra. Katrs vadīšanas aparāta darbinieks šajā struktūrā visos jautājumos ir padots tikai vienam augstākstāvošam vadītājam, no kura saņem visus rīkojumus un norādījumus un kuram atskaitās par padarīto. 7.4. shēmā parādīts tirdzniecības uzņēmuma vadīšanas struktūras piemērs.

Lineārās ražošanas uzņēmuma struktūrai var būt divi varianti:

- vienlīniju struktūra (7.4. shēma);
- daudzlīniju struktūra.



7.4. shēma. Lineārās vadības struktūrā tirdzniecības uzņēmumā.

Vienlīniju struktūras gadījumā katram padotajam ir priekšnieks, bet katram priekšniekam ir vairāki padotie.

Daudzlīniju struktūrā ar direktīvās vadības palīdzību var būt hierarhiski savienoti zemākie posmi ar dažādiem augstākiem vadības posmiem (daudzkārtējās pakļautības princips).

Līnijveida vadības būtība ir šāda:

- lēmumus pieņem viena vadošā persona;
- darbs tiek sadalīts apakšpienākumos, kurus nodod zemākstāvošajiem darbiniekiem;
- tālāk pienākumu izpilde tiek nodota izpildītājiem.

Radušies jautājumi vai informācija par izpildīto tiek nodota apgrieztā kārtībā — no izpildītāja pie vadības. Nepārtrauktā apgrozībā atrodas vadošā, novērtējošā un iepazīstinošā informācija, virzoties no augšas uz leju. Atskaite par izpildi, par darba norisi vai traucējumiem notiek no apakšas uz augšu. Tādā veidā šai shēmai ir nepieciešama augsta vadības kompetence visos līmeņos. Vadītājs tiek saukts par līnijveida vadītāju.

Līnijveida vadības shēmu lieto salīdzinoši vienkāršos darbības veidos, biežāk balstoties uz vienveidīgiem uzdevumiem.

Līnijveida vadības priekšrocības:

- netiek pieļauti pretrunīgi lēmumi un vadības dubultošanās;

- katrai personai ir personiska atbildība par izpildīto;
- par visiem darba jautājumiem padotie atbild tikai vienam vadītājam.

Līnijveida vadības trūkumi:

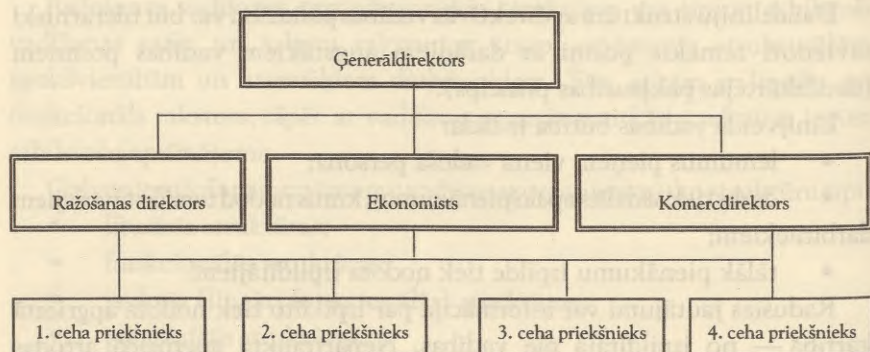
- nepieciešami augsti kvalificēti vadītāji;
- vadīšanas metodes var būt birokrātiskas un diktatoriskas;
- vadošās personas tiek pārslogotas, kas var novest pie stresa un tālākām sekām.

Funkcionālās sistēmas vadīšanas organizatoriskā struktūra

Funkcionālās saites raksturo attiecības starp vadītāju un padoto noteiktu vadīšanas funkciju izpildē.

Ražošanas uzņēmuma funkcionālā vadīšanas struktūra tiek veidota tā, ka pienākumi, atbildība un tiesības vadošajiem darbiniekiem tiek sadalītas atbilstoši vadīšanas funkcijām līdz ar ieņemamo amatu.

Tā, piemēram, uzņēmuma galvenajam ekonomistam ekonomiska rakstura funkciju izpildē pakļauti ne tikai speciālie dienesti, bet arī visi ražotņu un cehu vadītāji utt.



7.5. shēma. Ražošanas uzņēmuma funkcionālās vadīšanas struktūra.

Atšķirībā no līnijveida struktūras funkcionālajā vadības struktūrā augstākstāvošās vadības noslogojums ir samazināts un vienveidīgu uzdevumu veikšanai tiek norikoti funkcionālie vadītāji, kuri savas darbības sfēras robežās vada izpildītājus. Atsevišķu funkcionālo vadītāju specializācija ļauj vadīt lielu skaitu izpildītāju. Tas rada apstākļus vadības līmeņu samazināšanai.

Funkcionālajā vadības sistēmā saites pastāv ne tikai starp funkcionālajiem vadītājiem un izpildītājiem, bet arī starp pašiem vadītājiem (7.5. shēma). Piemēram, tehniskās daļas vadītājs var dot norādījumu personāldaļai par augsti kvalificēta speciālista pieņemšanu.

Funkcionālās vadības priekšrocības:

- saīsināts informācijas nodošanas laiks;
- vadītāju darbības specializācija;
- augstākās vadības mazāka noslogotība salīdzinājumā ar līnijveida sistēmu.

Funkcionālās vadības trūkumi:

- iespēja saņemt pretrunīgus norādījumus;
- apgrūtināta savstarpēji saistītu funkciju sadale starp funkcionālajiem vadītājiem un padotajiem.

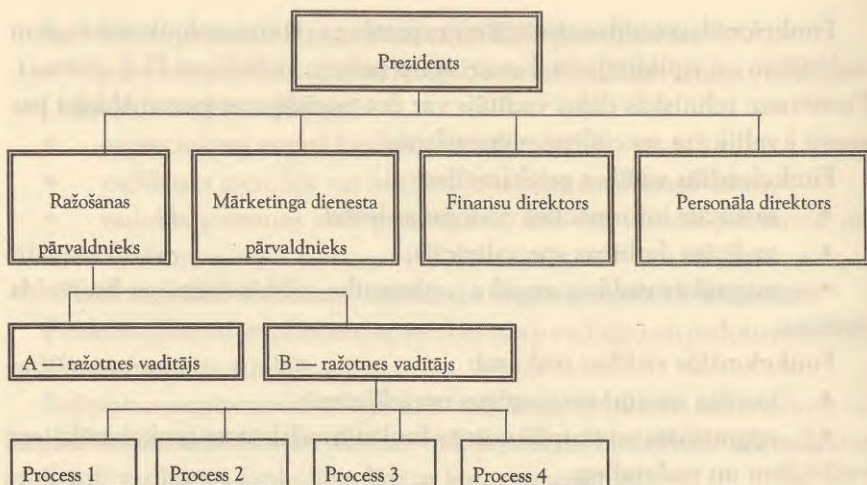
Līnijveida un funkcionālās vadības sistēmas savienojot, var iegūt labu rezultātu, veidojas līnijveida funkcionālā vai matricēs veida vadības sistēma.

Jauktās sistēmas vadīšanas organizatoriskā struktūra

Veidojot ražošanas uzņēmuma vadīšanas organizatorisko struktūru, praksē parasti izmanto abu — kā lineāro, tā funkcionālo — vadīšanas struktūru principus, tādējādi izdevīgi savienojot šo sistēmu priekšrocības un mazinot to ierobežotību un vienpusību.

Galvenās jauktās sistēmas priekšrocības:

- iespēja veikt vadīšanas aparāta darbinieku dziļu specializāciju;
- iespēja paaugstināt un stiprināt vadošo darbinieku autoritāti;
- iespēja uzturēt pietiekami augstu vadīšanas aparāta darbinieku atbildības līmeni par ražošanas gala rezultātiem.



7.6. shēma. Jauktās sistēmas vadīšanas organizatoriskā struktūra.

Šajā sistēmā vadošo speciālistu norādījumi ražošanas tehnoloģijas un ekonomiskajos jautājumos ir obligāti visiem sistēmā strādājošiem vadītājiem un darbu izpildītājiem. Funkcionālo speciālistu darbības lauku, to kompetenci savukārt nosaka sistēmas vadīšanas koleģiālie orgāni un tās vadītājs. Lai vadīšanas aparāta darbinieki, kas pilda funkcionālo speciālistu lomu, sekmīgi veiktu savus pienākumus, tiem jāzūtic, jādod pietiekami lielas tiesības rīkoties, lai viņi un administratori būtu tiesīgi pieņemt lēmumus operatīvi, ātri — bez to liekas saskaņošanas. Darbiniekam ar šādām tiesībām jābūt ar labām teorētiskām zināšanām, ar praktiskā darba iemaņām, spējīgam ražošanas organizatoram un administratoram (7.6. shēma).

Šī ir visizplatītākā vadīšanas organizatoriskā struktūra. No šīs struktūras tika tālāk attīstītas patstāvīgās, ierobežotas funkcionēšanas, adaptīvās, matrices u.c. vadīšanas organizatoriskās struktūras.

Piemēram, produkcijas B ražošanā ietilpst četri tehnoloģiskie procesi (piemēram, metināšana, krāsošana, montāža utt.). Informācija par katru procesu nonāk B ražotnes vadītājam.

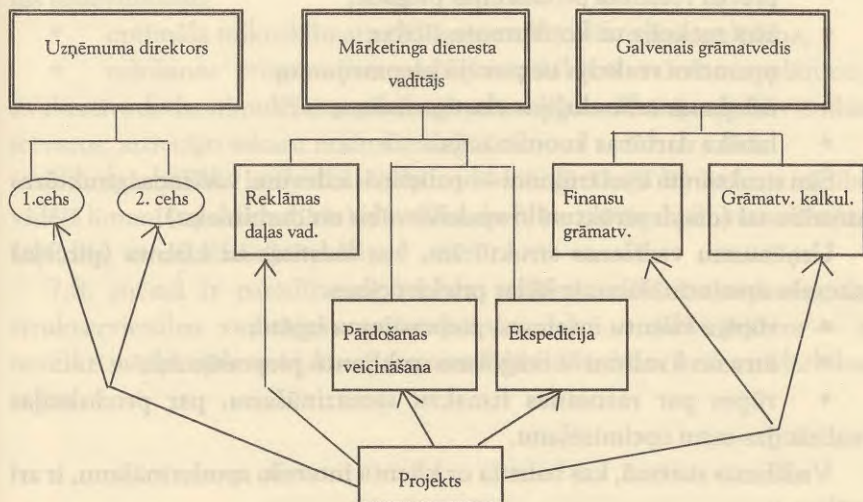
Kā trūkumu šāda veida uzbūvei var minēt domstarpības starp līnijveida un funkcionālajiem darbiniekiem. Līnijveida darbinieki bieži vien pretojas funkcionālo ekspertu darbam.

Daudzi autori līnijveida funkcionālo uzbūvi sauc par funkcionālo uzbūvi. Tas saistīts ar to, ka tīrā veidā funkcionālā uzbūve ir sastopama samērā reti.

Matrices sistēmas vadīšanas organizatoriskā struktūra

Matrices sistēmas struktūra ir viena no izplatītākajām struktūrām modernos uzņēmumos. Šī sistēma balstās uz pagaidu darba grupām, kuru locekļi, atrodoties savu funkcionālo nodaļu sastāvā, uz noteiktu laiku nokļūst projekta vadītāja pakļautībā.

Matrices sistēmas vadīšanas organizatoriskā struktūra domāta uzņēmuma speciālistu apvienošanai grupā ar mērķi strādāt pie speciāla projekta, piemēram, izstrādāt jaunu produkcijas veidu.



7.7. shēma. Matrices sistēmas organizatoriskā struktūra.

Realizējot uzņēmumā jaunu projektu, katrs grupas loceklis saņem uzdevumu no projekta vadītāja, bet metodisko vadīšanu veic iepriekšējais funkcionālais vadītājs.

Matrices sistēmas struktūra ļauj elastīgi pārorientēt personālu no viena projekta uz citu. Pēc projekta realizēšanas pagaidu grupas tiek izformētas.

Patstāvīgās sistēmas vadīšanas organizatoriskā struktūra

Lai organizācija darbotos neatkarīgi un efektīvi, attīstītās valstīs arvien vairāk veido un izmanto patstāvīgas sistēmu vadīšanas organizatoriskās struktūras. Šajās struktūrās ir visas patstāvīgai uzņēmuma darbībai nepieciešamās strukturālās apakšvienības: mārketinga, ražošanas, finansu, personāla un komercijas apakšvienības. Šīs struktūras parasti tiek būvētas pēc diviem principiem:

1) orientētas uz galaproduktu;

2) orientētas uz klientu, pircēju.

Vadīšanas struktūrām, kas orientētas uz galaproduktu, ir šādas galvenās priekšrocības:

- vienāda, pietiekama uzmanība katram produkcijas veidam;
- labi rezultāti produkcijas ražošanā un realizācijā;
- precizēta atbildība par peļņu;
- laba kvalitātes un ražošanas izdevumu kontrole;
- precīzi realizēta produkcijas piegāde;
- ātra reakcija uz konkurentu rīcību;
- operatīva reakcija uz pircēju pieprasījumu;
- ražošanas tehnoloģijas elastīga maiņa;
- labāka darbības koordinācija.

Šīm struktūrām ir arī trūkumi — palielinās izdevumi vadīšanas struktūras uzturēšanai (daudz strukturālo apakšvienību un darbinieku).

Uzņēmumu vadīšanas struktūrām, kas balstītas uz klienta (pircēja) interešu apmierināšanu, ir šādas priekšrocības:

- rūpīga klientu intereses, pieprasījuma izpēte;
- ātra un kvalitatīva reaģēšana uz klientu pieprasījumu;
- rūpes par ražošanas izmaksu samazināšanu, par produkcijas realizācijas cenu optimizēšanu.

Vadīšanas sistēmā, kas balstīta uz klienta interešu apmierināšanu, ir arī trūkumi:

- sistēma nav stabila, grūti prognozējamas izmaiņas ārējā vidē;
- bieži nepieciešami ievērojami kapitālieguldījumi;
- grūti nodibināt stabilas ilgtermiņa attiecības ar piegādātājiem.

7.5. Apakšvienību vadīšana

Uzņēmuma vai tā apakšvienību vadīšana (menedžments) ir personas vai personu grupu iedarbība uz citām personām (vadāmo daļu) ar nolūku tās rosināt darboties attiecīgo mērķu sasniegšanā.

Uzņēmuma ražošanas uzdevumu dalīšanas gaitā tiek noteikta uzņēmuma struktūra un izpildītāju hierarhija uzņēmuma apakšnodaļās.

Izpildītāju un vadītāju savstarpējās darbības nodrošināšanai jāizstrādā konkrēta, precīza vadīšanas sistēma. Galvenās prasības vadīšanas sistēmai ir šādas:

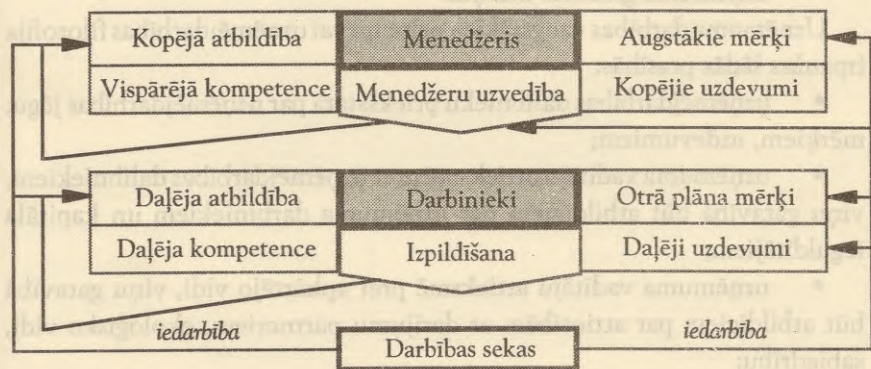
- vadīšanas mērķiem jābūt skaidri noteiktiem, bez pretrunām to starpā;
- vadīšanas sistēmai jābūt vienkāršai;
- vadāmo posmu skaitam jābūt minimālam.

Apakšvienību (strukturvienību) vadīšanas specifiskās lomas izpausmes ir šādas:

- uzdevumu un mērķu izvirzīšana, apakšvienību darba organizācija un pienākumu sadale apakšvienībās atbilstoši uzņēmuma kopējiem mērķiem un uzdevumiem;
- optimāla mikroklimate radīšana un konfliktu noregulēšana;
- ražošanas programmas vadīšana atbilstoši ražošanas plāniem, kvalitatīva darba stimulēšana, ražošanas procesa koordinācijas apakšvienības ietvaros, attiecīgo sakaru nodrošināšana.

Vienīgā būtiskā atšķirība starp vadību augstākajā līmenī un vadību vidējā līmenī (apakšvienībās) ir vadības darbības mērogs, pilnvaru robežas, atbildība un detalizācijas pakāpe.

7.8. shēmā ir parādīta uzņēmuma vadīšana. Pēc tās redzams, ka strukturvienības vadītājiem un vadāmajai daļai — darbiniekiem — ir noteikti mērķi, uzdevumi, kompetence un atbildība, kuru izraisa to darbības sekas.



7.8. shēma. Uzņēmuma vadīšana.

Plašākā nozīmē vadišana ir rīkojumu process un instrumentu kopums, kurš cilvēku komplekso attiecību ietvaros kalpo rīkojumu veidošanas (plānošana, lēmumu pieņemšana) un virzīšanas (organizācija, motivācija un pārrunas) darbībai, lai nodrošinātu rīkojumu izpildi (kontrolē, atbildība).

Struktūrvienības vadišanai ir trīs aspekti.

1. «Kurš» «ko» vada? (Institucionālais aspekts.) Šis aspekts raksturo vadišanas uzdevumu izpildītājus — menedžerus — un nosaka personas, kas saistītas ar lēmumu pieņemšanu. Piemēram, ceha vadītāju pienākumi un tiesības.

2. «Kā» notiek vadišana un «kā» tā iedarbojas uz vadāmajiem? (Funkcionālais aspekts.) Šis aspekts raksturo, pirmkārt, menedžeru un vadišanas sistēmu veidošanu un darbību. Var apskatīt gan iespējamās vadības funkcijas, gan menedžeru darbības raksturojumus (vadības stilus). Otrkārt, tiek raksturota menedžeru iedarbība uz vadāmajiem objektiem, vadišanas efektivitāte utt.

3. «Kādā veidā» notiek vadišana? (Instrumentālais aspekts.) Šis aspekts attiecas uz vadišanas instrumentiem, kurus izmanto menedžeri savu uzdevumu veikšanai.

Svarīgs vadišanas uzdevums ir noteikt uzņēmuma darbības politiku.

Uzņēmuma darbības politika ir visu normatīvo prasību kopums un to izpildes paņēmieni, kuri veido uzņēmuma struktūru.

Uzņēmumam saistošās normatīvās prasības satur

- uzņēmuma darbības «augstākos» principus;
- uzņēmuma globālos mērķus.

Uzņēmuma darbības «augstākie» principi vai uzņēmējdarbības filozofija izpaužas šādās prasībās:

- uzņēmējdarbības dalībnieku priekšstatā par uzņēmējdarbības jēgu, mērķiem, uzdevumiem;
- uzņēmuma vadītāju attieksmē pret uzņēmējdarbības dalībniekiem, viņu gatavībā būt atbildīgiem par uzņēmuma darbiniekiem un kapitāla ieguldītājiem;
- uzņēmuma vadītāju attieksmē pret apkārtējo vidi, viņu gatavībā būt atbildīgiem par attiecībām ar darījumu partneriem, ekoloģisko vidi, sabiedrību;
- uzņēmuma vadītāju attieksmē pret uzņēmējdarbības risku, gatavība riskam.

Administratīvo vadīšanu uzņēmumā veic direktori, pārvaldnieki vai menedžeri. Viņi atbild par uzdevumu noteikšanu uzņēmumam, par vadīšanas politiku un stratēģiju, par jautājumiem, kas saistīti ar uzņēmuma darba plānošanu organizāciju un kontroli. Nereti tiek lietots termins «augstākā vadība», ar kuru saprot firmas prezidentu, direktoru, ģenerāldirektoru utt., kuri ietilpst direktoru padomes sastāvā vai atskaitās tieši viņam.

Jautājumi

1. Kādi ir struktūrvienību vadīšanas uzdevumi?
2. Kādi faktori jāņem vērā, veidojot uzņēmuma vadīšanas organizatorisko struktūru? Kādām prasībām jāatbilst vadīšanas organizatoriskajai struktūrai?
3. Kādas ir uzņēmuma vadošās un vadāmās sistēmas funkcijas?
4. Kādā veidā tiek noteiktas dienesta attiecības dažādās uzņēmuma struktūrvienībās?
5. Nosauciet atsevišķas vadīšanas organizatoriskās struktūras priekšrocības un trūkumus.
6. Kādos gadījumos var izvēlēties jauktās sistēmas vadīšanas organizatorisko struktūru?
7. Ar ko atšķiras funkcionālais vadītājs no līnijveida vadītāja?
8. Salīdziniet funkcionālo vadības shēmu ar matrices tipa shēmu.
9. Kāda vadības shēma tiek izmantota tajās mācību iestādēs, kurās jūs mācāties?

8. UZŅĒMUMA KRĪZE

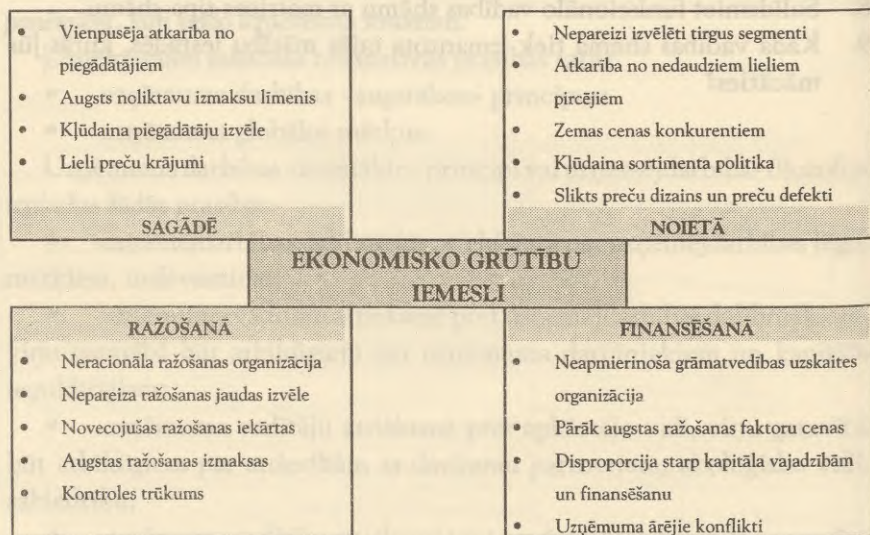
8.1. Uzņēmuma krīzes cēloņi

Tirgus ekonomikā uzņēmumam nepārtraukta ražošanas procesa nodrošināšanai ir nepieciešami atbilstoši līdzekļi naudas formā. Šie līdzekļi ir investīcijas ražošanā, kuri nepārtraukti ļauj uzņēmumam atražoties. Veiksmīgas uzņēmuma darbības gaitā veidojas peļņa, kura nodrošina atražošanas procesa paplašināšanu.

Tajos gadījumos, kad uzņēmums līdzekļu trūkuma dēļ nav spējīgs veikt atražošanas procesu, iestājas finansiālā līdzsvara traucējumi, uzņēmums kļūst maksātnespējīgs, rodas krīzes situācijas draudi.

Nepareizu finansu lēmumu ietekmē samazinās uzņēmuma apgrozījums un peļņa, palielinās izmaksas un samazinās pašu kapitāls, pieaug parādi, rodas grūtības ar maksājumiem un beigās — maksātnespēja.

Ar **maksājumu grūtībām** saprot īslaicīgu kārtējo naudas līdzekļu deficītu. Ar **maksātnespēju** saprot ilgstošu līdzekļu trūkumu. Uzņēmums — parādnieks vairs nav spējīgs pildīt savas saistības, kam par iemeslu var būt uzņēmuma iekšējie un ārējie apstākļi. Ekonomisko grūtību iemesli ir parādīti 8.1. shēmā.



8.1. shēma. Ekonomisko grūtību iemesli.

Finansiālā līdzsvara traucējumus izraisa ražošanas procesa nepareiza organizācija un vadīšana, kā arī citi netieši faktori:

- 1) absolūtie vai relatīvie zaudējumi tirgus apstākļu dēļ:
 - nepareizi izvēlēti tirgus segmenti (samazināti vai palielināti),
 - patērētāju pieprasījuma neatbilstība preču vai pakalpojumu piedāvājumam,
 - neatbilstošs vai novecojis preču dizains,
 - preču defekti,
 - pārāk augstas vai zemas cenas, kas negatīvi iespaido pircēju uzvedību tirgū;
- 2) pārāk augsts izmaksu līmenis, kam var būt šādi iemesli:
 - pārāk dārgas ražošanas tehnoloģijas,
 - neracionāla organizācija,
 - nelabvēlīga uzņēmuma atrašanās vieta,
 - pārāk augstas ražošanas faktoru cenas (darba alga, materiālu un izejvielu, enerģijas avotu vērtības),
 - ārējie iemesli (nodokļi vai citas saistības);
- 3) zudumi ražošanas un vadīšanas potenciālā, ko izraisa:
 - zems vadītāju kompetences līmenis,
 - nepietiekama darba ražīguma veicināšana,
 - zems ražošanas līdzekļu atjaunošanas līmenis;
- 4) disproporcijas ražošanas attīstības procesā (pirmkārt, paplašinot ražošanu), kuras rodas:
 - materiālā nozīmē — starp ražošanas faktoriem un ražošanas stadijām,
 - finansu un ekonomiskā nozīmē — starp kapitāla vajadzībām un finansēšanu.

Uzņēmuma krīzes cēloņi lielākajā daļā gadījumu nāv meklējami tikai ražošanas procesā, bet arī uzņēmuma vadīšanas procesā. Tie izpaužas kā pretrunas starp prasībām, kuras tiek izvirzītas vadīšanai, un spēju vadīt uzņēmumu.

Visbiežāk uzņēmuma krīzi izraisa tipisku iekšējo iemeslu kompleks:

- uzņēmuma vadības nenopietna un novēlota krīzes iemeslu analīze;
- pašu kapitāla trūkums, pieaugošie parādi, ko pastiprina jaunu kredītu atteikums, kas ierobežo uzņēmuma vadības darbības lauku;
- «anarhija», ko radījusi uzņēmuma krīze un kura izpaužas ražošanas

un pārvaldes procesos, sarežģī reālo situāciju un neļauj objektīvi to novērtēt;

- objektīvie trūkumi uzņēmuma pārvaldē, kas saistīti ar subjektīvu vadītāju bezpalīdzību, ko uzņēmuma vadība visbiežāk cenšas noslēpt ar tendenciozu optimismu, novedot pie tālākas stāvokļa pasliktināšanās.

8.2. Uzņēmuma atveseļošana

Uzņēmuma krīzes apstākļos ir iespējami vairāki tās likvidēšanas pasākumi. Atveseļošanu var veikt

- iepriekšējā uzņēmuma vadība;
- jaunā uzņēmuma vadība, ko norīkojis uzņēmuma īpašnieks;
- uzņēmuma pārņēmēja firma, kura pieder parādnieka kreditoriem.

Uzņēmuma atveseļošana tiek veikta ar nolūku atjaunot uzņēmuma darbību, tā finansiālo līdzsvaru, novēršot iemeslus, kuri izraisa uzņēmuma krīzi, kā arī apmierinot kreditoru pretenzijas un izpildot saistības ar valsts budžetu. Atveseļošanas procesā tiek izstrādāts plāns, kurš nosaka līguma saistību izpildes termiņus.

Sekmīga krīzes pārvarēšana varētu notikt, realizējot steidzamu pasākumu operatīvās programmas un veicot arī dažādus stratēģiskus pasākumus. Neatliekamo pasākumu mērķis ir paplašināt uzņēmuma vadības apgabalu. Tas notiek, novēršot zaudējumu avotus un izmantojot dažādas agrāk «nepamanītas» rezerves, kā arī mobilizējot iekšējo ražošanas potenciālu (piesaistot speciālistus, kvalificēti pieņemot lēmumus u.c.) un ārējo potenciālu, kurš virzīts uz problēmu risinājumu (uzaicinot konsultantus, jaunus menedžerus utt.). Stratēģisko pasākumu mērķis ir stabilizēt situāciju un uz ilgu laiku novērst iemeslus, kuri izraisījuši krīzi. Šajos pasākumos ietilpst šādu apstākļu analīze un novērtējums:

- uzņēmuma potenciāls krīzes periodā un salīdzinājumā ar konkurentiem (tirgus iespējas, ienākumu lielums, ražošanas programma, ražošanas un realizācijas potenciāls);
- izklūšanas ceļi no krīzes, kuri orientēti uz veiksmīgu uzņēmumu pieredzi un savu trūkumu analīzi;
- reālas atveseļošanas stratēģijas alternatīvas un to secība tālākai uzņēmumu attīstībai;
- atveseļošanas koncepcijas konkrētizācija, kur pirmais un noteicošais posms ir uzņēmuma finansiālā nostiprināšana. To var sasniegt, panākot maksājumu termiņu atlikšanu,

pārvēršot īstermiņa saistības ilgtermiņa saistībās,
pārvēršot kreditoru kapitālu akciju kapitālā,
atliekot investīcijas,
pārdodot visu lieko, uzņēmumā neizmantojamo īpašumu un tālāk
pārdalot,

veicot izmaiņas uzņēmuma pārvaldē.

Uzņēmuma atveseļošana vienmēr ir saistīta ar interešu sadursmi pašā
uzņēmuma iekšienē. Tā rodas

- atbrīvojot vai pārceļot zemākā posmā vadītājus;
- atbrīvojot vai pārceļot citā darbā līguma darbiniekus u.c.

Atveseļošanas process noritēs vieglāk, ja iepriekš padomās par interešu
sabalansēšanu. Tam ir jāizstrādā speciāls sociālais plāns, kurā būtu jāietver

- potenciāli cietušo darbinieku skaits, norādot uzvārdus, kategorijas;
- summa, kura ir uzņēmuma rīcība;
- nolikums par darbinieku pārvietošanu, atbrīvošanu un zaudējumu
atlīdzināšanu.

Atveseļošanas gaita un tās iznākums būs atkarīgs no tā, vai uzņēmuma
vadītājs spēs pieņemt pareizus lēmumus, prātis ātri novērtēt situāciju, būs
spējīgs riskēt, būs emocionāli stabils un pietiekami uzstājīgs.

Atveseļošanas process būs veiksmīgāks, ja tiks ievēroti visi iepriekšmi-
nētie apstākļi.

Kaut arī uzņēmuma vadība mēģina veikt atveseļošanu ar minētajiem
pasākumiem, bieži rezultātu nav un uzņēmums kļūst maksātnespējīgs.

8.3. Uzņēmuma maksātnespēja

*Uzņēmuma faktiskā maksātnespēja ir parādnieka stāvoklis, kad tas nespēj
nokārtot savas parādu saistības līdz maksātnespējas lietas ierosināšanai.¹*

Uzņēmuma maksātnespējas izpausmes ir šādas:

- negatīva darījumu partneru reakcija (pircēju, piegādātāju,
kreditoru), kuri nevar laikus saņemt samaksu;
- juridiska reakcija no valsts puses, kura izpaužas dažādos pasākumos,
kurus katra valsts regulē likumdošanā.

Pie šādiem piespiedu pasākumiem pieder

- ārkārtēja uzņēmuma darbības pārbaude un tās slēdziens;
- uzņēmuma komerciālās darbības ierobežošana, piemēram, licences

¹ Likums «Par uzņēmumu un uzņēmēj sabiedrību maksātnespēju».

atņemšana apdrošināšanas sabiedrībām, depozītu noguldījumu aizliegšana bankām;

- līdzekļu piedzišana kreditoru labā (konfiskācija, aprakstīšana);
- piespiedu administratora iecelšana;
- tiesvedība uzņēmuma darbības likvidēšanā.

Uzņēmumu vai uzņēmējsabiedrību maksātnespējas pazīmes ir noteiktas likumā «Par uzņēmumu un uzņēmējsabiedrību maksātnespēju». Uzņēmumu vai uzņēmējsabiedrību var atzīt par maksātnespējīgu, ja tiesa konstatē vismaz vienu no šādām pazīmēm.

1. Parādnieks nespēj vai nespēs arī nākotnē pienācīgi nokārtot savas parādu saistības.

2. Parādnieks ir pārtraucis kārtot savas parādu saistības un divu nedēļu laikā pēc kreditora pretenzijas iesniegšanas nav reaģējis uz pēdējā prasību, vai arī triju mēnešu laikā parādniekam nav bijis iespējams pilnīgi vai daļēji izpildīt tiesas spriedumu par parādu piedziņu sakarā ar to, ka parādnieka aktīvi ir nepietiekami parāda segšanai.

3. Parādnieks ir paziņojis kreditoram vai publiski par savu faktisko maksātnespēju.

Maksātnespēju var izraisīt arī šādi no uzņēmuma saimnieciskās darbības neatkarīgi apstākļi:

- to trešo personu maksātnespēja, kurām ir parādu saistības pret uzņēmumu — parādnieku;
- ilgstoši nav saņemta samaksa par precēm vai pakalpojumiem no debitoriem;
- neapdrošinātas uzņēmuma mantas bojājumi, zādzības utt.

Minētie apstākļi ir pierādāmi ar rakstveida pierādījumiem. Par pierādījumu ticamību lemj tiesa.

Lietu par uzņēmuma parādnieka maksātnespēju izskata apgabaltiesa pēc parādnieka juridiskās adreses. Šī tiesa izskata arī citus ar uzņēmuma vai uzņēmējsabiedrības maksātnespēju saistītos jautājumus.

Maksātnespējas pieteikumu tiesā var iesniegt

- parādnieks vai parādnieka likvidatori;
- kreditors vai kreditoru grupa;
- administrators maksātnespējas lietā;
- kompetentas valsts institūcijas.

Parādnieks var iesniegt tiesā maksātnespējas pieteikumu, ja tas nespēj

vai sakarā ar pierādāmiem apstākļiem nespēs nokārtot savas parādu saistības. Pirms pieteikuma iesniegšanas ir jāinformē par to uzņēmuma kapitāla daļu turētāji.

Kreditors vai kreditoru grupa var iesniegt pieteikumu pēc tam, kad parādnieks noteiktajos termiņos nav varējis nokārtot parāda saistības.

Kompetentas valsts institūcijas var iesniegt tiesā pieteikumu, ja to rīcībā ir pamatoti pierādījumi par parādnieka nespēju kārtot savas parādu saistības; ja triju mēnešu laikā no tiesas sprieduma par parāda piedziņu nav bijis iespējams pilnīgi vai daļēji to izpildīt; ja to rīcībā ir pamatoti pierādījumi, ka parādnieka parāda saistības pārsniedz tā aktīvus.

Administrators ir tiesas iecelta persona, kura piedalās maksātnespējas procesā, realizē likumā noteiktās pilnvaras un ir atbildīga likumā noteiktajā kārtībā.

Maksātnespējas procesā bez administratora vēl ir iesaistīta uzņēmuma — parādnieka kreditoru sapulce, parādnieks un tā pārstāvji.

Krediotru sapulce saskaņā ar likumu par maksātnespēju ir kreditoru kopējas darbības forma.

Maksātnespējas process ir process, kurš risinās uzņēmumā no maksātnespējas pieteikuma iesniegšanas dienas līdz dienai, kad tiesa pieņem lēmumu par maksātnespējas procesa izbeigšanu.

Maksātnespējas procesu var izbeigt tiesa tanīs gadījumos, ja administrators ir iesniedzis tiesā pieteikumu par šī procesa izbeigšanos, jo parādnieks ir nokārtojis visas savas saistības vai arī nokārtojis tās saistības, kurām iestājies izpildes termiņš, un pēc šo saistību nokārtošanas tā aktīvi pārsniedz atlikušo parādu summu: ja pabeigta bankrota procedūra un nav pieteicies neviens kreditors.

8.4. Uzņēmuma sanācija

Sanācija ir maksātnespējas stāvokļa risinājums, kas izpaužas kā plānveidīgu pasākumu veikšana nolūkā novērst parādnieka iespējamo bankrotu, atjaunot maksātnespēju un apmierināt kreditoru prasības.¹

Sanācijas iespēju izskata kreditoru sapulce pēc tam, kad iepriekš nav apskatīta un noraidīta mierizlīguma iespēja vai arī mierlīgums atcelts.

Mierlīgums ir maksātnespējas stāvokļa risinājums, kas izpaužas kā vienošanās par parādnieka saistību izpildi likumā paredzētajos gadījumos un kārtībā.

¹ Likums «Par uzņēmumu un uzņēmējsabiedrību maksātnespēju».

Lēmumu par sanācijas piemērošanu pieņem kreditoru sapulce, balsojot šajā lēmumā tiek norādīta persona vai personu grupa, kurai jāizstrādā sanācijas plāns.

Sanācijas plānu var izstrādāt administratori, kreditori vai trešās personas pēc administratora pasūtījuma.

Sanācijas plānā norāda

- konkrētus pasākumus, kuri tiks veikti parādnieka maksātnespējas atjaunošanai;
- šo pasākumu veikšanas termiņu;
- nepieciešamos līdzekļus un to iegūšanas avotus;
- paredzētos parādnieka maksātnespējas uzlabošanas termiņus un apjomus;
- termiņus un kārtību, kādā paredzēts veikt maksājumus kreditoru prasību apmierināšanai.

Sanācijas plānā un pasākumiem paredzētais termiņš nedrīkst būt garāks par diviem gadiem, bet kreditoru sapulce var termiņu pagarināt vēl uz vienu gadu. Termiņa pagarinājumu apstiprina tiesa.

Pēc sanācijas plāna sastādīšanas sanācija aptver daudzus pasākumus, no kuriem daļa ir saistīta ar finansu jomu un grāmatvedību. Šinī jomā svarīgākais uzdevums ir atjaunot uzņēmuma maksātspēju un nodrošināt rentablu darbību. Vienlaikus sanācija aptver arī ražošanas organizācijas un vadīšanas uzlabošanu, tehnoloģiskas un konstruktīvas izmaiņas produkcijas ražošanā, noieta tirgus izpēti un piemērošanos noieta prasībām, kā arī citus līdzīgus pasākumus. Sanācija paredz šādus pasākumus:

- jaunu akciju vai obligāciju izlaidi, lai mobilizētu naudas kapitālu;
- bankas kredītu palielināšanu un valdības subsīdiju piešķiršanu;
- īstermiņa aizņēmumu pārvēršanu ilgtermiņa aizņēmumos;
- nerentabla uzņēmuma likvidāciju un uz tā bāzes jauna uzņēmuma radīšanu;
- uz izputēšanas robežas esošā uzņēmuma saplūšanu ar citu uzņēmumu.

Sanācijas veikšana kļūst nepieciešama, ja uzņēmums vairākus pārskata gadus strādā ar zaudējumiem. Tas nenovēršami noved pie uzņēmuma nespējas nomaksāt savus parādus.

Izšķiroties par konkrēta uzņēmuma sanāciju, vispirms ir jāizvērtē, vai šo uzņēmumu vispār ir vērts glābt no bankrota.

Sanāciju attaisno vairāki apstākļi, no kuriem svarīgākie ir šādi:

- uzņēmumam ir izredzes pēc sanācijas strādāt rentabli, jo grūtībām ir pārejošs raksturs;
- uzņēmuma darbība ir nepieciešama visai tautas saimniecībai;
- uzņēmuma saglabāšana ir nepieciešama darbinieku nodarbinātības nodrošināšanai visas valsts mērogā, kā tas var būt sevišķi lieliem uzņēmumiem;
- uzņēmuma bankrots var izraisīt citu uzņēmumu bankrota ķēdes reakciju un radīt smagu ekonomisko krīzi valsts vai pat starptautiskā mērogā.

Viens no sanācijas pasākumiem, gan ne pats labākais, var būt divu uzņēmumu apvienošana vienā, ja viens no apvienojamiem uzņēmumiem ir rentabls un ar savu peļņu var segt otra uzņēmuma zaudējumus. Tāda apvienošana var attaisnoties tikai izņēmuma gadījumos, kad grūtībās nonākušais uzņēmums tomēr saglabā veiksmīgas darbības perspektīvu nākotnē. Šāda uzņēmumu apvienošana ir reizē organizatoriskas pārveidošanas un finansu sanācijas pasākums, un demokrātiskā valstī ar tirgus ekonomiku tas ir iespējams tikai ar brīvprātīgu apvienojamo uzņēmumu piekrišanu, tāpēc to praktizē samērā reti.

8.5. Bankrots

Bankrots ir maksātnespējas stāvokļa risinājums, kas izpaužas kā parādnieka mantas likvidācija un kreditoru prasību apmierināšana no līdzekļiem, kuri iegūti likvidācijas procesā, atsavinot parādnieka mantu likumā noteiktajā kārtībā.¹

Lēmumus par bankrota procedūras uzsākšanu pieņem kreditoru sapulce balsojot. Lēmums ir pieņemts, ja par to nobalso vairāk nekā puse no klātesošajiem kreditoriem. Administrators nosūta lēmumu tiesai apstiprināšanai.

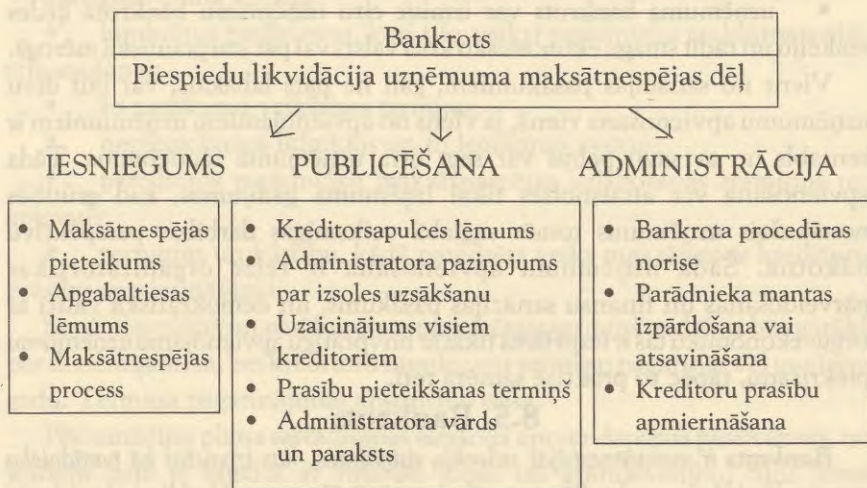
Lēmums par bankrota procedūras uzsākšanu uzskatāms par pieņemtu, ja nav piedāvāta mierizlīguma vai sanācijas iespēja vai arī šī iespēja ir piedāvāta, bet kreditoru sapulce to noraidījusi.

Pieņemot lēmumu par bankrota procedūras uzsākšanu, kreditoru sapulce nosaka parādnieka mantas izsoles uzsākšanas dienu. Ja kreditoru sapulce to nedara, tad izsoles dienu nosaka administrators.

Administrators triju dienu laikā pēc lēmuma apstiprināšanas iesniedz paziņojumu par bankrota procedūras uzsākšanu un izsoles uzsākšanas dienu publicēšanai laikrakstā «Latvijas Vēstnesis» un vismaz divos citos laikrakstos.

¹ Likums «Par uzņēmumu un uzņēmējsabiedrību maksātnespēju».

Tiesa pārbauda, vai ir pietiekams pamats ierosināt bankrota lietu. Ja prasības iesniedzēja īpašuma novērtējums nenosedz tiesas izdevumus, tad prasība tiek atteikta. Šajā gadījumā kreditori ir tiesīgi izmantot piespiedu piedzišanas metodes. Pēc tam, kad tiesa apstiprinājusi kreditoru sapulces lēmumu par bankrota procedūras uzsākšanu, administrators nodrošina vārda «likvidējama» lietošanu visos parādnieka rekvizītos.



8.2. shēma. Piespiedu likvidācija (konkurss).

Bankrota procedūras pamatprincipi ir noteikti likumā «Par uzņēmumu un uzņēmējdarbību maksātnespēju».

1. Bankrota procedūras pamatmērķis ir, iegūstot maksimālu ienākumu no parādnieka mantas izpārdošanas, pēc iespējas pilnīgāk apmierināt kreditoru prasības.

2. Parādnieku mantas izpārdošana notiek atklātās izsolēs, kuras organizē administrators, ja attiecībā uz konkrēto mantu likums nenosaka citu atsavināšanas kārtību.

3. Ar kreditoru sapulces piekrišanu administrators atsevišķos gadījumos var izmantot citas parādnieka mantas atsavināšanas formas.

No brīža, kad tiek izsludināts bankrota process, parādnieks zaudē tiesības pārvaldīt un rīkoties ar savu mantu (konkurss mantu). Parādnieka tiesības un pilnvaras zaudē savu spēku. Aizliegts arī uzsākt jebkādu uzņēmējdarbību. Individuālos uzņēmumos galējas nepieciešamības gadījumā

parādniekam vai viņa ģimenes locekļiem ir tiesības pieprasīt nepieciešamo naudas daudzumu eksistences vajadzībām no arestētajiem naudas līdzekļiem. Parādniekam var tikt atņemts īpašums un pievienots pārējai konkursa mantai.

Tiesa organizē kreditoru sanākumi, lai visi kreditori saskaņotu savas intereses un vēlmes. Šādas sanāksmes notiek aiz slēgtām durvīm. Pirmā sanāksme tiek sasaukta pirmā mēneša laikā pēc bankrota procedūras izsludināšanas. Administrators iepazīstina ar uzņēmuma (uzņēmēja) maksātspējas iemesliem, stāvokli konkrētajā brīdī, ar veiktajiem pasākumiem. Tad arī tiek izvirzīts jautājums par galīgo administratoru un kreditoru komisijas organizēšanu, kā arī par materiālās palīdzības sniegšanu parādnieka ģimenes locekļiem, pieņemts lēmums par uzņēmuma darbības turpināšanu vai pārtraukšanu.

Otrajā sapulcē, ko sasauc vienu nedēļu pēc pieteikuma iesniegšanas, tiek izanalizētas visas pretenzijas (katra atsevišķi) un tiek pieņemts vienojošs lēmums. Neatrisinātās pretenzijas tiek izskatītas tiesā. Lēmumu par to atrisināšanu pieņem tiesa.

No bankrota procedūras administrators iegūst tiesības pilnībā pārvaldīt uzņēmumu un rīkoties ar konkursa masu. Administrators darbojas neitrāli, nepielāgojoties nekādām interesēm. Galvenā administratora uzdevums ir mantas novērtējums, sadale starp kreditoriem un rīkošanās ar konkursa masu (parādnieka īpašumu).

Vadot konkursa masu, administrators risina šādus uzdevumus:

- uzņēmuma ražošanas procesa vadišana;
- neizpildīto saistību un līgumu likvidācija;
- līgumu par darbinieku apmācību, pakalpojumiem, nomu vai iznomāšanu laušana;
- darbošanās tiesas procesā.

Administrators ir tiesīgs izpārdot konkursa masu par pazeminātu cenu, ja tas nepieciešams, no pircējiem saņemt skaidru naudu.

Iespējami arī konkursa masas parādnieki un kreditori. Tie būtu kreditori, kas uzrodas pēc bankrota izsludināšanas, piemēram, algu parāds darbiniekiem, maksa par īri, neapmaksāti darbi pēc līgumiem utt.

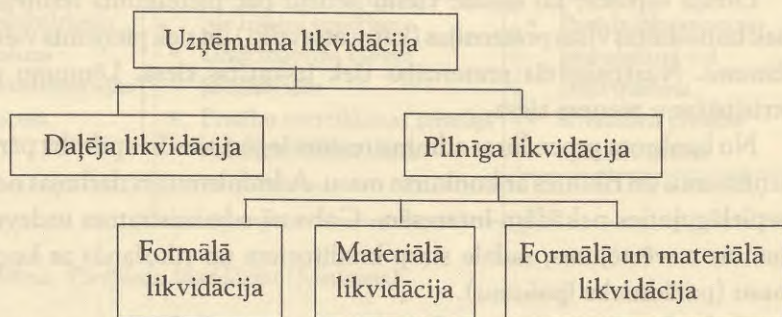
Pēc bankrota masas izpārdošanas un pārējās mantas novērtēšanas tiek apmierinātas kreditoru pretenzijas. Vispirms tiek apmierinātas administratora pretenzijas, piemēram, tiesas izdevumi u.c. izmaksu segšanai. Pēc

tam tiek izmaksāts darba algas parāds valsts institūcijām, skolām un sabiedriskajām organizācijām. Valsts garantēto kredītu atmaksā. Atlikušie līdzekļi tiek sadalīti pārējiem kreditoriem.

Bankrota procedūras pārtraukšana iestājas brīdī, kad ir pabeigta konkursa masas realizācija. Advokāts iesniedz galīgo atskaiti tiesā. Tiesa sasauc pēdējo kreditoru sanākumi, lai fiksētu visus priekšlikumus un piezīmes, noteiktu bankrota kvotas un pieņemtu lēmumu par nerealizēto īpašumu.

8.6. Uzņēmuma likvidācija

Likvidācija ir brīvprātīga uzņēmuma saimnieciskās darbības izbeigšana. Ar to saprot visu uzņēmuma mantas objektu realizāciju, lai ar saņemto realizācijas ienākumu varētu segt parādus kreditoriem un atlīdzināt uzņēmuma dalībniekiem viņu ieguldītās summas.



8.3. shēma. Uzņēmuma likvidācijas veidi.

Likvidācija var notikt vairākos atšķirīgos veidos.

Daļējas likvidācijas gadījumā tiek likvidēta kāda uzņēmuma struktūrvienība, iecirknis vai ražotne. Daļējā likvidācijā tiek novērtēti šīs uzņēmuma daļas līdzekļi, kurus likvidē, iespēju robežās tos pārdodot, un ar pārdošanas ienākumiem galvenokārt sedz uzņēmuma saistības. Šāda daļēja likvidācija var būt kā brīvprātīga, tā arī piespiedu.

Formālā likvidācija notiek, uzņēmumam apvienojoties ar citiem uzņēmumiem. Formālās likvidācijas gadījumā uzņēmumu svītro no Uzņēmuma reģistra, bet pats uzņēmums ar visu savu mantu iekļaujas jaunajā, apvienotajā uzņēmumā. Pēc formālās likvidācijas jaunais uzņēmums nepārņem likvidējamā uzņēmuma bilanci kopumā, bet visus līdzekļus un saistības pārņem katru atsevišķi ar individuālu izvērtējumu.

Materiālā likvidācijā tiek pārtraukta uzņēmuma saimnieciskā darbība, uzņēmuma mantu realizē, ar iegūto realizācijas ienākumu sedz saistības un iespēju robežās apmaksā dalībniekiem uzņēmumā ieguldītās summas. Uzņēmuma tiesiskais statuss tomēr tiek saglabāts, un to no Uzņēmuma reģistra nesvītro.

Uzņēmuma **materiālā likvidācija** var būt brīvprātīga vai piespiedu. Ja individuālos uzņēmumos un līgumsabiedrībās var notikt abu šo veidu likvidācija, statūtsabiedrībās gandrīz vai visos gadījumos materiālā likvidācija bez formālās likvidācijas nav iespējama — pēc materiālās likvidācijas pabeigšanas uzņēmumu svītro no Uzņēmumu reģistra. Tā ir uzņēmuma **materiālā un formālā likvidācija**.

Uzņēmumu likvidācijas kārtība ir noteikta likumā «Par sabiedrībām ar ierobežotu atbildību», likumā «Par akciju sabiedrībām» un citos uzņēmējdarbību regulējošos likumos. Individuālus uzņēmumus brīvprātīgi var likvidēt to īpašnieki, ja viņi neuzskata par izdevīgu turpināt savu uzņēmumu darbību; līgumsabiedrības dalībnieki var likvidēt uz savstarpējas vienošanās pamata.

Statūtsabiedrības brīvprātīgi likvidē tad, kad ir iestājies statūtos paredzētais uzņēmuma darbības beigu termiņš vai arī sabiedrības likvidāciju pieprasa dalībnieku kopsapulce ar kvalificētu balsu vairākumu. Šajā gadījumā visa uzņēmuma manta pārvēršas realizējamos līdzekļos. Likvidācijai par pamatu var būt uzņēmēja darbaspēju ierobežojums vai zaudējums, vecums vai nāve, kompanjona izstāšanās no atklātas tirdzniecības sabiedrības, strīdi ar kompanjoniem vai mantiniekiem, sliktas ienākumu iespējas, izvirzītā mērķa sasniegšana, izejvielu bāzes izbeigšanās. Likvidācijas gaitu kontrolē pats uzņēmējs, iepriekšējie kompanjoni, ražošanas vai pakalpojumu procesa vadītāji vai valdes locekļi. Viņus sauc par likvidatoriem, taču likvidācijas laikā labākas uzskaites un darbvedības labad var būt nozīmēta cita persona.

Kreditoru interešu aizstāvībai uzņēmuma likvidācijas procesā likumdošana paredz šādu procedūru:

- lēmumu par likvidāciju publicē oficiālos izdevumos un izdara atzīmi tirdzniecības reģistrā;
- uzaicina kreditorus un paziņo par likvidāciju;
- visai lietišķajai korespondencei izdara atzīmi «LIKVIDĀCIJA».

Piespiedu likvidāciju nosaka ar tiesas lēmumu. Ne vienmēr uzņēmuma piespiedu likvidācija ir saistīta ar maksātnespēju un tai sekojošu bankrotu.

Lēmumu par uzņēmuma piespiedu likvidāciju tiesa var pieņemt arī tad, ja uzņēmuma vadība nodarbojas ar nelikumīgu darbību vai akcionāri pieņem nelikumīgus lēmumus.

Uzņēmuma likvidācijas process grāmatvedībā sākas ar **likvidācijas sākumbilances** sastādīšanu. To sastāda uz noteikto likvidācijas dienu tādā pašā kārtībā kā gada pārskata bilanci; visām materiālajām vērtībām ir jābūt rūpīgi inventarizētām. Akciju sabiedrībās šai likvidācijas sākumbilancei ir jāpievieno arī vadības ziņojums par uzņēmuma mantas stāvokli un prognozējamiem likvidācijas rezultātiem.

Beidzot likvidāciju, ir jā sastāda likvidācijas slēguma bilance. Pēc kreditoru prasību apmierināšanas no likvidajiem līdzekļiem atlīdzina dalībniekiem viņu ieguldītos līdzekļus. To dara tādā mērā, kā to ļauj likvidēto līdzekļu atlikums (likvidētie līdzekļi ir ātri realizējamie uzņēmuma līdzekļi — naudas līdzekļi, vērtspapīri, preču krājumi u.c.).

Kad likvidācija ir pabeigta un likvidēto līdzekļu atlikums sadalīts starp uzņēmuma īpašniekiem jeb akciju īpašniekiem, uzņēmumu svītro no Uzņēmumu reģistra.

Jautājumi

1. Nosauciet galvenos krīzes cēloņus uzņēmumā.
2. Kāda uzņēmuma vadītāja rīcība var izraisīt uzņēmuma krīzi?
3. Kas ir uzņēmuma maksātnespēja? Kādas ir tās izpausmes?
4. Miniet maksātnespējas cēloņus, kuri nav radušies uzņēmuma vainas dēļ.
5. Kas ir maksātnespējas process? Kādos gadījumos to var uzsākt un izbeigt?
6. Kas ir sanācija? Kādi ir tās mērķi un nozīme?
7. Kādi pasākumi jāparedz sanācijas plānā?
8. Kas ir tiesīgs pieņemt lēmumu par bankrota procedūras uzsākšanu?
9. Kāda loma ir administratoram bankrota procedūrā?
10. Kādā kārtībā tiek apmierinātas kreditoru prasības?
11. Kādas ir galvenās atšķirības starp brīvprātīgo un piespiedu likvidāciju? Kādi ir to cēloņi?
12. Kādi iemesli ir uzņēmuma brīvprātīgai likvidācijai?

TESTS «UZŅĒMĒJ, PĀRBAUDI SEVI!»

- I. **Vai jūsu darbinieki pārzina savus darba pienākumus un tiesības?**
- A. Darbinieki galvenokārt gaida vadošus norādījumus.
 - B. Darbinieki galvenokārt pārzina savus pienākumus un to, ko drikst risināt savas kompetences robežās.
 - C. Darbinieki zina savu atbildības pakāpi un savus konkrētos pienākumus. Laiku pa laikam kopā ar šiem darbiniekiem pārskatām jautājumu un funkciju loku, kas ir katra darbinieka kompetencē.
- II. **Vai jūsu darbinieki spēj aizvietot cits citu?**
- A. Nav iespējams organizēt darbu tā, lai darbinieki spētu aizvietot cits citu.
 - B. Praktiski katrā atbildīgā postenī ir nodrošināta darbinieku savstarpējā aizvietošana.
 - C. Vajadzības gadījumā dažus atbildīgus jautājumus viņi spēj risināt aizvietošanas kārtībā.
- III. **Vai jūs nepārtraukti uzlabojat darba organizāciju, lai nepieļautu darbinieku pārslodzes?**
- A. Darbinieku pārslodzes veidojas saspringtos periodos, taču darbinieki to apzinās un nesūdzas. Šād tad apspriežam jautājumus par darba noslogojumu.
 - B. Darba slodzes dēļ darbiniekiem nav jāstrādā virsstundas.
 - C. Daži darbinieki sūdzas par noslogotību, taču citi atzīst, ka pāri paliek brīvs laiks.
- IV. **Vai vienmēr uzņēmuma vadība ir informēta par uzņēmumā notiekošo?**
- A. Vadība reti saņem informāciju par ievēribas cienīgiem jautājumiem.
 - B. Nodaļu vadītāji ir labā kontaktā ar darbiniekiem un saņem visu informāciju.
 - C. Uzņēmumā valda atklātība, tāpēc nepieciešamā informācija nonāk vadības rīcībā.

- V. **Vai plānojat tālāku kolektīva apmācību?**
- A. Kas vēlas mācīties, var to darīt no darba brīvajā laikā.
 - B. Mēs ieguldām līdzekļus darbinieku apmācībā specialitātē, darba laiku pieskaņojam šīm vajadzībām.
 - C. Personāla kvalifikācijas celšana ir vajadzīga, taču grūti organizēt darbu un atrast līdzekļus.
- VI. **Kā jūs plānojat pārvarēt neparedzētas grūtības sakarā ar klientu zaudēšanu un vērtīgu darbinieku aiziešanu?**
- A. Strādājam katrā konkrētā gadījumā, kad tāds rodas.
 - B. Nākotnē paredzam tikai vienu alternatīvu.
 - C. Mēs pastiprinām savas rezerves, mēģinām prognozēt šādas situācijas.
- VII. **Vai jūs sistemātiski analizējat uzņēmuma stiprās un vājās puses?**
- A. Finanšu atskaites sniedz šīs ziņas, tas ir pietiekami.
 - B. Analizējam finanšu situāciju, sastādot gada pārskatus.
 - C. Mēs veicam analīzi par firmas darbību kopā ar visiem nodaļu un struktūru vadītājiem, to darām katru gadu.
- VIII. **Cik lielā mērā firmas darbību ietekmē vadītāja zināšanu līmenis, arī biežās prombūtnes?**
- A. Darbinieki zina savus pienākumus un tiesības, un tiem nav nepieciešama aizbildniecība.
 - B. Šefa prombūtne un viņa zināšanu līmenis ir tikai niecīga daļa firmas neveiksmes, ja darbinieki godprātīgi izpilda pienākumus.
 - C. Šefs ir visa noteicējs, viņa prombūtnē daļa jautājumu netiek risināta.

Atbildes ir sakārtotas pēc to pareizības: *pareizi, pieņemami, slikti*.

1. CBA.; 2. BCA.; 3. BAC; 4. BCA; 5. BCA; 6. CAB; 7. CBA; 8. ABC.

IZMANTOTĀ LITERATŪRA

- Likums «Par uzņēmējdarbību».
Likums «Par Valsts uzņēmumu».
Likums «Par pašvaldības uzņēmumu».
Likums «Par individuālo (ģimenes uzņēmumu, zemnieku vai zemnieku saimniecību un individuālo darbu)».
Likums «Par ligumsabiedrībām».
Likums «Par akciju sabiedrībām».
MK noteikumi Nr.16 par grozījumiem likumā «Par akciju sabiedrībām».
Likums «Par sabiedrībām ar ierobežotu atbildību».
Likums «Par konkurenci un monopoldarbības ierobežošanu».
Likums «Par uzņēmumu un uzņēmējsabiedrību maksātnespēju un bankrotu».

- Ahenbahs J. Vācu — latviešu terminu skaidrojošā vārdnīca tirdzniecībā. Latvijas Universitāte, Rīga, 1994.
- Lidumnieks A. Vadišana. Valsts administrācijas skola, Ogre, 1994.
- Škapars R. Mikroekonomika. LU, Rīga, 1995.
- Bormann D., Federmann R., Vorotina L. Management. S+W Steuer und Wirtschaftsverlag, Hamburg, 1994.
- Frisch H., Müller A. Gründgrif der Volkswirtschaftslehre. Hamburg, 1972.
- Gabler Kleines Lexikon Wirtschaft. Weisbaden, Gabler, 1989.
- Gonner I., Lind K. Spezielle Betriebswirtschaftslehre. Hamburg, 1990.
- Heuer M., Danilina G. Grundsbegriffe der Marktwirtschaft, Kurz erklärt. S+W Steuer und Wirtschaftsverlag, Hamburg, 1994.
- Kröner / Shermer Wirtschaftlehre. Winklers Verlag, Darmstadt, 1993.
- Reetz, Beiler Fallstudien Materialwirtschaft. Feld Haus, Hamburg, 1990.
- Schebert E. Produktiv und Kosten. Verlag Dr. Max Gehlen, Hamburg, 1992.
- Schneider, Zindel, Lorzerich Industriebetriebslehre. Winklers Verlag, Darmstadt, 1987.
- Терчикова И.Н. Менеджмент "Юнити". М., 1994.
- Загорюлько М. и др. Основы Экономической теории и практики. Волгоград, 1994.
- Меснон М.Х. Альберт М. Основа менеджмента. Персаньяб М. Делоб 1992.
- Хедоуриф Основы предпринимательства. Торгово-издательское бюро, 1992.
- Рогач В.Н. Основы предпринимательства. Торгово-издательское бюро, 1992.
- Хойер В. Как делать бизнес в Европе. М.Прогрессб 1992.
- Хоскин А. Курс предпринимательства. Международные отношения. Москва, 1993.
- Штернгард М. Предприятие в условия рынка. Финстатипформ. М. 1996.
- Зейдель И. Гетлер П. Основы учения об экономике. Дело М. 1994.

Saturs

PRIEKŠVĀRDS	3
1. UZŅĒMĒJDARBĪBA	6
1.1. Uzņēmējdarbības jēdziens un būtība	6
1.2. Mazā un vidējā uzņēmējdarbība Latvijā	9
1.3. Uzņēmējdarbības vide	12
1.4. Uzņēmējdarbības regulēšana	21
1.5. Uzņēmējdarbības procesa elementi	24
2. UZŅĒMUMS TIRGUS SAIMNIECĪBĀ	34
2.1. Uzņēmuma tiesiskie priekšnosacījumi	34
2.2. Uzņēmums saimnieciskajā aprītē	35
2.3. Uzņēmuma ražošanas resursi	39
2.4. Ražošanas uzņēmumu funkcionēšana	45
3. GALVENĀS UZŅĒMĒJDARBĪBAS FORMAS	49
3.1. Uzņēmuma tiesiskās formas	49
3.2. Individuālie uzņēmumi	51
3.3. Sabiedrības	53
3.3.1. Ligumsabiedrības	54
3.3.2. Statūtsabiedrības	57
3.3.3. Sabiedrības ar ierobežotu atbildību (SIA)	65
3.4. Valsts uzņēmumi	69
3.5. Pašvaldības uzņēmumi	70
3.6. Uzņēmumi ar ārvalstu kapitāla līdzdalību	71
4. UZŅĒMUMA DARBĪBAS UZSĀKŠANA	83
4.1. Ideja	83

4.2. Ekonomisko apstākļu analīze	84
4.3. Uzņēmējdarbības uzsākšanas uzdevumi	85
4.4. Uzņēmējdarbības plāns	94
4.5. Uzņēmuma dibināšanas tiesiskie priekšnosacījumi	99
5. UZŅĒMUMA STRATĒGIJA	102
5.1. Uzņēmējdarbības iespēju, vides un riska analīze	103
5.2. Uzņēmuma stratēģiskie uzdevumi	115
5.3. Stratēģiskā plānošana	119
5.4. Uzņēmumu kooperācija	122
5.5. Uzņēmuma pārveidošana	126
5.6. Uzņēmumu apvienošanās	129
6. UZŅĒMUMA DARBĪBAS PLĀNOŠANA	133
6.1. Plānošanas veidi	133
6.2. Uzņēmuma iekšējās plānošanas mērķi un uzdevumi	135
6.3. Uzņēmuma perspektīvā plānošana, tās veidi un mērķi ...	139
6.4. Vidējā termiņa un kārtējā plānošana	141
6.5. Plānošanas organizācija uzņēmumā	143
7. UZŅĒMUMA VADĪŠANAS ORGANIZATORISKĀ STRUKTŪRA	147
7.1. Uzņēmuma vadīšanas organizatoriskās struktūras veidošanas principi	147
7.2. Vadošā un vadāmā sistēma	148
7.3. Uzņēmuma struktūras izveidošana	150
7.4. Uzņēmuma vadīšanas organizatorisko struktūru tipi	156
7.5. Apakšvienību vadīšana	162

8. UZŅĒMUMA KRĪZE	166
8.1. Uzņēmuma krīzes cēloņi	166
8.2. Uzņēmuma atveseļošana	168
8.3. Uzņēmuma maksātspēja	169
8.4. Uzņēmuma sanācija	171
8.5. Bankrots	173
8.6. Uzņēmuma likvidācija.....	176
TESTS «UZŅĒMĒJ, PĀRBAUDI SEVI!»	179
IZMANTOTĀ LITERATŪRA	181
SATURS	182

Uzņēmējdarbības pamati

Marita Rurāne

Izdevējs

Turības mācību centrs

Recenzenti

Dr.ek. A.Roze

Korektūra

Dr.ek. A.Dalbiņš

I.Ceļadoma

ISBN 9984-609-00-6

Formāts 60x84/16. Ofseta iespiedums, 11,5 fiz. iesp. loksnes. 10,7 uzskait. loksnes. Metiens 2000.

Pasūt. Nr. 133. Iespiests V/U "Poligrāfists" 2. cehā. Rīga LV 1050, Doma laukums 1.

OBLIGĀTAIS
EKSEMPLĀRS

1.70

LATVIJAS NACIONĀLA BIBLIOTEKA



0304007927

Latvian National Library

97-3
L520

Marita Rurāne ir Turības mācību centra ekonomikas katedras docente. Strādājusi par pasniedzēju arī vidējās speciālās izglītības sistemā. Ir praktiska pieredze uzņēmējdarbībā. Beigusi Latvijas Universitātes ekonomikas fakultāti. Papildinājusi zināšanas un pilnveidojusi mācīšanas metodiku Vācijā, profesionālās izglītības centrā BFW Hamburgā.

Šajā grāmatā autore vienkārši un pieejami loģiskā secībā ir izklāstījusi uzņēmējdarbības mehānismu. Grāmata aptver visus uzņēmējdarbības posmus un funkcijas. Tās nodaļu saturs veidots izmantojot Rietumeiropas valstu pieredzi un ekonomistu darbus.

Grāmata ir piemērota plašam lasītāju lokam. To var izmantot gan augstskolu studenti, gan vidējo profesionālo mācību iestāžu un vidusskolu audzēkņi ar padziļinātu uzņēmējdarbības teorijas apguvi, gan arī uzņēmēji ar pieredzi un bez tās.

Līdzīga rakstura ekonomiskā literatūra gan pēc apjoma, gan satura latviešu valodā vēl nav publicēta.

Turības mācību centrs ar šīs grāmatas iznākšanu piesaka grāmatu sēriju visos ar uzņēmējdarbību saistītajos jautājumos: mārketiņgā, menedžmentā, grāmatvedībā, lietvedībā u.c.

Turības mācību centrs aicina uz sadarbību autorus un tulkotājus. Atsauksmes par šo grāmatu adresēt centra izdevniecībai pa telefonu: 7622551.