

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Jūratė Gasickaitė**

**VALSTYBĖS ĮMONĖS REGISTRŲ CENTRO ŠIAULIŲ FILIALO  
PLĖTROS GALIMYBIŲ STUDIJA**

Magistro darbas

Šiauliai, 2005

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**VALSTYBĖS ĮMONĖS REGISTRŲ CENTRO ŠIAULIŲ FILIALO  
PLĖTROS GALIMYBIŲ STUDIJA**

Magistro darbas  
**Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S)**

**Magistro darbo autorius** Jūratė Gasickaitė

**Vadovas** doc.dr. Teodoras Tamošiūnas  
.....

**Recenzentas**.....

## **SANTRAUKA**

Jūratė Gasickaitė

**Valstybės įmonės Registrų centro Šiaulių filialo plėtros galimybių studija.** Magistro darbas.

Magistro darbe yra aptarti ir išanalizuoti Valstybės įmonės Registrų centro Šiaulių filialo veiklai įtakos turintys išoriniai bei vidiniai veiksniai, susistemintos lietuvių bei užsienio autorių teorijos apie strateginį planavimą, valdymą, pateikti nekilnojamojo turto administravimo bei registravimo ypatumai, išanalizuoti dokumentai, pateikta filialo strategija, išplėta žmogiškųjų išteklių reikšmė įmonei. Panaudojant anketinę apklausą atlikta SSGG analizė, norint išsiaiškinti įmonės stipriąsias, silpnąsias puses, galimybes ir grėsmes.

Pagal gautus rezultatus patvirtinama suformuluota hipotezė, kad Valstybės įmonės Registrų centro Šiaulių filialas pasižymi tokiais plėtros galimybėmis, kaip aukštos kvalifikacijos paslaugų teikimas, personalo kvalifikacijos tobulinimas bei materialinės bazės plėtra.

Tyrime gauti nauji rezultatai:

1. Išnagrinėti išoriniai veiksniai, turintys įtakos Šiaulių filialo veiklai;
2. Išanalizavus vidinius įmonės veiksnius, nustatyta, kad įmonė didžiausią dėmesį skiria darbuotojų kvalifikacijos kėlimui bei aptarnavimo kokybės gerinimui.
3. SSGG analizė parodė, kad pagrindinės filialo stiprybės yra naujas ir modernus pastatas, klientų skaičiaus augimas, organizuojami kursai bei kvalifikacijos egzaminai, gerai sudaryta duomenų bazė, silpnybės - darbo užmokesčio, įrangos bei prietaisų stoka, dideli mokesčiai centriniam registratoriui, galimybės - darbo užmokesčio didinimas, materialinės bazės gerinimas, veiklos srities plėtimas, glaudesnis bendradarbiavimas ir ryšių plėtimas, darbuotojų skaičiaus didinimas, grėsmės - privatizacija, aukštos kvalifikacijos darbuotojų perėjimas dirbti į kitas organizacijas, konkurencijos įtakotas klientų skaičiaus mažėjimas.

## **SUMMARY**

Jūratė Gasickaitė

**The study of the expansion possibilities of Šiauliai branch of the State Enterprise Registry Centre.** Master dissertation.

This master dissertation discusses and analyses the internal and external factors influencing the work of Šiauliai branch of the State Enterprise Registry Centre, systematizes the Lithuanian and foreign theories about strategic planning, management, introduces the peculiarities of administering and registration of real estate, analyses the documents, presents the strategy of the branch, explicates the significance of human resources. The SWOT analysis have been performed using a questionnaire with the goal to find out the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the enterprise.

The results prove the hypothesis that Šiauliai branch of the State Enterprise Registry Centre has such expansion opportunities as high qualification services, staff in-service training and the expansion of material facilities.

The research discloses new results:

1. It has analysed the external factors influencing the work of Šiauliai branch.
2. The analysis of the internal factors shows that enterprise pays major attention to the improvement of the staff qualification and service quality.
3. The SWOT analysis pointed out that the main strengths of the branch are the new and modern building, the growing number of customers, refresher courses and qualifying examinations, well organized database; the weaknesses are tight salaries, lack of equipment, heavy taxes to the central registrar; the opportunities are concerned with the increase of wages, improvement of material facilities, expansion of the activity range, closer collaboration and the development of contacts as well as with the increase of the headcount; the threats are privatisation, the situation when highly qualified personnel moves to other organizations, the decrease of customers in relation to competition.

## Turinys

<b>Įvadas</b> .....	6
<b>1 dalis. Teoriniai tyrimo pagrindai</b> .....	8
1.1 Strateginis planavimas ir valdymas.....	8
1.1.1 Pagrindinių sąvokų analizė.....	8
1.1.2 Strateginio planavimo esmė ir koncepcijos.....	10
1.1.3 Strateginio valdymo samprata ir turinys.....	14
1.2 Nekilnojamojo turto registravimas.....	15
1.2.1 Nekilnojamojo turto samprata ir valdymas.....	15
1.2.2 Valstybės registrų sistema.....	17
1.2.3 Nekilnojamojo turto registravimo esmė ir ypatumai.....	19
1.2.4 Nekilnojamojo turto registravimas atlikus kadastrinius matavimus.....	20
<b>2 dalis. Tyrimo rezultatų analizė</b> .....	22
2.1 Išorinių veiksnių analizė.....	22
2.1.1 Politiniai veiksniai.....	22
2.1.2 Ekonominiai veiksniai.....	25
2.1.3 Socialiniai veiksniai.....	27
2.1.4 Technologiniai veiksniai.....	30
2.2 Vidinių veiksnių analizė.....	32
2.2.1 Teisinė bazė.....	32
2.2.2 Organizacinė struktūra.....	33
2.2.3 Žmonių ištekliai.....	38
2.2.3.1 Įmonės darbuotojų tradicijos.....	38
2.2.3.2 Šiaulių filialo darbuotojų išsilavinimas ir kvalifikacija.....	38
2.2.3.3 Registrų centro rengiamos konferencijos ir seminarai.....	40
2.2.3.4 Registrų centro organizuojami mokymai, kursai bei atestacijos egzaminai.....	41
2.2.4 Finansiniai ir materialieji ištekliai.....	42
2.2.5 Veiklos sistema.....	44
2.2.6 Apskaitos tinkamumas.....	48
2.2.7 Ryšių sistema.....	48
2.2.8 Vidaus audito sistema.....	51
2.3 SSGG analizė.....	52
2.4 Registrų centro Šiaulių filialo veiklos strategijos analizė.....	55
2.4.1 Vizija.....	55

2.4.2 Misija.....	55
2.4.3 Šiaulių filialo veiklos strategija.....	55
<b>Išvados</b> .....	<b>59</b>
<b>Rekomendacijos</b> .....	<b>60</b>
<b>Literatūra</b> .....	<b>61</b>
<b>Priedai</b> .....	<b>63</b>

## Ivadas

**Tyrimo problematika ir aktualumas.** Daugelį dešimtmečių išsivysčiusių valstybių kadastro sistemos pasižymėjo patikimumu, griežtai apibrėžta tvarka bei pripažinta privačios žemės nuosavybės teisių saugumo garantija. Tačiau didžiulė technologinė pažanga, socialiniai pokyčiai, globalizacija, stiprėjanti verslo ryšių ir jų teisinių bei gamtos pasekmių sąsaja reikalavo ir kadastro sistemų tobulėjimo. Tradiciniai kadastrai nebegalėjo prisitaikyti prie visų naujų pasekmių. Tą akivaizdžiai iliustruoja visur beveik vienu metu prasidėjusios ir iki šiol tebevykdomos kadastro sistemų reformos. Lietuvoje sukurtoji nekilnojamo turto kadastro sistema realizuota tik savo pačios veiklai užtikrinti.

Nekilnojamojo turto kadastro ir registro informacinė sistema yra pagrindas nekilnojamojo turto rinkos funkcionavimui, leidžiantis greitai ir efektyviai realizuoti nekilnojamo turto perleidimo, nuomojimo ar suteikimo naudotis operacijas. Kaimiškose vietovėse saugi žemėvalda ir teisių į žemę įteisinimas yra svarbus procesas skatinant investicijas į žemės ūkį, teikiant socialinę ir politinę naudą visuomenei bei sprendžiant ginčytinus žemės naudojimo klausimus.

Magistro darbo tema – **Valstybės įmonės Registrų centro Šiaulių filialo plėtros galimybių studija**, yra aktuali ir savalaikė. Per pastaruosius metus nekilnojamojo turto rinka sparčiai išaugo. Nekilnojamas turtas Lietuvoje sudaro beveik pusę nacionalinio turto. Taigi nereikia didesnių pastangų, kad suvoktume, jog tinkamas šio turto valdymas ir administravimas – tai pagrindinės ekonominio pakilimo ir stabilios raidos prielaidos. Turto ir kapitalo rinkų globalizavimas, ekonominio gyvenimo ir verslo internacinionalizavimas yra neišvengiami tautų ūkio procesai. Tarptautiniai kapitalo ir investicijų srautai, turto vadyba tarptautinėse korporacijose kelia naujus uždavinius turto bei verslo vertintojams bet kurioje šalyje. Visi šie pokyčiai sąlygoja tai, kad Registrų centras turi gerinti paslaugų teikimo kokybę bei plėsti veiklos galimybes.

**Tyrimo objektas** – Valstybės įmonės registrų centro Šiaulių filialo veikla.

**Tyrimo dalykas** – 1. Valstybės įmonės Registrų centro Šiaulių filialo plėtros galimybės;  
2. Valstybės įmonės Registrų centro Šiaulių filialo veiklos perspektyvos.

**Tyrimo tikslas** – atlikti Valstybės įmonės Registrų centro Šiaulių filialo plėtros galimybių studiją.

**Tyrimo uždaviniai** – 1. analizuoti išorinius veiksnius, turinčius įtakos Šiaulių filialo veiklai;  
2. atlikti Šiaulių filialo išteklių (vidinių veiksnių) analizę;  
3. atlikti filialo darbuotojų anketinę apklausą, norint pagrįsti įmonės stipriąsias, silpnąsias puses, galimybes ir grėsmes.

**Hipotezė** – Valstybės įmonės Registrų centro Šiaulių filialas pasižymi šiomis plėtros galimybėmis:

1. aukštos kvalifikacijos paslaugų teikimas;
2. personalo kvalifikacijos tobulinimas;
3. metodinės ir materialinės bazės plėtra.

**Tyrimo metodologija.** Tyrimas pagrįstas:

- 1.A. P. Chandler šiuolaikinės strategijos koncepcija, kuri apima 3 elementus: tikslus, organizacijos veiklos kryptį, reikiamus tikslo pasiekimo išteklius;
2. H. Ansoft teorija, kuri teigia, kad strategija jungia visą organizacijos veiklą su jos rinkomis.
3. SSGG analizės rezultatais.

**Tyrimo metodai:** dokumentų analizė, anketinė apklausa, kiekybinė rezultatų analizė, kompiuteriniai – statistiniai duomenų analizės metodai.

**Tyrimo strategija:**

1. 2003 rugsėjis – 2004 sausis. Empirinių duomenų rinkimas, temos bei įvado rengimas, tyrimo struktūros formulavimas.
2. 2004 vasaris – 2004 birželis. Teorinių šaltinių, dokumentų, empirinių duomenų analizė.
3. 2004 rugsėjis – 2005 sausis. Anketos parengimas, tyrimo organizavimas, antrinių duomenų analizė.
4. 2005 vasaris - 2005 gegužė. Tyrimo rezultatų apibendrinimas, išvadų bei rekomendacijų rengimas.

**Rezultatų naujumas ir reikšmingumas.** Tyrime gauti šie nauji rezultatai:

1. Pirmą kartą detaliai išnagrinėti Valstybės įmonės Registrų centro Šiaulių filialui įtakos turintys išoriniai veiksniai. Nustatyta, kad didelės įtakos įmonei turi politiniai bei ekonominiai pasikeitimai, sparti informacinių technologijų pažanga.
2. Išanalizavus vidinius įmonės veiksmus, išryškėjo tai, kad įmonė didžiausią dėmesį skiria darbuotojų kvalifikacijos kėlimui bei aptarnavimo kokybės gerinimui.
3. Atlikus SSGG analizę, paaiškėjo pagrindinės filialo stiprybės (naujas ir modernus pastatas, klientų skaičiaus augimas, organizuojami kursai bei kvalifikacijos egzaminai, gerai sudaryta duomenų bazė ir kt.), silpnybės (darbo užmokesčio, įrangos bei prietaisų stoka, dideli mokesčiai centriniam registratoriui, dažna įstatymų kaita), galimybės (darbo užmokesčio didinimas, materialinės bazės gerinimas, veiklos srities plėtimas, glaudesnis bendradarbiavimas ir ryšių plėtimas, darbuotojų skaičiaus didinimas) bei grėsmės (privatizacija, aukštos kvalifikacijos darbuotojų perėjimas dirbti į kitas organizacijas, konkurencijos įtakotas klientų skaičiaus mažėjimas). Gauti nauji rezultatai gali būti reikšmingi tolesnei įmonės veiklai.

## 1 dalis. TEORINIAI TYRIMO PAGRINDAI

### 1.1 Strateginis planavimas ir valdymas

#### 1.1.1 Pagrindinių sąvokų analizė

**Strategija** – planas organizacijos pasirinktiems tikslams siekti. Tai visų svarbių organizacinių paelgių ir požiūrių, kurių reikia imtis, siekiant organizacijos tikslų ir vykdant jos misiją, planas [18;199].

**Strateginis valdymas** – nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remiantis firma laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo išteklius [24; 16].

**Planavimas** – schemas, programos ar metodo suformulavimas konkretiems tikslams siekti ar ketinimams vykdyti [18; 198].

**Tikslas** – būseną, kurią organizacija stengiasi pasiekti [20; 8].

**Strateginiai planai** – planai, skirti svarbiausiems organizacijoms tikslams pasiekti [20;261].

**Operatyviniai planai** – planai, kuriuose yra detalizuojama, kaip atlikti ar įgyvendinti strateginius planus kasdienėje veikloje [20;261].

**Misija** – pagrindinis organizacijos tikslas, pagrįstas planavimo prielaidomis, pateisinančiomis organizacijos buvimą [20;262].

**Vizija** – tam tikras įmonės įvaizdis, kurį norima pasiekti per tam tikrą laikotarpį (5-10m.), t.y. kokia įmonė turi būti [6;16].

**SSGG analizė (SWOT analysis)** – pagrindinis organizacijos vidinės būklės vertinimo metodas. SSGG – analizė plačiai naudojamas metodas organizacijos stiprybėms, silpnybėms, galimybėms ir grėsmėms įvertinti, taip pat strategija, kuri vaizduoja geriausias varžybas tarp šių veiksnių [18;199].



**Kadastras** – susistemintas ir metodiškai sutvarkytas nekilnojamojų daiktų grafinių ir atributinių duomenų rinkinys (valstybinėje koordinacių sistemoje), saugomas kompiuterių laikmenose [23;1].

**Nekilnojamojo daikto kadastriniai matavimai** – veiksmai, kuriais identifikuojamas nekilnojamas daiktas, nustatomas žemės sklypo ribų posūkio taškų ir statinių fizinių ribų koordinatės, nekilnojamo daiktų geometriniai ir techniniai parametrai, apskaičiuojami žemės sklypo bei jame esančių žemės naudmenų plotai ir kiti šį daiktą apibūdinantys faktiškai kadastro duomenys [23;2].

**Užsienio subjektai** – užsieniečiai ir užsienio juridiniai asmenys [11;116].

**Registras** – duomenų bei kitos informacijos sisteminimo, kaupimo, saugojimo ir naudojimo priemonė [43].

**Registru objektai** – registruose registruojami asmenys, veikla, daiktai, daiktų buvimo vieta, nuosavybės teise ar kitaip su šiais daiktais susiję asmenys, daiktinės teisės, teisių suvaržymai, juridiniai faktai, sukeltantys teises pasekmes, dokumentai, teritorijos, gamtos išteklių, kultūros vertybės, intelektinė (pramoninė) nuosavybė, komunikacijų priemonės ir kiti įstatymuose nurodyti dalykai. [9].

**Objektų registravimas** – objekto registravimui pateiktų dokumentų įvertinimas, sprendimo registruoti objektą priėmimas, registro duomenų suformavimas ir įrašymas į registrą ir, teisės aktų nustatytais atvejais, registravimo pažymėjimo išdavimas. [9].

**Valstybės registrai** – tam tikros srities valstybinės reikšmės objektus reikiamai parodantys, kompiuteriais tvarkomi, vientisi arba paskirstyti duomenų bei dokumentų rinkiniai, kuriuos sudaro objektų identifikavimo kodai (žymekliai), objektų pavadinimai ir kiti jų požymiai, nurodyti registru steigimo aktuose [43].

**Valstybės registru sistema** – valstybės registru visuma, organizuotai tvarkoma taikant informacijos technologiją [43].

### 1.1.2 Strateginio planavimo esmė ir koncepcijos

Pasaulyje vyksta spartūs technologiniai pokyčiai, rinkos vis labiau įgyja pasaulinį mastą. Todėl vadovavimo įgūdžius būtina papildyti strateginio planavimo įgūdžiais. Kad organizacija pasiektų tikslą, jos vadovai apie galimybes ir besikeičiančių sąlygų poveikį turi mąstyti strategiškai. Norėdami žinoti, kada pradėti strateginius pakeitimus, jie privalo atidžiai stebėti išorinę aplinką. Be to, savo verslą jie turi taip gerai pažinti, kad nuspręstų, kurios rūšies strateginių pakeitimų imtis.

Pirmasis šiuolaikinės strategijos koncepcijos apibrėžimas yra pateiktas A. P. Chandler. Pasak jo, strategija apima 3 elementus : tikslus, organizacijos veiklos kryptį, reikiamus tikslo pasiekimo išteklius (būdai, priemonės, tikslui pasiekti). Kitas metodologas – H. J. Ansoff į strategiją žiūri kaip į bendrąją giją, jungiančią visą organizacijos veiklą su jos rinkomis. H. Mintzberg pateikė naują strategijos supratimo spektrą. Jis teigė, kad organizacijos tikslai, planai, ištekliai yra nei kiek nesvaresni nei tai, kaip organizacija elgėsi iki šiol. Strategija – tai organizacijos veiklos sistema per tam tikrą laiką [20;118].

Formaliai strateginio planavimo esmę išreiškia nuolatinis galimybių ir grėsmių, išorinių bei vidinių pranašumų ir trūkumų nustatymas, siekiant priimti kuo geresnius sprendimus galimybėms panaudoti ir išvengti grėsmių.

Strateginio planavimo proceso tikslas – nuolat nagrinėti organizacijos veiklą tiek dabarties, tiek ateities požiūriu ir numatyti strategines permainas, kad organizacija žengtų į įsivaizduojamą ateitį sėkmingai.

Strategijos rengimas ir jos įgyvendinimo administravimas apima penkis skirtingus uždavinius:

Ø vadovybė turi pagrįsti verslo idėją ir sukurti organizacijos viziją. Tai susiję su organizacijos paskirties (misijos) ir tikslų formulavimu;

Ø organizacijos paskirtis (misija) turi būti atspindėta (parodyta) ilgalaikiuose ir trumpalaikiuose tiksluose;

Ø vadovybė turi sukurti organizacijos būseną ir ateities viziją atitinkančią strategiją;

Ø vadovybė privalo laiduoti, kad pasirinkta strategija būtų vykdoma veiksmingai ir duotų naudos;

Ø vadovybė privalo vertinti strategijos vykdymą ir daryti organizacijos paskirties, tikslų, strategijos arba jų įgyvendinimo pataisas, atsižvelgdama į patirtį, besikeičiančias sąlygas, naujas idėjas ir galimybes.

Strateginis mąstymas ir apgalvota strategijos vadyba teikia organizacijai daug privalumų. Vienas svarbiausių privalumų tas, kad strateginiame planavime akcentuojama organizacijos konkurencinė prigimtis. Strateginio planavimo procesas vadovui leidžia analitiškiau mąstyti apie organizaciją, jos

aplinką ir naudingo veikimo įvairias galimybes. Kadangi organizacija vis geriau pažįsta išorinę aplinką, savo trūkumus bei pranašumus, tai jos galimybės daryti veiksmingus savo strategijos pakeitimus yra daug didesnės.

Antrasis svarbus strateginio planavimo privalumas tas, kad strateginis planas nustato įmonės ribas ir nurodo formalią organizacijos kryptį. Tai padeda savininkams, vadovams ir tarnautojams sutelkti dėmesį į konkrečius tikslus ir aktyviai jų siekti.

Trečiasis svarbus strateginio planavimo privalumas tas, kad jis leidžia vadovui imituoti popieriuje ateitį – tai nebrangus metodas, padedantis vadovui daryti geresnius sprendimus, išvelgiant ateities galimybes ir grėsmes. Organizacija gali panaudoti permainas kaip konkurencingumo didinimo priemonę, kai parengiamos prisitaikymo prie kintančios aplinkos alternatyvos.

Strateginis planavimas yra formalus procesas, kuriam vykstant vadovai tiksliai apibrėžia savo planus raštu, analizuoja įvairių strategijų santykinį pranašumą ir susitinka aptarti veiklos, kuriai teikiama pirmenybė, kryptį. Strateginio planavimo procesas orientuotas į ateitį. Jam vykstant siekiama prognozuoti ateities aplinką. Planavimas yra susijęs su viskuo, kas gali paveikti organizaciją, įskaitant šalies ūkį, technologiją, socialinius bei politinius veiksnius. Strateginis planavimas padeda numatyti ir spręsti svarbiausias problemas, susijusias su produktu, paslauga, jų struktūros, organizacijos elgesio permainomis [2;26].

Strateginio planavimo procesas dažnai atrodo kaip rungtynės tarp organizacijos ir jos aplinkos. Organizacijos vadovai stengiasi numatyti aplinkos pokyčius ir panaudoti juos organizacijos pranašumui. Kadangi aplinka nuolat keičiasi, todėl visuomet yra naujų kliūčių, stabdančių organizacijos pažangą.

Organizacija gali veikti dviem būdais. Pirma, ji privalo būti aktyvi įgyvendindama iš anksto sukurtas savo strategijas. Antra, ji privalo veikti atsižvelgdama į naujas aplinkybes, ypač į nenumatytas galimybes ir netikėtas grėsmes. Vadovai, siekiantys savo verslo sėkmės, privalo strategiškai mąstyti apie savo organizacijos konkurencingumą ir jo pasikeitimus veikiant besikeičiančiomis sąlygomis. Norėdami užtikrinti savo organizacijos konkurencinį pranašumą arba pasiekti pirmaujančią padėtį veiklos srityje, jie privalo skatinti, vadovauti ir ryžtingai įgyvendinti puolimo strategijas. Jie turi gerai pažinti savo verslo aplinką, kad prireikus galėtų keisti strategiją. Be to, savo verslą jie turi išmanyti taip gerai, kad strategiją pakeistų veiksmingai.

Ilgalaikės sėkmės siekiantys organizacijos vadovai privalo sugebėti strategiją ir formuluoti, ir įgyvendinti. Strategijos formulavimas apima organizacijos veiklos kryptį ir tikslų bei vadovavimo organizacijai numatymą. Strategijos įgyvendinimas yra visa, kas padaryta organizacijoje –

organizacinis darbas, biudžeto sudarymas, motyvavimas, kultūrinis ugdymas, vadovavimas ir kt., - siekiant finansinių ir kitų strateginių rezultatų [18; 23-27].

Planavimas ir kitos valdymo ciklo funkcijos: organizavimas (vykdytojų parinkimas, funkcijų perdavimas, grupių formavimas ir t.t.), įtakos darymas (motyvacija, komandavimas, komunikacijos ir t.t.), kontrolė (plano vykdymo matavimas, nukrypimų išaiškinimas, plano koregavimas ir t.t.), - sudaro uždara valdymo ciklą.

Planavimas yra pirminė valdymo funkcija. Jis kuria pagrindą kitoms trimis funkcijoms. Tik parengus planą atsiranda galimybė parinkti vykdytojus, sudaryti struktūrą, perduoti funkcijas ir paskirstyti užduotis, motyvuoti vykdytojus ir jiems vadovauti, užtikrinti komunikaciją tarp vykdytojų, vertinti jų darbo kokybę. Planavimas yra ypač susijęs su kontrole ir yra neatsiejamas nuo jos. Nors kontrolė labiausiai telkia dėmesį į nukrypimus nuo nustatytų standartų, tačiau turi būti glaudžiai susijusi su planavimu apibrėžtais tikslais. Pagrindinis kontrolės tikslas yra garantuoti planų įgyvendinimą [31;14].

Planavimas yra intelektinis procesas. Jį sudaro šių žingsnių seka:

Ø proceso inicijavimas. Planavimas nevyksta savaime, o turi būti inicijuotas. Proceso inicijavimas gali būti dvejopas. Jį gali inicijuoti aukštesnio rango vadovai firmoje, pavesdami pavaldiniams parengti planus, kurie detalizuoja aukštesnio lygio planą. Planavimo procesą gali pradėti taip pat funkciniai darbuotojai tiesiogiai be nurodymo iš viršaus, kai diagnozuoja galimybes arba grėsmes, tiesiogiai susijusias su jų funkcijomis;

Ø planavimo prielaidų apibrėžimas. Planavimo prielaidos siejasi su ateities situacijos, kurioje bus įgyvendinamas planas, įvertinimu. Šios prielaidos gali būti siejamos tiek su vidine, tiek su išorine firmos aplinka. Rengiant veiksmų planą, nėra galimybių įvertinti visų vidinių ir išorinių veiksnių, kurie gali daryti įtaką būsimo plano įgyvendinimui. Todėl, apibrėžiant planavimo prielaidas, dėmesys telkiamas į svarbiausius veiksnius, kurie gali nulemti plano sėkmę arba nesėkmę;

Ø tikslų formulavimas. Tikslai konkrečiai apibūdina, kas turi būti pasiekta, ir apibrėžia kryptį tolesniems veiksniams parinkti;

Ø alternatyvų nustatymas. Šiame žingsnyje nustatomi alternatyvūs keliai ir būdai, kurie garantuoja, kad apibrėžti tikslai bus įgyvendinti. Visuomet rekomenduojama išryškinti alternatyvas, kurios nėra lengvai matomos. Tačiau jau šiame žingsnyje patartina atsijoti akivaizdžiai blogas alternatyvas, kad būtų sutaupyta laiko alternatyvų analizės stadijoje;

Ø alternatyvų įvertinimas. Kiekviena alternatyva yra analizuojama turint tikslą įvertinti silpnybes ir stiprybes, atsižvelgiant į suformuluotus tikslus ir planavimo prielaidas;

∅ geriausios alternatyvos parinkimas. Šiame žingsnyje nusprendžiama dėl geriausios alternatyvos, garantuojančios apibrėžtų tikslų įgyvendinimą. Sprendimo kokybė priklauso nuo to, kaip kruopščiai buvo atlikti ankstesni žingsniai;

∅ atraminių planų kūrimas. Patvirtinus planą, būtina parengti išvestinius arba atraminius planus, kurie detalizuoja ir sukonkretina bendrąjį planą. Kiekvieno atraminio plano rengimas pradeda naują planavimo ciklą, apimantį visus apibūdintus planavimo proceso žingsnius. Bendrasis ir atraminiai planai yra papildomi biudžeto planai, kurių pagrindu paskirstomi finansiniai ištekliai ir kurie sudaro bazę planams įgyvendinti;

∅ plano įgyvendinimas. Jis realizuojamas per kitas valdymo funkcijas: organizavimą, įtakos darymą ir kontrolę [24;18].

Firmoms būdinga planų hierarchija, kurioje išsiskiria strateginiai planai (3-7 metų), vidutinės trukmės planai (2-3 metų), einamieji planai (vienų metų) ir operatyviniai planai (ketvirčių, mėnesių ir t.t.). Kiekvienas iš nurodytų planų, išskyrus pirmąjį, yra traktuojamas kaip atraminis planas aukštesnio lygio planams. Jie rengiami ir įgyvendinami pagal anksčiau apibūdintą planavimo žingsnių seką. Nors visiems minėtiems planams rengti gali būti taikoma ta pati žingsnių seka, kiekvieno planų hierarchijos lygio žingsnių sudėtis ir turinys yra skirtingi. Kylant hierarchijos pakopomis aukštyn, planavimas darosi vis sudėtingesnis. Kartu planavimą sudėtingiau ir formalizuoti [18;41].

Strateginis planavimas traktuojamas kaip formali planavimo sistema strategijai sutinkamai su firmos misija ir tikslais parengti ir įgyvendinti. Strateginis planavimas nepakeičia strateginio valdymo, o tik formalizuoja jį kai kuriose firmose. Strateginio valdymo proceso normalizacija neapsiriboja vien strategijos kūrimo stadija, o apima ir kitas dvi stadijas: strateginę analizę ir strategijos įgyvendinimą. Siedami strateginio valdymo proceso stadijas ir strateginio proceso žingsnius, matome, kad strateginė analizė iš dalies atitinka planavimo prielaidų apibrėžimą. Strategijos kūrimo žingsniai yra tikslų formulavimas. Alternatyvų nustatymas, alternatyvų įvertinimas ir geriausios alternatyvos parinkimas. Strategijos įgyvendinimas apima strategijos atraminių planų rengimą ir strateginio plano įgyvendinimą.

Hierarchinės struktūros firmose vyrauja trys strateginio planavimo metodologijos:

∅ iš viršaus į apačią. Šiuo atveju planavimo procesą inicijuoja ir jam vadovauja firmos centras (štabas);

∅ iš apačios į viršų. Už planavimą tiesiogiai yra atsakingos firmos struktūrinės grandys (pvz. filialai, skyriai). Firmos centras (štabas) nustato bendriausius reikalavimus struktūrinių padalinių planams sudaryti ir kritikuoja jų pateiktus planus;

Ø integruota. Planus sudarant vyksta nuolatinė diskusija tarp centro ir firmos struktūrinių padalinių [24; 18-21].

Apžvelgus kelių autorių atliktą analizę apie firmų strateginio planavimo esmę, reikšmę, daromą įtaką, galima teigti, kad strateginis planavimas atlieka naudingą funkciją sėkmingam organizacijos valdymui.

### 1.1.3 Strateginio valdymo samprata ir turinys

Strateginio valdymo mokslas yra viena naujausių vadybos mokslo sričių. Jo pradžia galima laikyti šio amžiaus 7-ojo dešimtmečio pirmąją pusę. Iki tol jokių teorinių darbų šioje srityje praktiškai nebuvo skelbta. Tai nereiškia, kad strateginis valdymas neegzistavo. Atskiros organizacijos, visų pirma pramonės įmonės, kūrė savo veiklos strategijas ir jų realizavimo būdus bei mechanizmus.

Strateginio valdymo, kaip mokslo srities, vystymosi priešistorė prasideda nuo ekonominių organizacijų bei jų biurokratinių sistemų tyrimų. Ekonomikos ir organizavimo mokslų įtaka ir dabar stipriai jaučiama daugelyje strateginio valdymo teorijų [6;32].

Strateginis valdymas vadovams suteikia galimybę „drausmingai“ suvokti aplinką, kurioje jų organizacija veikia, ir po to imtis veiksmų. Yra išskiriami du etapai:

Ø strateginis planavimas. Į jį įeina ir tikslų nustatymas, ir strategijos formulavimas, kuriuos skyrė Hoferis ir Schendelis.

Ø strategijos įgyvendinimas – terminas, kuriuo vadinami veiksmai, pagrįsti tokiu planavimu [20;266].

Strateginio valdymo procesas leidžia parengti ir įgyvendinti firmos strategijas – sprendimų visumą. Apibrėžiančią firmos svarbiausius tikslus ateityje ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti. Strateginio valdymo bendrieji principai ir specifika priklauso nuo organizacijos:

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

Firmos strategijos esmę plačiau atskleidžia šios charakteristikos:

- Ø strategija turi tam tikrą konkretizuotą tikslinę orientaciją;
- Ø neatsiejama strategijos dalis yra veiksmai ir priemonės jai įgyvendinti;
- Ø strategija rengiama tam tikrai vidutinės trukmės (3-7 metų) perspektyvai;

Ø strategija kuriama atsižvelgiant į firmos ištekinių potencialą, kuris lemia firmos silpnybes ir stiprybes;

Ø strategija kuriama atsižvelgiant į firmos aplinkos situaciją, kuri lemia firmos galimybes ir grėsmes;

Ø strategija yra tuo efektyvesnė, kuo didesnis indėlis įnešamas į pridėtinės vertės kūrimą firmoje;

Ø strategija yra tuo efektyvesnė, kuo didesnę konkurencinį pranašumą įgyja firma [24;16].

## **1.2. Nekilnojamojo turto registravimas**

### **1.2.1 Nekilnojamojo turto samprata ir valdymas**

Pagal naująjį Lietuvos Respublikos Civilinį kodeksą [10] nekilnojamaisiais laikomi daiktai, kurie yra nekilnojami pagal prigimtį ir pagal savo prigimtį kilnojami daiktai, kuriuos nekilnojamaisiais pripažįsta įstatymai.

Nekilnojamieji daiktai pagal prigimtį yra žemės sklypas ir su juo susiję daiktai, kurie negali būti perkelti iš vienos vietos į kitą nepakeitus jų paskirties ir iš esmės nesumažinus jų vertės.

Panašiai apibrėžiama ir pagal Lietuvos Respublikos Nekilnojamojo turto kadastro įstatymą [3 priedas] : Nekilnojamojo turto objektas – žemė ir kitokie daiktai, kurie susiję su žeme, kurie negali būti perkelti iš vienos vietos į kitą nepakeitus jų paskirties ir iš esmės nesumažinus jų vertės (statiniai, pastatai, patalpos, butai, inžineriniai įrenginiai ir kiti daiktai, kurie pagal savo paskirtį ir prigimtį yra nekilnojamieji), ir kurie Nekilnojamojo turto kadastro tvarkytojo nustatyta tvarka gali būti aprašomi kaip atskiri daiktai. Daiktu laikomas iš gamtos išgautas arba gaminant sukurtas materialus daiktinės teisės objektas.

Visas nekilnojamas turtas yra registruojamas Nekilnojamojo turto registro duomenų bazėje.

Nekilnojamojo turto administravimo sistema turėtų tarnauti kiekvienam individui atskirai ir visos visuomenės poreikiams. Šios sistemos naudingumas iškyla nuo jos tiesioginio pritaikymo šiose gyvenimo sferose: turto valdymas, nuosavybės teisių perdavimas, kreditavimo apsauga, vystymo kontrolė, kritinių situacijų planavimas ir valdymas, aplinkos įtakos vertinimas, nekilnojamojo turto rinkos analizė, nekilnojamojo turto nuosavybės teisių nustatymas, nekilnojamojo turto apmokestinimas, žemės reforma, statistinių duomenų rinkimas, teritorijų planavimas, turto akcijų valdymas, sklypo vietos radimas, teritorijų valdymas ir apsauga. Gera nekilnojamojo turto administravimo sistema turėtų duoti naudą, nes yra pasiekiami šių tikslų:

1. Garantuojamos nuosavybės teisės ir disponavimo saugumas. Nekilnojamojo turto įrašų kaupimas ir teisiniai procesai, kurie turi perkelti informaciją į registrus, turi atitikti realią situaciją ir atspindėti nuosavybės teisę. Registrai turėtų susidėti iš visos esminės juridinės informacijos, kuri leistų sistemoje pamatyti net ir trečiųjų šalių teises taip pat, kaip ir žemės savininkų.

2. Plėtojama žemės ir kito nekilnojamojo turto rinka. Tiksliai ir valstybės garantuota informacija apie nekilnojamąjį turtą naudojama turto perleidimo sutartims sudaryti, paveldint ar kitais įstatymų numatytais atvejais įsigyjant nekilnojamąjį turtą. Tie, kurie turi reikalų su nekilnojamuoju turtu, gali tai padaryti greitai ir užtikrintai. Registrai turėtų būti vieši, kad bet kuriuo metu nekilnojamojo turto savininkas galėtų patvirtinti savo teises. Tie, kurie nori pirkti nekilnojamąjį turtą, gali tai užtikrintai daryti, nes žino, kad tie asmenys, kurie nori parduoti turtą yra teisėti savininkai. Tiems, kurių turtas yra priverstinio pardavimo objektas, pavyzdžiui tiesiamas greitkelis per jų žemę, gali būti sumokama reali rinkos kaina pagal registrą nustatytą rinkos vertę.

3. Suteikiama parama nekilnojamojo turto mokesčių sistemai. Sukaupiti duomenys apie nekilnojamąjį turtą, jo savininkus, nuomotojus ar naudotojus, reikalingus mokesčiams paskaičiuoti. Išsamūs nekilnojamojo turto įrašai pagerins produktyvumą ir efektyvumą surenkant žemės ir turto mokesčius, identifikuojant nekilnojamojo turto savininkus ir teikiant geresnę informaciją nekilnojamojo turto rinkos vystymui, pavyzdžiui, išsiaiškinant esamų pardavimų kainas ir pardavimų kiekį. Nekilnojamojo turto mokesčiai yra pakankamai lengviau surenkami nei asmenų pajamų mokesčiai, kur pajamos gali būti paslėptos. Neįmanoma paslėpti dalies žemės ar pastato, nors yra įmanoma paslėpti įrašus apie tokį turtą.

4. Vykdoma žemės reforma ir nekilnojamojo turto privatizavimas. Kadastro duomenimis ir žemės kadastro žemėlapiams naudojami žemės reformos vykdytojai, projektuotojai, privatizavimo įstaigos. Didesnis efektyvumas pasiekiamas jei esamas modelis yra gerai dokumentuotas.

5. Garantuojamas kreditavimo saugumas. Bankai ir kiti kreditoriai, suteikdami paskolą už įkeistą registruotą nekilnojamąjį turtą gali gauti informaciją apie turto savininką, duomenis apie turto adresą, vertę, disponavimo sunkumus. Nekilnojamojo turto įkeitimas yra vienas iš būdų įsigyti kapitalo investicijoms. Nekilnojamojo turto savininkai gali statyti ar rekonstruoti pastatus ir infrastruktūrą, diegdami naujas technikas ir technologijas.

6. Administruojama žemė ir kitas nekilnojamas turtas. Apskričių administracijos, savivaldybės, miškų urėdijos, susisiekimo tarnybos naudojami informacija apie nekilnojamojo turto ribas, žemės sklypus, jų išsidėstymą, nuosavybės rūšis, visapusiškais ir tiksliais duomenimis apie žemės sklypų priklausomybę, jų naudojimo paskirtį.

7. Vykdomas teisinis administravimas. Teismams, kitoms valstybės teisėsaugos institucijoms, hipotekos įstaigoms, notarams teikiama informacija apie žemės ir kito nekilnojamojo turto daiktines



teises, savininkus, disponavimo sunkumus, vertę, nekilnojamojo turto adresus. Gera nekilnojamojo turto administravimo sistema sumažina sekinančių ir neperspektyvių ginčų dėl nekilnojamojo turto priklausomybės kiekį. Sprendžiant šiuos klausimus daug laiko sugaištama teismuose, o tai veda prie uždelsimo kitose juridinės sistemos dalyse. Nekilnojamas turtas ilgai negali būti rinkoje ir neišsprendus ginčų nebus tinkamai naudojamas, dėl to nėra vienas potencialus investitorius nesidomės tuo turtu, kur yra laukiama bylos sprendimo. Nuosavybės teisių registravimo procesas turėtų apsaugoti nuo tokių ginčų, kurie galėtų kilti ateityje.

8. Atliekami moksliniai tyrimai. Institutai, universitetai ir kitos mokslo institucijos įvairiems mokslo tyrimams naudoja duomenis apie žemės sklypus, pastatus, butus, inžinerinius įrenginius.

9. Efektyviai naudojami statistiniai duomenys. Nekilnojamojo turto kadastro ir registro duomenys yra žemės sklypų nuosavybės, žemės naudmenų, butų ir pastatų statistikos pagrindas. Duomenys naudojami sprendimų priėmimui ir ilgalaikiame strateginiame planavime, ir trumpalaikiame operatyviniame valdyme.

10. Saugoma valstybinė žemė ir kitas nekilnojamas turtas. Daugelyje šalių valstybinė žemė ir kitas nekilnojamas turtas yra menkai dokumentuoti. Tai nėra problema tose šalyse, kur visa žemė ir kitas nekilnojamas turtas priklauso valstybei, tačiau kur yra privati nekilnojamojo turto ir žemės nuosavybė, kas lieka valstybės valdymui, turi būti tinkamai valdoma. Visose visuomenėse valstybė yra didesnis žemės valdytojas ir jos turtas turi būti apsaugotas, pavyzdžiui, nuo ūkininkų įsiveržimo į žemes šalia kelių arba nuo naujakurių mėginimo įsikurti laisvose žemėse, kurios laikomos ateities naudojimui. Valstybė turi valdyti savo turtą, garantuoti jo produktyvų naudojimą ir išlaikyti kiekvieną gabalėlį taip, kaip ir privatūs piliečiai. Žemės bei kito nekilnojamojo turto ir nuosavybės teisių į jį registravimo sistema padės tai padaryti [8;42].

### **1.2.2. Valstybės registrų sistema**

Mūsų šalies valstybės registrų sistemą sudaro:

1. vieninga duomenų identifikavimo bazė:
  - a) pagrindiniai (baziniai) registrai ir kadastrai,
  - b) valstybinai klasifikatoriai.
2. a) antriniai registrai,
- b) kiti klasifikatoriai,
- c) geoinformacinės sistemos.

Vieninga duomenų identifikavimo bazė yra pati svarbiausia registrų sistemos dalis. Ja naudojantis yra kuriami visi kiti registrai, kadastrai ir klasifikatoriai. Pagal registravimo duomenų

kiekį, svarbą, kaupimo ir panaudojimo pobūdį registrai skirstomi į pagrindinius ir antrinius. Pagrindiniuose registruose kaupiami tik pagrindiniai, oficialūs duomenys kurių alternatyvus registravimas yra draudžiamas Valstybės registru įstatymo. Tai yra daroma siekiant užtikrinti išsamią, patikimą, juridiskai įteisintą informaciją apie objektus. Tokiuose registruose pagrindiniai rodikliai yra:

1. unikalus objekto identifikavimo kodas ir pavadinimas; jis suteikiamas tik vieną kartą ir kituose registruose vartojamas nepakeistas,
2. adresų elementai, nusakantys objekto buvimo vietą,
3. ryšio su kitais registrais rekvizitai,
4. papildomi objekto klasifikaciniai požymiai,
5. objekto kaip vertybės disponavimo atžymos.

Antrinių registru pagrindinis požymis yra tai, kad jie yra formuojami panaudojant pirminiuose registruose sukauptus pagrindinius duomenis, juos papildant reikiama duomenimis. Šiuo metu Lietuvoje yra apie šimtas registru iš kurių pagrindiniais yra laikomi Gyventojų, Žemės, Nekilnojamo turto, Juridinių vienetų, Svarbiausių gamtinių ir gamtosauginių objektų, teisės aktų registrai ( priedas „Svarbiausių objektų pirminio registravimo registrai“).

Pagrindiniai registrai yra:

1. registras registruojantis juridinius asmenis;
2. registras registruojantis gyventojus;
3. registras registruojantis nekilnojamąjį turtą ir teises į jį;
4. registras registruojantis objektų, turinčių pastovią geografinę padėtį, adresus;
5. teisės aktus registruojantys registrai. [įstatymas].

Valstybės registruose fiksuojami objektų ryšiai:

- objektas – jo valdytojas, savininkas,
- organizacija – jos vadovas arba kitas atsakingas asmuo,
- vietovė – objektas, subjektas.

Registrai informaciniais ryšiais susieti ne tik tarpusavyje. Integruota bazinių registru ir valstybinių klasifikatorių sistema kaupia, tvarko ir teikia registracinius duomenis visoms valstybinėms informacinėms sistemoms.

Pagrindinė registru funkcija yra registracinių duomenų ir jų patikslinimo teikimas įvairioms informacinėms sistemoms.

Valstybės registru sistemoje kaupiama politinė-teisinė, ekonominė, medicininė, socialinė ir kultūrinė, mokslinė ir techninė, ekologinė, gamtinė, kraštotvarkos ir geografinė informacija. [43].

### 1.2.3. Nekilnojamojo turto registravimo esmė ir ypatumai

Pagrindinis registravimo privalumas - užtikrinama nekilnojamojo turto savininkų ir kitų asmenų teisių į tą turtą ir tų teisių apribojimų valstybinė apsauga saugioje, paprastoje ir ekonomiškoje Nekilnojamojo turto registro informacinėje sistemoje.

Registruojant nekilnojamąjį turtą ir teises į jį (žemės sklypus, pastatus, butus ir kitas patalpas bei inžinerinius įrenginius):

- juridiskai įforminama nuosavybės ar naudojimo teisė,
- įrašomi duomenys apie disponavimo nekilnojamuoju turtu apribojimus bei nekilnojamojo turto savininko prievolės
- garantuojamas sandorių konfidencialumas,
- sudėtingi dokumentai pakeičiami paprastomis formomis,
- lengviau sprendžiami ginčai,
- atsisakoma daugkartinių ir varginančių nuosavybės teisės tikrumo tikrinimų [34].

Nekilnojamąjį turtą ir teises į jį registruoja valstybės įmonės Registrų centro teritoriniai padaliniai, pagal nekilnojamojo turto buvimo vietą.

Pagrindinius duomenis ir dokumentus teisiniam registravimui rengia:

- **apskričių viršininkų administracijos** rengia dokumentus nuosavybės į išlikusį nekilnojamąjį turtą teisėms atkurti ir formuoja žemės reformos metu suprojektuotų žemės sklypų bylas registravimui; pasirašo valstybinės žemės pirkimo, pardavimo ir nuomos sutartis;
- **miestų ir rajonų savivaldybės** rengia statinių privatizavimo dokumentus, priima sprendimus dėl adresų pakeitimų bei savivaldybės butų fondo tvarkymo ir pan.;
- **hipotekos registro įstaigos** (hipotekos teisėjai) teikia informaciją apie Hipotekos registre įregistruotus nekilnojamojo turto įkeitimus;
- **notarai** tvirtina pirkimo-pardavimo, dovanojimo ir kitas turto perleidimo sutartis;
- **matininkai** atlieka nekilnojamojo daikto (žemės sklypo, statinio (taip pat nebaigto statyti), patalpos, suformuotos kaip atskiras nekilnojamasis daiktas) kadastrinius matavimus;
- **apskričių viršininkų administracijos teritorijų planavimo ir statybos valstybinės priežiūros departamentai** (skyriai) išduoda dokumentus: statinio pripažinimo tinkamu naudoti aktą, pažymą apie nebaigtą statyti (remontuoti, kapitališkai remontuoti) statinį, aktą, pažymą apie statinio nugriovimą ir t.t. [35].

Nuosavybės teisė gali būti įgyjama pagal sandorius, paveldėjimu, pagaminant naują daiktą, įgyjamą senatimi ir kitais įstatymų nustatytais pagrindais.

Įgyjant daiktą pagal sandorius nuosavybės teisė į nekilnojamąjį daiktą pirkėjui pereina nuo daikto perdavimo. Šis faktas turi būti įformintas priėmimo-perdavimo aktu, pasirašytu pardavėjo ir pirkėjo, arba kitokiu sutartyje nurodytu dokumentu.

Sudarius notariškai patvirtintą sutartį dėl nuosavybės teisių į nekilnojamąjį daiktą perleidimo, notaro pranešimo pagrindu Nekilnojamojo turto registre įregistruojama sudaryta nekilnojamojo turto perleidimo sutartis ir įrašoma žyma apie sudarytą sandorį. Terminas, per kurį sandoris turi būti įregistruotas valstybės įmonėje Registrų centre, nėra nustatytas, tačiau, pažyma iš valstybės įmonės Registrų centro yra vienintelis dokumentas, kuriuo remdamasis savininkas gali įrodinėti savo teises į daiktą. Todėl nekilnojamojo daikto perleidimo sandorį siūloma įgijėjui būtinai registruoti Registrų centre.

Nekilnojamojo turto registro tvarkytojas atsisako įregistruoti daiktines teises į nekilnojamąjį daiktą, šių teisių suvaržymus, juridinius faktus, jeigu prašymo nagrinėjimo metu nustatoma nors viena iš šių aplinkybių:

- asmenys, padavę prašymą, neturėjo teisės jį paduoti;
- dokumentas, kurio pagrindu prašoma atlikti registraciją, neatitinka šio įstatymo reikalavimų;
- dokumento, kurio pagrindu prašoma atlikti registraciją, forma neatitinka įstatymų ar sandorio šalių nustatytos formos;
- dokumentas, kurio pagrindu prašoma atlikti registraciją, yra panaikintas, pripažintas neteisėtu ar kitokiu būdu pripažintas netekusiu galios;
- nesumokėtas nekilnojamojo turto registro tvarkytojo nustatytas registravimo mokesčio avansas;
- prašyme ar nekilnojamojo turto registro tvarkytojui pateiktame dokumente nėra Nekilnojamojo turto registro nuostatuose numatytų duomenų, būtinų nekilnojamajam daiktui bei daiktinių teisių į jį įgijėjui identifikuoti;
- įstatymai nenumato galimybės prašomas įregistruoti daiktines teises į nekilnojamąjį daiktą, šių teisių suvaržymus ar juridinius faktus registruoti nekilnojamojo turto registre;
- nekilnojamojo turto registro tvarkytojui pateikto dokumento duomenys apie nekilnojamąjį daiktą nesutampa su į nekilnojamojo turto kadastrą įrašytais duomenimis apie tą nekilnojamąjį daiktą;
- jau yra priimtas nekilnojamojo turto registro tvarkytojo sprendimas atsisakyti (sprendimo priėmimą atidėti) įregistruoti tas pačias daiktines teises į nekilnojamąjį daiktą, šių teisių suvaržymus, juridinius faktus tų pačių dokumentų pagrindu [38].

Asmuo, norintis įregistruoti nekilnojamąjį turtą ir teises į jį, nekilnojamojo turto registro tvarkytojui gali paduoti prašymą bet kuriame įmonės filiale arba filialo skyriuje.

Asmenys, turintys teisę paduoti prašymą įregistruoti nekilnojamąjį turtą ir teises į jį, yra:

- fiziniai, juridiniai asmenys bei įmonės, neturinčios juridinio asmens teisių, įsigyjantys nekilnojamąjį turtą ar įgyjantys teises naudotis nekilnojamoju turtu, arba jų įgalioti asmenys;
- apskrities viršininkas arba jo įgaliotas asmuo, registruojant valstybei nuosavybės teise priklausančią nekilnojamąjį turtą ir teises į jį, o tais atvejais, kai valstybei priklausančią turtą patikėjimo teise valdo valstybės įmonė, įstaiga ar organizacija - šios įmonės, įstaigos ar organizacijos vadovas arba jo įgaliotas asmuo;
- savivaldybės taryba ar meras arba jų įgalioti asmenys, registruojant savivaldybei nuosavybės teise priklausančią nekilnojamąjį turtą ir teises į jį, o tais atvejais, kai savivaldybės turtą patikėjimo teise valdo savivaldybės įmonė, įstaiga ar organizacija - šios įmonės, įstaigos ar organizacijos vadovas arba jo įgaliotas asmuo.

Kartu su prašymu įregistruoti nekilnojamąjį turtą ir teises į jį turi būti pateikiami dokumentai, patvirtinantys asmens, padavusio prašymą, teises į nekilnojamąjį turtą. Registruojant žemės sklypą ir teises į jį turi būti pateiktas žemės sklypo planas.

Asmuo, įregistravęs nekilnojamąjį turtą ir teises į jį, gauna nuosavybės teisę į nekilnojamąjį turtą įrodantį dokumentą - pažymėjimą.

Daiktinių teisių į nekilnojamąjį daiktą, šių teisių suvaržymų ir juridinių faktų įregistravimo nekilnojamojo turto registre teisiniai pagrindai:

- valstybės institucijos sprendimas;
- teismo sprendimas, nutartis, nutarimas, nuosprendis;
- įstatymų nustatytų institucijų ar pareigūnų sprendimas areštuoti turtą, o įsigaliojus Turto arešto aktų registro įstatymui - turto arešto aktų registro dokumentai;
- daikto savininko santuokos, ištuokos, vardo, pavardės pakeitimo, mirties liudijimas;
- paveldėjimo teisės liudijimas;
- teismo pranešimas apie civilinės bylos dėl nekilnojamojo turto registre įregistruoto nekilnojamojo daikto teisinio statuso išskėlimą;
- rašytiniai sandoriai;
- daikto pardavimo varžytinėse, aukcione sutartis (aktas);
- kitų valstybės kadastrų ir registrų dokumentai;
- kiti įstatymų nustatyti dokumentai.

Nekilnojamojo turto registravimui reikalingi dokumentai:

- registruojant nuosavybės teises į įgytą (pirktą, dovanotą, paveldėtą) nekilnojamąjį daiktą;
- registruojant naujai pastatytą statinį;
- registruojant pakitimus po rekonstrukcijos ar pasikeitusią statinio paskirtį;
- registruojant teises į nekilnojamąjį daiktą, įgytą statybos rangos ar lėšų panaudojimo sutarties pagrindu, bei statant butą gyvenamųjų namų statybos bendrijoje;
  - registruojant juridinį faktą apie sudarytą nekilnojamojo daikto nuomos ar panaudos sutartį;
  - registruojant žemės sklypo kadastro duomenų pakitimus ar keičiant pagrindinį tikslinės sklypo naudojimo paskirties pakeitimą;
    - registruojant kaimo vietovėse esančius senus statinius, pastatytus iki 1991 m. liepos 25 d., pateikiami dokumentai;
    - užsakant pažymas sandoriams atlikti (pirkimo ir pardavimo, įkeitimo ir kt.) bei nekilnojamojo daikto paveldėjimui įforminti. [37]

#### **1.2.4 Nekilnojamojo turto registravimas atlikus kadastrinius matavimus**

Statinių (pastatų, butų, patalpų) kadastriniai matavimai (statinių matavimas, kadastro duomenų surinkimas ir nustatyto turinio kadastrinių matavimų bylos parengimas) atliekami statiniams, kuriems Statybos įstatymo nustatyta tvarka reikalingas leidimas statyti, rekonstruoti, remontuoti ar kitaip statinius pertvarkyti, taip pat statiniams, kuriems minėto leidimo nereikia, tačiau jie statybos valstybinę priežiūrą atliekančios institucijos turi būti pripažinti tinkamais naudoti.

Statinių kadastro darbai - **statinių kadastriniai matavimai ir kadastrinių matavimų bylos sudarymas** statinio savininko (naudotojo) prašymu atliekami naujai formuojamiems (statomiems) arba jau suformuotiems statiniams, jei juos reikia padalinti, atidalinti, sujungti, atlikti amalgamaciją.

Nebaigti statyti statiniai matuojami ir kadastro duomenys apie juos renkami, kai galima nustatyti jų plotą, tūrį, kitus parametrus ir vertę.

Kai statinys yra padalytas į patalpas ar butus, pirmiausia kadastro duomenys surenkami apie visą statinį, po to apie statinio sudėtinės dalis - butus bei patalpas. Nesudėtingų statinių, kuriems nereikia statybos leidimo ir laikinų statinių kadastriniai matavimai neatliekami.

Statinių kadastro darbai - **statinių kadastro duomenų tikslinimas** (statinių pakitimų fiksavimas) apžiūrint statinį vietoje ir vidutinės rinkos vertės perskaičiavimas (įkainotų statinių vertės atnaujinimas (aktualizavimas)) statinio savininko prašymu atliekami:

- Išduodant pažymą apie nekilnojamojo daikto ir daiktinių teisių į jį įregistravimą nekilnojamojo turto registre, kai statinio savininkas pageidauja, kad statinius charakterizuojantys rodikliai (kadastro duomenų fiksavimo data ir vidutinė rinkos vertė) būtų nurodomi aktualios būklės.

- Nekilnojamojo turto registre registruojant statinio kadastro duomenų pakitimus po statinio rekonstravimo, remonto, nugriovimo ar kitokio pertvarkymo. [38]

Visiems naujai pastatytiems statiniams, iki pripažįstant tinkamais naudoti, turi būti atlikti kadastriniai matavimai. Taip pat kadastriniai matavimai turi būti atlikti nebaigtiems statyti statiniams, kurių savininkai pageidauja šiuos statinius įregistruoti Nekilnojamojo turto registre.

**Registruodamas naujai pastatyta statinį**, statinio savininkas Nekilnojamojo turto registro tvarkytojui turi pateikti dokumentą, kuris įrodo, kad statinys pripažintas tinkamu naudoti.

**Registruojant nebaigtą statyti statinį** visais atvejais turi būti pateikta apskričių viršinininkų administracijos teritorijų planavimo ir statybos valstybinės priežiūros departamento (skyriaus) pažyma apie nebaigtą statyti statinį. [39]

## 2 dalis. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

### 2.1 Išorinių veiksnių analizė

#### 2.1.1 Politiniai veiksniai

Per nepriklausomybės laikotarpį Lietuvoje palaipsniui iro kolūkinio kadastro sistema ir iš lėto, kartu su išlikusiojo nekilnojamojo turto gražinimo procesais, pagal išsivysčiusių Europos ir Pasaulio valstybių pavyzdžius kūrėsi modernaus kadastro sistema.

Daugelį dešimtmečių tradicinės išsivysčiusių valstybių kadastro sistemos pasižymėjo patikimumu, griežtai apibrėžta tvarka bei pripažinta privačios žemės nuosavybės teisių saugumo garantija. Tačiau didžiulė technologinė pažanga, socialiniai pokyčiai, globalizacija ir stiprėjanti verslo ryšių ir jų teisinių bei gamtos pasekmių sąsaja reikalavo ir kadastro sistemų tobulėjimo. Tradiciniai kadastrai nebegalėjo prisitaikyti prie visų naujų pasiekimų. Tą akivaizdžiai iliustruoja visur beveik vienu metu prasidėjusios ir iki šiol tebevykdomos kadastro sistemų reformos [4;26].

Vadovaujantis atliktomis studijomis ir patariant užsienio ekspertams Lietuvoje 1992 metais, prasidėjus žemės gražinimui, tuometinės vyriausybės veiksmais buvo sukurta viena iš moderniausių Europoje žemės registro sistema ir įsteigta Valstybinė kadastro įmonė su centriniu žemės registro duomenų banku. Taigi Lietuva – viena iš nedaugelio valstybių išvengusių “popierinio” žemės registro, kaip tarpinio etapo. 1994 m. pradėjo veikti žemės kadastro GIS centras, kurio pajėgomis buvo pradėta kurti skaitmeninio kadastro duomenų bazė. 1997 metais sujungus žemės ir statinių kadastro bei teisių registro pajėgas buvo sukurta vientisa, gana pigi ir patikima nekilnojamojo turto kadastro sistema [25;37].

Lietuvoje, atsižvelgiant į Jungtinių Tautų organizacijos rekomendacijas, Europos Sąjungos valstybių patirtį sukurta nekilnojamojo turto administravimo sistema, kuri užtikrina ne tik turto savininkų ar vartotojų teisių į turtą apsaugą, bet ir suteikia garantijas vidaus ir užsienio investuotojams, kreditoriams bei pačiai valstybei. Egzistuojanti sistema atstovauja ne tik turto savininkų, bet ir visos šalies interesus bei yra ekonominį vystymąsi skatinantis instrumentas.

Švedijoje skirtingai nei Lietuvoje nekilnojamasis turtas registruojamas apmokestinimo tikslais. Kadangi visas turtas buvo apmokestintas, taigi ir registruojami buvo visi pastatai, statiniai ir žemės sklypai. Švedijoje nekilnojamojo turto registro sistema naudojasi palyginus su Lietuva didelis kiekis visuomeninių vartotojų. Švedijos daugiamečių nekilnojamojo turto registro sistemos egzistavimo patirtis rodo, kad geras darbas ir kokybė gali ateityje garantuoti visuomenės pasitikėjimą ir tuo pritraukti kuo daugiau nekilnojamojo turto registro sistemos vartotojų, kas didintų ir registrą



tvarkančios įmonės prestižą bei kartu atneštų ir ekonominę naudą. Švedijoje visus sandorius bei registravimus susijusius su pastatais atlieka Nekilnojamojo Turto Registras, o žemės nuosavybe rūpinasi Žemės duomenų bankas, kai tuo tarpu daugelyje Europos ir pasaulio valstybių visos operacijos atliekamos su nekilnojamoju turto pavaldžios vienai įmonei [3;11].

Kaip Lietuvoje, taip ir Švedijoje galioja panašūs įstatymai, kurie reguliuoja teritorijų planavimą, planų rengimą dėl ateities vystymo.

Danijoje, Olandijoje nekilnojamojo turto registravimą atlieka Nacionalinė kadastro įmonė.

Lyginant Lietuvos Registrų centro duomenų bazę su kitomis Europos sąjungos šalimis, galima teigti, kad geresnė ir tobulesnė sistema yra tik Švedijoje ir Norvegijoje.

### **2.1.2 Ekonominiai veiksniai**

Pastaraisiais metais nekilnojamojo turto ir kreditų rinka sparčiai vystosi. Nepaisant tokios sparčios nekilnojamojo turto rinkos plėtros, rinkos dalyviai ir jų vaidmuo Lietuvos rinkoje nėra apibrėžti. Nekilnojamojo turto perleidimo procedūra, įskaitant ir valstybinės žemės įsigijimą, vis dar labai biurokratinė. Tas faktas, kad kai kuriuose bankuose atsirado paslauga surinkti visas reikiamas pažymas iš įvairių institucijų, rodo, kad dar daug ką reikėtų supaprastinti. Neaišku, ar kai kurios tokios pažymos yra reikalingos, todėl galbūt jų galima atsisakyti.

Kreditavimo įkeičiant nekilnojamąjį turtą rinka turi didžiulį potencialą ir gali būti labai svarbi Lietuvos ekonomikai [7;8]. Su šiuo ekonominiu veiksniu kasdien susiduria ir Registrų centras. Atskiras Hipotekos registras, įskaitant ir nekilnojamojo turto kaip užstato kreditavimo procese panaudojimas buvo neįprastas dalykas, tačiau ši situacija keičiasi. Galima tikėtis, kad po kelerių metų kreditavimas, įkeičiant nekilnojamąjį turtą Lietuvoje, taps panašus į daugelyje kitų ES šalių egzistuojančią procedūrą. Šios sistemos plėtrą skatina ir palaiko finansinės institucijos, kurios suinteresuotos naudoti nekilnojamąjį turtą užstatu paskolai gauti. Kasdien Registrų centre priimama vis daugiau paraiškų gauti pažymas nekilnojamojo turto įkeitimui.

Dabartinė situacija, kai nekilnojamojo turto sandoriai sudaromi pagal rinkos vertę pagrindu, o mokesčiai skaičiuojami pagal nominalinę vertę, nėra toleruotina. Daugelis ekspertų sutinka, kad būtina pereiti prie rinkos verte pagrįstos nekilnojamojo turto apmokestinimo sistemos bei panaudoti kompiuterizuotą masinį vertinimą turto vertei, kuri reikalinga mokesčiams nustatyti [8;39]. Registrų centre įdiegta kompiuterizuota turto vertinimo bei įkainavimo sistema.

Plečiantis rinkai poreikis gauti informaciją apie pačią rinką, jos mastą, nekilnojamojo turto vertes bei plėtros tendencijas didėja. Išsami ir patikima informacija apie rinkos vertę veikia rinkos

skaidrumą ir pasižymi daugeliu kitų privalumų [7;9]. Registrų centras tokią informaciją teikia ir interneto pagalba.

Nekilnojamas turtas Lietuvoje sudaro beveik pusę nacionalinio turto. Taigi nereikia bent kiek didesnių pastangų, kad suvoktume, jog tinkamas šio turto valdymas ir administravimas - tai pagrindinės ekonominio pakilimo ir stabilios raidos prielaidos.

Turto ir kapitalo rinkų globalizavimas, ekonominio gyvenimo ir verslo internacionalizavimas yra neišvengiami tautų ūkio procesai. Tarptautiniai kapitalo ir investicijų srautai, turto vadyba tarptautinėse korporacijose kelia naujus uždavinius ir turto bei verslo vertintojams bet kurioje šalyje. Didėja poreikis vienodai suvokti sąvokas ir kategorijas, materialiojo ir nematerialiojo turto vertės apibrėžtis [8;49].

Svarbus ekonominis veiksnys su kuriuo kasdien susiduria Registrų centras – tai žemės rinka, kuria vis dažniau domisi užsieniečiai.

Įsigyti nuosavybės pastatų ir įrenginių statybai ir eksploatavimui reikalingus žemės sklypus gali būti leidžiama:

- 1) nacionaliniams subjektams;
- 2) užsienio subjektams, kurie atitinka Europinės ir transatlantinės integracijos kriterijus;
- 3) užsienio valstybių piliečiams - ne vėliau kaip pasibaigus Europos sutarties, steigiančios Europos bendrijų bei jų šalių narių ir Lietuvos Respublikos asociaciją, numatytam pereinamajam laikotarpiui.

Lietuvos pasirinktos europinės ir transatlantinės integracijos kriterijus atitinka užsienio subjektai, kurie pagal kilmės požymius yra iš:

- 1) valstybių, priklausančių Europos Sąjungai, arba valstybių Europos sutarties dalyvių, įsteigusią asociaciją su Europos bendrijomis ir joms priklausančiomis šalimis narėmis;
- 2) valstybių, kurios šio įstatymo priėmimo momentu yra Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (OECD) arba Šiaurės Atlanto sutarties organizacijos narės.

Šių kriterijų neatitinkantiems užsienio subjektams, kurie vykdo ūkinę veiklą Lietuvoje, šiai veiklai skirtų pastatų ir įrenginių statybai ir eksploatavimui reikalingus žemės sklypus leidžiama tik nuomoti.

Žemės, į kurią pagal Lietuvos Respublikos įstatymus privalo būti atstatytos Lietuvos Respublikos piliečio nuosavybės teisės, kol jos nėra atstatytos, ją valdantis subjektas negali parduoti. Tokią žemę šio įstatymo nustatyti subjektai gali įsigyti tik po to, kai pagal įstatymus bus atstatytos Lietuvos piliečio nuosavybės teisės ir žemės nuosavybė bus įstatymo nustatyta tvarka įregistruota [13].

Žemės sklypo, būtino ūkinei veiklai skirtiems pastatams ir įrenginiams eksploatuoti pagal jų tiesioginius funkcinis reikalavimus, įskaitant žemę šių pastatų neatskiriamams įrenginiams, dydis nustatomas pagal įgaliotos institucijos patvirtintą žemės sklypo su jame išdėstytais pastatais ir įrenginiais planą, sudarytą laikantis Lietuvos Respublikos galiojančių ar jos pripažintų projektavimo normų ir techninių sąlygų bei racionalaus žemės naudojimo reikalavimų. Žemės sklypo ribos tvirtinamos įstatymo nustatyta tvarka.

Žemės kadastrą tvarkanti įstaiga (t. y. Registrų centras) savininkui prašant privalo išduoti reikalingą dokumentaciją apie žemės sklypą.

Europinės ir transatlantinės integracijos kriterijus atitinkantys užsienio subjektai Lietuvos Respublikoje turi teisę įsigyti nuosavybės teise žemę, vidaus vandenį ir miškus ta pačia tvarka ir tomis pačiomis sąlygomis kaip ir Lietuvos Respublikos piliečiai bei juridiniai asmenys. Šių kriterijų neatitinkantiems užsienio subjektams draudžiama įsigyti nuosavybės teise žemę, vidaus vandenį ir miškus, tačiau šį turtą jie gali valdyti ar naudoti Lietuvos Respublikos įstatymų nustatyta tvarka.

Užsienio subjektai negali įsigyti nuosavybės teise šios žemės:

- 1) išimtinė nuosavybės teise Lietuvos Respublikai priklausančių objektų žemės;
- 2) valstybinių parkų, rezervatų, draustinių, biosferos stebėsenos (monitoringo) teritorijų žemės;
- 3) žemės ūkio paskirties žemės;
- 4) miškų ūkio paskirties žemės, išskyrus ūkinei veiklai skirtiems pastatams ir įrenginiams eksploatuoti reikalingus sklypus, numatytus patvirtintuose teritorijų planavimo dokumentuose;
- 5) rekreacinių ir apsauginių miškų, upių, kitų didesnių kaip 1 ha vandens telkinių ir jų pakrančių apsaugos juostų žemės;
- 6) kurortų, viešosios paskirties rekreacijos ir poilsio teritorijų, paskirų viešojo naudojimo poilsio objektų žemės;
- 7) valstybės saugomų gamtos, istorijos, archeologijos ir kitų kultūros objektų bei jų apsaugos teritorijų žemės;
- 8) teritorijų, pagal jų planavimo dokumentus rezervuotų viešojo naudojimo keliams ir inžinerinėms komunikacijoms, miestų ar kitų vietovių viešojo naudojimo infrastruktūros objektams ir kitiems bendriems visuomenės poreikiams, žemės;
- 9) viešojo naudojimo kelių, geležinkelių, oro, jūrų ar upių uostų, magistralinių vamzdinių ir kitų viešojo naudojimo inžinerinių komunikacijų žemės bei jiems eksploatuoti reikalingos žemės;
- 10) įstatymų nustatyta tvarka laisvosios ekonominės zonos teritorijai skirtos žemės;
- 11) teritorijų, kuriose aptikta naudingųjų iškasenų ir kitų gamtos turtų, žemės, išskyrus žemės sklypus, kurie pagal teritorijų planavimo dokumentus tiesiogiai skirti šių išteklių gavybai ar eksploatavimui reikalingiems pastatams ir įrenginiams statyti;

12) Kuršių Nerijos žemės, Baltijos jūros ir Kuršių marių pakrantės 7 km pločio ruožo žemės, išskyrus kurorto statuso neturinčių miestų žemę;

13) pasienio ruožams priskirtos žemės;

14) teritorijų, skirtų ar rezervuotų krašto apsaugos reikmėms, žemės, taip pat teritorijų, kuriose žemės įsigijimas įstatymų ar Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimų apribotas saugumo motyvais, žemės [41].

### 2.1.3 Socialiniai veiksniai

Įvairūs demografiniai pokyčiai, tarptautinė migracija bei kiti socialiniai veiksniai įtakoja kiekvieną valstybinę įmonę, ne išimtis ir Registrų centras. Aktualiausia šiai įmonei yra su gyventojų migracija susijusios problemos.

1 lentelė

**Migracijos skaičius Lietuvoje 2001 – 2003 m. [44, 2004]**

	2001			2002			2003		
	Atvyko	Išvyko	Migracijos saldo <sup>1</sup>	Atvyko	Išvyko	Migracijos saldo <sup>1</sup>	Atvyko	Išvyko	Migracijos saldo <sup>1</sup>
<b>Iš viso</b>	<b>4694</b>	<b>7253</b>	<b>-2559</b>	<b>5110</b>	<b>7086</b>	<b>-1976</b>	<b>4728</b>	<b>11032</b>	<b>-6304</b>
vyrų	2701	3721	-1020	2815	3664	-849	2594	5173	-2579
moterys	1993	3532	-1539	2295	3422	-1127	2134	5859	-3725
NVS šalys	2996	3648	-652	3260	3453	-193	2716	3370	-654
vyrų	1535	1793	-258	1593	1813	-220	1341	1676	-335
moterys	1461	1855	-394	1667	1640	27	1375	1694	-319
Kitos užsienio šalys	1698	3605	-1907	1850	3633	-1783	2012	7662	-5650
vyrų	1166	1928	-762	1222	1851	-629	1253	3497	-2244
moterys	532	1677	-1145	628	1782	-1154	759	4165	-3406

Kaip matome iš šios lentelės atvykstančiųjų ir išvykstančiųjų skaičiai labai skiriasi. Nuo 2001 iki 2003 m. atvykstančiųjų skaičius išlieka panašus (2001m. atvyko 4694, 2002 – 5110, 2003 – 4728), tačiau išvykstančiųjų iš Lietuvos skaičius sparčiai auga (2001m. išvyko – 7253, 2002m. – 7086, 2003m. – 11032 gyventojai). [44].

Norint išvykti į daugelį pasaulio šalių reikalingos tos šalies vizos. Visiems pilnamečiams asmenims, prieš išsiimant vizą, į užsienio šalies ambasadą reikia pristatyti pažymą iš Registrų centro apie turimą nekilnojamą turtą. Jei norintysis išvykti neturi jokio nekilnojamojo turto taip pat turi pristatyti tai patvirtinančią pažymą iš Registrų centro. Kadangi migracijos tempai sparčiai auga,

tai sąlygoja ir Registrų centre išduodamų pažymų apie turimą nekilnojamąjį turtą skaičių. 2001m. įmonė tokią paslaugą atliko 4889 žmonėms, 2002 – 4949, 2003 – 7386, 2004 – 8269.

2 lentelė

**Vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis pagal ekonomikos sektorius ,  
darbuotojų kategorijas ir lytį 2003-2004 m. ketvirčiais<sup>1</sup> [51;2005]**

(litas)

Ketvirčiai		Visi darbuotojai			Iš jų					
		iš viso	vyrai	moterys	darbininkai			tarnautojai		
					iš viso	vyrai	moterys	iš viso	vyrai	moterys
<b>2004 m.</b>										
IV	Š	1310,2	1448,6	1178,7	954,0	1073,1	775,9	1629,9	1970,1	1415,0
	V	1386,8	1640,4	1244,3	890,9	1093,5	689,9	1615,2	2063,8	1426,4
	P	1251,0	1357,5	1100,2	980,0	1066,7	825,2	1649,0	1898,3	1393,7
III	Š	1260,8	1398,5	1128,3	931,6	1045,2	759,0	1564,0	1906,6	1348,4
	V	1306,0	1545,1	1170,6	849,1	1038,3	661,1	1519,8	1941,9	1340,9
	P	1226,2	1329,7	1078,2	965,0	1047,4	815,0	1621,8	1879,2	1362,2
II	Š	1222,1	1348,8	1100,0	890,3	999,8	724,8	1526,1	1843,8	1323,9
	V	1268,7	1491,8	1140,6	818,7	997,0	639,7	1480,8	1880,4	1309,0
	P	1185,7	1279,7	1051,1	920,1	1000,7	774,4	1586,3	1815,0	1352,1
I	Š	1145,9	1267,1	1031,4	831,3	925,6	692,2	1426,2	1735,5	1230,8
	V	1192,6	1417,8	1060,4	785,8	962,8	602,1	1379,6	1766,1	1209,3
	P	1108,3	1189,6	996,5	850,7	912,9	743,4	1490,2	1709,9	1271,4
<b>2003 m.</b>										
IV	Š	1207,9	1338,9	1085,5	870,9	971,9	718,0	1511,7	1867,7	1296,8
	V	1238,7	1463,4	1102,1	807,7	991,3	613,2	1445,5	1836,6	1267,8
	P	1181,5	1268,3	1064,5	900,1	964,8	784,0	1608,7	1897,8	1351,9
III	Š	1174,9	1310,5	1048,9	862,4	964,1	709,1	1463,0	1826,6	1247,8
	V	1209,4	1443,9	1067,6	813,7	1007,9	605,5	1404,2	1805,2	1226,1
	P	1145,5	1235,3	1025,7	885,0	947,7	773,5	1548,9	1847,2	1288,9
II	Š	1163,8	1290,5	1046,6	842,3	939,2	698,6	1455,4	1799,9	1249,7
	V	1193,2	1408,5	1062,9	798,4	981,2	606,2	1388,3	1757,9	1222,4
	P	1137,6	1221,4	1025,6	863,7	922,8	759,2	1556,3	1841,5	1303,2
I	Š	1125,4	1245,4	1016,4	801,6	889,5	674,4	1407,8	1734,6	1211,6
	V	1149,8	1348,9	1028,7	763,2	931,1	582,3	1338,8	1690,8	1180,8
	P	1103,0	1181,9	1000,3	821,2	872,1	735,0	1512,0	1777,9	1272,5

**V** - valstybės sektorius;

**P** - privatus sektorius;

**Š** – šalies ūkis.

<sup>1</sup> Be individualių (personalinių) įmonių.

Nekilnojamojo turto rinkai didelės įtakos turi ir gyventojų darbo užmokestis. Kaip matome iš šios lentelės darbo užmokestis, tenkantis vienam darbuotojui nėra didelis. Darbo užmokesčio kilimo tendencijos taip pat nėra sparčios. Nuo 2003 m. pirmo ketvirčio iki 2004 m. ketvirto ketvirčio vidutinis mėnesinis atlyginimas pakilo vidutiniškai 148 litais (skaičiuojant visiems darbuotojams). Darbininkų alga per šiuos dvejus metus išaugo apie 130, o tarnautojų apie 117 litų. Vidutinis mėnesinis darbo užmokestis 2004 metais buvo apie 1230 litų. Pagal statistikos departamento pateiktus duomenis didžiąją dalį gautų pajamų gyventojai iš leidžia maistui ir būstui.

Socialiniai veiksniai, susiję su darbo rinka, gyventojų pajamomis, BVP tenkančiu vienam gyventojui, įrodo, kad su nekilnojamojo turto rinka susiduria nedidelis procentas žmonių. Į Valstybės įmonės Registrų centro Šiaulių filialą per 2004 m. kreipėsi apie 3,8 % Šiaulių apskrities gyventojų.

## **2.1 4 Technologiniai veiksniai**

Telekomunikacijos ir informacijos technologijos turi didelį poveikį daugeliui žmogaus veiklos sričių ir tas poveikis kasmet didėja. Pasaulyje kuriasi globali informacinė visuomenė. Dauguma valstybių nenorėdamos atsilikti nuo lyderių, skiria ypatingą dėmesį informacinės infrastruktūros kūrimui ir gyventojų švietimui. Lietuva taip pat bando neatsilikti nuo svarbiausių informacinės infrastruktūros elementų. Lietuvoje vyksta valstybinių registrų, kadastrų ir klasifikatorių sistemos kūrimas. Registrai yra pagrindinės infrastruktūros elementas užtikrinantis greitą ir saugų tikslios informacijos pateikimą. Ši informacija yra panaudojama valstybės ar ūkio subjektų valdymui, siekiant užtikrinti aukštą Lietuvos gyventojų pragyvenimo lygį, viešą ir kokybišką valstybės valdymą ir Lietuvos pramonės konkurencingumą. Greita ir patikima registrų informacija, glaudus jų tarpusavio integravimas yra pagrindas įsijungiant į Europos Sąjungos informacinę infrastruktūrą, todėl registrai kuriami atsižvelgiant į ES patirtį ir juridines normas [43].

Valstybės valdymas turėtų būti nukreiptas į efektyvesnę valstybės institucijų informacinę sąveiką, kad visų mūsų valstybės piliečių gyvenimas plačiąja prasme taptų geresnis, kad valstybės institucijos taptų greitesnės, lankstesnės, ne tokios biurokratiškos, prieinamos kiekvienam piliečiui, kad adekvačiau reaguotų į problemines situacijas ir pasikeitimus. Kitaip tariant, efektyvi informacijos ir komunikacijos technologijų, tinklų kompiuterijos integracija į valstybės infrastruktūrą padarytų efektyvesnę visą valstybės valdymo sistemą. Efektyvūs technologiniai sprendimai turi būti sujungti su netradiciniais, neklasikiniais vadybos sprendimais. Tik tokiu atveju naujoji jungtis duotų ir kokybiškai naują valstybės informacijos modelį, ir naujas galimybes [31].

Informacijos technologijų panaudojimo efektyvumas priklauso ne tik nuo atskirų šalies informacijos sistemų projektų tikslų ir finansavimo apimties, bet ir nuo šalies informacijos išteklių tvarkymo. Daugelis valstybės ir nevalstybinių informacijos sistemų naudoja duomenis saugomus valstybės registruose, valstybės informacinių sistemų duomenų bazėse. Vadovaujantis valstybės registrų įstatymu registrų ir klasifikatorių sistemos kūrimą koordinuoja ir prižiūri valstybės registrų tarnyba [43].

Naujų informacinių technologijų taikymas neaplenkė ir Lietuvos nekilnojamojo turto kadastro sistemos. Sukurtas centrinis nekilnojamojo turto registro duomenų bankas kompiuteriniu tinklu sujungtas su informacijos surinkimo ir registracijos centrais, geografinė informacinė sistema naudojama grafinei informacijai tvarkyti.

Tačiau sukurtoji nekilnojamojo turto kadastro sistema dar nepakankami efektyviai panaudojama sprendžiant visuomenei svarbius klausimus: mokesčių nustatymo, teritorijų planavimo ir tvarkymo, statybų kreditavimo ir priežiūros bei kt.

Nagrinėjant nekilnojamojo turto informacines sistemas svarbu suvokti, jog šių dienų visuomenėje nei viena informacinė sistema negali funkcionuoti tik uždaroje erdvėje, tenkinanti tik uždaros sistemos poreikius. Nekilnojamojo turto informacinė sistema, kaip ir bet kuri kita informacinė sistema turi būti integruota į bendrą sistemą.

Integrali valstybės registrų sistema suprantama kaip tarpusavyje sąveikaujančių kompiuterizuotų informacinių sistemų visuma, sudaranti bendrą įvairių objektų registravimo, apskaitos ir informacijos mainų sistemą. Valstybės registrų integravimas realizuojamas nustatant privalomus, bendrus registrams kūrimo ir sąveikos principus [13].

Valstybės registro objektai gali būti asmenys, turtas, veikla, dokumentai, teritorijos, gamtos ištekliai, kultūros vertybės intelektinė (pramoninė) nuosavybė, komunikacijos priemonės ir kiti dalykai, kurių registravimas įteisintas įstatymų ir vyriausybės nutarimų. Jie yra kuriami šalies nacionalinio turto kompiuterinei apskaitai. Be to, toks objektų registravimas suteikia jiems juridines ar turtines teises Registruose sukaupti kompiuterinės informacijos ištekliai yra naudojami įvairiose institucijose kuriamose informacinėse sistemose padeda išspręsti daugelį valdymo bei ūkio plėtojimo pirminio informacijos kaupimo ir teikimo klausimų. [43]

Daugelio šalių patirtis rodo, kad efektyviai veikti gali tik maksimaliai nepriklausoma nuo žinybinių, politinių interesų bei pilnai kompiuterizuota turto tvarkymo sistema. Tokia sistema yra sukurta ir Registrų centre.

## 2.2 Vidinių veiksmų analizė

### 2.2.1 Teisinė bazė

Valstybės įmonė Registrų centras (toliau - Įmonė), įsteigta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1997 m. liepos 8 d. nutarimu Nr. 742, yra viešasis juridinis asmuo. Įmonė, vadovaudamasi teisės aktais, tvarko nekilnojamojo turto kadastrą ir registrą, administracinių vienetų, gyvenamųjų vietovių ir gatvių registrą (toliau - Adresų registras), vykdo pavestas funkcijas kuriant Juridinių asmenų registrą ir tvarkant jį, kuria kitas su šiuo bei kitais nurodytais registrais susijusias informacines sistemas [3 priedas].

Įmonės steigėjas yra Lietuvos Respublikos Vyriausybė. Įmonės steigėjo funkcijas vykdo Teisingumo ministerija (iki 2001 12 21 jas vykdė Aplinkos ministerija ir Žemės ūkio ministerija).

Įmonės buveinė yra : Kudirkos g. 18, 2600 Vilnius.

Įmonė nuo įregistravimo datos yra juridinis asmuo.

Įmonė turi anspaudą su savo pavadinimu.

Įmonė yra valstybės įmonės "Respublikinis inventorizavimo, projektavimo ir paslaugų biuras" ir Valstybės žemės kadastro įmonės teisių ir pareigų perėmėja, taip pat valstybės įmonės "Valstybinis žemėtvarkos institutas" teisių ir pareigų, susijusių su žemės kadastru, perėmėja.

Įmonė valstybės turtą valdo, naudoja bei disponuoja juo turto patikėjimo teisėmis. Įmonė neatsako už valstybės prievoles. Įmonė pagal savo prievoles atsako tik tuo turtu, į kurį gali būti nukreipiamas išieškojimas [48].

Įmonė savo veiklą grindžia Lietuvos Respublikos Konstitucija, Civiliniu kodeksu, Valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymu, Nekilnojamojo turto registro įstatymu, Valstybės registrų įstatymu ir kitais įstatymais, Vyriausybės tvirtinamais Nekilnojamojo turto registro nuostatais ir šiais įstatais. Įmonė turi Lietuvos Respublikos Konstitucijos, Valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymo ir kitų įstatymų bei norminių aktų suteiktą veikimo iniciatyvos bei sprendimų priėmimo laisvę [11;26].

Įmonės ūkiniai metai sutampa su kalendoriniais.

Įmonės veiklos terminas neribotas.

2000 metais Lietuvos Respublikos Seimas priėmė Nekilnojamojo turto kadastro įstatymą. Įgyvendinus šio įstatymo nuostatas, Lietuvoje būtų sukurta vakarietiška kadastro sistema, tenkinanti Jungtinių Tautų Europos ekonominės komisijos reikalavimus.

Nagrinėjant registrų sistemą kaip teisinio registravimo sistemą, reikia pažymėti skirtumus tarp sudėtinių registro sistemos dalių.

Registrų sistemą sudaro registrai ir kadastrai. Registrų įstatyme jie apibrėžiami skirtingai.



Registras – duomenų bei kitos informacijos sisteminimo, kaupimo, saugojimo ir naudojimo priemonė.

Kadastras – registras, kurio duomenys rodo geoinformacines registro objekto savybes.

Taigi, pagrindinis ir vienintelis šių sąvokų skirtumas yra tas, kad kadastras nesirūpina nuosavybės klausimais, tai tik tam tikro objekto (miškų, upių, ežerų) apskaita, kuri reikalinga šalies valdymui, planavimui ir panašiai. Skirtingai nuo kadastrų, registre įregistruotam objektui suteikiamos juridinės ir turtinės teisės. O tai labai svarbu verslo subjektui, kuris šių teisių pagrindu vykdo, planuoja ir organizuoja savo veiklą.

Svarbi įmonės charakteristika yra jos teisinė padėtis, arba kitaip sakant, juridinis statusas. Kiekviena verslo įmonė turi tam tikras teises ir veikia įstatymo numatyta tvarka. Kad gautų šias teises ji turi būti įsteigta [43].

Valstybės įmonė Registrų centras privalo vadovautis teisės aktais, reglamentuojančiais nekilnojamojo turto ir teisių į jį registravimą. Vienas iš jų tai Lietuvos Respublikos nekilnojamojo turto kadastro įstatymas, kuris apibrėžia nekilnojamųjų daiktų, registruojamų Nekilnojamojo turto registre, kadastro duomenų nustatymą, jų įrašymą į nekilnojamojo turto kadastrą, nekilnojamojo turto kadastro statusą, šio kadastro steigimą, tvarkymą, reorganizavimą ir likvidavimą. [3 priedas].

Registrų centras taip pat vadovaujasi Lietuvos Respublikos valstybės Registrų įstatymu, kuris nustato:

1. valstybės registrų steigimo, tvarkymo, naudojimo, reorganizavimo ir likvidavimo tvarka;
2. valstybės registrų tvarkymo įstaigų, joms vadovujančių ir jų priežiūrą atliekančių institucijų, valstybės registrams duomenis teikiančių bei valstybės registrų duomenis naudojančių juridinių ir fizinių asmenų pareigas ir teises, šių teisių apsaugą;
3. juridinių ir fizinių asmenų, kurių duomenys yra registro objektas, pareigas ir teises, šių teisių apsaugą. [4 priedas]

Valstybės įmonės Registrų centro Šiaulių filialas vadovaujasi ir laikosi tų pačių teisės aktų bei valstybės patvirtintų įstatymų kaip ir centrinis Registratorius.

### **2.2.2 Organizacinė struktūra**

VĮ Registrų centrą sudaro tokie struktūriniai padaliniai:

✚ Centrinis padalinys (žr. 1pav.). Valstybė įmonės Registrų centre įsteigtas vienas direktoriaus etatas, kuris turi 4 pavaduotojus (pirmąjį, registru, kadastrui ir turto vertinimui bei gamybai). Centriniam padalinyje iš viso veikia 7 skyriai (ryšių su užsieniu, rinkodaros, ekonomikos, finansų apskaitos, juridinis, techninio aptarnavimo bei tiekimo ir ūkio skyriai), 6 departamentai (juridinių

asmenų registro, GIS, adresų registro, internetinių paslaugų, informacinių sistemų, nekilnojamo turto, kadastro, registro ir vertinimo departamentai). Valstybės įmonės Registrų centras turi centrinę archyvą, taip pat įsteigti referentės, darbo saugos inžinieriaus etatai.

✚ 11 filialų dešimtyje apskričių centrų ir viename rajono centre (žr. 2 pav.). Visai filialo veiklai vadovauja direktorius, kuris turi du pavaduotojus (registru bei kadastrui ir turto vertinimui). Filiale patvirtinti 12 vedėjų etatai (juridinio skyriaus, archyvo, informacinių sistemų grupės, registro skyriaus, dokumentų priėmimo bei išdavimo, kadastro tvarkymo skyriaus, kadastrinių matavimų skyriaus, info paslaugų grupės, registro grupės, kadastro tvarkymo grupės, GIS grupės, kadastrinių matavimų grupės vedėjai). Įvairius darbus atlieka 6 filialo grupės (informacinių sistemų, info paslaugų, registro, kadastro tvarkymo, GIS bei kadastrinių matavimų grupės).

✚ 39 filialų skyriai rajonų centruose ir miestuose. Kiekviename skyriuje įsteigta po keturis registratorių etatus. [49, 2004].

Filialo direktorius atlieka tokius darbus:

∅ Organizuoja filialo darbą ir jam vadovauja, leidžia įsakymus, tvirtina filialo administracijos darbo reglamentą, filialo vidaus darbo tvarkos taisykles, filialo struktūrinių padalinių ir darbuotojų pareiginius nuostatus.

∅ Suderinus su įmonės administracija, nustato filialo vidaus struktūrą (pvz. tvirtina atostogų grafikus).

∅ Skiria pareigoms (sudaro darbo sutartis) ir atleidžia iš pareigų filialo darbuotojus, išskyrus tuos, kuriuos skiria įmonės vadovas.

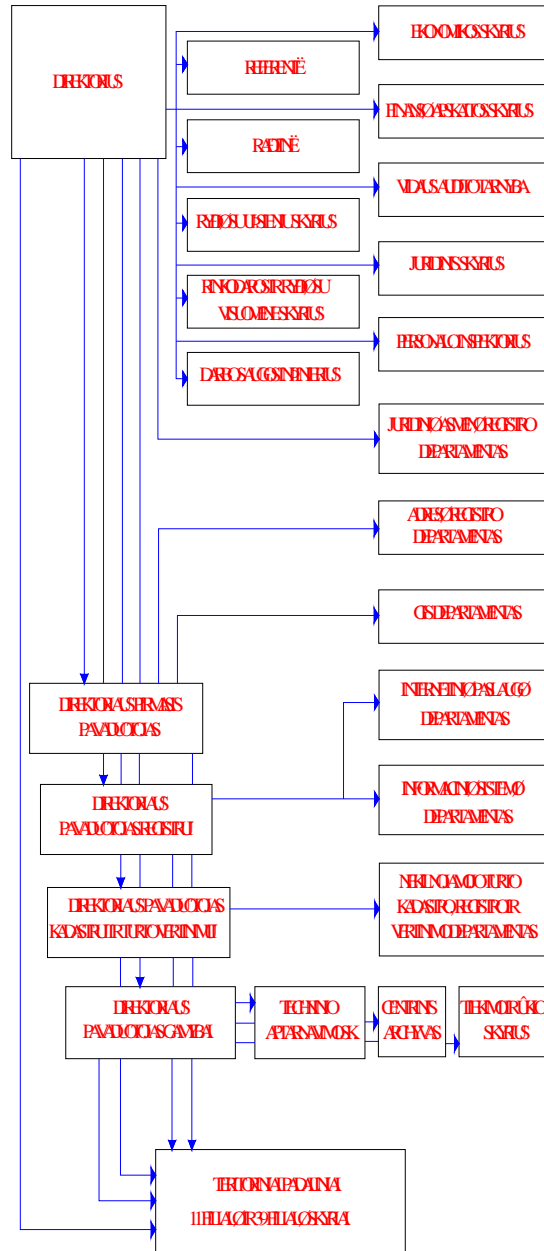
∅ Skiria drausmines nuobaudas ir paskatinimus filialo darbuotojams (pvz. premijas ir priedus).

∅ Atstovauja filialui valstybės valdžios ir valdymo institucijose, santykiuose su kitais fizinais ir juridiniais asmenimis, teisme.

∅ Sudaro sutartis bei atlieka kitus juridinius veiksmus filialo vardu suteiktos kompetencijos ribose (kai kurias sutartis turi teisę pasirašyti ir filialo direktoriaus pavaduotojas kadastrui).

∅ Vykdo kitas filialo nuostatuose numatytas funkcijas.

∅ Filialo direktoriui nesant, jį pavaduoja direktoriaus pavaduotojas kadastrui.



1.2. Улсын Регистрийн төв төвөгний бүтэц



Filialo direktoriaus pavaduotojas registru:

Ø Atstovauja filialą, sprendžiant klausimus, susijusius su nekilnojamojo turto registru.

Ø Organizuoja ir kontroliuoja filialo Nekilnojamojo turto teisinio registravimo skyriaus ir gyventojų aptarnavimo biurų darbą.

Ø Vykdo kitas filialo direktoriaus pavestas užduotis (pvz. organizuoja pasitarimus).

Ø Filialo direktoriaus pavaduotojas tiesiogiai pavaldus filialo direktoriui.

Filialo direktoriaus pavaduotojas kadastrui:

Ø Atstovauja filialą, sprendžiant techninio ir materialinio aprūpinimo klausimus (užsako kanceliarines prekes).

Ø Kuruoja ir kontroliuoja filialo Nekilnojamojo turto vertinimo ir rinkos tyrimo skyrių, statinių inventorizavimo grupes ir ūkio dalį.

Ø Atsakingas už darbų saugą filiale (yra parengtos darbo saugos taisyklės, su kuriomis supažindinami visi darbuotojai).

Ø Vykdo kitas filialo direktoriaus pavestas užduotis.

Ø Filialo direktoriaus pavaduotojui kadastrui tiesiogiai pavaldūs filialo Nekilnojamojo turto vertinimo ir rinkos tyrimo skyrius, statinių inventorizavimo grupės ir ūkio dalis.

Ø Filialo direktoriaus pavaduotojas kadastrui tiesiogiai pavaldus filialo direktoriui.

Filialo vyriausiasis finansininkas

Ø Organizuoja filialo finansinę-buhalterinę apskaitą.

Ø Užtikrina, kad ataskaitiniai duomenys būtų teisingi ir atskaitomybė laiku pateikiama finansų statistikos organams.

Ø Vadovauja filialo buhalterijai.

Ø Filialo vyr. finansininkas tiesiogiai atsakingas filialo direktoriui.

Filialo juristkonsultantas

Ø Teisinėmis priemonėmis padeda realizuoti filialui suteiktas teises ir įgalinimus.

Ø Užtikrina, kad filialo direktoriaus leidžiami įsakymai, susijusieji su teisės normų taikymu, neprieštarautų Lietuvos Respublikos įstatymams, Vyriausybės nutarimams, įmonės įsakymams ir kt.

Ø Atstovauja filialą visose teismų instancijose.

Ø Filialo juriskonsultas tiesiogiai pavaldus filialo direktoriui.

Filialo referentė

Ø Užtikrina tinkamą gaunamų raštų registraciją, perdavimą bei išsiuntimą, rūpinasi šių dokumentų apsauga.

Ø Tvarko filialo personalinę kadro įskaitą (pildo duomenis apie darbuotojus).

Ø Filialo referentė tiesiogiai pavaldi filialo direktoriui [1 priedas].

### **2.2.3 Žmonių ištekliai**

#### **2.2.3.1 Įmonės darbuotojų tradicijos**

Pagrindiniai įmonėje organizuojamų renginių, spartakiadų, pasitarimų tikslai:

1. kolektyvo suartinimas;

2. problemų išklausymas, galimybė išsakyti nuomonę apie netenkinančias darbo sąlygas, priemones ir pan.

Registrų centras kiekvieną vasarą organizuoja išvykas arba sporto šventes. Juose dalyvauja ne tik filialo, bet ir filialo skyrių darbuotojai. Tokios vasaros spartakiados kasmet organizuojamos vis kitoje vietoje.

Tradiciškai kiekvienais metais organizuojama Naujametinė vakaronė, taip pat švenčiami jubiliejai.

Įmonėje gana dažnai vyksta įvairūs pasitarimai:

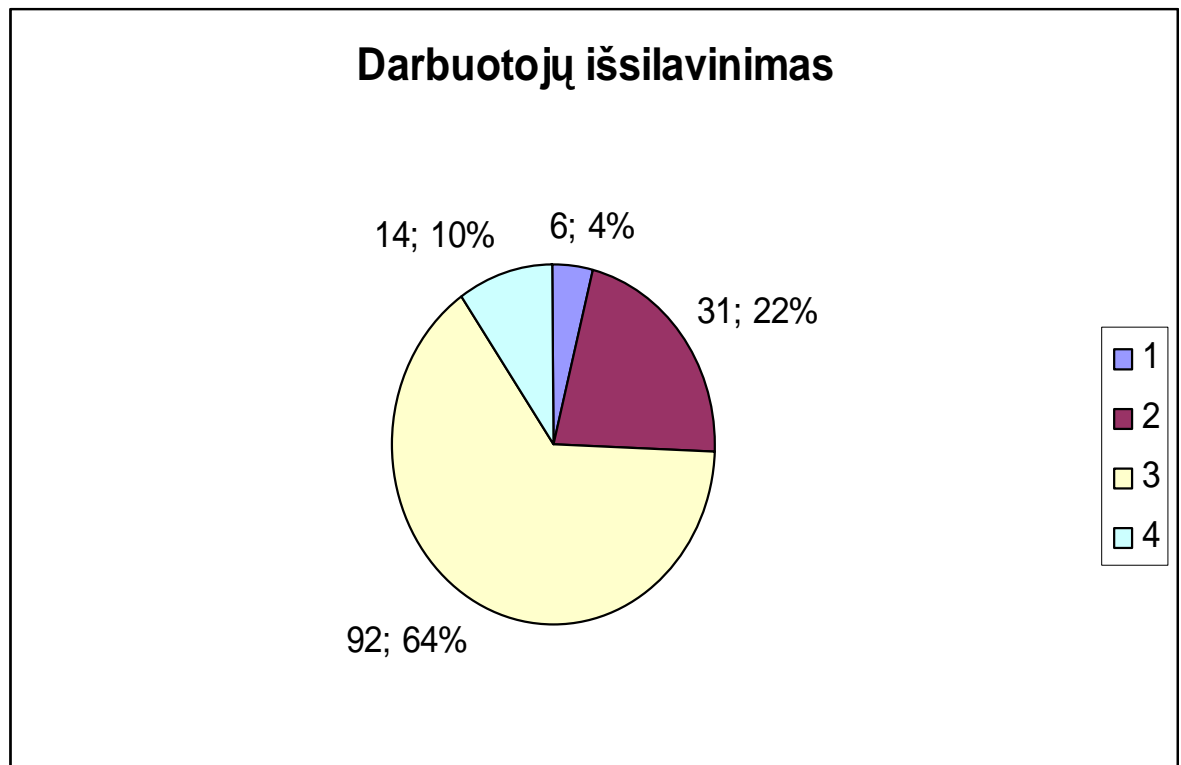
1) filialo gamybiniai pasitarimai vyksta kartą per savaitę, direktoriaus nustatytu laiku. Jiems vadovauja filialo direktorius, o direktoriui nesant vyr. inžinierius. Pasitarimai protokoluojami ir protokolo kopijos išdalijamos už nutarimų, priimtų pasitarime, vykdymą atsakingiems darbuotojams;

2) struktūrinių padalinių vadovai organizuoja pasitarimus, esant būtinumui, nustatydami būsimo pasitarimo laiką bei aptariamus klausimus;

3) pasitarimai tarp grupės darbuotojų ir vadovo.

#### **2.2.3.2 Šiaulių filialo darbuotojų išsilavinimas ir kvalifikacija**

Registrų centro Šiaulių filiale iki 2005 01 01 dienos dirbo 143 įvairaus lygio išsilavinimo darbuotojai.



3 pav. Šiaulių filialo darbuotojų skaičius pagal išsilavinimą

Grafike parodytas darbuotojų skaičiaus pasiskirstymas pagal išsilavinimą:

- 1 – profesinį išsilavinimą turintys darbuotojai;
- 2 - aukštesnį išsilavinimą turintys darbuotojai;
- 3 - aukštą išsilavinimą (bakaluro laipsnį) turintys darbuotojai;
- 4 - aukštą išsilavinimą (magistro laipsnį) turintys darbuotojai.

Kaip matome iš šio grafiko tik 6 darbuotojai baigę profesinį mokymą, 31 turi aukštesnį, o 106 aukštą išsilavinimą (92 baigę bakalauro studijas, o 14 turi magistro laipsnį) atitinkamai tai sudaro 4%, 22 %, ir 74%. Pagal šio grafiko duomenis galima teigti, kad Registrų centro Šiaulių filiale dirba aukštos kvalifikacijos darbuotojai.

Pažymėtina tai, kad nemažai įmonės darbuotojų vis dar tęsia studijas. Šiuo metu yra 26 universitetuose besimokantys žmonės, o tai sudaro 18% visų dirbančiųjų. Daugiausia iš jų (7 darbuotojai) pasirinko statybos inžinerijos studijas, 5 – teisės mokslus, 4 – vadybos, 4 – žemėtvarkos specialybę, 2 – nekilnojamojo turto vertinimą, 2 – geodeziją, 2 – informacinių technologijų studijas. Visos šios specialybės yra pakankamai nemažai susijusios su darbo pobūdžiu, todėl galima teigti, kad ateityje Šiaulių filialo darbuotojų kvalifikacija bus dar aukštesnė, o klientų aptarnavimo ir darbo kokybė labiau atitiks keliamus reikalavimus.

### 2.2.3.3 Registru centro rengiamos konferencijos ir seminarai.

Įmonė kas 2 – 3 savaites rengia Valstybės įmonės Registru centro savaites, per kurias nagrinėjamos temos aktualios būna tiek įmonės darbuotojams, tiek klientams, tiek atskirų sričių specialistams.

Šių savaitinių metu rengiami pasitarimai žemės reformos klausimais, kuriuose dalyvauja VĮ Registru centro darbuotojai bei svečiai. Pasitarimuose aptariamos problemos, iškylančias žemės reformos metu rengiant žemėtvarkos projektus, įregistruojant naujai suformuotus žemės sklypus Nekilnojamojo turto registre. Taip pat pristatomos įvairios naujovės :

1. Apskričių žemės verčių žemėlapiai;
2. Žemės ir kito nekilnojamojo turto rinkos tyrimų duomenys;
3. Teikiamos paslaugos privatiems klientams ir organizacijoms.

Ypatingai daug dėmesio tokių savaitinių metu skiriama klientų supažindinimui su įmonės teikiamomis internetinėmis paslaugomis.

Registru centre vyksta filialų nekilnojamojo turto kadastrinių matavimų darbus kuruojančių darbuotojų (direktorių pavaduotojų kadastrui, Nekilnojamojo turto kadastro skyrių vedėjų) pasitarimai nekilnojamojo turto objektų kadastrinių matavimų ir kadastro duomenų surinkimo bei tikslinimo klausimais.

VĮ Registru centre vyksta ir įvairios paskirties ir temų seminarai. Vienas iš šiais metais organizuotų seminarų tai "Naujų technologijų keistis informacija tarp notarų biurų ir Nekilnojamojo turto registro kūrimas".

Seminaro tikslas - pristatyti dvišalio Lietuvos-Nyderlandų projekto eigą, pademonstruoti dviejuose Lietuvos notarų biuruose vykdyto pilotinio projekto metu įdiegtas technines priemones, supaprastinusias nekilnojamojo turto sandorių registravimą. Taip pat aptariamos nekilnojamojo turto perleidimo procedūrų supaprastinimo ir klientų aptarnavimo gerinimo problemos.

Seminare dalyvavo Nyderlandų ambasadorius, Teisingumo ministerijos, Notarų rūmų, notarų biurų, VĮ Registru centras atstovai bei Nyderlandų "Kadaster" ir "DHV" kompanijų ekspertai.

Į VĮ Registru centro organizuojamus seminarus atvyksta ir Škotijos ekspertai pagal PHARE "Dvynių" projektą dėl valstybės registru - Nekilnojamojo turto registro ir Hipotekos registro stiprinimo. Ypatingas dėmesys kreipiamas teisinės ir techninės bazės, įvairių informacinių ryšių modelių panaudojimo ir klientų aptarnavimo analizei, taip pat aptariamos kitos Lietuvoje organizuojamo seminario detalės.

Konferencijų centre Le Meridien Villon VĮ Registru centras kartu su Jungtinių Tautų Europos ekonominės komisijos darbo grupe žemės administravimo klausimais kartą per dvejus metus



organizuoja tarptautinius seminarus. Šiais metais organizuoto seminaro tema buvo: "Nekilnojamojo turto administravimas plėtojant informacinę visuomenę". Seminaro tikslas - aptarti įvairių šalių nekilnojamojo turto administravimą ir jo perspektyvas kuriant informacinę visuomenę ir elektroninę vyriausybę. Seminare dalyvavo atstovai iš daugiau kaip 20 Europos šalių.

Įvairiose konferencijose aptariamos Lietuvos turto rinkos ir jos dalyvių vadybos problemos, turto vertinimo metodologija, nekilnojamojo turto specialistų ugdymas. Be rengėjų konferencijose dalyvauja VGTU, UAB Korporacija "Matininkai", UAB "Ober-Haus nekilnojamasis turtas", UAB "Invalda Real Estate", Lietuvos nekilnojamojo turto plėtros asociacija, Audito apskaitos ir turto vertinimo institutas, Antstolių rūmai ir kt. [46]

Kiekvienais metais vyksta Tarptautinės matininkų federacijos FIG ir Lietuvos matininkų asociacijos Tarptautinė konferencijos, kuriose dalyvauja net tik Registrų centro, bet ir privačių įmonių matininkai. Šioje konferencijoje skaitomi pranešimai apie nekilnojamojo turto administravimo, kadastro, žemės naudojimo planavimo veiklos organizavimą, institucinę struktūrą, privačių matininkų veiklą ir funkcijų pasidalinimą tarp privataus ir valstybinio sektoriaus, taip pat apie Nekilnojamojo turto administravimo sistemos svarbą šiuolaikinėje ekonomikoje bei jos vystymosi perspektyvą. [42].

Kai Registrų centre lankosi specialistų delegacijos iš įvairių pasaulio šalių, jie yra supažindinami su Lietuvos nekilnojamojo turto administravimo sistema, nekilnojamojo turto kadastru ir registru, nekilnojamojo turto vertinimo ir mokesčių sistema, kadastro žemėlapiu sudarymu, teikiamomis paslaugomis bei klientų aptarnavimu [46].

Į tuos seminarus bei konferencijas, kurių temos yra aktualios įmonės darbuotojams kviečiami visų filialų specialistai. Seminarai organizuojami ne tik centrinėje Registrų centro įmonėje, bet ir Šiaulių filiale. Juose dažniau aptariamos problemos aktualios Šiaulių miesto nekilnojamojo turto rinkos vartotojams, filialo darbuotojams ar klientams. Šiaulių filiale organizuojamų seminarų bei konferencijų skaičius yra mažas (2-3 kartai metuose), kai tuo tarpu Vilniuje vyksta kas 2 – 3 savaites.

#### **2.2.3.4 Registrų centro organizuojami mokymai, kursai bei atestacijos egzaminai**

Registrų centras mokymus bei įvairius kursus organizuoja ne tik įmonės darbuotojams, bet ir klientams bei notarams.

Klientų patogumui bei paslaugų gavimo pagreitinimui įmonė įdiegė naują – paslaugų užsisakymą internetu. Įmonės vadovybė, norėdama, kad klientai paslaugas užsisakytu internetu, o ne atvykę į įmonę, išleido nemažai leidinių, informacinių bukletų, surengė mokymus. Tai darė

siekdama, kad klientai teisingai užpildytų internetinį prašymą, kad nedarytų klaidų. Paslaugų užsisakymas internetu galimas tik nuo 2003 m. pabaigos, tačiau iš pradžių šiuo privalumu naudojosi labai nedidelis kiekis vartotojų (prašymai pateikti internetu sudarė tik 1,3 procento visų pateiktų paraiškų). 2005 m. pradžioje šia paslauga naudojosi ženkliai daugiau gyventojų. Lyginant su visais prašymais pateiktais Registrų centrui, internetiniai jau sudaro 6 -7 procentus. Kad pasiektų tokio rezultato įmonė daug dėmesio skyrė gyventojų švietimui.

VĮ Registrų centre vyksta mokymai miestų ir rajonų notarams ir jų padėjėjams. Mokymai organizuojami pagal dvišalį Lietuvos-Nyderlandų bendradarbiavimo projektą "Nekilnojamojo turto informacinės paslaugos". Vienas iš projekto tikslų - padėti Lietuvoje supaprastinti nekilnojamojo turto perleidimo procesą, t.y. Registrų centro klientams, norintiems sudaryti nekilnojamojo turto perleidimo sandorį, suteikti galimybę pažymas užsisakyti ir atsiimti ne Registrų centro filialuose, o pas notarą, kuris tvirtins tokį sandorį. Taip bus sutaupomas klientų laikas ir įgyvendinamas "vieno langelio" principas. [46].

Registrų centras organizuoja kvalifikacijos kėlimo ir tobulinimosi kursus įmonės darbuotojams. Pirmieji kursai darbuotojui priklauso, kai jis įmonėje dirba ne mažiau kaip metus. Tik tada jis gali kelti kvalifikaciją ir gauti aukštesnę kategoriją.

Kvalifikaciniai mokymai kas trejus metus privalomi Nekilnojamojo turto kadastro duomenų tvarkymo skyrių geografinės informacinės sistemos (GIS) padalinių darbuotojams, norintiems gauti kvalifikacines kadastro tvarkytojo kategorijas. Mokymai organizuojami vadovaujantis Nekilnojamojo turto kadastro įstatymu, Nekilnojamojo turto kadastro nuostatais, taip pat Lietuvos Respublikos asmens duomenų teisinės apsaugos įstatymu. Šie aktai nustato, kad visi asmenys, dirbantys su Nekilnojamojo turto kadastro ir registro duomenimis bei disponuojantys asmenų duomenimis, privalo būti praėję specialų mokymą ir gavę darbo pobūdį atitinkančią kvalifikacinę kategoriją. Kvalifikacinio mokymo kursuose paskaitas skaito VĮ Registrų centro GIS departamento, Juridinio skyriaus, Nekilnojamojo turto kadastro, registro ir vertinimo departamento specialistai. Po šių mokymų yra laikomi atestacijos egzaminai. [46].

#### **2.2.4 Finansiniai ir materialieji ištekliai**

Per trejus metus klientų aptarnavimo patalpoms gerinti Registrų centras investavo per 20 mln. litų. Per pastaruosius trejus metus Registrų centras klientų aptarnavimo padaliniams įsigijo arba pastatė keturis naujus pastatus, dešimtyje padalinių atliko kapitalinį remontą.

Vasario 3 d. Šiauliuose įvyko naujo Valstybės įmonės Registrų centro filialo pastato atidarymas. Taip kartu buvo pažymėta šios įmonės klientų aptarnavimo gerinimo programos pirmojo etapo Naujojo Registrų centro klientų aptarnavimo padalinio pastato plotas 2,5 tūkst. kv. metrų, jo vertė beveik 5 mln. litų [47]. Ilgalaikio materialinio turto (baldai, kompiuterinė įranga, programos ir kt.) Šiaulių filialo įmonė turi už maždaug 1 mln. 400 tūkst. litų.

Valstybės įmonės Registrų centro Šiaulių filialas kiekvieną mėnesį gauna apie 460 tūkst. litų pajamų (metinės pajamos viršija 5 mln. litų). Daugiausia pajamų įmonė gauna už atliktą teisinę registraciją: apie 230 tūkst. litų per mėnesį (2,6 mln. per metus), tai sudaro pusę visų įmonės gaunamų pajamų. Taip pat nemažai pajamų įmonė gauna už atliktus kadastrinių matavimų darbus: maždaug 90 tūkst. litų per mėnesį (virš milijono per metus). Trečioje vietoje pagal atliktų darbų vertę yra kadastro tvarkymo grupė. Jų surenkamos pajamos siekia 64 tūkst. litų per mėnesį (768 tūkst. per metus).

Be pagrindinių finansinę veiklą charakterizuojančių rodiklių įmonės atliktų darbų ir paslaugų mastą apibendrina tokie rodikliai – per 2004m. iš viso atlikti 48021 fizinių ir juridinių asmenų užsakymai:

1. 22981 užsakymai statinių ir butų teisei registracijai bei pažymoms apie įregistruotą statinį (butą) parengti;
2. 11845 užsakymai žemės teisei registracijai; iš to skaičiaus 4182 užsakymai žemės ūkio paskirties žemės pirminei registracijai;
3. 9670 užsakymai einamiesiems kadastriniams matavimams;
4. 3525 užsakymai pagrindiniams pastatų ir statinių kadastriniams matavimams [17;42].

Pagal valstybės įmonės Registrų centro Šiaulių filialo buhalterijos paskaičiavimus, vienam darbuotojui kas pusmetį yra išleidžiama tam tikra suma gautų pajamų (litais):

1. Garanto fondui – 48,45
2. Turto nusidėvėjimui, nuomai – 328, 56
3. Patalpų nusidėvėjimui – 22,60
4. Signalizacijai, apsaugai, šildymui – 79,62
5. Elektrai, komunalinėms išlaidoms – 54,18
6. Vandeniui – 11,64
7. Kanceliarinėms prekėms – 369,52
8. Ryšiams – 204,80
9. Kompiuterių aptarnavimui – 162,12
10. Centro išlaidų dengimui – 1099,90
11. Kelių mokesčiui – 55,95

12. Valdymo išlaidoms – 5680,16

Pagal pateiktus duomenis įmonė kiekvienam darbuotojui kiekvieną pusmetį išleidžia (neįskaitant darbo užmokesčio, apmokėjimo už atostogas, komandiruotes, mokesčių Sodrai) apie 8117,50 litų (1352 litai kas mėnesį).

### **2.2.5 Veiklos sistema**

Lietuva pasiekė išpūdingų rezultatų kurdama nekilnojamojo turto kadastro ir registro sistemą, paremtą gerai apgalvotomis koncepcijomis, nekilnojamojo turto kadastro ir registro sistemą, paremtą gerai pagaltvotomis koncepcijomis.

Daugelio šalių patirtis rodo, kad efektyviai veikti gali tik maksimaliai nepriklausoma nuo žinybinių, politinių interesų bei pilnai kompiuterizuota turto tvarkymo sistema. Tuo tikslu vyriausybė, įgyvendindama savo 1997 – 2000 metų veiklos programą, siekdama geriau organizuoti nekilnojamojo turto kadastro ir teisinio registravimo darbus bei sparčiau įgyvendinti Nekilnojamojo turto registro ir Hipotekos įstatymų nuostatas, o taip pat norėdama sudaryti palankias teisines, ekonomines ir organizacines sąlygas, apsaugoti nuosavybės ar turto naudojimo teises, plėsti nekilnojamojo turto rinką, gerinti gyventojų aptarnavimą ir racionaliai naudoti valstybės lėšas, įsteigė, Žemės ir kito nekilnojamojo turto kadastro ir registro valstybės įmonę, pavėsdamą vykdyti šiuos pagrindinius uždavinius:[14]

- įgyvendinti Lietuvos Respublikos nekilnojamojo turto registro įstatymą;
- tvarkyti nekilnojamojo turto kadastrą ir registrą;
- vykdyti nekilnojamojo turto teisinę registraciją;
- organizuoti nekilnojamojo turto vertinimą ir rengti duomenis jo apmokestinimui;
- kurti žemės ir kito nekilnojamojo turto informacinę sistemą;
- teikti valstybės institucijoms ir kitiems vartotojams duomenis apie nekilnojamąjį turtą, jo vertę ir teisinę padėtį;
- rengti metodikas, instrukcijas, standartus ir kitus norminius dokumentus, reglamentuojančius nekilnojamojo turto kadastrą ir registrą.

Teisių į nekilnojamąjį turtą registravimas yra pagrindinė įmonės funkcija. Šiame registre yra registruojamas turtas, teisės ir apribojimai ir į žemę, ir į statinius. Nekilnojamojo turto registro sistema yra kuriama laikantis Europos Sąjungos reikalavimų, Jungtinių tautų organizacijos rekomendacijų, naudojantis Šiaurės ir Vakarų Europos patirtimi, pritaikant jas Lietuvos sąlygoms.

Visi registro duomenys yra kaupiami centriniame duomenų banke, kuris sudaro galimybę operatyviai atlikti nekilnojamojo turto, jo savininkų paiešką ir identifikavimą.

Nekilnojamojo turto rinka Lietuvoje pradėjo formuotis 1991 m. LR Seimui priėmus turto privatizavimo įstatymą. Kaip ir privatizavimo procesas, taip ir rinkos augimas Lietuvoje pasižymėjo dideliais tempais.

Lietuvoje Nekilnojamojo turto registre yra įregistruota virš 4,261 mln. nekilnojamojo turto vienetų. Turto objektų skaičius pastoviai auga. Taip, pavyzdžiui, 2004 gruodžio mėnesį nekilnojamojo turto registre buvo įregistruota 4 mln. nekilnojamojo turto objektų, per metus registras pasipildė beveik ketvirčiu milijono naujų objektų. Ekspertų teigimu, nekilnojamojo turto rinka Lietuvoje stabilizuosis ties 6 milijonais nekilnojamojo turto objektų.

3 lentelė

**Nekilnojamojo turto registre įregistruotų turto objektų skaičius (2004 12 31) [17;31]**

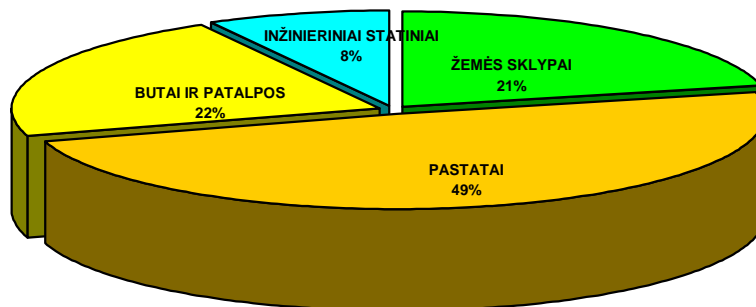
	Žemės sklypai	Pastatai	Pagalbiniai pastatai	Butai ir patalpos	Inžineriniai statiniai	Iš viso objektų
Lietuvoje	914 502	570 100	1 505 247	922 359	349 196	4261 404
Šiaulių filiale	60 966	38 006	100 349	61 490	23 279	284 090

Didžiausią dalį (beveik 80 %) šioje struktūroje sudaro statiniai, likusi dalis tenka žemės sklypams.

Žemės sklypų skaičius Lietuvoje artėja prie 1 milijono, tai vienas iš sparčiausiai besivystančių nekilnojamojo turto rinkos segmentų šiai dienai. Šį procesą įtakoja besibaigianti žemės reforma. Jei grįžtume šiek tiek atgal, tai panašūs procesai prieš dešimtį metų buvo stebimi būsto rinkoje, kai vyko sparti butų privatizacija pasitelkiant investicinius čekius.

Lietuvoje kasmet atliekama apie 100 000 įvairių sandorių su nekilnojamoju turtu. Pardavimai sudaro apie 60 procentų visų sandorių.

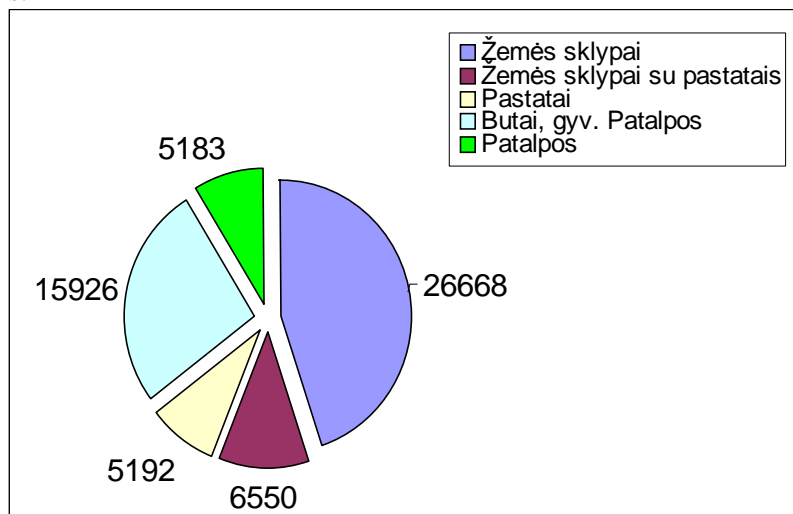
2004 metais Lietuvoje buvo užregistruota daugiau kaip 59 500 nekilnojamojo turto pirkimo-pardavimo sandorių (Šiaulių apskrityje apie 3000) [45] (žr. 5 pav.).



4 pav. Nekilnojamo turto registre įregistruotų objektų skaičius.

Viso nekilnojamojo turto apskaita, registravimas, o kartu ir nekilnojamojo turto savininkų teisių apsauga bei garantavimas pavestas Žemės ir kito nekilnojamojo turto kadastro ir registro valstybės įmonei. Įgyvendinant šiuos uždavinius sukurtas bendras nekilnojamojo turto registro duomenų bankas, užtikrinantis integruotą turto formavimą (kadastrą) ir teisių į jį registravimą (registrą).

Įmonėje kompleksiskai kaupiami kadastriniai duomenys: pradedant nekilnojamojo turto kadastriniais matavimais, duomenų įvedimu į duomenų bazę ir baigiant jų grafiniu atvaizdavimu. Sukaupti kadastriniai duomenys yra panaudojami kuriant grafinę nekilnojamojo turto informacinę sistemą. GIS duomenų bazėse kaupiama grafinė informacija apie žemės sklypo koordinatas, jame esančius pastatus, sklypo kadastro adresus, objektus, turinčius reikšmės veiklos apribojimams ir kitus duomenis.



5 pav. Nekilnojamojo turto pardavimų struktūra 2000 m.

Pagal nekilnojamojo turto pardavimų struktūrą (žr. 5pav.) matome, kad daugiausia yra parduodama žemės sklypų (26668 per metus), taip pat nemažą nekilnojamojo turto rinką sudaro butai bei gyvenamosios patalpos (beveik 16000 per metus), trečioje, ketvirtoje ir penktoje pardavimų vietose atitinkamai žemės sklypai su pastatais, pastatai bei patalpos.

Kaupiami šie pagrindiniai kadastro rodikliai:

Žemė:

Žemės sklypo vietos (lokalizacijos) identifikatoriai

Savininkai

Žemės plotas, jo pasiskirstymas

Žemės naudmenų kokybinės charakteristikos

Nominali vertė ir data

Mokestinė vertė ir data

Sandorio (pirkimo – pardavimo, nuomos) vertė ir data

Žemės paskirtis

Ūkinės veiklos pobūdis

Žemės nuosavybės forma

Žemės servitutai ir apribojimai

Statiniai, patalpos:

Statinio identifikatorius (unikalus numeris)

Paskirtis

Nuosavybės forma

Savininkai

Statybos metai

Nusidėvėjimas

Kapitalinio remonto data

Rodikliai apibūdinantys statinio kiekybinius parametrus (aukštumas, plotas, tūris ir kt.)

Rodikliai apibūdinantys statinio kokybinius parametrus (medžiagos, apdaila, inžinerinė įranga ir kt.)

Statinio vertės (statybos kaštų, atstatymo kaštų, vietovės pataisos koeficientas, vidutinė rinkos vertė) ir įvertinimo data [14].

Registrų centro veiklą atlieka tokie padaliniai:

✚ Centrinis padalinys, kuris administruoja nekilnojamojo turto kadastrą ir registrą, nekilnojamojo turto vertinimą, juridinių asmenų registravimą, projektuoja, diegia ir naudoja nekilnojamojo turto registro informacinę sistemą, vadovauja įmonės filialų veiklai ir ją kontroliuoja;

✚ 11 filialų (dešimtyje apskričių centrų ir viename rajono centre) kaupia kadastro ir registro duomenis, atlieka kadastrinius matavimus, turto vertinimą bei rinkos tyrimus, įregistruoja nekilnojamuosius daiktus, kaupia kadastro geografinės informacijos sistemos (GIS) duomenis, tvarko turto formavimo archyvus, vadovauja filialų skyrių veiklai.

✚ 39 filialų skyriai rajonų centruose ir miestuose priima dokumentus registruoti nekilnojamąjį turtą, registruoja nekilnojamuosius daiktus ir teises į juos, išduoda nekilnojamojo daikto nuosavybės ar naudojimo teisę įrodančius dokumentus, teikia informacines paslaugas nekilnojamojo turto savininkams ir naudotojams [49].

### 2.2.6 Apskaitos tinkamumas

Šiaulių filialo apskaitos sistema yra susijusi vertikaliaisiais ryšiais tarp filialo ir centrinio Registratoriaus. Pagrindiniai rodikliai, kuriais filialas atsiskaito centrinei įmonei yra šie:

1. papildytos duomenų bazės perdavimas (kiekvieną dieną Šiaulių filialas privalo perduoti visus tą dieną sukauptus duomenis Registrų centrui);
2. kiekvieną mėnesį filialas moka centrinei įmonei mokestį, kuris sudaro 30 % nuo bendros įmonės apyvartos;
3. naujų darbuotojų etatus bei jų atlyginimus tvirtina centrinė įmonė. Visi duomenys apie filialo darbuotojus saugomi Registrų centro įmonėje.

Iš centrinės įmonės filialas gauna įvairius nurodymus, reikalavimus, įstatymų ar įsakymų papildymus susijusius su darbo pobūdžiu ir veikla.

### 2.2.7 Ryšių sistema

Siekdama plėsti ir tobulinti nekilnojamojo turto administravimo sistemą ir informacinę bazę valstybės įmonė Registrų centras jau nuo pirmųjų įkūrimo metų glaudžiai bendradarbiauja su Švedijos, Danijos, Suomijos, Nyderlandų ir kitų šalių giminingomis institucijomis bei aktyviai dalyvauja dvišaliuose ir daugiašaliuose tarptautiniuose projektuose.

Ilgalaikė - daugiau kaip dešimtmečio - bendradarbiavimo patirtis Registrų centrą sieja su Švedijos Swedesurvey AB kompanija ir Lantmäteriet agentūra. Šių institucijų ekspertai, finansuojami Švedijos tarptautinės plėtros agentūros SIDA, didžia dalimi prisidėjo prie bendros nekilnojamojo turto administracinės sistemos kūrimo, specialistų tobulinimo, teisės aktų rengimo, nekilnojamojo turto centrinio duomenų banko modelio kūrimo bei informacinių ir technologinių



užduočių įgyvendinimo. Vykdamt baigiamąjį dvišalio bendradarbiavimo etapą, pastaraisiais - 2002 - 2004 metais didžiausias dėmesys buvo skirtas nekilnojamojo turto rinkos funkcionavimui tobulinti, klientų aptarnavimui gerinti ir informacinės visuomenės plėtrai [26;6].

Pagal 2002 m. pasirašytą sutartį tarp Swedesurvey AB ir VĮ Registrų centro numatoma, kad įmonės specialistai teiks konsultacines paslaugas Swedesurvey AB vykdomuose daugiašaliuose projektuose. Registrų centre kartu su Švedijos ekspertais buvo organizuoti ir toliau rengiami seminarai Armėnijos, Gruzijos, Kirgizijos, Moldovos, Kroatijos, Ugandos ir kitų šalių žemės administravimo, tvarkymo, kadastro ir registro institucijų, jų padalinių vadovams bei specialistams. Įgyta patirtimi dalijamasi su užsienio šalių partneriais, sudaromos galimybės susipažinti su Lietuvos nekilnojamojo turto administravimo, kadastro ir registro sistema, jos organizavimo bei tvarkymo principais.

Nuo 1995 m. įmonė taip pat bendradarbiauja su Danijos nacionalinės žemės tvarkymo ir kadastro agentūros specialistais, kurie padėjo spręsti nekilnojamojo turto tekstinių ir grafinių duomenų integravimo, administravimo, archyvų tvarkymo problemas, pagal jų pateiktas pagrindines nuostatas vykdomas pasirengimas adresų sistemos sukūrimui. 2002 - 2003 m. vykdyto projekto metu tobulintas nekilnojamojo turto kadastro žemėlapių rengimas, geoinformacinių duomenų bazių funkcionavimas, archyvų tvarkymo darbai. Daug patirties programavimo ir programinės įrangos naujovių diegimo srityje buvo įgyta Danijoje ir Lietuvoje organizuotų mokymų ir seminarų metu.

2003 m. sausio mėn. pradėtas bendradarbiavimo projektas "Nekilnojamojo turto informacinės paslaugos", kurį vykdo Registrų centras ir Nyderlandų kadastro ir valstybinių registrų agentūros Kadaster ir kompanijos DHV Consultants konsorciumas, finansuojant Nyderlandų vyriausybei pagal MATRA pasiruošimo narystei ES programą. Projekto metu teikiama parama įgyvendinant naujas Civilinio kodekso nuostatas, diegiant naujas elektronines technologijas nekilnojamojo turto sandoriams sudaryti. Siekiant supaprastinti nekilnojamojo turto registravimo procedūras ir pagerinti klientų aptarnavimą ypatingas dėmesys skiriamas elektroninio ryšio ir duomenų apsikeitimo tarp Registrų centro ir notarų analizei ir tobulinimui.

Nekilnojamojo turto vertinimo klausimais Registrų centras palaiko ryšius su Suomijos nacionaline nekilnojamojo turto tvarkymo agentūra, kuri padėjo kurti Lietuvos žemės verčių žemėlapi. Registrų centro specialistams buvo sudarytos galimybės įgyti praktinės patirties nekilnojamojo turto masinio vertinimo ir žemės verčių zonų nustatymo bei žemėlapių sudarymo srityse. Glaudūs ryšiai Registrų centrą sieja ir su JAV Linkolno žemės ir kito nekilnojamojo turto politikos institutu (Lincoln Institute of Land Policy), kuris prisideda prie nekilnojamojo turto masinio vertinimo mokesčiams sistemos sukūrimo. Kasmet kartu su Baltijos šalių kadastro

specialistais leidžiama Baltijos šalių nekilnojamojo turto rinkų apžvalga (Review of Baltic States Real Estate Market). Registrų centro turto vertinimo specialistai savo patirtimi, sukaupia informacija keičiasi su kitų šalių turto vertintojais. Jau keletą metų bendradarbiaujama su Švedijos, Suomijos, JAV ir Didžiosios Britanijos nekilnojamojo turto rinkos žinovais.

Kartu su Švedijos, Suomijos, Norvegijos, Didžiosios Britanijos, Nyderlandų ir Austrijos institucijomis Registrų centras dalyvauja tarptautiniame projekte "Europos žemės informacinės paslaugos" (EULIS), kuri remia Europos Sąjunga. Projekto tikslas - pasiūlyti automatizuotą Europos nekilnojamojo turto informacinių paslaugų sistemą ir pademonstruoti siūlomos sistemos funkcionalumą bei privalumus, sudaryti sąlygas lengviau gauti atnaujintą ir patikimą informaciją apie nekilnojamąjį turtą kitose šalyse [5;11].

2003 m. gegužės mėn. pradėtas įgyvendinti PHARE dvynių projektas "Įmonių rejestro paslaugų tobulinimas atsižvelgiant į Acquis", kuriuo siekiama sukurti ES reikalavimus atitinkantį Lietuvos juridinių asmenų registrą, parengti dokumentų ir duomenų apie juridinius asmenis tvarkymo, saugojimo ir platinimo informacinę-technologinę bazę bei organizacinę šios sistemos infrastruktūrą.

Vykdomas PHARE dvynių projektas "Valstybės registrų - nekilnojamojo turto registro ir hipotekos registro - tobulinimas", kuriuo siekiama užtikrinti geresnį valstybės registrų - nekilnojamojo turto registro ir hipotekos registro funkcionavimą. Ypatingą dėmesį numatoma skirti klientų aptarnavimo gerinimui diegiant informacijos technologines naujoves ir specialistų mokymams.

Registrų centro specialistai taip pat dalyvauja tarptautinių organizacijų, tokių kaip Tarptautinės matininkų federacijos (FIG), Jungtinių Tautų Europos ekonominės komisijos Žemės administravimo darbo grupės (UN ECE WPLA), Tarptautinės registratorių asociacijos, Europos turto vertintojų asociacijos (TEGoVA), Europos geografinės informacijos organizacijos (EUROGI), veikloje.

Orientuodama savo veiklą į Europos Sąjungos šalių patirtį ir plėsdama tarptautinius ryšius, įmonė siekia, kad Lietuvos nekilnojamojo turto administracinė sistema pasiektų Europos šalių lygį ir taptų atvira ne vien Lietuvos, bet ir užsienio vartotojams [50].

Šiaulių filialo ryšių sistema taip pat pakankamai plati ir išplėtotą. Filialo ryšių sistemą galima skirstyti į tokius skyrius:

1. Horizontalieji ryšiai., t.y. bendradarbiavimas su kitais filialais (konferencijos, seminarai, dalyvavimas bendruose projektuose, darbuotojų mainai).

2. Vertikalieji ryšiai – bendradarbiavimas su centriniu Registratoriumi. Šie ryšiai yra svarbiausi ir turintys daugiausia įtakos visai filialo veiklai. Iš centrinės įmonės filialas gauna įvairius nurodymus, reikalavimus, įstatymų ar įsakymų papildymus susijusius su darbo pobūdžiu ir veikla.

3. Išoriniai ryšiai. Šiaulių filialas glaudžiai bendradarbiauja su miesto bei rajono savivaldybėmis: vyksta įvairūs mokymai, seminarai, konferencijos, informacijos mainai. Bendradarbiavimas vyksta ir su kitomis valstybinėmis organizacijomis (pvz. su profesinio rengimo, aukštesniosiomis bei aukštosiomis mokyklomis), notariais bei antstoliais.

### **2.2.8 Vidaus audito sistema**

Auditas – tai įmonės finansinės atskaitomybės patikrinimas ir nuomonės apie ją pareiškimas.

Valstybės įmonės Registrų centre, kaip ir daugelyje įmonių yra vykdomas auditas. Kadangi įmonė yra valstybinė, tai auditą vykdo valstybės audito įmonė, o kaip yra vykdomas auditas prižiūri valstybės audito kontrolės įmonė.

Finansinis patikrinimas vykdomas dėl to, kad auditas yra:

1. vienas iš svarbiausių ekonominės informacijos šaltinių;
2. reikšmingas įmonės vidaus kontrolės sistemos stiprinimui;
3. svarbi vidaus rezervų atskleidimo priemonė;
4. svarbus įmonės valdymo sistemos elementas;
5. reikšmingas įmonės veiklos planavimui ir prognozavimui;
6. objektyvus įrodymų rinkimo, sisteminimo ir įvertinimo procesas;
7. svarbus ekonominių išteklių racionaliam paskirstymui;
8. reikšmingas ugdant žmonių objektyvumą, sąžiningumą ir pasitikėjimą.

Auditas vykdomas ir Šiaulių filiale. Kiekvienais metais įmonės samdo nepriklausomus auditorius, kurie renka informaciją apie įmonės veiklą, finansines operacijas, atlieka jų analizę ir parašo išvadas. Šiaulių filiale atliekamo audito pagrindiniai tikslai yra du:

1. patikrinti finansinės atskaitomybės teisingumą;
2. įsitikinti įmonės finansinės būklės tikrumu ir jos veiklos patikimumu.

Valstybės įmonės Registrų centro Šiaulių filiale atliekamą auditą galima suskirstyti pagal funkciją: finansinių ataskaitų, valdymo ir veiklos.

### 2.3 SSGG analizė

Norint nustatyti Valstybės įmonės Registrų centro Šiaulių filialo stipriąsias bei silpnąsias puses, galimybes bei grėsmes, buvo atlikta SSGG analizė. Tyrimas atliktas Registrų centro Šiaulių filiale, kuriame dalyvavo 97 filialo darbuotojai. Respondentams buvo pateiktos anketos (6 priedas), kuriose jie turėjo įrašyti įmonės stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes. Tyrimas buvo atliktas 2004 spalio mėnesį.

4 lentelė

#### SSGG matrica

Nr.	Stiprybės	Dažnis	Pagrindimas
1.	Naujas ir modernus pastatas	89	Žr. 2.2.4 skyrių
2.	Klientų skaičiaus augimas	87	Žr. 2.2.5 skyrių
3.	Organizuojami kursai ir kvalifikacijos egzaminai	67	Žr. 2.2.3 skyrių
4.	Gerai sudaryta duomenų bazė	61	Daugelis duomenų yra skaitmeniniame variante.
5.	Registrų centras yra valstybinė monopolija	58	Žr. 2.2.1 skyrių
6.	Didelis personalo skaičius	49	Žr. 2.2.3 skyrių
7.	Įstatymų vykdymo būtinybė klientams	43	Žr. 2.2.1 skyrių
8.	Darbuotojų skaičiaus augimas	38	Žr. 2.2.3 skyrių
9.	Jaunas perspektyvus kolektyvas	34	Naujai priimtų darbuotojų amžiaus vidurkis apie 26 metus.
10.	Aukšta darbuotojų kvalifikacija	27	Žr. 2.2.3 skyrių
11.	Rajonų savivaldybėse įsteigti filialo skyriai	26	Gyventojai gali pateikti prašymą ir gauti dokumentus savo rajono savivaldybėje.
12.	Priklausymas įvairioms tarptautinėms organizacijos	11	Žr. 2.2.7

Nr.	Silpnybės	Dažnis	Pagrindimas
1.	Per mažas darbo užmokestis	91	Darbo užmokestis neatitinka darbo krūvio
2.	Trūksta darbo įrangos ir prietaisų	70	Keli darbuotojai dalijasi vienu prietaisu
3.	Daugelis duomenų yra sukaupta popieriniame, o ne skaitmeniniame variante	66	Ne visi archyvo duomenys suvesti į kompiuterinę duomenų bazę.
4.	Dideli mokesčiai centriniam Registratoriui	54	Žr. 2.2.6 skyrių
5.	Dažna įstatymų kaita	53	Žr. 2.2.1 skyrių
6.	Nebaigta žemės reforma	39	Nepilnai parengtas kadastro žemėlapis
7.	Valstybės reguliuojami darbų įkainiai	25	Žr. 2.2.1 skyrių

8.	Nemažai darbuotojų neturinčių darbo specifiką atitinkančio išsilavinimo	21	Darbuotojams tenka persikvalifikuoti darbo vietoje
9.	Korupcija	17	Netobuli įstatymai
10	Aukštosios mokyklos nerengia registro specialistų	14	Darbuotojams tenka persikvalifikuoti darbo vietoje

Nr.	Galimybės	Dažnis	Pagrindimas
1.	Darbo užmokesčio didinimas	81	Įmonės apyvarta kasmet didėja
2.	Materialinės bazės gerinimas	72	Įmonės apyvarta kasmet didėja
3.	Glaudesnis bendradarbiavimas su notariais ir antstoliais	33	Žr. 2.2.7 skyrių
4.	Veiklos srities plėtimas	29	Registruoti ne tik nekilnojama turtą.
5.	Darbuotojų skaičiaus didinimas bei jų kvalifikacijos kėlimas	24	Žr. 2.2.3 skyrių
6.	Gerinti bendradarbiavimą su savivaldybėmis ir apskrities administracija	18	Dalyvauti bendrose projektuose, keistis informacija.
7.	Įvedus nekilnojamojo turto mokesčių fiziniams asmenims, nekilnojamojo turto įvertinimas	17	Bus galima įsteigti naujų darbuotojų etatų.
8.	Duomenų bazių apsikeitimas su kitomis institucijomis	13	Duomenimis keistis su savivaldybėmis, policija, antstoliais, notariais.
9.	Ryšių plėtimas su analogiškais Registrų centrui užsienio įmonėmis	7	Žr. 2.2.7 skyrių.

Nr.	Grėsmės	Dažnis	Pagrindimas
1.	Privatizacija, gresia darbo vietų praradimu.	60	
2.	Aukštos kvalifikacijos darbuotojų perėjimas dirbti į kitas organizacijas	41	
3.	Darbo užmokesčio mažinimas	37	
4.	Nepelningų veiklos sričių atsisakymas	32	Nekilnojamojo turto vertinimas įmonei yra nuostolingas
5.	Nekvalifikuotų darbuotojų atleidimas	26	Darbuotojai, neturinčius atitinkamo išsilavinimo pakeis geresni specialistai.
6.	Konkurencija, gresia klientų praradimu	23	
7.	Pensinio amžiaus darbuotojų atleidimas	6	Į darbą priimama vis daugiau jaunų žmonių.

Atlikus SSGG analizę ir susumavus gautus rezultatus, galima teigti, kad dauguma darbuotojų (89) kaip pagrindinę stiprybę akcentuoja naują ir modernų pastatą. Antrąją stiprybę galima laikyti geras darbo sąlygas (nuolat organizuojami mokymai, didelis personalo skaičius, gerai sudaryta duomenų bazė). Kitos labai svarbios įmonės stiprybės – tai aukšta darbuotojų kvalifikacija,

kolektyvo jaunumas, darbuotojų skaičiaus augimas. Įmonė visada yra stipresnė, kai yra ne viena, o priklauso įvairioms organizacijoms (šią stiprybę nurodė 11 respondentų).

Pagrindinės įmonės silpnybės, kurias įvardijo respondentai, yra susijusios su finansiniais kriterijais. Net 91 respondentas nurodė, kad atlygis už jų atliekamą darą įmonėje yra per mažas ir neatitinka darbo krūvio. Ne mažesnė silpnybė yra tai, kad įmonė nepakankamai aprūpina darbuotojus darbo įranga ir prietaisais. Kitos nurodytos silpnybės yra susijusios su valstybės priimtais ir patvirtintais įstatymais (dažna jų kaita, nebaigtos pradėtos reformos, reguliuojami darbų įkainiai, kurie nesuteikia vienodų sąlygų konkurencijai).

Daugelis apklaustųjų Šiaulių filialo darbuotojų mato galimybę didinti darbo užmokestį ir pagerinti materialinę bazę (atitinkamai šias galimybes nurodė 81 ir 72 respondentai). Kitos nurodytos įmonės galimybės susijusios su ryšių plėtimu bei glaudesniu bendradarbiavimu. 24 apklaustieji mano, kad įmonė turi galimybę didinti darbuotojų skaičių bei kelti jų kvalifikaciją.

60 respondentų kaip pagrindinę įmonės grėsmę akcentuoja privatizaciją. Privatizacija gresia ne visai įmonei, bet kai kurioms jos veiklos sritims (toms paslaugoms, kurias gali atlikti privačios įmonės). Kaip didelę grėsmę respondentai nurodė – aukštos kvalifikacijos darbuotojų perėjimą dirbti į kitas įmones. Kadangi nemažai Valstybės įmonės Registrų centro teikiamų paslaugų gali atlikti ir kitos įmonės, tai 23 respondentai įžvelgia ir gresiančią konkurenciją.

Išanalizavus įmonės veiklą ir atlikus SSGG analizę buvo išryškintos Šiaulių filialo silpnybės, stiprybės, galimybės bei grėsmės. Remiantis jų analize kuriama institucijos veiklos strategija.

## 2.4 Registrų centro veiklos strategijos analizė

### 2.4.1 Vizija

Organizacijos vizija yra neatsiejama strateginio valdymo proceso dalis. Be jos neįmanoma sukurti jokios efektyvios strategijos. Vizija – tai organizacijos vadovų bei atskirų jos narių ilgalaikės perspektyvos supratimas.

Valstybės įmonės Registrų centro **vizija: kuriama ir įgyvendinama žemės ir kito nekilnojamojo turto administravimo sistema turi būti vientisa ir apimti visą nekilnojamąjį turtą, įskaitant tiek valstybės, tiek privatų. Nekilnojamojo turto kadastro ir registro sistema turi būti nacionalinės ir informacinės sistemos kūrimo pagrindas.**

Nekilnojamojo turto kadastro ir registro sistemos vizija parengta vadovaujantis Jungtinių Tautų, Europos ekonominės komisijos priimtomis Žemės administravimo direktyvomis [21;95] ].

### 2.4.2 Misija

Misija turi parodyti įstaigos funkcionavimo pagrindinį tikslą ir jos veiklos prasmę. Įstaiga turi atskleisti savo paskirtį, kuo ji yra naudinga, kokiomis vertybėmis ji vadovaujasi, skirtumą iš kitų įstaigų. Misija stengiamasi atskleisti įstaigos unikalumą.

**Valstybės įmonės Registrų centro misija:**

- 1. įgyvendinti Lietuvos Respublikos nekilnojamojo turto registro įstatymą;**
- 2. tvarkyti nekilnojamojo turto kadastrą ir registrą;**
- 3. organizuoti nekilnojamojo turto vertinimą ir rengti duomenis jų apmokestinimui;**
- 4. kurti žemės ir kito nekilnojamojo turto informacinę sistemą.**

### 2.4.3 Šiaulių filialo veiklos strategija

Tiksmai keičia misijos formuluotės bendrąsias nuostatas į tiksliau apibrėžtus įsipareigojimu, kurie nurodo, kas ir kada turi būti pasiekta. Sudarant tikslų sistemą reikia vadovautis šiais principais:

1. tikslai turi būti realūs;
2. tikslų sistema turi būti suderinta, nepriekaištinga, pilna;
3. turi būti užtikrinta tikslų vykdymo kontrolė.

I TIKSLAS: aukštos kvalifikacijos paslaugų teikimas.

Registru centro uždaviniai:

- ✚ registruoti fizinių ir juridinių asmenų nekilnojamąjį turtą, nuosavybės bei kitas daiktines teises į nekilnojamuosius daiktus, šių teisių suvaržymus, įstatymų nustatytus juridinius faktus;
- ✚ teikti oficialią informaciją apie registre sukauptus duomenis;
- ✚ atlikti statinių kadastrinius matavimus;
- ✚ formuoti, tvarkyti, atnaujinti nekilnojamojo turto kadastro ir registro duomenų banką;
- ✚ atlikti nekilnojamojo turto rinkos tyrimus ir turto vertinimą;
- ✚ registruoti juridinius asmenis ir teikia duomenis apie juos.

#### **Uždaviniai, skirti šio tikslo įgyvendinimui:**

1. Garantuoti nuosavybės teises į žemę ir kitą nekilnojamąjį turtą, teikti duomenis paskoloms gauti, turtui įkeisti, padėti planuoti žemės naudojimo teritorijas, vertinti nekilnojamąjį turtą ir rengti duomenis turto mokesčiams, mažinti žemės naudojimo ginčus, rengti duomenis žemės, miškų pertvarkymui, teisiniam nekilnojamojo turto administravimui, teikti statistinius duomenis.

2. Palengvinti infrastruktūrų planavimą ir plėtrą, kad būtų patenkinti miesto ir kaimo gyventojų išaugę poreikiai.

II TIKSLAS: Šiaulių filialo personalo kvalifikacijos tobulinimas.

#### **Uždaviniai, skirti šio tikslo įgyvendinimui:**

1. Konferencijų organizavimas įmonės darbuotojams. Valstybės įmonės Registru centro ir Jungtinių Tautų Europos ekonominės komisijos darbo grupės žemės administravimo klausimais rengiamose konferencijose tarptautiniai ekspertai įvertins Lietuvos nekilnojamojo turto administravimo sistemą, taip pat bus nubrėžiamos Lietuvos ir kitų Europos šalių nekilnojamojo turto administravimo sistemos tolesnės raidos gairės.

Konferencijų tikslai - aptarti įvairių šalių nekilnojamojo turto administravimą ir jo galimybes kuriant informacinę visuomenę ir elektroninę vyriausybę.

2. Kvalifikacijos kėlimo kursai ir seminarai.

III TIKSLAS: metodinės ir materialinės bazės plėtra.

#### **Uždaviniai, skirti šio tikslo įgyvendinimui:**

1 Sukurti šiuolaikinę nekilnojamojo turto kadastro ir registro infrastruktūrą, kuri sudarytų palankesnes sąlygas žemės, pastatų ir butų rinkai, apsaugotų visų teises į žemę ir kitą nekilnojamąjį turtą ir paremtų ilgalaikį nepertraukiamą nekilnojamojo turto tvarkymą.



2. Sukurti tokią nekilnojamojo turto kadastrą ir registro infrastruktūrą, kuri skatintų žemės, pastatų ir butų rinką, leistų efektyviai, veiksmingai ir už prieinamą kainą įsigyti teises į nekilnojamąjį turtą.

3. Parengti tokią infrastruktūrą, kuri padėtų spręsti daugiau teisinių, techninių, administracinių variantų projektuojant ir kuriant tinkamą nekilnojamojo turto kadastrą ir registro sistemą. Toks lankstumas leistų įmonei nepertraukiamai registruoti susitarimus dėl žemėvaldų, apimant tiek privačias ir valstybės teises į žemę ir statinius, tiek bendrąją nuosavybę, taip pat leistų suteikti teises į žemę, pastatus ir butus.

4. Parengti vientisą nekilnojamojo turto kadastrą ir registro sistemą, kuri padėtų įgyvendinti efektyvų, nepertraukiamą resursų valdymą ir plėtojimą, atsižvelgiant į gyventojų augimą ateityje. Jos reikės žemės naudojimui, aplinkos planavimui, tai bus pagrindas pagerinti nekilnojamojo turto rinką ir paslaugas klientams.

5. Siekiant nustatyti žemės naudojimo galimybes ir apribojimus bei reikalavimus, susijusius su aplinka, sukurti gerą teisių į nekilnojamąjį turtą apsaugos, pareigų ir įsipareigojimų identifikavimo mechanizmą.

6. Sukurti ir įgyvendinti rinkos principus atitinkančią ir rinkos tyrimais pagrįstą, unifikuotą nekilnojamojo turto vertinimo sistemą, kuri leistų įgyvendinti nuoseklų ir priimtina turto apmokestinimą.

Kad nekilnojamojo turto reformos projektas būtų įgyvendintas, reikalingi įvairūs metodai bei prielaidos. Visų pirma tai techninės prielaidos. Sistema turi būti automatizuota, efektyviai panaudojamas skanavimas, digitalizavimas, ortofoto. Jei žiūrėsime iš teisinių krypčių, tai būtų visų pirma daugiafunkcinio nekilnojamojo turto kadastrą sukūrimas, naujų įstatymų įgyvendinimas, mokesčių už paslaugas struktūros pakeitimas, privataus sektoriaus įtraukimas į darbą [26;71]. Dokumentų registraciją pravartu būtų reorganizuoti į teisių registraciją. Be abejo, reikalingas ir naujas finansavimo modelis. Organizacinės prielaidos taip pat būtinos nekilnojamojo kadastrą reformai. Darbuotojų skaičius turėtų būti mažinamas. Turėtų vykti geresnis arba visiškas sąnaudų padengimas tam, kad būtų padengiami apdorojimo kaštai ar atlyginamos investicijos. Ryšys su informacija apie gamtą yra būtinas.

Ateities nekilnojamojo turto kadastras – metodiškai sutvarkytas valstybinis visų teisinių žemės objektų duomenų registras tam tikroje šalyje ar rajone, paremtas objektų ribų matavimais. Tokie teisiniai žemės objektai yra sistemiškai identifikuojami, skiriant jiems identifikatorius. Jie apibrėžiami arba privačios, arba viešos teisės. Kontūrai, identifikatorius kartu su aprašomaisiais

duomenimis gali nurodyti kiekvieno atskiro žemės objekto paskirtį, plotą, vertę bei juridines teises ar apribojimus, susijusius su tuo žemės objektu [25;37].

Be šios aprašomos informacijos, apibūdinančios žemės objektus, ateities nekilnojamojo turto kadastrė yra oficialūs teisių, susijusių su teisiniais žemės objektais, įrašai.

Ateities nekilnojamojo turto kadastras atsako į klausimus “kur” ir “kiek” bei “kas” ir “kaip”. Jis gali pakeisti tradicinę “kadastrą” ir “žemės registraciją” koncepcijas. Jis yra visapusiška žemės administravimo sistema [ 25;38].

Ateities nekilnojamojo turto kadastras atspindės išsamią teisinę žemės situaciją, įskaitant viešąsias teises ir apribojimus.

## Išvados

Atlikus literatūros, dokumentų, straipsnių analizę, susijusių su nagrinėjama tema, bei anketinę apklausą pateikiamos tokios išvados:

1. Strateginis planavimas yra viena svarbiausių sėkmingo įmonės gyvavimo priežastis.
2. Norint sėkmingai įgyvendinti firmos strategijas (sprendimų visumą), būtinas strateginio valdymo procesas.
3. Valstybės Registrų sistema yra svarbi visai šaliai, nes joje kaupiama politinė, teisinė, ekonominė, socialinė, kultūrinė, mokslinė, techninė, ekologinė, gamtinė, kraštovarkos ir geografinė informacija.
4. Nekilnojamojo turto savininkų teisių į tą turtą apsauga Nekilnojamojo turto registro informacinėje sistemoje – pagrindinis registravimo privalumas.
5. Pastaraisiais metais išaugusi nekilnojamojo turto ir kreditų rinka – politinių ir ekonominių veiksnių padarinys.
6. Sparčiai auganti telekomunikacijų ir informacinių technologijų pažanga įtakojo nekilnojamojo turto duomenų kompiuterinės bazės sukūrimą.
7. Valstybės įmonės Registrų centras privalo vadovautis teisės aktais, reglamentuojančiais nekilnojamojo turto ir teisių į jį registravimą.
8. Valstybės įmonės Registrų centro vadovybė daug dėmesio skiria darbuotojų mokymams (kas 2 – 3 savaites rengiamos Registrų centro savaitės, organizuojami seminarai, vykdomi atestacijos egzaminai) bei klientų švietimui.
9. Pagal dvišalį Lietuvos – Nyderlandų bendradarbiavimo projektą organizuojami mokymai – svarbūs miestų bei rajonų notarams ir jų padėjėjams.
10. Šiaulių filiale dirba aukštos kvalifikacijos darbuotojai (74% visų dirbančiųjų turi aukštąjį išsilavinimą).
11. Valstybės įmonės Registrų centras – finansiškai stabili ir stipri įmonė (metinės pajamos viršija 5 mln. litų).
12. Per pastaruosius metus įmonės bei Šiaulių filialo veikla ženkliai išaugo.
13. Pagrindinė įmonės funkcija – teisių į nekilnojamąjį turtą registravimas.
14. Iš nekilnojamojo turto registre įregistruotų objektų tiek Lietuvoje, tiek Šiaulių filiale didžiausias procentas tenka pagalbiniams pastatams.
15. Pagal nekilnojamojo turto pardavimus pirmoje vietoje žemės sklypai.

16. Valstybės įmonės Registrų centro ryšių sistema pakankamai plati ir išplėta (ilgiausia bendradarbiavimo patirtis Registrų centrą sieja su Švedijos Swedesurvey AB kompanija ir Lanntmateriet agentūra).

17. Valstybės įmonės Registrų centro dalyvavimas įvairiuose tarptautiniuose projektuose – svarbus žingsnis norint, kad Lietuvos nekilnojamojo turto administracinė sistema pasiektų Europos šalių lygį ir taptų atvira ne vien Lietuvos, bet ir užsienio vartotojams.

18. Pagrindinės Šiaulių filialo stiprybės – naujas, modernus pastatas bei klientų skaičiaus augimas.

19. Per mažas darbo užmokestis ir darbo įrangos trūkumas – silpnosios Šiaulių filialo pusės.

20. Šiaulių filialas turi galimybių didinti darbo užmokestį, gerinti materialinę bazę bei plėsti veiklos sritį.

21. Pagrindinė numatomos Registrų centro Šiaulių filialo plėtros perspektyvos, tai – aukštos kvalifikacijos paslaugų teikimas, personalo kvalifikacijos tobulinimas bei metodinės ir materialinės bazės plėtra.

### **Rekomendacijos**

Rekomendacijos Valstybės įmonės Registrų centro įmonės bei Šiaulių filialo vadovybei:

1. Siekiant aukštesnės klientų aptarnavimo kokybės, reikia gerinti materialinę bazę, didinti darbuotojų skaičių ir plėtoti internetinių užsakymų priėmimą.

2. Siekiant aukštesnės darbuotojų motyvacijos darbo užmokestį susieti su darbo rezultatais bei materialiai skatinti aukštos kvalifikacijos darbuotojus.

3. Konferencijas, seminarus bei mokymus rengti ne tik Centrinėje įmonėje, bet ir filialuose.

Rekomendacijos įstatymų leidėjams:

1. Norint užtikrinti aukštesnę darbų kokybę ir tikslumą baigti pradėtą žemės reformą.

2. Įvesti ilgesnius įstatymų galiojimo terminus.

Rekomendacijos klientams:

1. Norėdami sutaupyti laiko klientai jiems svarbią informaciją apie Registrų centro teikiamas paslaugas bei naujoves gali rasti internetiniame puslapyje [www.kada.lt](http://www.kada.lt)

Rekomendacija aukštosioms mokykloms:

1. Rengti registro ir kadastro specialistus, nes tokio išsilavinimo darbuotojų įmonei trūksta.

### Literatūra lietuvių kalba

1. Alborovienė B. Marketingas. V., 2002
2. Barczyk, C.C. Visuotinės kokybės vadyba. V., 1999.
3. Dzemydienė D. Naujokienė R. Informacijos sistemos. Patariamąsios sistemos teisėtvarkeje. // Mokslo darbai. Informacijos mokslai 18, V. 2001.
4. FIG (tarptautinės matininkų asociacijų federacija). Nr. 21 1999 spalio.
5. FIG (tarptautinės matininkų asociacijų federacija). Nr. 23. 2001 kovas
6. Jucevičius R. Strateginis organizacijų vystymas.
7. Jungtinės tautos Europos ekonominė komisija. Nekilnojamojo turto administravimo sistemos apžvalga. V., 2004
8. Jurg Kaufmann, Daniel Stendbr kartu su 7-osios FIG Komisijos 1-ąja grupe. Kadastras 2014, Ateities kadastro sistemos vizija. 1998.
9. Lietuvos Respublikos Nekilnojamojo turto registro įstatymas. V., 2000 11 23
10. Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas. V. 2004
11. Lietuvos Respublikos konstitucija. V.2004 07 13.
12. Lietuvos Respublikos Vyriausybės Nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos nekilnojamojo turto kadastro nuostatų patvirtinimo“ 2002 m. balandžio 15d. Nr. 534, Vilnius.
13. Lietuvos Respublikos Vyriausybės posėdžio projektas. Valstybės registru sistemų vystymas. 2001.
14. Lietuvos Respublikos Vyriausybės Nutarimas „Dėl nekilnojamojo turto registro nuostatų patvirtinimo“. V., 1998 01 22 Nr. 85
15. Lietuvos Respublikos kadastro įstatymas. V., 2000 06 27 Nr. VIII-1764.
16. J. Markevičius. Aprašomoji statistika. Mokomoji priemonė. V., 1994
17. Organizacinės ir ūkinės – finansinės veiklos ataskaita. V., 2004
18. Palubinskas G. T. Strateginio planavimo procesas. K., 1997
19. Sakalas A. Personalo vadyba. V., 1998.
20. Stoner A. F. ir kt. Vadyba. V., 2001
21. Tarptautinė mokslinė – praktinė konferencija „Kadastro sistemos reforma Lietuvoje“ Vilnius; 2005.
22. Valstybės žinios, 2000 Nr. 58-1704
23. Valstybės žinios, 2001 Nr. 16-497
24. Vasiliauskas A. Firmų strateginis valdymas.
25. Žemės ir kito nekilnojamojo turto kadastro ir registro valstybinė įmonė 1997 – 2002 veiklos ataskaita (5 metų proga leidinukas 1997 – 2002).

### Literatūra užsienio kalbomis

26. Assessment Journal November / December 2002 m. Volume 9, Nr. 6.
27. Assessment Journal November / December 2002 m. Volume 9, Nr. 5.
28. Chaturvedi A. R. Acquiring Implicite Knowledge in a Complex Domain. Expert Systems with Applications. 1994. Vol. 6. No.1.
29. Eckert J. K. Property Appraisal and Assessment Administration. The International Association of Assessing Officers. Chicago, Illinois, USA, 1990.
30. Henssen J. L. G. Management. International Congresss of Surveyors. Helsinki, 1990.
31. Kruglov. M. Stratiėičieskojie upvalėniejie. 1986.
32. Meijere. Land Economics. ITC Lektore notes. 1989.
33. Spiegei Murray. Theory and Problems of Sttistics. McGraaw – Hill. 1991.

### Interneto adresai

34. <http://www.kada.lt/ntr/savininkas/kodel.php>
35. <http://www.kada.lt/ntr/savininkas/kur.php>
- 36.. <http://www.kada.lt/ntr/savininkas/kada.php>
37. [http://www.kada.lt/ntr/savininkas/ka\\_daryti.php](http://www.kada.lt/ntr/savininkas/ka_daryti.php)
38. <http://www.kada.lt/ntr/savininkas/matavimai.php>
39. <http://www.kada.lt/ntr/savininkas/registravimas.php>
40. [http://www.kada.lt/ntr/savininkas/tei\\_dokumentai.php](http://www.kada.lt/ntr/savininkas/tei_dokumentai.php)
41. <http://www3.lrs.lt/cgi-bin/preps2?Condition1=29275&Condition2=>
42. [http://www.google.lt/search?q=Registr%C5%B3+centro+finansai&hl=lt&lr=lang\\_lt&start=40&sa=N](http://www.google.lt/search?q=Registr%C5%B3+centro+finansai&hl=lt&lr=lang_lt&start=40&sa=N)
43. [http://mokslas.ipc.lt:8000/Sviesa/Md.nsf/0/351243f94b02e29842256b210021f1a5/\\$FILE/\\_m\\_apgmosrkf5h0c2bj41p6apr9edq74ob95gg6mob4c5pn8sj1d4g6ish0ddm62sr9cpgkmmobkdtpp6iob9\\_.doc](http://mokslas.ipc.lt:8000/Sviesa/Md.nsf/0/351243f94b02e29842256b210021f1a5/$FILE/_m_apgmosrkf5h0c2bj41p6apr9edq74ob95gg6mob4c5pn8sj1d4g6ish0ddm62sr9cpgkmmobkdtpp6iob9_.doc)
44. <http://www.std.lt/web/main.php?parent=275>
45. [http://www.fig.net/figtree/pub/fig\\_2003/index.htm](http://www.fig.net/figtree/pub/fig_2003/index.htm)
46. <http://www.kada.lt/apie/naujienos/?PHPSESSID=7b36ed800da4c0f1c10d9e24ff4bb7e9>
47. <http://www.kada.lt/apie/naujienos/0502-02.php>
48. <http://www.kada.lt/apie/struktura/israsas.php>
49. <http://www.kada.lt/apie/struktura/schema.php>
50. <http://www.kada.lt/apie/ryšiai/>
51. <http://www.std.lt/web/main.php?parent=286>