

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
EKONOMIKOS KATEDRA**

Sigita RUTENBERGIENĖ, Jūratė ŠLAUSTIENĖ

**IKIMOKYKLINIO AMŽIAUS VAIKŲ PRIEŽIŪROS IR UGDYMO
CENTRO MAŽEIKIUOSE VEIKLOS EKONOMINĖ ANALIZĖ
BEI PERSPEKTYVŲ PAGRINDIMAS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2009

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
EKONOMIKOS KATEDRA**

Sigita RUTENBERGIENĖ, Jūratė ŠLAUSTIENĖ

**IKIMOKYKLINIO AMŽIAUS VAIKŲ PRIEŽIŪROS IR UGDYMO
CENTRO MAŽEIKIUOSE VEIKLOS EKONOMINĖ ANALIZĖ
BEI PERSPEKTYVŲ PAGRINDIMAS**

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

Magistro darbo autorius _____

(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas _____

(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas _____

(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Sigita Rutenbergienė, Jūratė Šlaustienė

Ikimokyklinio amžiaus vaikų priežiūros ir ugdymo centro Mažeikiuose veiklos ekonominė analizė bei perspektyvų pagrindimas. Magistro darbas

Magistro baigiamajame darbe atliekamas privataus vaikų ugdymo ir priežiūros centro įkūrimo Mažeikių mieste galimybių bei perspektyvų ekonominis įvertinimas.

Tyrimo problema: ar įmanomas ekonomiškai efektyvus privačios ikimokyklinio amžiaus vaikų priežiūros ir ugdymo įstaigos funkcionavimas Mažeikių mieste

Tyrimo tikslas: ekonomiškai įvertinti privačios ikimokyklinio amžiaus vaikų priežiūros ir ugdymo įstaigos veiklos perspektyvą Mažeikių mieste.

Magistro baigiamajame darbe teoriniu aspektu analizuojami ikimokyklinės įstaigos veiklos ypatumai, vidinės ir išorinės aplinkos veiksniai, įtakojantys ikimokyklinių ugdymo įstaigų veiklą.

Analitinėje ir tiriamojoje dalyje atliktas su privataus lopšelio-darželio įkūrimu susijusių problemų ir galimybių identifikavimas Mažeikių mieste. Nustatytas projekto finansavimo poreikis bei šaltiniai. Atlikta pasirinktų alternatyvų finansinė prognozė, analizė bei apibendrinimas. Sudarytas pelningumo, išlaidų lygio ir projekto investicijų efektyvumo bei rizikos įvertinimas. Išvados ir rekomendacijos pateiktos baigiamojo darbo pabaigoje

ABSTRACT

Sigita Rutenbergienė, Jūratė Šlaustienė

Pre-school age child care and education center Mazeikiai activities and the prospects for economic analysis of the justification. Masters work.

In master work presents the evaluation of possibilities to establish a private center of children education and supervision in Mazeikiai town.

The problem upraised in research: economically effective working availability of private center of presbytery age children education and supervision in Mazeikiai town.

The research target: economical evaluation of perspective for private center of children education and supervision in Mazeikiai town.

Master work the theoretical aspect of the analysis features of pre-school activities, internal and external environmental factors that influence pre-primary institutions Analytical and investigative parts present identification of problems and possibilities establishing a private kindergarten in Mazeikiai town. The needs and sources have been determined for financing the project. The financial prognosis, analysis and summary of alternatives chosen have been done. The evaluation of risk and effectiveness of project investments, expenses and profitability level have been done. Conclusions and recommendations are presented at the end of the study work.

TURINYS

ĮVADAS.....	7
1. IKIMOKYKLINIO UGDYMO IR PRIEŽIŪROS ĮSTAIGOS KAIP VERSLO ORGANIZACIJOS YPATUMAI	10
1.1. Organizacijos samprata ir klasifikacija	11
1.2. Ikimokyklinės įstaigos veiklos ypatumai	17
1.3. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vieta ir ypatumai organizacijos tipų atžvilgiu	19
1.4. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos kaip verslo organizacijos veiklos kiekybinė išraiška	20
1.5. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų rinkos situacija Lietuvoje.....	22
1.6. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų veiklos problemines sritys	25
2. PRIVAČIOS IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOS “PASAKAITĖ” VEIKLOS GALIMYBIŲ PAGRINDIMAS	36
2.1. Rinkodaros planas	37
2.2. Organizacinis ir finansinis planas	50
2.3. Rizikos įvertinimas.....	53
3. PRIVAČIOS IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOS “PASAKAITĖ” VEIKLOS GALIMYBIŲ EKONOMINIS ĮVERTINIMAS.....	55
3. 1. Siūlomo projekto esmė.....	55
3.2. Pagrindinės mikro ir makro aplinkos savybės.....	57
3.3. Marketingo kompleksas	63
3.4. Organizacinis planas	66
3.5. Finansinis planas	71
3.5.1. Lėšų poreikio apskaičiavimas	71
3.5.2. Paslaugos savikainos nustatymas (sąnaudų prognozė)	77
3.5.3. Pelno (nuostolio) ataskaita	80
3.5.4. Lūžio taško nustatymas	82
3.5.5. Prognozuojami ekonominiai rodikliai	83
3.6. Rizikos įvertinimas.....	89
IŠVADOS.....	91
LITERATŪRA.....	93

LENTELĖS

1 lentelė. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų ir vaikų skaičius	22
2 lentelė. Vaikai pagal amžiaus grupes	23
3 lentelė. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų pasiskirstymas pagal priklausomybę	28
4 lentelė. Vaikai, dalyvaujantys ikimokykliniame ir priešmokykliniame ugdyme	28
5 lentelė. Specialiojo ikimokyklinio ugdymo įstaigos	31
6 lentelė. Reklamos funkcijos	46
7 lentelė. Reklamos nešiklių vertinimas	47
8 lentelė. Pagrindiniai ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ žaliavos tiekėjai	59
9 lentelė. Pagrindiniai ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ konkurentai	59
10 lentelė. Privačios ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ SSGG analizė	62
11 lentelė. Ikimokyklinio ugdymo įstaiga „Pasakaitė“ teikiamos paslaugos	64
12 lentelė. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ pedagogų poreikis, kvalifikacija bei jų prognozuojamas atlyginimas	67
13 lentelė. Kitų specialistų, dirbsiančių ikimokyklinio ugdymo įstaigoje „Pasakaitė“ poreikis, kvalifikacija bei jų prognozuojamas atlyginimas	68
14 lentelė. Lėšos, reikalingos ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ ilgalaikio turto įsigijimui veiklos pradžioje (Lt.)	71
15 lentelė. Lėšos, reikalingos pastato nuomai 2009-2013 m. laikotarpiu (Lt.)	72
16 lentelė. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ lėšų poreikis pedagogų atlyginimams	76
17 lentelė. Kitų specialistų, dirbsiančių ikimokyklinio ugdymo įstaigoje „Pasakaitė“ lėšų poreikis, atlyginimams	74
18 lentelė. Kitos faktinės išlaidos	74
19 lentelė. Lėšų šaltiniai, reikalingi ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ veiklai	75
20 lentelė. Ilgalaikės paskolos gražinimo laikotarpiai ir įmokų dydžiai	75
21 lentelė. Projekto įgyvendinimo ir finansavimo planas	76
22 lentelė. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ veiklos sąnaudų prognozė 2009-2013 metams	77
23 lentelė. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ progn. pelno (nuostolio) ataskaita	80
24 lentelė. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ grynojo pelno kitimo prognozė 2009-2013 metams	88

PAVEIKSLAI

1 pav. Bendroji organizacijos charakteristika	13
2 pav. Organizacijos kaip atviros sistemos veikimo schema	15
3 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų skaičius Lietuvoje 2000-2008 metais	27
4 pav. Vietų skaičius, tenkantis 100 ikimokyklinio amžiaus vaikų	29
5 pav. Rėmimo komplekso elementai ir jų samprata	45
6 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ konkurenciniai pranašumai	60
7 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaiga „Pasakaitė“ organizacinė valdymo struktūra	67
8 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ patalpų nuomos kainų progn. 2009-2013m.	78
9 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ darbo užmokesčio prognozė 2009-2013m.	78
10 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ el. energijos kainų prognozė 2009-2013m.	79
11 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ patalpų šildymo kainų prognozė 2009-2013	79
12 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ palūkanų dydžio už suteiktą kreditą kitimo prognozė	80
13 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ pajamų už suteiktas paslaugas kitimo prognozė 2009 - 2013 m.	81
14 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ savikainos už suteiktas paslaugas augimo prognozė 2009 -2013 m.	81
15 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ pajamų ir savikainos už suteiktas paslaugas santykio prognozė 2009- 2013 m.	82
16 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ nenuostolingumo taškas	83
17 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ bendrojo pelningumo kitimo prognozė 2009-2013 m.	83
18 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ grynojo pardavimo pelningumo kitimo prognozė 2009-2013 m.	84
19 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ veiklos pelningumo kitimo prognozė 2009-2013m.	85
20 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ turto pelningumo kitimo prognozė 2009-2013 m.	85
21 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ kapitalo pelningumo kitimo prognozė 2009-2013 m.	86
22 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ bendrojo likvidumo kitimo prognozė 2009-2013 metams	86
23 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ einamojo likvidumo kitimo prognozė 2009-2013 m.	87
24 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ kritinio likvidumo kitimo prognozė 2009-2013 m.	87
25 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ palūkanų ir paskolos padengimo koeficientų kitimo prognozė 2009-2013 m.	88

ĮVADAS

Verslo aplinkos esminis bruožas nuolatinė kaita. Tad organizacijos, norėdamos išsilaikyti ir tęsti veiklą, turi būti lanksčios, dinaminės, atviros. Tik staigus reagavimas į aplinkos pokyčius, o dar geriau tų pokyčių numatymas ir kūrimas gali užtikrinti įmonės gyvavimo tęstinumą.

Tai ypač aktualu tampa dabartiniu metu, kuomet prekių pasiūla yra pakankamai didelė, o vartotojai kelia vis didesnius reikalavimus tiek prekės kokybei, tiek pačiai įmonei. Tokiu būdu savalaikiai pokyčiai suprantami ne tik kaip pranašumo prieš konkurentus priemonė, bet ir kaip metodas, užtikrinantis įmonės gyvavimą rinkos ekonomikos sąlygomis.

Pokyčiai verslo pasaulyje gali būti traktuojami kaip orientacija į galimybių paiešką ir jų panaudojimą. Tai reiškia, kad siekiant patenkinti vartotojo poreikius, nebūtinai reikia kurti kažką radikaliai naujo, galimybių galima rasti ir kasdieniame gyvenime.

Remiantis tokiu požiūriu buvo ieškoma būdų ir galimybių privačios ikimokyklinio ugdymo įstaigos steigimui ir investicijoms Mažeikiuose.

Temos aktualumas ir naujumas. Privatūs paslaugų tiekėjai Lietuvoje užima labai svarbų vaidmenį ikimokyklinio ugdymo sistemoje. Dabartiniu laiku privatus verslas skverbiasi ir į tokias sritis, kurios kažkada buvo laikomos tik valstybine kompetencija. Galima išskirti privačias švietimo įstaigas aukštesniašias ir aukštąsias mokyklas.

Ikimokyklinės ugdymo įstaigos taip pat priskiriamos švietimo paslaugas teikiančiom įstaigoms, tačiau jos kol kas į privatų sektorių nėra orientuotos.

Tikėtina, kad ateityje privačios ugdymo įstaigos taps puikia alternatyva valstybinėms ikimokyklinio ugdymo įstaigoms. Jų pagrindiniu privalumu turėtų tapti aukštesnė teikiamų paslaugų kokybė. Dabartinę Lietuvos ikimokyklinio ugdymo įstaigų rinką galima nusakyti taip: paklausa didelė, o pasiūla minimali.

Nedidelis tiesioginių konkurentų skaičius ir per maža ikimokyklinio ugdymo paslaugų pasiūla formuoja palankią aplinką steigtis privačiai ikimokyklinio ugdymo įstaigai. Tačiau privačios ikimokyklinio ugdymo įstaigos steigimo perspektyvas labiausiai riboja ekonominė šalies padėtis, atspindinti vartotojų pajamų lygį.

Ši tema labai aktuali Mažeikių miestui, kadangi šeimoms, auginančioms ikimokyklinio amžiaus vaikus, iškilo sunkumų ieškant laisvų vietų valstybinėse ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Kita problema ta, kad Mažeikiuose jau 12 metų vasaros metu nedirba jokia ikimokyklinio ugdymo įstaiga. Tėvai, ypač vienišos motinos susiduria su vaikų priežiūros problema. Taip pat nėra jokios įstaigos, kurioje būtų galima vaiką palikti pusei dienos ar keletui valandų. Tai ypatingai aktualu asmenims dirbantiems ne pilną darbo dieną arba pamainomis. Steigiama ikimokyklinio ugdymo įstaiga veiks visus metus, reikalui esant bus įrengta budinti grupė, kurios darbo laikas - 24 val.

AB „Mažeikių Nafta“, UAB „Lukoil Baltija“ – vienos didžiausių Lietuvos įmonių, kuriose dirba apie 3000 mažeikiškių. Įmonės dirba pelningai, todėl tikimasi, kad jos aktyviai prisidės įgyvendinant vaikų ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ steigimo procesą.

Ikimokyklinio ugdymo paslaugas teikiančių įstaigų trūkumą Mažeikių mieste galėtų kompensuoti privati ikimokyklinė įstaiga, tačiau kol kas nėra ekonomiškai pagrįstos analizės ar tokias paslaugas teikianti įstaiga turi perspektyvą Mažeikių mieste.

Tyrimo problema

Pastaruoju metu Mažeikių miestas susiduria su ikimokyklinio ugdymo paslaugas teikiančių įstaigų trūkumu, bet tuo pačiu paslaugų kokybė netenkina dalies paslaugų vartotojų. Ši problema ir nulėmė būtinybę įvertinti privačios ikimokyklinio amžiaus vaikų priežiūros ir ugdymo įstaigos funkcionavimo galimybę Mažeikių mieste.

Tyrimo objektas - privačios ikimokyklinio amžiaus vaikų priežiūros ir ugdymo įstaigos steigimo ir funkcionavimo ekonominis pagrindumas.

Tyrimo dalykas - privačios ikimokyklinio amžiaus vaikų priežiūros ir ugdymo įstaigos steigimo ir funkcionavimo ekonominis pagrindumo įvertinimas ir perspektyvos.

Tyrimo tikslas - išanalizuoti ir įvertinti privačios ikimokyklinio amžiaus vaikų priežiūros ir ugdymo įstaigos veiklos ekonominį pagrindumą ir perspektyvas Mažeikių mieste.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti ikimokyklinės ugdymo ir priežiūros įstaigos veiklos ypatumų teorinius aspektus;
2. Ištirti ikimokyklinio ugdymo įstaigos kaip verslo organizacijos ypatumus;
3. Atskleisti ikimokyklinio ugdymo paslaugų rinkos Lietuvoje situaciją;
4. Atlikti privačios ikimokyklinio ugdymo įstaigos steigimo galimybių vertinimą ekonominiu ir socialiniu aspektais.

Mokslinė hipotezė - privačios ikimokyklinio ugdymo įstaigos gali konkuruoti su valstybinėmis ikimokyklinio ugdymo įstaigomis, yra paklausios ir rentabilios.

Tyrimo metodai:

Magistro baigiamajame darbe bus taikomi šie tyrimo metodai:

Empiriniai metodai, iš kurių taikomi šie:

- *dokumentų analizės metodas* – taikomas nagrinėjant teisės aktus, mokslinius straipsnius ir publikacijas,
- *sisteminės analizės metodas* – taikomas apibendrinant tyrimo rezultatus.

Teoriniai metodai, iš kurių taikomi šie:

- *analizės metodas* – taikomi analizuojant specialiąją literatūrą, apdorojant empiriniu tyrimu gautus duomenis;
- *metanalizė* – taikoma lyginant Lietuvoje atliktus tyrimus, apklausas ir kitą medžiagą;
- *apibendrinimo metodas* – taikomas iškeliant problemas, formuluojant hipotezes, sudarant tyrimo planą, renkant duomenis ir juos apibendrinant.

Matematiniai metodai:

- *statistinė analizė taikoma apdorojant interviu metu gautus duomenis;*
- *grafinis metodas taikomas atvaizduojant atskiras duomenų kategorijas, kitimo dinamiką, bei tendencijas;*

Kiti metodai: nestruktūrizuotas interviu bei ekspertų apklausa.

Rezultatų naujumas

Privačios ikimokyklinio ugdymo įstaigos steigimas Mažeikių mieste bei ekonominis pagrindumas nėra analizuotas, tai pirmoji išsamesnė ikimokyklinio ugdymo įstaigos steigimo Mažeikių mieste galimybių analizė.

Teorinis rezultatų reikšmingumas

Baigiamajame darbe pateikta išsami teorinė privačios ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos ypatumų analizė.

Praktinis rezultatų reikšmingumas

Baigiamajame darbe ištirtas ir įvertintas privačios vaikų priežiūros ir ugdymo įstaigos naudingumas Mažeikių miestui, jo įtaka miesto verslo plėtrai bei įvaizdžio kūrimui. Mažeikių mieste veikia keletą stambių įmonių, be to Mažeikiuose sparčiai plėtojasi smulkus ir vidutinis verslas, todėl galima teigti, kad privatus vaikų ugdymo ir priežiūros sektorius yra būtinas ir bus paklausus ateityje.

Tyrimo duomenys bus naudingi kitų miestų verslo siekiančioms organizacijoms, ketinančioms steigti privatų ikimokyklinio ugdymo ir priežiūros centrą.

1. IKIMOKYKLINIO UGDYMO IR PRIEŽIŪROS ĮSTAIGOS KAIP VERSLO ORGANIZACIJOS YPATUMAI

Nagrinėjant ikimokyklinę ugdymo įstaigą kaip verslo organizaciją, tikslinga apžvelgti pačios organizacijos sampratą, jos tipus. Tokia informacija leis detaliau išskirti ikimokyklinio ugdymo įstaigos kaip verslo organizacijos ypatumus bei tokios organizacijos tikslingumą.

Šiandienė visuomenė ir rinka iš organizacijos reikalauja ne tik kokybiškų produktų ir paslaugų, tačiau ir gebėjimo suvokti besikeičiančius poreikius, kintančius, gal tiksliau – didėjančius gyvenimo kokybės reikalavimus. Organizacijoms išlikti konkurencingoms padeda efektyvus aplinkos stebėjimas, vertinimas ir gebėjimas prisitaikyti prie jos kitimo.

Siekdamos išlikti ir įsitvirtinti rinkoje, organizacijos turi reaguoti ir veikti atsižvelgdamos į „išorės veiksnius, kurie daro įtaką pagrindinėms vidinėms verslo funkcijoms ir gali keisti verslo tikslus ir strategijas“ (Introduction, 2006). Išorės aplinka sukuria ir problemą, ir galimybių verslo organizacijai veikti. Organizacijos priklauso nuo išorės aplinkos (dėl išteklių: informacinių, materialiu) ir, siekdamos būti inovatyvios, išlikti konkurencingos, susiduria su poreikiu prisitaikyti prie aplinkos lemiamų pokyčių. Kaip teigia mokslininkai, analizuojantys verslo organizacijos elgseną, išorės „aplinka veikia organizacijos procesus ir sprendimų priėmimą galbūt labiau nei kiti veiksniai“ (J.Frishammar, S.Horte, 2005). Žinoma, pagrindinis išorės veiksnys, darantis įtaką verslui, konkurencija, t. y. kaip smarkiai kiti verslo vienetai konkuruoja savo produktais ar kita veikla. Dėl šių priežasčių organizacijos priverstos būti inovatyvios, lanksčios, kūrybiškos.

Organizacijos, suformuotos žmonių socialinėje aplinkoje, yra veikiamos tiek žmonių, tiek socialinės aplinkos. Jos gali būti apibūdinamos išryškinant skirtingus jų veiklos aspektus: pavyzdžiui, apibūdinamos kaip efektyviai veikiantis mechanizmas, kuriam būdingas ir svarbus biurokratinis veiklos ir valdymo aspektas, implikuojantis vadovų, aiškios organizacijos struktūros svarbą. Organizacijos apibrėžties platumas rodo verslo organizaciją esant kompleksinę, įvairialypę, atvirą sistemą. Remiantis atlikta verslo organizacijų vadovų apklausa daroma prielaida, kad organizaciją apibūdinantis metaforų derinys priklauso nuo organizacijos vadovų, iš dalies nuo organizacijos padėties rinkoje ir veiklos pobūdžio. Organizacijos apibrėžtis nurodo tam tikrą organizacijos veiklos dvilypumą: organizacijos orientaciją į išorę (gebėjimas įvertinti išorės veiksnių galimą poveikį organizacijai, nustatyti ir numatyti galimą organizacijos atsaką į išorės veiksnius) ir į vidų (organizacijos vidaus veiklos peržiūrėjimas ir pritaikymas atsižvelgiant į aplinkos kismą). Tokia dvikryptė organizacijos veiklos apibrėžtis nurodo galimybę organizaciją analizuoti kaip atvirą socialinę sistemą, ypač pabrėžiant jos veikimą išorės aplinkoje ir išorės aplinkos veiksnių poveikį jai. Kitaip sakant, ne tik organizacijos orientaciją į tam tikrus tikslus, veiklą, bet ir į išorės aplinką. Pastaroji yra sudėtinga, nes apima organizacijos klientus, vartotojus,

konkurentus, tiekėjus, profesines sąjungas, valstybės institucijas, kitaip skirstomas į kontekstinę (arba tikslinę) auditoriją ir į bendrą terpę. Šiandienė organizacija ir jos veikimas labai priklauso nuo informacinių ir komunikacinių jos gebėjimų, leidžiančių organizacijai įvertinti išorės aplinką ir tinkamai joje veikti. Informacijos aplinka nurodo ne tik į informacijos erdvę, egzistuojančią organizacijos viduje (apibrėžiančią organizaciją kaip sistemą), bet ir į išorinę (pateikiančią santykį su aplinka, nusakančią išorės veiksnius, lemiančius organizacijos veiklą). Organizacijos privalo prisitaikyti prie išorinės aplinkos pokyčių, kurių dažnai jos negali kontroliuoti ar veikti ir kurie reikalauja keisti produktus, organizacijos politiką ir struktūrą.

Todėl labai svarbu kiekvienai verslo organizacijai taikyti informacinės išorės organizacijos aplinkos stebėseną. Verslo organizacijos privalo ne tik pažinti save, įvertinti savo pozicijas, žinoti klientus ir gebėti tenkinti jų poreikius, bet ir analizuoti, vertinti visą konkurencinę aplinką. Aplinkos poveikio įeigos efektą būtų galima įvardyti kaip tai, kas skatina organizaciją keistis, kas yra nulemta darbo, idėjų, kitaip sakant – organizacijos kaitos. Paminėtinas ir organizacijos santykio su aplinka išeigos efektas, kuris geriausiai pasireiškia organizacijos poveikiu vartotojams. Išorės aplinkos stebėseną verslo organizacijai teikia informacijos iš skirtingų aplinkos sektorių ir sudaro sąlygas organizacijai mokytis, tinkamai taikyti informaciją ir žinias savo veikloje. Analizuojant tiek mokslinę literatūrą, tiek verslo organizacijų patirtį matyti, kad stebint išorės aplinką gauti duomenys reikšmingiausi ilgalaikiam planavimui: jais remiantis turi būti priimami sprendimai aukščiausiu lygmeniu, planuojant organizacijos plėtrą ir vystimąsi.

1.1. Organizacijos samprata ir klasifikacija

Pasak A. Boso (2002) šiuolaikiniame pasaulyje vyksta spartūs ir nepaprastai gilūs pokyčiai, kurie iš esmės keičia mūsų supratimą apie verslo ir valstybės tolimesnę raidą. Esant atvirai pasaulinei ekonomikai valstybė turi rūpintis šalyje veikiančių verslo organizacijų konkurencingumu, vykdyti socialinę ir ekonominę politiką palankią verslui.

Autoriai, analizuodami šiandienės organizacijas, nurodo organizaciją nusakančius veiksmų derinius. Pavyzdžiui, Mooney pateikia tokį organizacijos apibrėžimą: „Organizacija yra žmonių bendrovės forma, sudaroma siekiant bendro tikslo (...), sudaranti rėmą grupės užsibrėžtam tikslui pasiekti (...). Organizacija yra darinys, vykdamas atitinkamas funkcijas (...). Ji koordinuoja visas funkcijas, vykdomas siekiant tikslų“ (G.Northcraft, B.Neale, 1990). Pačios organizacijos ir jos veikimo supratimą lengvina organizacijai apibūdinti vartojamos metaforos. Bene dažniausiai svarstomos Morgano knygoje „Organizacijos įvaizdžiai“ (G.Morgan, 2005) pateiktos organizacijų metaforos: organizacijos kaip mechanizmo (ar mašinos) (K. Karim, 2004) siūlo – įrenginio), organizmo, smegenų, politinės sistemos, psichikos kalėjimo, nuolatinio kismo, valdžios

instrumento. Analizuojant G.Morgano (2005) pateiktas organizacijos metaforas galima teigti, jog organizacijos, egzistuojamos visuomenėje, tuo pačiu metu atlieka keletą funkcijų, taip išryškindamos savo kaip kompleksinės, įvairialypės sistemos esatį. Kiekviena G. Morgano pateikta organizacijos metafora – mechanizmo, organizmo, politinės sistemos – nurodo skirtingą požiūrį į organizaciją ir jos veiklą, vadybos sistemą.

Tačiau vertinant verslo organizaciją vadovų požiūrį į šiandienę organizaciją, matyti aiškus organizacijos kaip efektyviai veikiančio mechanizmo suvokimas, nurodant jam svarbius biurokratinis veiklos ir valdymo aspektus. Galima daryti prielaidą, kad pasirinktasis organizaciją apibūdinantis metaforų derinys priklauso nuo organizacijos vadovų, iš dalies nuo organizacijos padėties rinkoje ir veiklos pobūdžio. Pastarieji svarstymai nurodo, kad šiuolaikinė organizacija iš tiesų yra „daugiakontekstė sistema, kurios kompleksiško aprašymai įvairūs“ (H.Лыман, 2004).

Dažnai, pateikiant organizacijų apibrėžimus, nurodomos organizacijų charakteristikos (Organization, 2006): dirbančių kartu įmonių grupė; tam tikri veiklos ir priklausymo susitarimai; administravimas; organizavimas; taisyklės. Šie bruožai būtini kiekvienai organizacijai suvokti, tačiau reikia turėti galvoje, kad organizacija egzistuoja visuomenėje, jų darinį sudaro įmonės. Vadinasi, organizacija įgyja ne tik formalius apibrėžties reikalavimus, bet ir socialinius.

Organizacijos yra „socialiniai dariniai, suformuojami įmonių, siekiančių atitinkamų tikslų, turintys struktūrą ir tikslą bei uždavinių įgyvendinimo kontrolės mechanizmą“ (E.Rollinson, 1999). Taikant pateiktą organizacijos apibrėžimą galimas pakankamai platus požiūris į organizaciją: organizacija suprantama kaip socialinis darinys, įgalinantis ir užtikrinantis bendrą tikslų siekimą struktūruotoje veikloje. Toks organizacijos suvokimas nurodo, kad organizaciją galima analizuoti kaip tam tikrą sistemą.

Anot S. Stoškaus (2002) organizacija tai daugelio tarpusavyje susipynusių ir vienu metu egzistuojančių santykių visuma, per kuriuos žmonės, vadovaujami vadovų, siekia bendrą tikslą.

Pasak Stoner, James A.F., ir kt. (2006) organizacija: du ar daugiau žmonių, kartu dirbančių tam tikroje struktūroje.

Pasak V.Damašienės (2002) organizacija tai grupė žmonių, kurių veikla sąmoningai koordinuojama bendram tikslui pasiekti. Organizacija turi atitikti tokius reikalavimus:

- a) dirba nors du žmonės, kurie mano esantys grupės dalis;
- b) būtinas nors vienas tikslas (t.y. norimas rezultatas), kurį priima kaip bendrą visi grupės nariai;
- c) grupė žmonių dirba kartu kryptingai, kad pasiektų reikiamą tikslą.

Anot V.Damašienės (2002) minėtas apibrėžimas tinka formaliajai organizacijai. Yra ir neformaliųjų organizacijų, grupių, kurios susikuria spontaniškai, bet žmonės čia bendrauja vienas su

kitu pakankamai reguliariai. Neformaliųjų organizacijų yra visose formaliosiose organizacijose, išskyrus labai mažas. Nors jos neturi vadovų, yra reikšmingos.

Organizacija gali būti suvokiama ir kaip grupė žmonių, susietų biznio, politiniais, religiniais, profesiniais, sportiniais, socialiniais ar kitais tikslais (A.Šalčius, 1998).

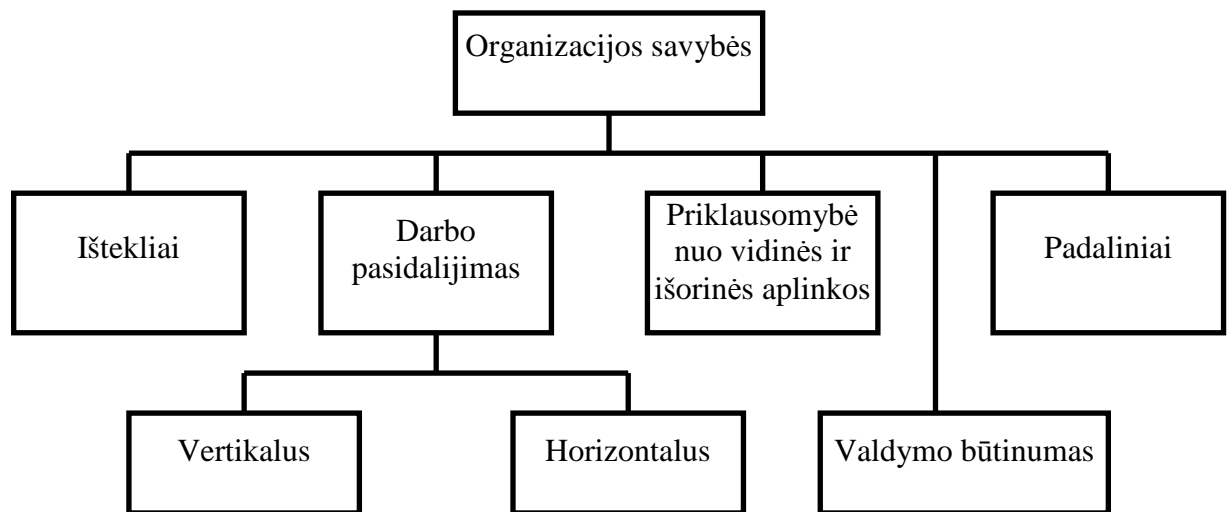
Apibendrinant visus išvardintus organizacijos apibūdinimus (žinoma galima rasti panašių ir papildančių organizacijos apibūdinimų ir daugiau) galima pastebėti, jog visais atvejais nurodoma, kad organizaciją sudaro grupė žmonių, kurie sąmoningai derina savo veiklą, siekdami bendro tikslo.

Taigi, bendras tikslas gali būti ir netgi privalo būti įvardintas kaip svarbiausias elementas organizacijos egzistavimui.

Svarbu akcentuoti ir tai, jog organizacijos viena nuo kitos gali skirtis labai įvairiais aspektais:

- profiliu,
- funkcijomis,
- dydžiu ir t.t. (A.Šalčius, 1998).

Bet, kaip ir įvairiuose kitokiuose procesuose, taip ir organizacijose, egzistuoja panašumai bei bendri bruožai (žr. 1 paveikslą):



1 pav. Bendroji organizacijos charakteristika

Šaltinis: Šalčius, A.1998. Organizacijos valdymo pagrindai. Kaunas, p.14

Taigi apibendrinant galime organizacijos bendriems bruožams priskirti šiuos:

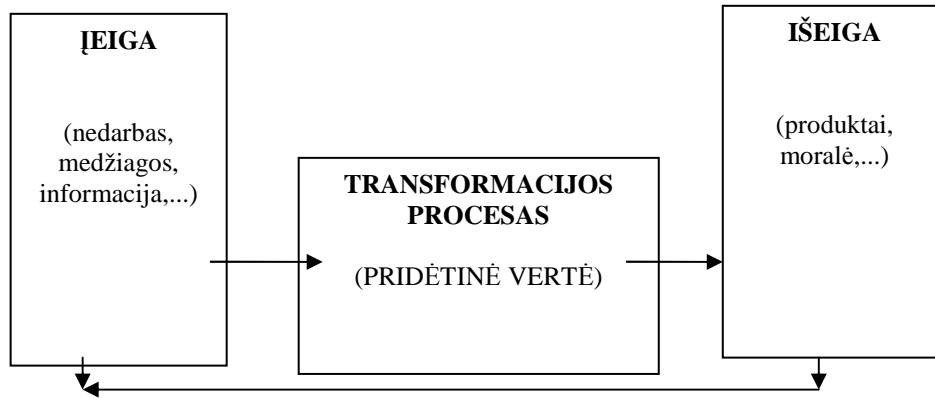
1. Organizacija valdo išteklius juos transformuodama.
2. Organizacija turi ir privalo turėti tarpusavio ryšius su vidaus ir išorės aplinka.
3. Paskirstus darbus suskaido į specializuotus komponentus.
4. Kiekviena didesnė organizacija turi padalinius skyrius ar tarnybas. Padalinių veikla sąmoningai nukreipiama siekti visai organizacijai aktualių tikslų.
5. Siekiant suderinti ir tikslingai nukreipti organizacijos elementus, būtinas yra valdymas(A.Šalčius, 1998).

Paprastai organizacijos, kalbant apie jų veiklą, stabilų veikimą, kuriam neturi įtakos aplinkos veiksniai, vadinamos „uždromis sistemomis“ (N. Neale, 1990). Uždaros sistemos terminas rodo, kad organizacija veikia uždara, nesąveikauja su aplinka, neieško ir negauna atsako, t. y. nesiekia grįžtamojo ryšio iš aplinkos, o tai užkerta kelią organizacijai būti inovatyviai, greitai ir lanksčiai prisitaikančiai prie kintamų išorės sąlygų. Uždara sistema gali būti suprantama ne tiek kaip konservatyvi, kiek siekianti izoliuotis nuo aplinkos organizacija.

Šiandienėje visuomenėje organizacija negali sėkmingai veikti neturėdama socialinės sąveikos su kitomis organizacijomis. „Atvira sistema – tai tokia organizacija, kurios veikla yra neišvengiamai veikama išorės aplinkos“. Sistemos atvirumas nurodo organizacijos „vidinės sistemos sąveiką su išorės aplinka“ (G.Morgan, 2005), kuri pasireiškia per keletą veiksnių: tai sistemos savireguliacija ir gebėjimas palaikyti stabilią būseną; atviroms sistemoms būdinga neigiama entropija, kuri nurodo organizacijos galimybes atsilaikyti entropijai ir gaunant energiją iš aplinkos, palaikyti savo gyvybingumą; atvira sistema gali siekti įgyvendinti užduotį įvairiais būdais, tuo ji skiriasi nuo uždaros sistemos, kurioje egzistuoja aiški struktūra, griežtas priežasčių ir pasekmių apibrėžimas; sistemos gebėjimas plėtotis priklauso nuo jos gebėjimo išsiskirti, diferencijuotis, integruotis, o tai plečia sistemos ir išorės aplinkos teikiamas galimybes.

Egzistuoja keletas charakteristikų, kurios apibrėžia organizaciją kaip atvirą sistemą (2 pav.): atviros sistemos yra veikiamos išorės aplinkos (išorės aplinkos įeigos charakteristika); jos priverstos keistis pagal įeigos veiksnių iš išorės aplinką; įeigos veiksnių peržiūrėjimas ir pridėtinės vertės jiems suteikimas nurodo į tam tikrą išeigos charakteristiką; pats organizacijos egzistavimas jau nurodo į tam tikros sistemos organizacijoje ir pačios organizacijos kaip sistemos buvimą (N. Neale, 1990). Organizacijos išeigos charakteristikos nurodo organizacijos gyvybingumą, galimybes daryti įtaką išorei, vadinasi, ir organizacijos konkurencingumą.

Taigi organizacijos kaip atviros sistemos apibrėžimas nurodo į organizacijos kismą, suteikiantį jai konkurencinį pranašumą, galimybę būti inovatyviai, kūrybiškai, gebančiai keistis. Apibendrinant organizacijos kaip atviros sistemos analizę, verta pabrėžti, kad organizacijos kaip atviros socialinės sistemos traktavimas nurodo ne tik organizacijos orientaciją į tam tikrus tikslus, veiklą, bet ir į išorės aplinką. Pastaroji verslo organizacijoje yra sudėtinga, nes apima organizacijos klientus, vartotojus, konkurentus, tiekėjus, profesines sąjungas, valstybės institucijas, kitaip skirstomas į kontekstinę (arba tikslinę) auditoriją ir į bendrą terpę.



2 pav. Organizacijos kaip atviros sistemos veikimo schema.

Šaltinis: N. Grebory B., N. Neale, A. Margaret A. 1990. Organizational Behavior. Management Challenge, p.121.

Dabartiniais laikais, kai organizacijos perėjo daugelį raidos ir vystimosi etapų, kai organizacijai norint sėkmingai vystyti savo veiklą ir atsilaikyti konkurencinėje kovoje jau nebepakanka vien paprasčiausių procesų – gamybos ir pardavimo, o reikia atsižvelgti ir į kitus faktorius – klientus, vidinę organizacijos kultūrą, komunikacijos procesus, organizacijos yra priverstos modernėti (A.Šalčius, 1998).

Profesorius R. Jucevičius (1996) išskiria metodologinį modernios organizacijos skirtumą – jos “kūrybinį destruktivumą”. Ji orientuota į kitimą, inovacijas, status quo keitimą, siekia pokyčių visame kame, kas yra įprasta, nusistovėję, žinoma ir patogu. Kitaip sakant, modernios organizacijos – tai organizacijos, kurios priverčia, kad kas nors įvyktų (R. Jucevičius, 1996).

Visose modernios organizacijos koncepcijose dominuoja mokslas, žinios, informacija ir lyderiavimas. Šiose organizacijose pagrindinės gamybos priemonės jau tampa antraeiliai dalykai, o pagrindine veiklos priemone laikomos specializuotos žinios. Tokios organizacijos yra priverstos konkuruoti dėl svarbiausiojo resurso – kvalifikuotų specialistų. Būtent specializuotos žinios ir išskirtiniai sugebėjimai yra jėga, galinti nulemti konkurencinės kovos sėkmę (R. Jucevičius, 1996).

Organizacijos, būdamos sudėtingais socialiniais darniais, pasižymi savo tipų įvairove. Visų pirma galima išskirti:

- Formalios,
- Neformalios (R. Jucevičius, 1996).

Formalios organizacijos suformuojamos laikantis įstatymų bei nustatytų procedūrų. Neformalia organizacija galima vadinti tokį asmeninių ir socialinių santykių tinklą, kuris susiformuoja spontaniškai, žmonėms asocijuojantis vieniems su kitais. Neformalus elgesys pasireiškia tuomet, kai žmogus siekia patenkinti asmeninius interesus arba kai jis susiduria su formalioje struktūroje atsirandančiomis problemomis.

Organizacijos gali būti skirstomos:

pagal veiklos pobūdį remiantis šiuo kriterijum, A. Šalčius (1998) pateikia tokią organizacijų klasifikaciją:

- Komercines pelno siekiančias (prekybinės, gamybinės, paslaugų teikimo)
- Nekomercines pelno nesiekiančias (vyriausybines, mokymo, medicinos)
- Netradicinės (religinės bendruomenės, teroristinės, nusikalstamos grupuotės, partijos, judėjimai ir kt.) (R.Jucevičius, 1996).

Pelno siekiančios organizacijos tai verslo įmonės, kurios parduoda prekes ir paslaugas, siekdamos gauti pelno.

Besikuriančios pelno siekiančios organizacijos yra steigiamos atskirų žmonių, grupių, įmonių ir turi tikslą kaip galima greičiau peraugti į dideles organizacijas.

Mažos pelno siekiančios organizacijos neturi tikslo greitai plėsti veiklą. Jas įkuria asmenys, siekiantys uždirbti pakankamai pelno savo ir organizacijos poreikių patenkinimui, tačiau neorientuoti į staigų įmonės augimą (S.Stoškus, 2002).

Pasak J.Vveinhardt (2007) pagrindinis organizacijos tikslas - pelno siekimas. Verslo organizacijos turi gauti pelno, tačiau beatodairiškas pelno siekimas gali neigiamai paveikti organizacijos narių moralę ir etiką.

Šalia šių organizacijų egzistuoja ir pelno nesiekiančios įstaigos, kurių tikslas yra kitoks, nei pelno uždirbimas. Tai vyriausybines, švietimo ir sveikatos priežiūros organizacijos.

Pagal veiklos rūšį organizacijos gali būti skirstomos į šias sritis:

- Pramonė;
- Paslaugų sfera;
- Komercija;
- Valstybinės institucijos.

Visos organizacijos gali būti klasifikuojamos *pagal dydį*:

- Mažos (iki 50 darbuotojų);
- Vidutinės (50-250 darbuotojų);
- Didelės (virš 250 darbuotojų) (S.Stoškus, 2002).

Apibendrinant galima teigti, kad organizacija tai grupė žmonių, kurių veikla sąmoningai koordinuojama bendram tikslui pasiekti. Organizacija turi atitikti tokius reikalavimus: turi dirbti ne mažiau dviejų žmonių, būtinas nors vienas tikslas, kurį priima kaip bendrą visi grupės nariai. Grupė žmonių turi dirbti kartu kryptingai, kad pasiektų reikiamą tikslą.

Susipažinus su verslo organizacijos samprata bei aptarus organizacijos tipus, galima išskirti tam tikras analogijas tarp ikimokyklinės ugdymo įstaigos ir verslo organizacijos.

1.2. Ikimokyklinės įstaigos veiklos ypatumai

Ikimokyklinio ugdymo paslaugos labai svarbios ugdant vaikus kaip asmenybes. Jos papildo vaikų ugdymą šeimose, skatina jų socialinį, pažintinį vystimąsi, praturtina vaikų bendravimo su kitais patirtį, padeda pasiruošti mokymuisi mokykloje. Visuose Lietuvos Respublikos ikimokyklinio ugdymo institucijų veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose pabrėžiama, kad ikimokyklinis ugdymas turi puoselėti visas vaiko galias (intelektualines, emocines, fizines), lemiančias asmenybės brandą ir socializacijos sėkmę, skatinti vaiko savarankiškumą, iniciatyvą, kūrybiškumą, atskleisti ir ugdyti įvairius gebėjimus, puoselėti individualybę, užtikrinti ikimokyklinio ir pradinio ugdymo tęstinumą (Apibendrinimas apie ikimokyklinio ugdymo įstaigų Lietuvos sistemos ir teikiamų paslaugų problemas, <http://www3.lrs.lt/docs2/EEZIZCDL.DOC>).

Tradiciškai ikimokyklinio ugdymo ir priežiūros įstaigų veiklai apibūdinti naudojamas tik edukologinis požiūris. Toks požiūris atsispindi lietuvių autorių literatūroje, nagrinėjančioje ikimokyklines įstaigas. Todėl, pradėdant analizuoti ikimokyklines ugdymo įstaigas vadybiniu ir finansiniu aspektu, svarbu detaliau susipažinti su dabartiniu požiūriu į šias įstaigas, t.y. išskirti esminius ir dabartiniu metu labiausiai akcentuojamus ikimokyklinės ugdymo įstaigos veiklos ypatumus. Literatūrą apie ikimokyklinių ugdymo įstaigų veiklą sąlyginai galima suskirstyti į du pagrindinius blokus: 1) Iki 1990 m.(sovietinio laikotarpio literatūra);

- 2) Nuo 1990 m.(nepriklausomybės laikotarpio literatūra), akcentuojanti ugdymo turinio ir ugdymo sąlygų pertvarkymą.

Sovietinio laikotarpio literatūra prarado savo aktualumą, nes ji neatspindi dabartinio požiūrio į ikimokyklines ugdymo įstaigas.

Tuo tarpu, kalbant apie antrąjį bloką, reikia pažymėti, kad nepriklausomos Lietuvos laikotarpio literatūroje apie ikimokyklines ugdymo įstaigas yra labai ryškus sovietinės ikimokyklinio ugdymo sistemos kritikavimas ir neigimas, pabrėžiantis, kad tuo metu buvo diegiama standartinė programa, standartinės darbo formos bei metodai, skirti „visapusiškai asmenybei“ ugdyti.

Šiuolaikinėje literatūroje akcentuojamos humanistinės pedagogikos idėjos. Pabrėžiama, kad įgyvendinant jas ikimokyklinio ugdymo įstaigų veikloje būtina:

- 1) koreguoti pedagogo požiūrį į vaiką, skatinti jų tarpusavio santykių pokyčius;
- 2) sukurti vaikų prigimtį atitinkančias ir jų fizinių bei dvasinių galių vystimąsi stimuliuojančias ugdymo sąlygas.

Dabartinėje literatūroje pateikiamos alternatyvios programos, klasikiniai ir nauji vaikų ugdymo būdai, įvairios pedagoginio proceso organizavimo kryptys. Naujam požiūriui išreikšti naudojama tokia sąvoka kaip „pedagoginis novatoriškumas“. Knygose sutinkama įvairios novatoriškumo kryptys bei lygmenys. Detaliausias jų išdėstymas būtų toks:

- Naujų pedagoginių sistemų kūrimas, pagrįstas tam tikromis pedagoginėmis teorijomis (pvz., ypatingai gabių vaikų ugdymo sistema);
- Atskirų tos sistemos taikymo momentų konkretizavimas pedagoginių strategijų ir taktikų aspektu (pvz., bendravimo stiliai su vaikais konkrečioje jų veikloje);
- Atskirų šių strategijų ir taktikų konkretizavimas pedagoginių technologijų prasme metodikų kūrimas (pvz., vaikų integravimas į taikomąją daile).

Vis tik reikia pripažinti, kad kai kurios šiuolaikinių knygų mintys primena sovietinių laikų šūkius, tik dabar jie išreikšti šiek tiek kitokiu aspektu:

- “Ugdyti tai reiškia ne tiktai stabdyti neigiamas savybes, bet ir blogas pakeisti geromis”.
- “Mokėkime džiaugtis vaikų darbais”.
- “Auklėtoja vaikų širdelėse turi sukaupti pažinimo ir dvasinius turtus”.

Ikimokyklinėse ugdymo įstaigose vyksta ne tik ideologiniai, bet ir sisteminiai pokyčiai. Skirtingai nuo sovietinių laikų, dabar vaikai ikimokyklinėse įstaigose gali būti norimą dienų ir valandų skaičių, kuriamos specialios grupės ugdyti įvairių polinkių ir gabumų vaikus.

Naujo tipo ikimokyklinės ugdymo įstaigos modelio įgyvendinimas pasireiškia ir per tipinio vaikų darželio pastato rekonstrukciją, įrengiant keletą žaidimo kambarėlių, ir po vieną veiklos kambarėlį: muzikos, dailės, pasakų ir vaidybos, gamtos ir kt.

Visi šie ikimokyklinio ugdymo įstaigų pokyčiai tiesiogiai atsiliepia vaikams. Todėl literatūroje akcentuojama ikimokyklinės ugdymo įstaigos svarba vaiko, kaip asmenybės formavimuisi, nagrinėjami vaikų fizinio, dorovinio, estetinio, protinio auklėjimo pagrindiniai uždaviniai, turinys ir metodai, gvildinama vaiko visapusio ugdymo problema besiformuojančiame kolektyve ir jos įgyvendinimas įvairiose amžiaus grupėse.

Tiek sovietinio, tiek nepriklausomybės laikotarpio literatūroje dažnai sutinkami praktiniai atskirų veiklos sričių vadovai. Juose apžvelgiamos atskiros ikimokyklinio ugdymo formos, tokios kaip fizinis ugdymas, garsų tarimas, muzika ir žaidimai, piešimo mokymas ir kt.

Apibendrinant galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų veikla istorijos eigoje nuolat kito pereidama iš sovietinių laikų ideologinio kolektyvinio požiūrio į dabarties, kur sudarytos galimybės ugdyti įvairių polinkių ir gabumų vaikus, atsižvelgiama į vaiko pomėgius, gabumus, siekius, individualybę.

Svarbu akcentuoti tai, kad baigiamajame darbe šalia edukologinio požiūrio, analizuojamas vadybinis bei finansinis požiūris į ikimokyklinę ugdymo įstaigą, kaip verslo organizaciją.

1.3. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos vieta ir ypatumai organizacijos tipų atžvilgiu

Nagrinėjant ikimokyklinę ugdymo ir priežiūros įstaigą vadybiniu aspektu, tikslinga palyginti tradicinę ir privačią ugdymo įstaigą pagal išskirtus organizacijų tipus.

Šiuo atveju tradicinę ikimokyklinio ugdymo įstaigą galima apibūdinti taip: pelno nesiekianti švietimo organizacija, paprastai esanti maža arba vidutinė bei priskiriama valstybinėms institucijoms. (A. Kibirkštienė, 2001).

Kalbant apie steigiamą privačią ikimokyklinio ugdymo įstaigą, visų pirma reikia pabrėžti, kad tai yra pelno siekianti įstaiga kuri priskiriama mažoms pelno siekiančioms organizacijoms. Remiantis veiklos rūšies kriterijumi, privačią ikimokyklinę ugdymo įstaigą galima priskirti ir prie paslaugų sferos, ir prie komercijos.

Kaip matyti, bene pagrindinis požymis, skiriantis privačią ikimokyklinę ugdymo įstaigą nuo tradicinės, yra jų veiklos pobūdis:

- Privati ugdymo įstaiga priskiriama prie komercinių pelno siekiančių organizacijų,
- tradicinė įstaiga apibūdinama kaip nekomercinė pelno nesiekianti organizacija.

Iš to seka, kad atitinkamai turi skirtis ir šių įstaigų tikslai: valstybinių ugdymo įstaigų tikslus geriausia galima išreikšti socialiniu ir edukologiniu požiūriu, kai tokios privačios įstaigos tikslai turi apimti integruotai socialinį ir edukologinį bei ekonominį aspektus.

Vadinasi, jei į ikimokyklinę ugdymo įstaigą žiūrėtumėme kaip į verslo organizaciją, jos veikloje atsirastų tam tikri specifiniai ypatumai, nebūdingi tradicinei ugdymo įstaigai. Visų pirma tai pasakytina apie aršesnę konkurencinę kovą dėl klientų. Kaip žinoma, valstybinės ugdymo įstaigos gauna finansinę valstybės paramą, todėl jų paslaugų kaina yra ganėtinai žema.

Ikimokyklinė ugdymo įstaiga, būdama kaip verslo organizacija, pati turės padengti savo veiklos kaštus, todėl ir jos paslaugų kaina atitinkamai turės būti aukštesnė.

Tai reiškia, kad tokia įstaiga, siekdama pritraukti klientus, privalės:

- Puikiai organizuoti savo veiklą,
- Pasiūlyti tam tikrų, klientui priimtinių naujovių,
- Samdyti aukštos kvalifikacijos darbuotojus. (B. Vengrinė, 1998).

Taigi privati ugdymo įstaiga turės susidurti su verslo pasaulio realybe ir išmokti išgyventi konkurencinėje kovoje.

Tačiau pagrindinis kriterijus, skiriantis privačią ikimokyklinę ugdymo įstaigą nuo tradicinės, yra veiklos rodikliai, kurių išraiška abiejų tipų organizacijose nevienoda. Siekiant nustatyti ikimokyklinio ugdymo veiklos kiekybinę išraišką, tikslinga apibrėžti šios paslaugos vietą tarp pagrindinių paslaugų grupių pagal jų rezultato pobūdį. Šiuo atveju ikimokyklinės ugdymo įstaigos priskiriamos trečiajai paslaugų grupei, t.y. paslaugoms ugdančioms individų žinias ir sugebėjimus.

Šioje paslaugų grupėje yra atsiskyres veiklos pagrindas asmuo arba asmenų grupės. Čia paslaugos rezultatas darosi neatskiriamas nuo asmens sugebėjimų ir savybių. Todėl paslaugos rezultata, jos apimtį įvertinti tam tikrais specifiniais rodikliais tiesiogiai darosi neįmanoma (B.Vengrinė, 1998). tikrasis ikimokyklinės ugdymo įstaigos paslaugos rezultatas dažniausiai yra netiesioginis ta prasme, kad jis integruojasi į asmenybės globos bei ugdymo funkcijas ir neturi materialaus apibrėžimo. Nors tradicinės ikimokyklinės ugdymo įstaigos pagrindas neturi materialaus apibrėžtumo, tačiau pažiūrėjus į šią paslaugą ne kaip į instituciją, kurios pagrindinis tikslas ir veikla yra ugdyti žmogų, o kaip į realiai funkcionuojančią įmonę, kuri siekia pelno, ikimokyklinės ugdymo įstaigos rezultatui išreikšti geriausiai tiks įvairūs fiziniai veiklos apimties rodikliai.

1.4. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos kaip verslo organizacijos veiklos kiekybinė išraiška

Kadangi ikimokyklinio ugdymo paslaugas teikia privati įmonė, savaime aišku, kad jos tikslas yra gauti pelną.

Pelnas labai svarbus įmonės veiklos įvertinimo rodiklis, todėl kiekviena įmonė, gamindama konkrečią produkciją ar teikdama paslaugas, tikisi gauti tam tikrą pelno sumą. Pelnas yra sąlygojamas tiek iš įmonės gaunamų pajamų, tiek iš patirtų sąnaudų (šiuo atveju ir pajamos, ir sąnaudos yra prognozuojamos). Todėl, siekiant įvertinti veiklos kiekybinę išraišką, būtina apžvelgti šių rodiklių sudėtį (E. Buškevičiūtė, I.Mačerinskienė, 1999).

Steigiamos ikimokyklinės ugdymo įstaigos veiklos išlaidas galima suskirstyti į dvi dalis:

1. Verslo pradžioje patirtos išlaidos,
2. Einamosios (patiriamos kas mėnesį arba atitinkamai kas ketvirtį) išlaidos.

Verslo pradžioje patirtas išlaidas gali sudaryti šios sritys:

- Įstaigos steigimo organizavimas,
- Interjero daiktai,
- Reklama (reklamuotis pradės prieš veiklos pradžią),
- Baldai,
- Namų apyvokos daiktai,
- Pramogų daiktai ir kt.

Einamųjų išlaidų (sąnaudų) didžiausią dalį gali sudaryti:

- Darbo užmokestis,
- Komunaliniai patarnavimai,
- Nuomos mokestis,
- Laisvalaikio organizavimo,
- Skalbyklų ir kitų paslaugų sąnaudos (E.Bagdonas ,E. Kazlauskienė, 2003).

Pajamos arba, kitaip sakant, pardavimų (atitinkamai sandorių) apimtis priklauso nuo objektų skaičiaus ir nuo kainos. Objektų skaičių ikimokyklinės ugdymo įstaigos atveju sudaro vaikų kiekis, o kaina priklauso nuo paslaugos savikainos (tam reikia paskaičiuoti sąnaudas, tenkančias 1 žmogui) bei norimo gauti pelno dydžio, t.y. maržos.

Kiekvienos firmos pelno (nuostolio) ataskaitoje pateikiamas pelnas, atspindintis gautas grynąsias pajamas, tačiau dar neparodantis, kokia kaina (su kokiomis investuotomis lėšomis) pelnas gautas. Būtent todėl, norint įvertinti įmonės veiklos efektyvumą įvairiais aspektais, aktualu yra apskaičiuoti pelningumo rodiklius.

Ekonomikos terminų žodynas pateikia tokį pelningumo rodiklių apibūdinimą: “**Pelningumo rodikliai** firmos pelno maržos (ribų) apskaitos matas, kuris išreiškia firmos pelną kaip jos pajamų gautų iš pardavimo procentą” (C.Pass, B.Lowes, L.Davies, 1997).

Priklausomai nuo to, kokios veiklos sferos efektyvumą norima nustatyti, galima pasirinkti atitinkamą pelningumo skaičiavimo rodiklį. Privačios ikimokyklinės ugdymo įstaigos atveju visų pirma būtina apskaičiuoti pardavimų pelningumą. Bendriausia prasme galima teigti, kad pardavimų pelningumas apskaičiuojamas pelną padalijus iš pajamų:

$$\text{Pelningumas} = \text{Pelnas} / \text{Pajamos}; \quad (2.1)$$

Tačiau, atsižvelgiant į tai, kad pelno (nuostolio) ataskaitoje pelnas yra skaidomas į tam tikras rūšis, o sąvoka “pajamos” įvardinama pardavimais ir paslaugomis, kiekvienas santykinis pelningumo rodiklis apskaičiuojamas atitinkamą pelno rodiklį padalinus iš pardavimų sumos. Privačios ikimokyklinės ugdymo įstaigos atveju tikslingiausia nustatyti **grynąjį pardavimų (sandorių) pelningumą**.

Atsižvelgiant į faktą, jog daugumos finansinės analizės specialistų reikšmingiausiu ir objektyviausiu veiklos efektyvumo rodikliu laikomas **kapitalo pelningumas**, tikslinga iširti ir apskaičiuoti ir šį rodiklį (E.Buškevičiūtė, I. Mačerinskienė, 1999).

Minimaliai pelningai privačiai ikimokyklinio ugdymo ir priežiūros įstaigos paslaugų rezultatui išreikšti būtina yra lūžio taško analizė. **Lūžio taškas** tokia veiklos apimtis, kai pajamos yra lygios kaštams. Lūžio taško analizė padės nustatyti minimalų vaikų skaičių (vidutiniškai per mėnesį), kuris leistų įstaigai nepatirti veiklos nuostolio.

Taigi apibendrinant reikalingus privačios ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklos rodiklius didžiausias dėmesys yra skiriamas *pelnei* bei jį sąlygojantiems ir su juo susijusiems veiksniais:

- Išlaidoms (verslo pradžioje patirtoms ir einamosioms),
- Pajamoms,
- Savikainai,
- Maržai,
- Lūžio taškui (D.Šlekienė, I.Klimavičienė, 2000).

Tuo tarpu tradicinės ikimokyklinės ugdymo įstaigos veiklos pagrindas neturi materialaus apibrėžtumo.

Esminis verslo organizacijos bruožas pelno siekimas. Mūsų kuriama įmonė turi rasti tam tikrą nišą, kuri užtikrintų reikiamas paslaugų pardavimų apimtis, o tuo pačiu ir tinkamą pajamų lygį. Todėl, tiriant privačios ikimokyklinės ugdymo įstaigos steigimo perspektyvas, būtina išanalizuoti ikimokyklinio ugdymo įstaigų rinkos situaciją ir tuo pačiu išsiaiškinti, ar yra poreikis privataus sektoriaus atsiradimui.

1.5. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų rinkos situacija Lietuvoje

Dabartinė ikimokyklinio ugdymo įstaigų rinkos situacija Lietuvoje paslaugos vartotojui nėra palanki. Susiklosčiusią padėtį galima nusakyti taip: *paklausa didelė, o pasiūla minimali.*

Tad privačios ikimokyklinio ugdymo įstaigos steigimas yra tiesiogiai sąlygojamas rinkos situacijos. Ją detalizuoti galima pateikiant Lietuvos Respublikos statistikos departamento atitinkamus duomenis.

Analizuojant statistikos duomenis visų pirma pastebimas ikimokyklinio ugdymo įstaigų skaičiaus mažėjimas. Nors pastaruoju metu ši tendencija nepasižymi dideliais tempais, tačiau kiekvienais metais tokių įstaigų lieka vis mažiau (žr.1 lentelę).

1 lentelė

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų ir vaikų skaičius

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Ikimokyklinio ugdymo įstaigų skaičius	686	672	655	656	652	649	654
Mieste	493	489	486	491	485	503	503
Kaime	193	183	169	165	167	163	151
Vaikų skaičius jose	90850	89469	88423	90021	90552	93421	9512
Mieste	80943	80066	79741	79916	79904	82 064	84 037
Kaime	9907	9403	8682	10105	10648	10 980	11 099

Šaltinis: Statistikos departamentas. Prieiga per internetą: http://www.stat.gov.lt/uploads/docs/1_Demogr_0811.doc

Kaip matyti iš lentelės, ikimokyklinio ugdymo įstaigų bendro skaičiaus mažėjimas yra akivaizdus. Ypač jis ryškus lyginant pirmuosius 2002-2004 metus. Reikia pažymėti, kad 2004m. ikimokyklinio ugdymo įstaigų skaičiaus mažėjimas buvo pristabdytas, ir to laikotarpio neigiamas nuokrypis yra gana mažas. Vis dėlto, kad ir ne taip žymiai, ikimokyklinio ugdymo įstaigų skaičius mažėja kiekvienais metais. (Lietuvos statistikos departamentas, 2009). Statistikos departamento duomenimis 2008 m. pabaigoje vaikų darželius ir bendrojo lavinimo mokyklų priešmokyklinio ugdymo grupes lankė 89 tūkst., arba 75 proc., 3–6 metų amžiaus šalies vaikų. Statistiniai duomenys rodo, kad tėvai neskuba leisti į darželius vaikų, kai jiems sukanka treji metai.

2008 m. pabaigoje vaikų darželius lankė:

64 procentai - trejų metų,

68 procentai - ketverių metų ir

69 procentai - penkerių metų amžiaus šalies vaikų.

Tačiau daugėja jaunesnio 1–2 metų amžiaus vaikų, lankančių lopšelio grupes.

2008 m. pabaigoje lopšelio grupes lankė 14,7 tūkst., arba 24 procentai, šios amžiaus grupės vaikų. Daugėja vietų ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Lietuvoje ikimokyklinio amžiaus vaikai lanko 654 ikimokyklinio ugdymo įstaigas ir 234 bendrojo lavinimo mokyklas, kuriose įsteigtos ikimokyklinio ugdymo grupės. 2008 m. pabaigoje mieste veikė 503, kaime – 151 ikimokyklinio ugdymo įstaiga. Tūkstančiui ikimokyklinio amžiaus gyventojų miesto lopšeliuose-darželiuose vidutiniškai teko 705 vietos, kaime – 138 vietos.

2008 m. šalyje bendrojo lavinimo mokyklų ikimokyklinėse ir priešmokyklinėse ugdymo grupėse buvo auklėjama 12,4 tūkst. vaikų (13 proc. visų auklėtinių). Kaimo vietovėse, kur ikimokyklinio ugdymo įstaigų yra mažiau, bendrojo lavinimo mokyklose buvo ugdoma 3,4 tūkst., arba trečdalis kaimo ikimokyklinio ugdymo įstaigų auklėtinių, mieste – 11 procentų. Vietų skaičius išaugo nuo 88,9 tūkst. iki 93,9 tūkst. 2008 m. šalyje 100 auklėtinių teko 98 vietos.

Vaikai pagal amžiaus grupes pateikiami 2 lentelėje:

2 lentelė

Vaikai pagal amžiaus grupes

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Iš viso	828,4	802,3	775,2	746,3	718,8	695	673,8
iš jų pagal amžiaus grupes, metais							
0–6	252,5	242,0	233,9	226,1	220,0	215,3	214
7–14	407,2	391,0	374,9	359,1	340,4	322,8	302,9
15–17	168,7	169,3	166,4	161,1	158,4	157,4	156,9
Mergaitės	404,7	391,8	378,0	364,1	350,6	339,3	328,7
Berniukai	423,7	410,5	397,2	382,2	368,2	356,2	345,1
Mieste	534,4	514,6	493,5	473,6	456,1	442,0	429,1
Kaime	294,0	287,7	281,7	272,7	262,7	253,5	244,7

Šaltinis: Prieiga per internetą: http://www.stat.gov.lt/uploads/docs/1_Demogr_0811.doc

Statistikos duomenų analizė parodė, kad vaikų skaičius nuo 2005 metų Lietuvoje mažėja, lyginant su 2008 metais bendras visų amžiaus vaikų skaičius sumažėjo -18 proc.

Anot informacijos ir ryšių su visuomene vyresniosios specialistės Almos Vijeikytės atlikti tyrimai („Ikimokyklinio ugdymo pasirinkimo galimybės Lietuvoje“) rodo, kad dauguma tėvų apsisprendžia vesti savo vaikus į vaikų darželius dėl to, kad vaikas turėtų galimybę bendrauti su bendraamžiais ir kad jam būtų užtikrinta gera ugdymo kokybė. Net 82 proc. tėvų patenkinti jų

vaikus auklėjančiais ikimokyklinių įstaigų pedagogais. Pasak Almos Vijeikytės apie 70 proc. tėvų, kurie neveda savo vaikų į ikimokyklinės ugdymo įstaigas, tai ketina padaryti ateityje.

Anot vyresniosios specialistės dauguma tėvų pageidautų įvairesnių tipų, specializuotų (su sveikatingumo programomis, Montessori ir kt. metodais dirbančių) vaikų ikimokyklinio ugdymo įstaigų, taip pat privačių (Ištirtos ikimokyklinio ugdymo pasirinkimo galimybės <http://www.smm.lt/naujienos/pranesimai.htm?id=771>).

Rinkos segmentavimas. Vartotojai skiriasi savo poreikiais, preferencijomis, disponuojamomis pinigėmis pajamomis, įpročiais ir kt. Įmonė, organizuodama savo veiklą, į tai turi atsižvelgti ir marketingo veiksmus orientuoti į tam tikrų vartotojų grupių poreikių tenkinimą. Taigi viena svarbiausių marketingo strategijos problemų yra rinkos segmentavimas.

Nustatydamą rinkos segmentą, organizacija nusprendžia, ką ji aptarnaus. Tam būtina rinką suskaidyti į dalis pagal tam tikrus vartotojo bruožus. Tai daroma todėl, kad įmonė galėtų pasirinkti tą vartotojų grupę, kuri jai patraukliausia ir naudingiausia (V.Pranulis, A.Pajuodis, S.Urbonavičius, R.Virvilaitė, 1999).

Pagal pirminį rinkos skirstymą į gamintojo ir vartotojo rinkas, potencialūs privataus vaikų darželio paslaugos vartotojai yra individualūs asmenys; taigi segmentavimas vyks vartotojo rinkoje.

Segmentavimo kriterijai. Visų pirma išskiriame rinkos segmentavimo kriterijus. Segmentavimo kriterijai tai eilė kintamųjų, kurie gali būti panaudoti rinkos segmentavimui. Privataus vaikų darželio rinkos segmentavimo kriterijai pateikiami 2 priede.

Kriterijų įvertinimas. Dabar įvertinus kiekvieną išskirtą kriterijų nustatysiu patraukliausią segmentą, t.y. tą, iš kurio galima tikėtis pakankamai didelio pardavimų masto. Bendri lentelių apibendrinimai pateikti kitoje tikslinio segmento parinkimo dalyje.

Geografinis kriterijus

Kadangi privatus vaikų darželis yra skirtas aukštas pajamas turintiems žmonėms, svarbu pasirinkti regioną, kurio ekonominis išsivystymas užtikrintų darželio veiklos pelningumą. Kaip žinia, ypač sunki ekonominė padėtis šiuo metu yra Lietuvos kaimuose, todėl privataus vaikų darželio steigti šiame regione nevertėtų. Mažeikių miesto patrauklumą lemia augantis aukštas ekonominio išsivystymo lygis. (žr. 4 priede)

Demografiniai kriterijai

Visų pirma vaikų darželiai yra skirti šeimoms, turinčioms vaikų iki 7 metų. Jei šeimoje būtų daugiau nei 2 vaikai, šeima susidurtų su didelėmis išlaidomis, norėdama juos išleisti į privatų vaikų darželį, todėl pagrindiniai šios paslaugos pirkėjai turėtų būti šeimos su 1-2 vaikais. Vienas iš svarbiausių demografinės aplinkos kriterijų *pajamų lygis*. Tik aukštas pajamas turintys asmenys, gali leisti naudotis tokia paslauga. Aukštas pajamas paprastai užtikrina protinio darbo reikalaujantis atsakingas užsiėmimas (stambūs verslininkai, juristai, gydytojai). Būtina dėmesį atkreipti į dar vieną

kriterijų užsiėmimo laipsnį. Jei šeimoje nors vienas iš tėvų neturės svarbaus užsiėmimo, reikalaujančio tam tikrų laiko sąnaudų, vaikų darželiais jiems naudotis nebus tikslinga, kadangi patys galės atlikti vaiko priežiūros, ugdymo ir panašias funkcijas.

Psichografinis kriterijus

Šis kriterijus yra glaudžiai susijęs su atskirų asmenų pajamų lygiu. Viršutinės viršutinė visuomenės klasė, kitaip suprantama kaip elitas perka tik prestižines prekes ir paslaugas, neatsižvelgiant į jų kainas. Viršutinės apatinė visuomenės klasė tai žmonės, turintys dideles pajamas bei siekiantys parodyti savo aukštą padėtį visuomenėje. Taigi viršutinė klasė yra sąlygojama didelių pajamų, todėl būtent į ją reikia orientuotis steigiant privatų vaikų darželį. Vidurinė klasė nėra toks patrauklus segmentas kaip viršutinė, tačiau tam tikri vidurinės klasės atstovai, galėtų sau leisti naudotis privataus vaikų darželio paslaugomis. (Žr. 6 priede)

Elgesio kriterijai

Privatus vaikų darželis skirtas žmonėms, kuriems kokybė, patogumas yra svarbiau nei kaina. Savaimė aišku, kad ekonomiškumo ieškantys asmenys mieliau rinksis valstybinius darželius. Kadangi ši paslauga yra ganėtinai brangi, turi būti tam tikras pirkėjo pasiruošimas pirkti. Be to, naudojimosi šia paslauga laikas yra ilgas, tad pirkėjas yra suinteresuotas gauti kuo daugiau informacijos. Žinoma, teigiamos reakcijos į privatų vaikų darželį labiausiai galima laukti iš novatorišką bei entuziastingą požiūrį turinčių žmonių.

Kaip matyti, privataus vaikų darželio rinkos segmentavimui įtakos turi tiek objektyvūs (geografinis, demografinis), tiek subjektyvūs (psichografinis, elgesio) kriterijai. Bene reikšmingiausias šiuo atveju yra demografinis kriterijus.

Bendrą ikimokyklinio ugdymo įstaigų rinkos situaciją Lietuvoje galima apibūdinti kaip esminį faktorių, įtakojančią privataus sektoriaus atsiradimą.

1.6. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų veiklos problemines sritis

Ikimokyklinis ugdymas tai švietimo sistemos pradinė grandis, kurios paskirtis tenkinti prigimtinius, kultūros, socialinius ir pažintinius vaiko poreikius. Lietuvoje ikimokyklinis ir priešmokyklinis ugdymas nėra privalomas. Ikimokyklinis ugdymas vyksta šeimoje, o tėvams (globėjams) pageidaujant ar atsakingoms už vaiko teisių apsaugą institucijoms rekomendavus, pagal ikimokyklinio ugdymo programą. Tėvai patys sprendžia, ar leisti vaiką į ikimokyklinio ugdymo įstaigą, ar ne. Tėvų apsisprendimą vesti vaiką į ikimokyklinę ugdymo įstaigą lemia tai, kad darželyje vaikams sudaroma galimybė bendrauti su bendraamžiais, vaikas gali gauti specialisto (logopedo, psichologo) pagalbą, ugdomi jo specialieji gebėjimai ir kt. Taip pat išplėtotas ikimokyklinis ugdymas sudaro sąlygas derinti darbą ir vaikų auginimą. Tėvams ikimokyklinio

ugdymo įstaiga – didelis palengvinimas rūpinantis vaiku ir kartu savo darbine veikla. Ikimokyklinių įstaigų plėtra sudaro sąlygas vaiko tėvams sėkmingai derinti darbą ir vaiko priežiūrą, ir tai sudaro prielaidas darbinių pajamų atsiradimui, o ne socialinių išmokų vyravimui šeimoje.

Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo 7 straipsnio 3 dalyje įtvirtinta nuostata, kad ikimokyklinis ugdymas teikiamas vaikui nuo 1 iki 5 (arba 6) metų. Ikimokyklinio ugdymo programą vykdo lopšeliai, lopšeliai-darželiai, darželiai, mokyklos-darželiai ir kitos mokyklos, laisvasis mokytojas ar kitas švietimo teikėjas.

Minėto įstatymo 8 straipsnyje nurodoma, kad priešmokyklinis ugdymas pradedamas teikti vaikui, kai tais kalendoriniais metais jam sueina 6 metai. Priešmokyklinis ugdymas anksčiau gali būti teikiamas tėvų prašymu ir jeigu vaikas yra pakankamai tokiam ugdymui subrendęs, bet ne anksčiau, negu jam sueis 5 metai.

Vaikai ikimokyklinio ugdymo įstaigose praleidžia didesnę savo laiko dalį, ugdymo įstaigos tampa vis labiau reikšmingos tokio amžiaus vaikams, todėl ypatingą dėmesį reikia skirti ikimokyklinio ugdymo paslaugų teikimui, jų plėtrai, prieinamumui ir kokybei.

Vaiko teisių apsaugos kontrolierė, atsižvelgdama į pagausėjusį skundų, pranešimų žiniasklaidoje, televizijoje, radijuje skaičių dėl ikimokyklinio ugdymo įstaigų Lietuvoje sistemos ir teikiamų paslaugų problemų jose: vietų stygiaus, nekokybiškų paslaugų, apmokėjimo sistemos, ypatingo ikimokyklinių ugdymo įstaigų trūkumo naujuose mikrorajonuose ir siekdama išsiaiškinti nurodytas aplinkybes, bei objektyviai įvertinti minėtas problemas savo iniciatyva atliko tyrimą. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos, Valstybinės visuomenės sveikatos priežiūros tarnybos prie Sveikatos apsaugos ministerijos, savivaldybių administracijų Švietimo skyrių ir savivaldybių merų buvo paprašyta pateikti duomenis bei pareikšti nuomonę, kas galėtų padėti, kad situacija pagerėtų.

Atkūrus Lietuvos nepriklausomybę, priėmus naujus paramos šeimoms, auginančioms ikimokyklinio amžiaus vaikus, įstatymus, pradėjo keistis šeimų, ugdančių šio amžiaus vaikus, elgsena ir nuostatos. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų sistema pakito. Per pirmuosius penkerius nepriklausomybės metus ikimokyklinių ugdymo įstaigų kaimuose sumažėjo nuo 868 iki 239, miestuose – nuo 813 iki 502. Nuo Lietuvos nepriklausomybės atkūrimo, tuštėjant darželiams, juos pradėta masiškai uždarinėti, privatizuoti arba reorganizuoti į darželius-mokyklas. Kai kurie kaimo ikimokyklinio ugdymo objektai buvo reorganizuoti į socialinės rūpybos objektus – tapo senelių, invalidų namais.

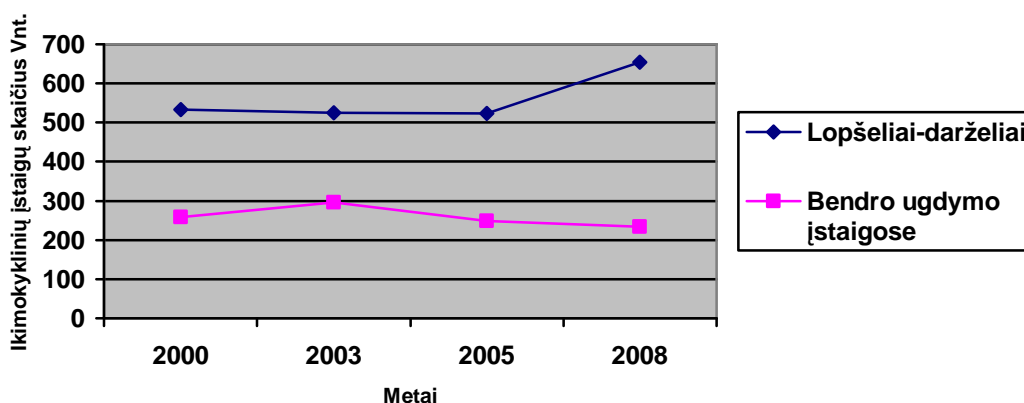
Keičiantis ekonominei ir socialinei šeimų padėčiai, atsirado būtinybė vis dažniau naudotis ikimokyklinio ugdymo įstaigų teikiamomis paslaugomis, kurių dėl spartaus poreikio augimo nuo

1997 m. Lietuvoje ėmė stigti (žr. 3 paveikslą). Padėtį šiek tiek pagerino ikimokyklinio ugdymo grupių steigimas bendrojo lavinimo mokyklose.

Švietimo ir mokslo ministerijos pateikti duomenys apie ikimokyklinio ugdymo įstaigų skaičių Lietuvoje nuo 2000 iki 2008 metų rodo ikimokyklinio ugdymo įstaigų nuolatinį mažėjimą: 2008 metų pabaigoje šalyje buvo 654 ikimokyklinio ugdymo įstaigos arba 60 įstaigų mažiau nei 2000 metais (žr. 3 paveikslą).

Ikimokyklinio ugdymo grupės steigiamos bendrojo lavinimo mokyklose, 2000 m. tokių grupių buvo 259, tačiau 2005 m. jų sumažėjo ir liko 241 bendrojo lavinimo mokyklose.

Pagal savivaldybių švietimo skyrių pateiktą informaciją nuo 1995 m. buvo uždaryti 82 darželiai. Daugiausia darželių buvo uždaryta Telšių r. (19), Vilkaviškio r. (7), Širvintų r. (5), Molėtų r. (4); po tris darželius uždaryta Šilutės r., Šalčininkų r., Rokiškio r., Kretingos r. ir Alytaus m.; po du darželius – Pakruojo r., Visagino, Akmenės r., Anykščių r., Biržų r., Joniškio r., Plungės r., Šilalės r. ir Ukmergės r.; po vieną – Vilniaus m., Marijampolės m., Palangos m., Kalvarijos, Pasvalio r., Švenčionių r., Trakų r., Varėnos r. ir Zarasų r.



3 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų skaičius Lietuvoje 2000-2008 metais

Šaltinis: sudaryta baigiamojo darbo autorių, remiantis statistikos departamento duomenimis.

Nuo 1995 m. iki 2006 m. nauji darželiai buvo pastatyti tik 4 (Vilniaus mieste, Neringos, Pakruojo ir Vilniaus rajonuose).

Ypač trūksta ikimokyklinio ugdymo paslaugų kaimo vietovėse. Nuo 2000 iki 2008 m. ikimokyklinio ugdymo įstaigų miestuose sumažėjo vos dešimčia, o kaimo vietovėse – netgi keturiasdešimt aštuoniomis dešimtėmis.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų trūksta ypatingai sparčiai augančiuose naujuosiuose mikrorajonuose. Tai patvirtina ne vienerius metus esanti praktika, kuomet vaikas, jam gimus, įrašomas į eilę artimiausioje ikimokyklinio ugdymo įstaigoje. Pažymėtina, kad tik dvi Vilniaus ir

Šakių rajonų savivaldybės nurodė, jog jų rajono plėtros planuose artimiausiu metu numatyta statyti po dvi ikimokyklinio ugdymo įstaigas.

Pastaruoju metu didžiausią dalį tarp ikimokyklinio ugdymo įstaigų sudaro lopšeliai-darželiai. Tuo tarpu tokios įstaigos kaip lopšeliai visai išnyko (Apibendrinimas apie ikimokyklinio ugdymo įstaigų Lietuvos sistemos ir teikiamų paslaugų problemas, http://www3.lrs.lt/doc_s2/EZIZCDL.DOC.)

Atkreiptinas dėmesys į tai, jog daugiausia darželių priklauso savivaldybėms, privačių yra nedaug. Tėveliai dažnai pasigenda privačių darželių, nes pagrindinis privačių darželių privalumas tas, kad privačių darželių grupėse yra mažiau vaikučių ir daugiau dėmesio skiriama kiekvienam vaikui. Be to, ir aplinka labiau primena namus, tad tėvai, jei tik išgali, mielai renkasi privačias ugdymo įstaigas. Taip pat, kai kurie privatūs darželiai yra specializuoti, pavyzdžiui, vaikučiai mokomi anglų kalbos, taikomos meninės programėlės ir t.t.

2008 m. ikimokyklinio ugdymo įstaigos pagal priklausomybę buvo pasiskirstę taip (žr. 3 lentelę).

Atkreiptinas dėmesys į ikimokyklines įstaigas lankančių vaikų skaičių. Lopšelius-darželius ir darželius lankančių vaikų dalis kasmet didėja, todėl ikimokyklinio ugdymo paslaugos nėra prieinamos visiems jas norintiems gauti tiek miesto, tiek kaimo gyventojams.

3 lentelė

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų pasiskirstymas pagal priklausomybę

Institucijos	Iš viso	Valstybinės	Savivaldybių	Nevalstybinės	Iš jų			
					privačios	bendruomenės	užsienio	kitos
Ikimokyklinio ugdymo įstaigos, iš jų:	619	3	610	6	3	3		
Lopšeliai								
Lopšeliai-darželiai	531	1	528	2	1	1		
Darželiai	88	2	82	4	2	2		

Šaltinis: prieiga per internetą <http://www3.lrs.lt/docs2/EEZIZCDL.DOC>

4 lentelėje pateikiami vaikai, dalyvaujantys ikimokykliniame ir priešmokykliniame ugdyme.

4 lentelė

Vaikai, dalyvaujantys ikimokykliniame ir priešmokykliniame ugdyme

Metai	Iš viso			Mieste			Kaime		
	1–6 metų ir vyresni	iki 3 metų	3–6 metų	1–6 metų ir vyresni	iki 3 metų	3–6 metų	1–6 metų ir vyresni	iki 3 metų	3–6 metų
2004	50,3	19,3	64,1	68,2	28,7	85,3	19,9	3,8	27,3
2005	52,6	21,3	69,6	72,7	30,8	92,5	18,3	4,8	24,6
2006	54,7	23,5	70,0	74,6	33,3	95,5	20,4	5,7	27,2
2007	54,9	24,7	72,4	74,6	34,2	96,0	20,3	6,7	26,7

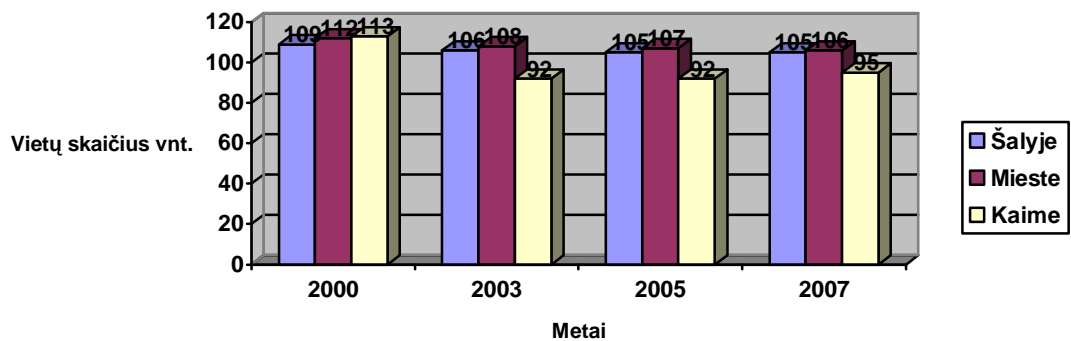
Šaltinis: Statistikos departamentas, prieiga per internetą http://www.stat.gov.lt/uploads/docs/4_Svietimas_0811.doc

Nors ikimokyklinio ugdymo įstaigų skaičius mažėja, jas lanko vis didesnė dalis šalies ikimokyklinio amžiaus vaikų. 4 lentelėje pateikti duomenys parodo vaikų, dalyvaujančių ikimokykliniame ir priešmokykliniame ugdyme, dalį procentais. 2004 m. – 50, o 2007 m. – 54,9 procentai 1-6 metų amžiaus vaikų. Per pastaruosius penkerius metus 1-3 metų amžiaus vaikų, lankančių ikimokyklines įstaigas, skaičius nuo 14 procentų 2004 m. išaugo iki 21 procento 2008 m., o 3-6 metų vaikų – atitinkamai nuo 53 iki 72,4 procentų.

Santykinai mažai ikimokyklines įstaigas lanko kaimo vietovėje gyvenantys vaikai. Mieste šias įstaigas lankančiųjų skaičius ir dalis nuo bendro atitinkamo amžiaus gyventojų skaičiaus žymiai didesnė nei kaime. Mieste 2007 m. ikimokyklines ir priešmokyklines įstaigas lankė net 96 proc. 3-6 metų vaikų, o kaime tik 26,7 proc. 2007 metais stebimas kaimo vaikų nuo 3 iki 6 metų, lankančių šias įstaigas, skaičiaus sumažėjimas. Vaikų iki 3 metų lankomumas mieste didėja, ir nuo 2004 m. iki 2007 m. išaugo 10,9 proc., o to paties amžiaus vaikų dalis kaimo vietovėse esančiose ugdymo įstaigose per penkerius metus padidėjo tik 1,6 proc. (Statistikos departamentas, 2009).

Dėl ankstesnės ikimokyklinių ugdymo įstaigų tinklo reorganizacijos (uždarymo) vaikams, ypač gyvenantiems mieste, tebetruksta vietų, dauguma darželių yra perpildyti.

Statistikos departamento duomenimis 2007 m. 100-ui auklėtinių ikimokyklinių įstaigų teko 105 vietos mieste, ir 95 vietos kaime (žr.4 paveikslą).



4 pav. Vietų skaičius, tenkantis 100 ikimokyklinio amžiaus vaikų.

Šaltinis: http://www.stat.gov.lt/uploads/docs/4_Svietimas_0811.doc

Akivaizdu, kad ikimokyklinio ugdymo paslaugų poreikio nepatenkinimo problemą kiek mažina tai, kad dėl labai sumažėjusio gimstamumo, sumažėjo ir mažamečių vaikų skaičius (Apibendrinimas apie ikimokyklinio ugdymo įstaigų Lietuvos sistemos ir teikiamų paslaugų problemas).

Itin mažą ikimokyklinių įstaigų lankymą kaimuose lemia ne tik nepakankamas šių įstaigų skaičius, įvairūs socialiniai reiškiniai: nedarbas, skurdas, tėvų piktnaudžiavimas alkoholiu, socialinė atskirtis, bet ir aplinkybė, kad šeimos neišgali mokėti už ikimokyklinio ugdymo paslaugas. Savivaldybės, nustatydamos mokesčio dydį tėvams, nepakankamai atsižvelgia į šeimų finansines galimybes. Todėl valstybė kartu su savivaldybe turėtų užtikrinti, kad šeimai vaiko ikimokyklinis

ugdymas nebūtų finansinė našta. Turėtų būti siekiama visų ikimokyklinio ugdymo įstaigas lankančių vaikų kokybiško nemokamo maitinimo, vaikų, gyvenančių kaimiškose, atokiose vietovėse, pavėžėjimo klausimų sprendimo. Taip pat būtina užtikrinti ikimokyklinio ugdymo paslaugas teikiančių įstaigų įvairovę, t.y. teikti ikimokyklinio ugdymo paslaugas, pavyzdžiui dienos, daugiafunkciniuose centruose, atskirose srityse besispecializuojančiuose centruose ir pan., tokiu būdu išplečiant tėvų galimybes pasirinkti ikimokyklinio ugdymo įstaigas, atsižvelgiant į paslaugų kokybę, įvairovę ir pan.

Pažymėtina, kad Jungtinių Tautų Vaiko teisių komitetas, vertindamas Lietuvos ataskaitą dėl Vaiko teisių konvencijos nuostatų įgyvendinimo, 2006 m. kovo 17 d. išvadose išreiškė susirūpinimą dėl mažo vaikų, lankančių ikimokyklinio ugdymo įstaigas, skaičiaus. Lietuvai buvo rekomenduota pagerinti ikimokyklinio ugdymo prieinamumą šalyje, įskaitant ir kaimo vietovėse gyvenančius vaikus. Nors vaikų, lankančių ikimokyklinio ugdymo įstaigas dalis bendroje atitinkamo amžiaus vaikų populiacijoje auga, tačiau absoliutus tokių vaikų skaičius kinta nežymiai. Lentelėje pateiktas vaikų, lankančių ikimokyklinio ugdymo įstaigas, skaičius miesto ir kaimo vietovėse.

2002 - 2008 m. 3 metų ir vyresnių vaikų, lankančių miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigas skaičius mažėjo nors jų dalis nuo bendro to amžiaus mokinių skaičiaus didėjo. O vaikų iki 3 metų amžiaus šias įstaigas pradėjo lankyti daugiau. Kaime 2004 - 2008 m. vyresnių nei 3 metų vaikų, lankančių ikimokyklines įstaigas skaičius ženkliai padidėjo, per metus tokių vaikų skaičius išaugo 13 proc. (Statistikos departamentas, 2009).

Ikimokyklinio amžiaus specialiųjų poreikių vaikai, kurie dėl įgimtų ar įgytų sutrikimų turi ribotas galimybes dalyvauti ugdymo procese, visuomenės gyvenime, yra ugdomi ikimokyklinio ugdymo įstaigų bendrosiose ir specialiosiose grupėse bei specialiosiose ikimokyklinio ugdymo įstaigose (Specialiojo ugdymo įstatymas, Valstybės žinios, 1998-12-31, Nr. 115-3228).

Specialiųjų poreikių asmenų priėmimo į specialiojo ugdymo įstaigą tvarkos, patvirtintos Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2000 m. vasario 22 d. įsakymu Nr.158 2 punkte numatyta, kad į specialiosios paskirties ikimokyklinio ugdymo įstaigas, grupes priimami iki 7 metų amžiaus specialiųjų poreikių asmenys. Vaikai, turintys nedidelę negalią lanko bendrąją darželį, tačiau sergantieji cerebriniu paralyžiumi ar intelekto sutrikimais dažniau lanko specialiąsias ugdymo įstaigas. Kai kuriuose darželiuose yra atskiros grupės, skirtos vaikams, turintiems negalią. Galiojančių teisės aktų nuostatos tėvams suteikia teisę pasirinkti, ar jų vaikas, turintis negalią, lankys sveikųjų, ar specialiąją grupę (Apibendrinimas apie ikimokyklinio ugdymo įstaigų Lietuvos sistemos ir teikiamų paslaugų problemas, <http://www3.lrs.lt/doc s2/E EZIZCDL.DOC>.)

Atkreiptinas dėmesys į tai, jog Lietuvoje daugėja specialiųjų poreikių vaikų. 2007 m. Lietuvoje veikė 111 specialiosios paskirties ir kitų tipų ikimokyklinių ugdymo įstaigų, kuriose buvo specialios paskirties grupės (žr. 5 lentelė)

Specialiojo ikimokyklinio ugdymo įstaigos

Metai	Vaikų skaičius (įskaitant kitų tipų įstaigas, kuriose yra specialios paskirties grupės)	
	įstaigų skaičius	jose vaikų
2000	102	5258
2001	104	5020
2002	95	4427
2003	98	4428
2004	100	4206
2005	99	4484
2006	105	3914
2007	111	3620

Šaltinis: prieiga per internetą http://www.stat.gov.lt/uploads/docs/4_Svietimas_0811.doc

Jas lankė 3620 vaikų, tai 294 vaikais mažiau nei 2006 m. Daugiausiai vaikų (62 %) turėjo kalbos sutrikimų, 11 procentų – regos sutrikimų, 5 procentai – fizinių ir judėjimo sistemos sutrikimų. Be to, ikimokyklinių ugdymo įstaigų bendrojo ugdymo grupėse buvo 12,8 tūkstančiai vaikų su nukrypimais nuo vystimosi normos, kuriems taikytas korekcinis ar specialus ugdymas. Per 2007 m. jų skaičius išaugo 1,7 procento (Statistikos departamentas, 2009).

Pastaruoju metu didžiausia problema yra socialinės rizikos grupei priklausančių ar socialinę atskirtį patiriančių šeimų ikimokyklinio amžiaus vaikų priežiūra ir ugdymas. Šioms šeimoms stinga ne tik socialinės, bet ir švietimo pagalbos, kuri padėtų šeimai ne tik ugdyti vaikus, bet ir didintų tėvų atsakomybę už vaikų priežiūrą ir ugdymo kokybę namuose.

Lietuvoje nepakanka prevencinių priemonių, padedančių šeimoms įveikti socialines ir psichologines problemas, sudarančias sąlygas vaikui augti biologinėje šeimoje ar šeimos aplinkoje. Šiuo metu savivaldybės teikia socialinės rizikos šeimoms ne socialines ar švietimo paslaugas, o materialinę paramą, nes valstybė lėšų skiria tik piniginei paramai teikti, bet neremia socialinių paslaugų teikimo. Deja, savivaldybėse neišplėtos nestacionarios socialinės paslaugos vaikus auginančioms socialinės rizikos šeimoms. Iki šiol savivaldybėse nepakankamai teikiama socialinės rizikos šeimoms kompleksinė pagalba. Šioje srityje pastebima tik pavienių asmenų ar nevyriausybinų organizacijų savarankiška iniciatyva teikiant tėvų konsultavimo ir informavimo paslaugas.

Lietuvoje trūksta tarpinstitucinio bendradarbiavimo. Galiojantys teisės aktai tik tam tikrais atvejais įpareigoja sveikatos priežiūros specialistus keistis turima informacija tarpusavyje ir su kitomis institucijomis. Bendradarbiaujant vadovaujamasi Informacijos apie pacientą valstybės institucijoms ir kitoms įstaigoms teikimo tvarka, patvirtinta Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2001 m. vasario 1 d. įsakymu Nr.65 (Valstybės Žinios, 2001, Nr.13405).

Asmens sveikatos priežiūros įstaigose pildomoje medicininėje dokumentacijoje nėra numatyta fiksuoti informaciją apie vaiko nuo gimimo iki privalomojo mokymosi pradžios gyvenimo ir ugdymo sąlygas. Nors institucijų, įstaigų, atsakingų už švietimo, socialinių paslaugų teikimą, vaiko teisių apsaugą teisės aktuose yra minimas tarpinstitucinis bendradarbiavimas, tačiau jis nėra įgyvendintas (Apibendrinimas apie ikimokyklinio ugdymo įstaigų Lietuvos sistemos ir teikiamų paslaugų problemas).

Savivaldybių institucijos ir įstaigos, atsakingos už paramos ir pagalbos vaikams teikimą, nepakankamai keičiasi informacija apie nepalankias vaiko gyvenimo sąlygas. Informacija, kitoms suinteresuotoms institucijoms suteikiama fragmentiškai nesistemiškai. Daugeliu atveju keitimasis informacija ir bendradarbiavimas vyksta tik tarp atskiros srities įstaigų ir organizacijų. Be to, savivaldybėse nėra duomenų bazių, kuriose būtų centralizuotai kaupiama įvairi informacija apie ikimokyklinio ir priešmokyklinio amžiaus vaikus. Duomenys kaupiami atskirų institucijų ir įstaigų tikslinėse duomenų bazėse ir kitoms institucijoms daugeliu atveju nėra prieinami. Pagalba ir parama teikiama ne visiems vaikams, nes dėl nepakankamos tėvų atsakomybės ir institucijų įgaliojimų ir/ar išteklių dalis vaikų nėra registruoti atskirų institucijų ir įstaigų duomenų bazėse. Svarbu ir tai, kad esant sudėtingiems kompleksiniams atvejams, kai vaikui ir šeimai reikalinga pagalba, trūksta aiškios institucijų ir įstaigų veiksmų schemos, atsakomybės tarp institucijų pasidalijimo.

Tarpinstitucinis bendradarbiavimas turėtų būti kertinis elementas gerinant ikimokyklinio amžiaus vaikų gyvenimo ir ugdymo sąlygas, sprendžiant nepalankiomis sąlygomis gyvenančių vaikų problemas, nes tik institucijoms veikiant kartu įmanoma suteikti visapusišką šiems vaikams reikalingą pagalbą.

Taip pat aktuali problema, kai šeimos, auginančios ikimokyklinio amžiaus vaikus, susiduria su profesinės veiklos ir šeimos pareigų derinimo sunkumais. Lietuvos ikimokyklinio ugdymo įstaigos paprastai dirba tik darbo valandomis, kurios nesuderintos su tėvų darbo laiku. Daugelyje kaimo vietovių visiškai nėra ikimokyklinio ugdymo įstaigų, o šeimos dažnai nepajėgia samdyti auklės, todėl vaikai, augantys namie dažnai prižiūrimi ir ugdomi ne kvalifikuotų specialistų, o savamokslių auklių arba tėvų, besiremiančių gyvenimiškosios patirties pedagoginiais metodais. Tėvai, dažniausiai mamos, auginančios vaikus namie, atsisako profesinės veiklos ir neretai tampa ilgalaikėmis bedarbėmis, netenka įgytos kvalifikacijos, o tai ateityje apsunkina jų išitraukimą į darbo rinką. Įprastas ikimokyklinių ugdymo įstaigų darbo laikas apsunkina tėvų, dirbančių pagal slenkantį darbo grafiką arba pamainomis, galimybes vaiką ugdyti darželyje ir tęsti profesinę veiklą. Šią problemą padėtų spręsti prailginto darbo laiko grupės, kuriose tėvai galėtų savo mažamečius vaikus palikti ilgiau nei įprasta. Tikslinga būtų, kad prailgino darbo laiko grupės veiktų kiekviename Lietuvos darželyje. Ši praktika jau įgyvendinama Vilniaus rajono Pagirių darželyje

“Pelėdžiukas”, Vilniaus miesto lopšeliuose - darželiuose “Mažylis” ir “Kurpaitė”. Šiuo atveju išsispredžia šeimos ir darbo suderinamumo problema. Palikdami vaikus tokiose grupėse tėvai džiaugiasi galimybe derinti darbo laiką ir mažamečių priežiūrą, o ir vaikai nesijaučia pamiršti tėvų. Tėvams, dirbantiems toli nuo savo gyvenamosios vietos ar pamaininį darbą, yra galimybė palikti vaikus ilgiau nei įprasta, o esant būtinybei ir nakčiai (Apibendrinimas apie ikimokyklinio ugdymo įstaigų Lietuvos sistemos ir teikiamų paslaugų problemas, http://www3.lrs.lt/doc_s2/EZIZCDL.DOC).

Prailgintos darbo laiko grupės darželiuose padeda tėvams spręsti darbo ir vaikų priežiūros problemas. Be to, šeima gauna kompleksinę nemokamą teisininko, psichologo ir socialinio darbuotojo pagalbą. Dar viena problema yra ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansavimas. Šiuo metu ikimokyklinio ugdymo organizavimas ir finansavimas yra savarankiška savivaldybių funkcija. Ikimokyklinis ugdymas dabar finansuojamas iš savivaldybių biudžeto ir tėvų įmokų. Tėvai moka už vaikų maitinimą ir ugdymo priemones. Ikimokyklinio ugdymo įstaigoms savivaldybė dengia didžiąją dalį išlaidų. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1995 m. rugpjūčio 31 d. nutarime Nr.1170 “Dėl užmokesčio už vaikų išlaikymą ikimokyklinėse įstaigose” yra nustatyta, kad užmokestis už vaikų išlaikymą ikimokyklinėse įstaigose (išskyrus nevalstybines) mažinamas 50 procentų, jeigu vaikas turi tik vieną iš tėvų; šeima augina tris ir daugiau vaikų, tėvas atlieka tikrąją karinę tarnybą; vaikas auga moksleivių ar studentų šeimoje, kurioje vienas iš tėvų mokosi mokymo įstaigos dieniniame skyriuje. Minėtu nutarimu miestų ir rajonų taryboms suteikta teisė iš savivaldybių biudžetų lėšų, o įmonėms, įstaigos bei organizacijoms – iš savo lėšų nustatyti papildomas užmokesčio už vaikų išlaikymą ikimokyklinėse įstaigose lengvatas. Todėl savivaldybių tarybų priimtų sprendimų numatytais atvejais tėvai yra atleidžiami nuo mokesčio už vaikų išlaikymą ugdymo įstaigose arba moka tik dalį mokesčio.

Nemokamą socialiai remtinų šeimų vaikų maitinimą apmoka savivaldybė iš švietimui skirtų pinigų. Dažniausiai savivaldybių tarybų sprendimuose dėl užmokesčio už vaikų išlaikymą ikimokyklinėse ugdymo įstaigose nurodoma, kad užmokestis už vienos dienos vaikų išlaikymą ikimokyklinėse grupėse lopšelio grupėje dažniausiai yra 4,20 Lt, iš jų: 3,70 Lt – mitybos išlaidoms padengti ir 0,50 Lt už kiekvieną lankytą dieną – įstaigos reikmėms tenkinti; specialiojoje ir darželio grupėje – 4,80 Lt, iš jų: 4,30 Lt mitybos išlaidoms padengti ir 0,50 Lt už kiekvieną lankytą dieną – įstaigos reikmėms tenkinti. Taip pat savivaldybių tarybų sprendimuose yra nurodyta, kad mokestis imamas už kiekvieną lankytą, nelankytą ir nepateisintą dieną. Nustatyta, kad mokestis neskaičiuojamas, kai vaikas nelanko įstaigos, tik kai pristatomi tai pateisinami dokumentai, kaip antai, vaiko ligos metu už sirgtas dienas (pagal pateisinamuosius dokumentus), tėvų kasmetinių atostogų metu pagal prašymus ir darbovietės patvirtintas pažymas ir pan. Tarybų sprendimuose nenumatytos jokios mokėjimo už vaiko išlaikymą lengvatos, jeigu vaikas įstaigoje būna keletą

valandų. Tėvams tenka mokėti už pilną dieną. (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo 59 ir 72 straipsniais, Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo 16 straipsnio 2 dalies 37 punktas).

Per mėnesį už lankantį darželį vaiką tėvai, jei neturi jokių teisių į lengvatą, moka vidutiniškai 120 Lt per mėnesį. Už šią sumą vaikas prižiūrimas, tris kartus per dieną maitinamas. Tėvai dažnai papildomai perka vaikams kanceliarines prekes, žaislus, esant reikalui – higienos priemonės, prisideda prie kosmetinio įstaigos remonto, grupių aplinkos gerinimo. Visų ikimokyklinių įstaigų finansinė padėtis šiek tiek pagerėjo, atsiradus galimybei gauti 2 proc. metinio gyventojų pajamų mokesčio (Apibendrinimas apie ikimokyklinio ugdymo įstaigų Lietuvos sistemos ir teikiamų paslaugų problemas). Savivaldybės, vertindamos dabar galiojančią ikimokyklinio ugdymo įstaigų finansavimo tvarką ir teikdamos pasiūlymus dėl situacijos gerinimo, nurodo lėšų aplinkai, įrenginių atnaujinimui, pedagogų kvalifikacijos tobulinimui trūkumą ir vieną iš sprendimų būdų siūlo svarstyti galimybę ikimokyklinio amžiaus vaikams numatyti „ikimokyklinuko krepšelį“.

Pavyzdžiui Zarasų rajono savivaldybė siūlydama stiprinti ikimokyklinio ugdymo įstaigų materialinę bazę, nurodo, kad darželiai įsikūrę prieš 30-40 metų statytuose pastatuose, kuriems būtinai reikia remonto. Varėnos rajono savivaldybė vieną iš sprendimo būdų mato siekimą, kad valstybė skirtų lėšas bent ugdymo proceso organizavimui (pedagogų atlyginimams), tada palengvėtų savivaldybei darželių išlaikymas, o atsilaisvinusias lėšas būtų galima panaudoti vaikų vežiojimui, įvairesnių grupių modelių steigimui, papildomoms lengvatoms už vaikų maitinimą numatyti.

Darytina išvada, kad reikia tobulinti esamą ikimokyklinio ugdymo finansavimą. Šios problemos sprendimą palengvintų „krepšelio“ įvedimas, sudarant tėvams galimybę disponuoti krepšelyje numatytais pinigais, t.y. spręsti kur jie gali būti naudojami, kokiomis paslaugomis gali pasinaudoti vaikas. „Ikimokyklinuko krepšelį“ galėtų sudaryti lėšos, skirtos vaiko ugdymui, vaiko priežiūrai, specialiajai pagalbai, ugdymo priemonėms, žaislams, auklėtojų, socialinių ir specialiųjų pedagogų, logopedų, muziko mokytojų, įstaigos vadovų, pedagoginio personalo atlyginimams, lėšos kvalifikacijos tobulinimui, ko šiuo metu ypatingai pasigendama.

Vakarų Europos šalys ikimokyklinio ugdymo finansavimo problemas sprendžia žymiai efektyviau. Norvegijoje Centrinė valdžia dengia 34 proc. ikimokyklinių įstaigų metinių išlaidų. Suomijoje Centrinė valdžia dengia 85 proc. vieno vaiko išlaikymo ikimokyklinėje įstaigoje metinių kaštų. Liuksemburge Centrinė valdžia dengia 2/3 pedagogų atlyginimų išlaidų, o savivaldybei reikia apmokėti vieną trečdalį. Estijoje, Vokietijoje Centrinė valdžia skiria lėšas pedagogų atlyginimams, jų kvalifikacijos tobulinimui. Portugalijoje Centrinė valdžia skiria lėšas ne tik pedagogų atlyginimams, bet ir ugdymo procesui reikalingoms medžiagoms, priemonėms įsigyti bei papildomos ugdomosios veiklos išlaidoms padengti, o kitų kaštų apmokėjimas tenka savivaldybei ir

tėvams .Islandijoje Naujų ikimokyklinio ugdymo įstaigų statybas finansuoja valstybė, o atlyginimai ir pastatų eksploatacijos išlaidos yra savivaldybės atsakomybės sritis. Italijoje ikimokyklinio ugdymo administravimo ir valdymo išlaidas apmoka centrinė valdžia, o kitus kaštus turi padengti vietos valdžia. Lichtenšteine pagrindinius ikimokyklinio ugdymo kaštus apmoka savivaldybė, o centrinė valdžia skiria lėšas pedagogų atlyginimams ir reikiamai įrangai įsigyti.(Kokia užsienio valstybių ikimokyklinio ugdymo finansavimo patirtis, <http://www.norvegijoslietuviai.com/Forumas/index.php?s=ffa85d0842367b80c7b2bd8bdaf9017d&showtopic=241&pid=1025&st=0&#entry1025>).

Apibendrinant galima teigti, kad dabartiniu ikimokyklinio ugdymo paslaugos Lietuvoje nėra prieinamos visiems pageidaujantiems. Ypač trūksta ikimokyklinio ugdymo paslaugų kaimo vietovėse ir daugumoje miestų. Didėjant ikimokyklinio amžiaus vaikų skaičiui pačių ikimokyklinių įstaigų skaičius beveik nekinta. Dabartiniu metu nėra sukurtos tarpinstitucinio bendradarbiavimo sistemos, užtikrinančios kokybiško ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo prieinamumą, kompleksiškai teikiant vaikui ir jo šeimai švietimo, socialines, sveikatos priežiūros paslaugas, socialinę paramą ir švietimo pagalbą. Visapusišką vaikų darželio veiklą stabdo valstybės finansinės paramos stoka vaikų darželiams. Ypač tai aktualu privatiems darželiams, kurie praktiškai palikti jų steigėjų sugebėjimui išgyventi.

2. PRIVAČIOS IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOS “PASAKAITĖ” VEIKLOS GALIMYBIŲ PAGRINDIMAS

Žengiant pirmuosius žingsnius verslo pasaulyje arba įgyvendinant naują verslo projektą, susiduriama su daugybe nenumatytų aplinkybių, kurios vienokiu ar kitokiu būdu veikia įmonę ar verslą. Deja, paprastai šį poveikį galima apibūdinti kaip neigiamą. Norint to išvengti, būtina pirmiausia verslo idėją, tikslus ir prognozes išanalizuoti. Tokios analizės išraiška geriausiai atsispindėtų įkūrimo galimybių projekto sudaryme.

Verslo planas - tai žodžiu ir skaičiais pateikta informacija apie įmonės būklę, struktūrą, planus ir prognozes. Dažniausiai verslo planas ruošiamas siekiant gauti banko paskolą verslo plėtrai (S.Zablockis, 2001).

Anot R. Stutely (2005) verslo planas - tai dokumentas, kuriame aiškiai išdėstoma verslo sumanymo esmė, apibudinama esama įmonės padėtis (jei ji jau veikia), numatoma būsima strategija ir ateities perspektyvos, pateikiama finansinė informacija.

Šiame plane detalai aprašomas produktas, potenciali rinka, gamybos metodas, resursai laiko, piniginiai, darbo, žaliavų, įrengimų elementai, būtini projekto sėkmei.

Verslo planas yra svarbus daugeliui įmonių, nepriklausomai nuo jų veiklos pobūdžio, rūšies ar dydžio, įgyvendinant vieną ar kitą sumanymą. Skirtingų autorių pateikiami verslo planai iš esmės nesiskiria. Jų vieninga nuomonė dėl to, kad pagrindinės bet kurio verslo plano dalys yra marketingo ir finansiniai planai. Pagal svarbą po pastarųjų seka gamybos ir organizacinis planai, nors kai kuriais atvejais, priklausomai nuo to, kokiam verslui rengiamas planas, jiems gali būti teikiama pirmenybė (E.Bagdonas, E.Kazlauskienė, 2003).

Tai lemia ir rengiamo verslo plano tikslai, kurie sąlyginai gali būti skirstomi į vidinius (pavyzdžiui, pagrįsti ir patikrinti naują idėją) ir išorinius (pavyzdžiui, informuoti apie įmonės veiklą šalies visuomenę). Tyrimo rengiamas verslo planas apima abiejų tipų tikslus, todėl kad siekiama ir apskaičiuoti lėšas, reikalingas verslui pradėti bei vystyti, ir pristatyti idėją, analizuojant marketingo komplekso elementus bei verslo marketingo aplinkas (E.Gečienė, 2003).

Verslo plano struktūra nėra griežtai nustatyta, tačiau turi tam tikras, dažniausiai pasitaikančias dalis. Verslo plano dalys ir jų ryšys pateikta 3 priede.

Atliekant privataus vaikų darželio “Pasakaitė” verslo plano metodikos pagrindimą, didžiausią dėmesį skiriant svarbiausioms dalims:

- Marketingo,
- Finansų.

Verslo plano dalys išskiriamos remiantis E. Bagdono ir E. Kazlauskienės (2003) pateikta verslo plano struktūra. Tačiau siekiant išsamiau išanalizuoti atskiras plano dalis, jų analizė bus atliekama remiantis skirtingais autoriais.

2.1. Rinkodaros planas

Rinkodaros (marketingo) planas yra ta finansinio plano dalis, kurioje paaiškinama, ką ir kaip žadama daryti. J.Vijeikis (2003) pateikia tokią marketingo plano struktūrą:

- Rinkos analizė.
- Rinkos galimybių analizė, aptariant potencialius vartotojus ir potencialius konkurentus.
- Tikslinių rinkų parinkimas, įskaitant apimties poreikį ir rinkos segmentavimą.
- Marketingo rinkinys, apimantis produktą, kainą, paskirstymą, rėmimą.
- Pardavimų prognozė.

Pasak R. Stutely (2005) verslo planui parengti reikia surinkti, išanalizuoti ir koncentruotai bei suprantamai pateikti daug informacijos. Dalį reikalingos informacijos galima gauti iš tiekėjų, su kuriais palaikomi ryšiai; dalį (pavyzdžiui, apie energetinių išteklių pabrangimą ar įstatymo projektus apie mokesčių tarifų, apmokestinimo sąlygų pakeitimą) — iš masinės informacijos priemonių. Planavimo proceso metu atrenkama svarbiausia ir aktualiausia, o atmetama neesminė informacija. Verslo planui parengti reikia labai įvairios informacijos apie:

- ekonominę aplinką – gyventojų pajamų lygį, darbo jėgos pasiūlą, kapitalo, medžiagų rinkų, kainų stabilumą;
- socialinę kultūrinę aplinką – demografinius procesus, madą, sveiko gyvenimo būdo propagavimą, nacionalines tradicijas, laisvalaikio naudojimą;
- politinę teisinę aplinką – apie įstatymus ir jų projektus, mokesčius, prekybos taisykles, konkurenciją, įmonių rejestrą, buhalterinę apskaitą, prekių ir paslaugų ženklus, ir kt.;
- ekologinę aplinką – gamtosaugos reikalavimus, įpakavimo bei utilizacijos perspektyvas, Žaliųjų partijos judėjimą;
- technologinę aplinką – naujovių (angl. know how) “žinau kaip” atsiradimo tikimybę, įmonės galimybes šias technologijas įsigyti, technologijų pakeičiamumą (ES phares Verslo plano rengimo vadovas, 2002).

Sudarant privataus vaikų darželio marketingo planą, visų pirma buvo atlikta rinkos mikro ir makro aplinkos analizė, kuria apibūdinom veiksnius, labiausiai įtakojusius organizacijos veiklą.

Galima išskirti dviejų lygių aplinkos veiksnius:

1. Mikroaplinką
2. Makroaplinką.

Išorinei aplinkai paprastai galima daryti mažiausią įtaką, kontroliuojama tik vidinė aplinka.

Makroaplinka tai visuma jėgų, kurios tam tikroje teritorijoje veikia įmonės marketingo sprendimus ir kurioms ji tiesiogiai negali daryti įtakos (V.Pranulis, A.Pajuodis, S.Urbonavičius, R.Virvilaitė, 1999).

Makroaplinką sudaro:

- Ekonominė,
- Socialinė – kultūrinė,
- Politinė – teisinė,
- Mokslinė – technologinė,
- Gamtinė aplinka.

Ekonominė aplinka. Kiekvienos įmonės veiklai didelį poveikį daro tokie makroekonominiai veiksniai kaip bendra šalies ekonominė būklė, jos išsivystymo lygis. Nuo jų daugiau ar mažiau priklauso gyventojų perkamoji galia, jų elgesys rinkoje, prekių paklausa ir jų pardavimas. Visa tai labai svarbu marketingo veiklai (R. Vaitkienė, 2007).

Ekonominė aplinka – tai marketingo makroaplinkos elementas, pasireiškiantis tam tikrais ūkio raidos dėsningumais bei tendencijomis, kurie daro įtaką marketingo sprendimams ir veiksams. Marketingo ekonominę aplinką apibūdina tokie svarbiausi rodikliai:

- Šalies bendrasis vidaus produktas;
- Pirkėjų pajamos;
- Kaupimo lygis;
- Prekių kainų lygis;
- Kredito gavimo galimybės (V.Pranulis ir kt., 2008).

Įmonės vadovams ir marketingo specialistams svarbu žinoti, kokioje fazėje yra šalies ekonomika ir kokios jos raidos perspektyvos. Kai ekonomika vystosi sėkmingai, gyventojų pajamos didėja. Jie perka daugiau ir aukštesnės kokybės, brangesnių prekių. Todėl įmonės turi geras galimybes didinti prekių pardavimą, gauti daugiau pelno. Tokiu laikotarpiu didėja paklausa įvairioms žaliavoms bei medžiagoms, įrengimams ir mašinoms, prabangos prekėms bei pramogoms.

Ekonomikai smunkant, rinkoje susiklosto visai kitokia situacija. Sumažėjus gyventojų pajamoms, mažėja ir prekių bei paslaugų paklausa. Daugelis perka tik būtiniausias prekes. Brangių prekių ir pramogų atsisakoma. Pirkėjai didelį dėmesį skiria kainoms. Gamybos apimtis ir prekių

apyvarta mažėja. Tai atsiliepia pramonės, prekybos ir paslaugų įmonių veiklai (V.Pranulis ir kt. 2008).

Apibendrinant galime pasakyti, kad ekonominę aplinką sudaro eilė ekonominių rodiklių:

- Šalies bendrasis vidaus produktas,
- Pirkėjų pajamos, kaupimo lygis,
- Prekių kainų lygis,
- Kredito gavimo galimybės.

Visi šie veiksniai įtakoja įmonės veiklą. Kaip pavyzdį galime pateikti pirkėjų pajamų lygį. Jei pirkėjų pajamų lygis labai žemas, tai tuo atveju nukenčia ir įmonė, jai bus sunku realizuoti savo produkciją, dėl žemos pirkėjų perkamosios galios. Kitas pavyzdys didėjančios prekių, paslaugų kainos sumažina šių prekių paklausą, įmonei bus sunku realizuoti savo produkciją, dėl išaugusių prekių kainų. (V.Pranulis ir kt., 2008).

Socialinė ir kultūrinė aplinka. Įmonė savo veikloje susiduria su tam tikra visuomenės struktūra, kurią apibūdina tam tikri rodikliai, charakteristikos, pokyčiai. Socialinė - kultūrinė aplinka – tai marketingo makroaplinkos elementas, atspindintis visuomenės poveikį įmonei, jos marketingo sprendimams bei jų įgyvendinimui. (V.Pranulis ir kt., 2008).

Socialinę – kultūrinę aplinką apibūdina pirmiausia demografiniai rodikliai. Jų tyrimas leidžia nustatyti potencialių pirkėjų (vartotojų) skaičių, jų pasiskirstymą pagal lytį, amžių, šeimos sudėtį, išsilavinimą, gyvenamąją vietą, profesiją, tautybę ir kt. Didėjant gimstamumui daugėja vaikų, kartu auga ir jiems reikalingų prekių paklausa. Daugelis prekių vartojama ne individualiai, bet bendrai. Todėl svarbus demografinis rodiklis yra šeima namų ūkis, jos dydis, sudėtis pagal lytį, amžių ir pan., dirbančių asmenų skaičius, pajamos ir kt. Miesto ir kaimo gyventojų poreikiai skiriasi, todėl labai svarbu žinoti gyventojų pasiskirstymą tarp miesto ir kaimo, migracijos dydį ir kryptis (V.Dičkus, 2003).

Visuomenė, kurioje žmonės gyvena, lemia jų pažiūras, vertybines orientacijas, elgesio normas. Marketingo veiksams ir sprendimams didžiausią reikšmę turi tokie *kultūros fenomenai ir jų raidos tendencijos:*

- Pagrindinių vertybių pastovumas;
- Subkultūros;
- Antrinių vertybių kitimas.

Kultūros reikalavimai nėra labai griežti ir pirkėjui palieka daug laisvės rinktis. Tad jeigu juos laikysime tam tikrą plotą ribojančia tvora, ji bus labai neaukšta ir apjuos didžiulį plotą. Dauguma pirkėjų stengiasi elgtis taip, kad neišeitų už kultūros nubrėžtų ribų. Tai suprantantis pardavėjas gali atitinkamai pritaikyti ir savo pasiūlymus. Taip daugėja šansų, kad jo veikla bus sėkminga .

Kultūrinėje aplinkoje pastebėta tendencija „visuomenė – tai mes“, atsargus pasitikėjimas įvairiomis institucijomis ir organizacijomis, didėjantis patriotizmas ir konservatizmas, gamtos vertinimas, „naujasis realizmas ir prasmingesnių bei tvirtesnių vertybių paieška (P.Kotler ir kt., 2003).

Apibendrinat galima pasakyti, kad socialinės kultūrinės aplinkos pažinimas leidžia įmonei geriau orientuotis į jos vartotojų poreikius. Žinant savo vartotojų pasiskirstymą pagal amžių, išsilavinimą, lytį, gyvenamąją vietą, galima savo produkciją ar paslaugas nukreipti vartotojui artima linkme.

Politinė – teisinė aplinka. Kiekvienoje šalyje veikiančios politinės jėgos suformuoja valdžios ir valdymo struktūras, parlamentą, vyriausybę kurios savo sprendimais priima tam tikrus teisės aktus (įstatymus, nutarimus, taisykles). (A.Bakanauskas, 2004). Taigi verslo įmonės veikla tam tikroje politinėje – teisinėje aplinkoje, nustatančioje joms „žaidimo taisykles“. Šių taisyklių nežinojimas arba nepaisymas įmonei gali turėti labai skaudžių padarinių, atvesti net prie žlugimo.

Politinė – teisinė aplinka – tai marketingo makroaplinkos elementas, apimantis visuomenės politinių struktūrų veiksmus ir teisės aktus, kurie daro įtaką marketingo sprendimams bei jų įgyvendinimui. Valdžios ir valdymo institucijos savo teisės aktais gali visoms ar tik tam tikros rūšies įmonėms (pvz. mažoms) sudaryti palankesnes veiklos sąlygas, skatinti investicijas mažindamos pelno mokesčio tarifą arba drausti, riboti tam tikrą veiklą (V.Pranulis.ir kt., 2008)

Marketingo veiklai svarbiausius teisės aktus tikslinga skirstyti į tris grupes:

- Reguliuojantys įmonių steigimą, jų vidaus veiklą ir likvidavimą;
- Reguliuojantys įmonės santykius su pirkėjais, partneriais ir konkurentais;
- Reguliuojantys atskiras marketingo sritis.

Todėl marketingo klausimus sprendžiantys darbuotojai turi būti gerai susipažinę su svarbiausiomis teisės normomis, reguliuojančiomis konkurenciją, vartotojų teisių ir visuomenės interesų apsaugą.

Politinę aplinką sudaro įstatymai, valstybinės agentūros veikiančios arba ribojančios interesų grupes. Politinėje aplinkoje įvyko trys svarbiausi pokyčiai: daugėjo verslą kontroliuojančių įstatymų, didėjo interesų grupių ir etikos normų įtaka bei visuomenei naudinga veikla (F.Kotler, 2003).

Apibendrinant galime teigti, kad įmonės veiklai be galo svarbi politinė–teisinė aplinka. Lietuvoje įmonių veiklą reglamentuoja visa eilė įstatymų: įmonių įstatymas, akcinių bendrovių įstatymas. Kiekvienas įstatymas, ypač jų kaita stipriai įtakoja įmonės veiklą. Kaip pavyzdį galime pateikti pridėtines vertės mokesčio įstatymą, pelno mokesčio įstatymą, kurie yra labai svarbūs

įmonėms finansinei būklei. Mokesčių didinimas, nepalanki teisinė aplinka smulkiam ir vidutiniam verslui slegia įmones, dažnai jų veikla užsibaigia bankrotu.

Mokslinė ir technologinė aplinka. Niekas nesiskverbia į žmogaus gyvenimą taip galingai ir sparčiai kaip mokslas ir technika. Kiekviena šiuolaikinė prekė yra tam tikrų mokslo žinių panaudojimo rezultatas. Todėl mokslinių tyrimų raida ir jų rezultatų taikymo galimybės marketingo politikai yra labai svarbios – tai vienas jo makroaplinkos elementų, vadinamas moksline technologine aplinka (E.Bagdonas, 1997).

Mokslinė ir technologinė aplinka – tai marketingo makroaplinkos elementas, apimantis mokslo žinių ir jų praktinio taikymo poveikį marketingo sprendimams bei jų įgyvendinimui. Mokslinė technologinė aplinka daro įtaką visiems marketingo komplekso elementams. Kiekvienas didesnis mokslo pasiekimas gali tapti naujų prekių atsiradimo priežastimi, sukurti naujus poreikius.

Naujų technologijų atsiradimas neretai susijęs su senųjų žlugimu. Kartais tai kelia grėsmę ne tik rinkoje esančioms prekėms, jų gamintojams, bet ir ištisoms pramonės šakoms. Išsivysčiusiose šalyse vartotojai tampa vis labiau techniškai išprusę, sugeba perprasti ir naudotis techniškai sudėtingomis prekėmis. Vartotoją labiau domina prekės naudingumas, jos galimybės tenkinti vienus ar kitus poreikius. (Z.Gineitienė, 2005).

Išsivysčiusiose šalyse marketingo mokslinėje – technologinėje aplinkoje pastebimos *tokios tendencijos* :

- Techninės pažangos spartėjimas;
- Neribotos naujovių galimybės;
- Asignavimų mokslo tiriamiesiems bei konstravimo darbams didėjimas;
- Nedidelis prekių tobulinimas, daug įmonių, užuot ieškojusios naujovių, kurios sukeltų tam tikrų prekių gamybos perversmą, apsiriboja nežymiu esamų prekių tobulinimu;
- Techninės pažangos valstybinio reglamentavimo didėjimas (V.Pranulis ir kt., 2008).

Technologinei aplinkai būdinga sparti technologijų kaita, didžiulės investicijos tyrimams ir diegimui. Pabrėžiamas padidėjęs valstybinis reguliavimas (F.Kotler, 1999).

Gana dažnai naujų technologijų atsiradimas reiškia ir senesniųjų žlugimą. Kartais tai kelia grėsmę ne tik anksčiau gamintoms prekėms, bet netgi ištisoms pramonės šakoms. Mokslo ir technikos įtaka atsiliepia ir prekių įpakavimui. Tobulas įpakavimas duoda vartotojui papildomos naudos, skatina pirkti prekę (S.Urbonavičius, 1997).

Mokslo ir technikos pažanga turėjo įtakos ir atsiskaitymo už pirktas prekes bei paslaugas operacijoms. Atsirado galimybė greitai atlikti pinigines operacijas tarp labai toli viena nuo kitos

esančių įmonių ar bankų, atsiskaityti už prekes mokėjimo kortelėmis. Paplitus kompiuteriams ir kitai elektroninei technikai, atsirado vadinamoji elektroninė prekyba.

Technologinės aplinkos, techninių naujovių įtaka reikšminga ir prekių transportavimo bei sandėliavimo operacijoms. Tai padeda geriau organizuoti prekių judėjimo iš gamintojo pas vartotoją procesą, mažinti su juo susijusias išlaidas, gerinti pirkėjų aptarnavimą.

Taip pat techninė pažanga įtakoja reklamą. Naujų technologijų pagalba sukuriama vis įdomesnių vaizdo ar garso efektų, jų dėka vis įdomiau įrengiami stendai ir vitrinos.

Apibendrinant galime pasakyti, kad mokslinė technologinė aplinka stipriai įtakoja įmonės veiklą. Įmonė, kuri yra įdiegusi pačius pažangiausias vartotojų poreikius tenkinančias technologijas yra žymiai patrauklesnės vartotojams. Techninės naujovės motyvuoja pirkėją apsipirkti, nes visi procesai vyksta sklandžiau ir greičiau.

Gamtosauga šio amžiaus pabaigoje tapo viena iš svarbiausių problemų, kurią turi spręsti valstybė ir įmonės. Daugelyje pasaulio miestų oro ir vandens tarša pasiekė pavojingą lygį. Didžiulis nerimas kyla dėl to, kad tam tikros cheminės medžiagos (freonai) ardo Žemės ozono sluoksnį ir gali atvesti prie ekologinės katastrofos. Mokslininkų ir visuomenės veikėjų pastangomis visuomenė vis geriau suvokia aplinkosaugos problemas.

Gamtinė aplinka – tai marketingo makroaplinkos elementas, apimantis klimato sąlygų, gamtos išteklių, jų naudojimo ir aplinkosaugos priemonių įtaką marketingo sprendimams bei jų įgyvendinimui.

Įmonių vadovai ir specialistai turi atsižvelgti į didėjantį visuomenės ekologinį išprusimą ir marketingo gamtinės aplinkos kitimą. Reikia atkreipti dėmesį į tris pavojų keliančias, tačiau ir tam tikrų galimybių teikiančias tendencijas:

- Gamtinių išteklių stoka;
- Riboti neatsigaminantys ištekliai;
- Aplinkos taršos didėjimas (V.Pranulis ir kt., 2008).

Apibendrinant galime pasakyti tai, kad nuolat griežtėjantys aplinkosauginiai reikalavimai įpareigoja įmones, mažinti aplinkos taršą, t.y. įmonės privalo investuoti į savo gamybos atliekų nukenksminimą, išvalymą.

Gamtinė aplinka privačiai ikimokyklinio ugdymo įstaigai poveikio nedaro, todėl darbe ji neanalizuojama.

Mikroaplinka tai visuma išorinių jėgų, kurioms įmonė, siekdama savo tikslų, gali daryti įtaką (V.Pranulis, V.Pajuodis, S.Urbonavičius, R.Virvilaitė, 1999).

Mikroaplinką sudaro:

- Pirkėjai,

- Konkurentai,
- Tiekėjai,
- Pardavimo tarpininkai,
- Pardavimo pagalbininkai.

Pastarieji du neaktualūs privačios ikimokyklinės ugdymo įstaigos atveju, todėl jų tyrime neaptariame.

Tuo tarpu kiti mikroaplinkos elementai vaidina lemiamą vaidmenį steigiamam vaikų darželiui, tad tikslinga juos panagrinėti išsamiau.

Pirkėjai. Pirkėjai, dažnai esantys ir prekės vartotojai, daro didžiausią įtaką marketingui.

Jie lemia marketingo tikslus, jo strateginius ir taktinius sprendimus, netiesiogiai formuoja marketingo kompleksą. Pirkėjai tam tikra prasme irgi yra esami ar potencialūs įmonės partneriai, pasireiškiantys rinkoje kaip paklausos atstovai (V.Pranulis ir kt., 2000).

Pirkėjas – tai fizinis ar juridinis asmuo, norintis iš kito asmens įsigyti prekę ir išsipareigojantis už ją sumokėti nustatytą pinigų sumą.

Visus pirkėjus galima suskirstyti į penkias grupes:

- Privatūs namų ūkiai – pavieniai asmenys ar asmenų grupės, kurie įsigyja prekes asmeniniam naudojimui;
- Gamintojai – visos įmonės, kurios įsigyja prekes gamybai;
- Perpardavėjai – pirkėjai, kurie įsigyja prekes, kad jas vėl parduotų;
- Valstybinės ir nevyriausybinės organizacijos – institucijos, kurios įsigyja prekes sau naudoti ar perduoti kitoms organizacijoms (pvz; labdaros organizacijos);
- Užsienio pirkėjai – visų išvardytų grupių pirkėjai užsienyje. (J.Ramanauskienė, 1998).

Konkurentai

Pasak A.Gagilaitės, V.Boguslausko (2006) įvertinti įmonę, jos veiklą, palyginti ją su konkurentų vykdoma veikla yra vienas pagrindinių daugelį verslininkų dominančių klausimų.

Konkurencija - pagrindinis rinkos ekonomikos pažangos variklis . Konkurencija skatina įmones efektyviai veikti, verčia teikti geresnes paslaugas, samdyti geresnius darbuotojus, rūpintis jų tobulėjimu ir motyvacija. Nuo konkurencijos priklauso vidinės organizacijos darbo sąlygos, darbo užmokestis bei vadovų ir pavaldinių santykiai. Tik įvertinus konkurenciją, įmanoma sėkmingai puoselėti verslą.

Apibendrinant galime pasakyti, kad pirkėjai (vartotojai) kiekvienos įmonės orientyras. Pirkėjų poreikių tenkinimas svarbiausias įmonės tikslas ir uždavinys.Be pirkėjų gamyba, pardavimas netektų prasmės, todėl kiekviena įmonė stengiasi kuo geriau patenkinti vartotojų pirkėjų poreikius,

tam dažnai į pagalbą pasitelkiama vartotojų anketinė apklausa, jos metu sužinomi pirkėjų lūkesčiai, tai leidžia įmonę pertvarkyti savo prekių ar paslaugų asortimentą ta linkme, kad kuo efektyviau užtikrinti pirkėjų poreikius.

Akcentuotina, kad žymus mikroaplinkos poveikis privačiam vaikų darželiui pasireiškia per *pirkėją*. Juk sugebėjimas savo veiklos produktui rasti vartotoją vienintelis ir tikrasis verslo tikslas. Būtent vartotojai, sprenddami, kokių prekių ar paslaugų jiems reikia ir už kokias kainas, išlaiko organizaciją ir sudaro sąlygas nuolat atnaujinti veiklą. Tad organizacija yra priversta nuolat sekti visuomenėje vykstančius procesus, analizuoti įvairių socialinių grupių reikmes ir joms pritaikyti teikiamą paslaugą.

Siekiant išsamiau susipažinti su potencialių pirkėjų poreikiais, tyrėme kelis detalius nestruktūrizuotus interviu laisvus pokalbius su tėvais, turinčiais ikimokyklinio amžiaus vaikus. Tokios laisvos formos apklausos atitinka žvalgybinio tyrimo koncepciją.

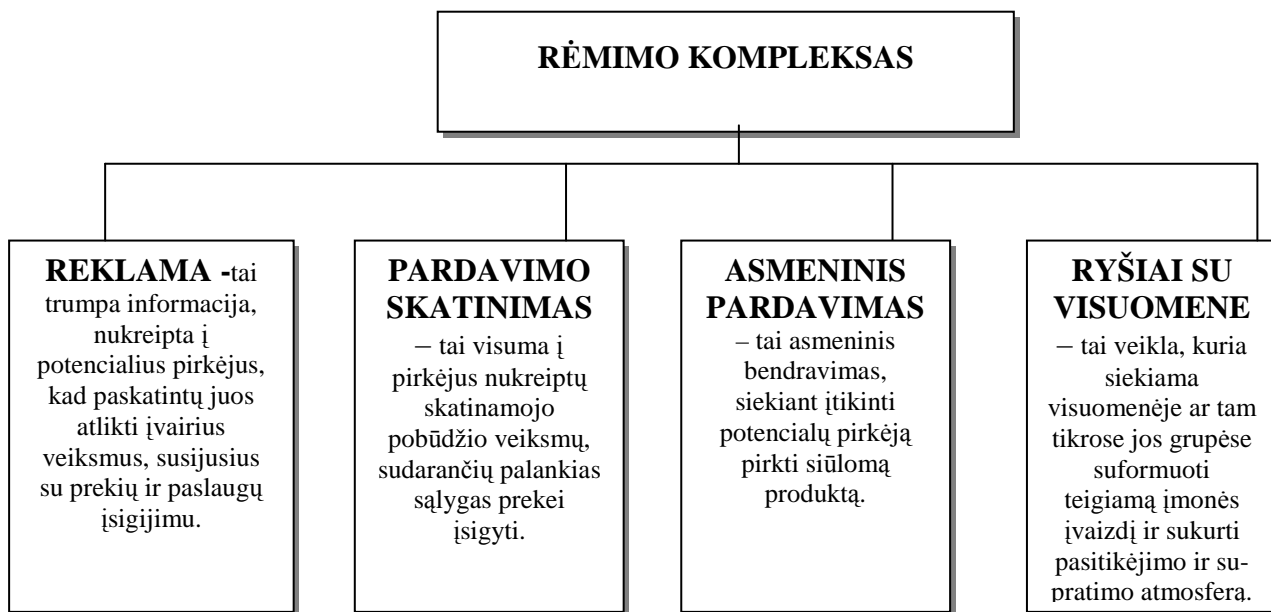
Rėmimo kompleksas

Šiuolaikinės verslo organizacijos susiduria su dinamiškais ir neišvengiamais ekonominės aplinkos pokyčiais. Globali kompiuterizacijos bei komunikacijų plėtra keičia rinkų prigimtį. Vyksta judėjimas iš masinės gamybos eros į informacijos ir žinių veikiamą masinio pritaikymo erą. Kūrybiškumas, inovatyvumas tampa esminėmis kompetencijomis, kurios gali padėti įmonei įgyti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą. Įmonės privalo kurti naujas idėjas, kitaip jos nepajėgios varžytis pridėtinės vertės kūrimo procese. Naujų idėjų kūrimas pats savaime negarantuoja palankesnės konkurencinės pozicijos. Šiuolaikinės ekonomikos suformuota būtinybė- gebėjimas idėjų srautus transformuoti į technologinę ir komercinę įmonės sėkmę. Šis procesas apima ne tik naujų prekių ir paslaugų kūrimą, bet ir reklamą, pardavimų skatinimą, asmeninį pardavimą, bei ryšių su visuomene plėtojimą. Didžiulė konkurenciją priverčia įmonės nuolat stebėti rinkoje vykstančius pokyčius, atlikti rinkos tyrimus, vykdyti išsamią šių tyrimų analizę, siekiant geriau išaiškinti bei patenkinti vartotojų poreikius. Kiekvienai organizacijai svarbu, numatyti galimus konkurentų veiksmus, prognozuoti rėmimo strategiją ir jos įgyvendinimo etapus, bei jų poveikį vartotojui.

Rėmimas yra vienas rinkodaros komplekso elementų, skirtingi autoriai kiek savaip pateikia rėmimo apibrėžimus. Pasak A. Žvirblio (2000), rėmimas apima sprendimus ir veiksmus, orientuotus į vartotoją bei apimančius informacijos apie prekę (paslaugą) platinimą, reklaminę veiklą ir visas kitas priemones, kurios tik gali prisidėti skatinant vartotoją pirkti prekę (naudotis paslauga). Anot Jerome McCarthy (1989) rėmimas – tai rinkodaros komplekso elementas, apimantis sprendimus ir veiksmus, atliekamus siekiant paveikti esamų ir potencialių pirkėjų požiūrius, nuostatas ir elgseną. R.Urbanskienė, O.Obelenytė (1995) nurodo, kad rėmimu užmezgamas ryšys tarp įmonės (informacijos siuntėjo) ir klientų, pirkėjų, vartotojų (informacijos priėmėjų). Šio ryšio tikslas-

pasiekti, kad vartotojai reaguotų į pateikiamą informaciją. Būdingiausia atsakomosios reakcijos forma - įmonės prekių, paslaugų pirkimas.

Pasak V.Pranulio ir kt. (1999), kiekviena rėmimo veiksmų rūšis turi tam tikrų savitų bruožų, nuo kurių priklauso jų taikymas (žr. 5 paveikslą).



5 pav. Rėmimo komplekso elementai ir jų samprata

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis V.Pranuliu (2003) ir R. Virvilaite (1997).

Taigi Rėmimo kompleksą sudaro keturi jo elementai: reklama, pardavimo skatinimas, asmeninis pardavimas, ryšiai su visuomene. Visi šie elementai yra vienas su kitu susiję ir svarbūs įmonės rėmimo strategijos formavimui.

Anot M.Čeikauskienės (1997) kiekviena iš šių priemonių yra savita. Reklama per tam tikras jos perdavimo priemones skleidžia įmonės pageidaujamą informaciją, kuri skatina prekių bei paslaugų pardavimą. Pardavimo skatinimas sukuria išskirtines prekių įsigijimo sąlygas ir apie tai praneša potencialiems pirkėjams. Asmeninis pardavimas – tai tiesioginis pardavėjo bendravimas su klientu, pirkėju, kurio metu vyksta prekės pardavimas. Ryšiai su visuomene siekia suformuoti visuomenėje ar tam tikrose jos grupėse palankų įmonės įvaizdį.

Pasak A. Pajuodžio (2002), rėmimo veiksmų grupės tarpusavyje glaudžiai susiję, todėl jų visuma vadinama rėmimo kompleksu, o kiekviena atskira grupė - to komplekso elementu. Kiekvieno rėmimo komplekso elemento reikšmingumas ir struktūra priklauso nuo keleto sąlygų.

Pirma sąlyga, reikia atsižvelgti į rinkos pobūdį. Kai rinkoje pirkėjų yra daug, daugiau dėmesio skiriama reklamai. Antra sąlyga – pačios prekės pobūdis. Remiant asmeninio vartojimo prekes, dažniausiai tuo pačiu metu naudojami visi keturi elementai, tačiau svarbiausiais laikomi reklama ir

pardavimų skatinimas. Trečia sąlyga – prekės pasiekta gyvenimo ciklo stadija. Įvedimo stadijoje reikšmingiausi rėmimo elementai yra prekės reklama ir populiarinimas. Augimo ir brandos stadijose labai svarbiu tampa pardavimų skatinimas. Smukimo stadijoje pardavimų skatinimas praktiškai nebetaikomas. Ketvirtoji sąlyga – prekės kaina. Remiant pigias prekes, didesnę reikšmę turi reklama, brangias – asmeninis pardavimas. Penkta sąlyga – rėmimui skiriamų lėšų apimtis. Kai ji nedidelė, sunku panaudoti brangius rėmimo veiksmus (R.Urbanskienė, O.Obelenytė, 1995).

Baigiamajame darbe aktualiausia iš rėmimo komplekso elementų-reklama, nes gera ikimokyklinio ugdymo įstaigos reklama, daro didžiulę įtaką pritraukiant kuo daugiau paslaugos vartotojų.

Reklama. Anot E. Bagdono, E. Kazlauskienės (2000) reklama tai viešas skelbimas, skatinantis pirkti, parduoti, nuomoti ar siūlantis paslaugą. Reklama yra daugiafunkcinė veikla kurios pagalba gali būti siekiama daug ir skirtingų tikslų. Reklamos kaip komunikacijos reikšmę ir svarbą rodo atliekamos funkcijos. Pagrindinės reklamos funkcijos pateiktos 6 lentelėje.

6 lentelė

Reklamos funkcijos

Reklamos funkcijos	Funkcijos aprašymas
Informavimo	Šią funkciją reklama atlieka auditorijai pristatydama prekes, paslaugas, prekių ženklus. Taip pat gali būti skleidžiama informacija apie įmones ar jų veiklą.
Skatinimo veikti	Šią funkciją reklama gali atlikti atvira arba užmaskuota, netiesiogine forma. Pirmuoju atveju raginama skubėti į parduotuves, pirkti, teirautis ir pan. Antruoju – tiesiog demonstruojami emociškai patrauklūs vaizdai, naudojami dėmesį patraukiantys garsai ir siužetai.
Priminimo ir pastiprinimo	Auditorijai tenka priminti net ir gerai žinomus įmonių ar prekių vardus, svarbiausias prekių savybes ar jų pardavimo vietas ir sąlygas.
Tarpininkavimo	Kartais reklama naudojama tiesiogiai atsakyti į konkurentų kaltinimus arba paneigti neteisingas, tačiau visuomenėje paplitusias nuomones.
Ekonominė	Reklama yra vienas pagrindinių verslo variklių. Padeda subalansuoti pasiūlą ir paklausą, kreipti ją reikiama kryptimi, formuoti vartotojų įpročius ir nuostatas.
Socialinė	Didina visuomenės narių informuotumą, auklėja juos, talkina kuriant žinių visuomenę.
Ideologinė	Išreiškia visuomenėje vyraujančias ideologines nuostatas. Įtakoja gyvenimo būdai.

Šaltinis: Dumčius, A.(2002). Garso ir vaizdo reklamos projektavimas. – Kaunas: Technologija,p.17.

Priklausomai nuo to, kokiai auditorijai reklama skiriama, įmonė pasirenka vieną ar kitą reklamos rūšį. Anot Jewel (2002), vienas iš svarbių reklamos kampanijos sėkmės veiksnių – pasirinkti tinkamą reklamos nešiklį.

Kaip nešikliai reklamoje dažniausiai naudojami laikraščiai, televizija, radijas, žurnalai, kinas ir išorinės reklamos priemonės. Nors reklama dažnai siejama su televizija, daugumai įmonių kaip reklamos nešiklis ji visiškai netinka. Pasirenkant reklamos nešiklį, Jewel siūlo vadovautis keliais kriterijais (žr.7 lentelę).

Reklamos nešiklių vertinimas

Reklamos nešiklis	Reklamos nešiklio aprėptis	Reklamos pranešimo ilgalaikiškumas
Laikraščiai	Plati aprėptis Lankstu ir operatyvu Santykinai maži kaštai Galimybė orientuotis į skaitytojų grupes Vietiniai laikraščiai leidžia taikytis į atskiras geografines rinkas	Numeris trumpai gyvuoja Nėra judesio ar garso Sunku patraukti ir išlaikyti dėmesį
Televizija	Plati aprėptis Vaizdinis poveikis Galima taikytis į įvairias auditorijas pagal programas Vaizdo, garso ir judesio vienovė Galima demonstruoti prekę	Brangu Pranešimas trumpai gyvuoja Pamatytos reklamos negalima pasižiūrėti dar kartą Mažai informacijos Nelankstu Daugėjant kanalų, kiekvieno jų auditorija skaidosi ir mažėja Nuotolinio valdymo pultai leidžia kanalą perjungti ir išvengti reklamos
Radijas	Geografinė atranka Maži kaštai	Pranešimas trumpai gyvuoja Nėra vaizdinių stimulų Mažas klausytojų dėmesys
Kinas	Vietinis, labai atrankus	Nedidelis kino teatrų lankytojų skaičius
Išorinis (viešasis)	Didelė aprėptis Daug matančiųjų Maži kaštai Palyginti ilgas gyvavimas	Nedidelis informacijos kiekis Dingsta informacijos sraute
Žurnalai	Orientuojasi į aiškiai apibrėžtą teritoriją Palyginti ilgai gyvuoja Aukšta spaudos kokybė	Brangu Lankstu ir neoperatyvu Nėra judesio ar garso
Tiesioginė reklama paštu	Geografinė ir kokybinė atranka Lankstu ir operatyvu Perduoda daug informacijos	Brangu Sensta adresų sąrašai Mažas poveikis (menkai priima)

Šaltinis: Jewell, B. R. (2002). Integruotos verslo studijos. – The Baltic Press, p.189

Labai svarbus klausimas, kurį tenka spręsti renkantis reklamos priemonę, yra jos ryšys su reklamos nešikliu. Reklamos priemonė skleidžiama tam tikrais nešikliais, todėl jų pasirinkimo negalima vieno nuo kito atskirti. Dažnai priimant sprendimą dėl tam tikros reklamos priemonės iš karto numatomas ir nešiklis. Tačiau, nepaisant to, tai yra dvi sprendimų sritys. Reklamos priemonės pasirinkimo procesas vyksta trimis žingsniais. Pirmiausia priimamas sprendimas dėl reklamos priemonės tipo (spausdinta, transliacinė, išorinė ir pan.). Tolesnis žingsnis - sprendžiama dėl konkrečios reklamos priemonės rūšies (skelbimas, prospektas, reklaminis lapelis ir pan.). Trečias žingsnis - sprendžiamas klausimas dėl konkrečios reklamos priemonės formos, jos išraiškos. Pavyzdžiui, gali būti pateikta daug reklaminio skelbimo projektų (variantų), iš kurių reikia išrinkti vieną arba kelis. Reklamos priemonių pasirinkimo sprendimai vykdomi jau esant priimtiems sprendimams dėl reklamos tikslo, objekto, subjektų, reklamos biudžeto. Šie sprendimai nukreipia ir apriboja reklamos priemonių pasirinkimo sprendimų erdvę.

Apibendrinant galima teigti, kad reklama yra tam tikro pirkėjo įvaizdžio apie prekės vartotojiškas savybes formavimas, vardan šios prekės gamintojo ekonominio intereso. Manytina, kad ši reklamos definicija apima visas ankščiau įvardintas reklamos apibrėžimus. Pardavėjas, gamintojas ar paslaugų tiekėjas reklama siekia populiarinti savo gaminį ar paslaugas, išskirti jį iš aibės gaminių ar paslaugų, tuo būdu išryškindamas geriausias savo produkto ar paslaugos puses.

Žvalgybinis tyrimas tai neišsamus ir negilus (mažai argumentuotas ir iliustruotas faktais, duomenimis) tyrimas, atliekamas siekiant geriau suprasti ir apibrėžti problemos kilmę ir aplinką (V.Pranulis, 1998).

Šis tyrimas padėjo detaliau apibūdinti esamas ir potencialias rinkas ir išsiaiškinti, kaip geriausiai būtų galima tenkinti vartotojų poreikius.

Pagal tiriamą objektą šis tyrimas priskiriamas vartotojų tyrimams, kadangi juo siekiama išsiaiškinti vartotojų poreikius bei požiūrius, ištirti vartotojų elgesio ypatumus. Tyrime taikoma asmeninė apklausa, naudojant šiuos apklausos tipus: apklausiamojo namuose apklausa vyksta apklausiamojo namuose; iš namų, telefonu apklausa naudojant savo namų telefoną. Šie apklausos tipai pasižymi tokiomis charakteristikomis: greitas informacijos gavimas, klausimų lankstumas, maža nesusipratimų tikimybė, didelė apklausiančiojo įtaka respondentui (V.Pranulis, 1998).

Tyrimo metu buvo apklausta 10 tėvų, turinčių ikimokyklinio amžiaus vaikų. Be to, respondentai turėjo pasižymėti aukštu pajamų lygiu ir tokiu būdu atitikti tikslinį steigiamo darželio segmentą (V.Pranulis, 1998).

Vadinasi, tai netikimybinė tikslinė atranka, kurios metu pasirenkami geriausiai tyrimo tikslus atitinkantys respondentai. Apklausiant respondentus buvo siekiama išsiaiškinti:

Ar leistų savo vaiką į privatų vaikų darželį? Kodėl?

Kiek sutiktų mokėti per mėnesį už vaiko išlaikymą darželyje?

Kokiais požymiais turėtų išsiskirti darželis, kuris jų vaikui būtų idealiausias?

Didesnė respondentų dalis savo vaikus leidžia (ar leis) į vaikų darželius. Tokį pasirinkimą labiausiai lemia tėvų užimtumas. Be to, savo pasirinkimą dauguma argumentuoja tuo, kad “vaikas turi užaugti tarp vaikų”, t.y., darželyje yra geriausios sąlygos vaiko bendravimo įgūdžių formavimuisi, jo saviraiškai Štai keletas išsakytų nuomonių:

“jei yra galimybės, tėvai neturėtų vengti ikimokyklinės įstaigos, nes tai, ką vaikai gauna darželiuose, yra didelė vertybė”;

„darželyje vaikas ne tik pavalgo, bet ir yra lavinamas, ugdomi gabumai“;

„darželyje gaunamos pirmosios savarankiškumo, draugiškumo, pažinimo pamokos“ ir pan.

Maždaug pusė respondentų mielai leistų savo vaiką į privačią ikimokyklinio ugdymo įstaigą, jei:

- Ji būtų įsteigta pagal visus reikalavimus ir turėtų veiklos licenciją;
- Ji būtų nelabai toli nuo gyvenamosios vietos;
- Paslaugų kaina atitiktų kokybę (V.Pranulis, 1998).

Tokį savo pasirinkimą pastarieji argumentavo tuo, jog valstybiniai vaikų darželiai šiuo metu yra gana vargani. Vis dėlto, reikia pažymėti, kad kita pusė respondentų yra patenkinti esama vaiko ugdymo forma ir jos nenorėtų keisti, nors finansiškai tai galėtų sau leisti.

Didžioji dalis apklaustų tėvų už vaiko išlaikymą privačiame vaikų darželyje sutiktų mokėti 1000-1200 Lt, jei paslaugos būtų tikrai aukštos kokybės. Tik maža dalis respondentų būtų pasiryžusi už šias paslaugas mokėti virš 1200 Lt.

Svarbiausias idealaus darželio požymis, kurį išskyrė respondentai, yra aukšta darbuotojų kvalifikacija ir jų sugebėjimas tinkamai organizuoti veiklą, užtikrinti vaiko saugumą. Kitas svarbus aspektas – gera materialinė bazė tiek patalpų ar įrangos, tiek turiningo laisvalaikio leidimo požiūriu.

Prie pagrindinių požymių dauguma tėvų taip pat priskiria darželio vietos ir jo darbo laiko faktorių. Abstrakčiai idealų darželį galima nusakyti šiuo išreikštu požiūriu: “Jame turi būti viskas, kad vaikas būtų linksmas ir laimingas”(V.Pranulis, 1998).

Ypatingai svarbi įmonės veiklos sritis yra *tiekimas*. Nuo to, ką organizacija pasiima iš aplinkos, bei nuo to, ką ji su paimtais ištekliais daro, priklauso jos galutinio gaminio kokybė ir kaina. Todėl kiekviena organizacija yra priklausoma nuo išteklių bei tiekėjų ir stengiasi išnaudoti konkurenciją tarp jų, siekdama žemesnių kainų, kokybiškesnio darbo ir greitesnio pristatymo (J.Stoner, R.Freeman, E.Gilbert, 1999).

Labai retai rinkoje būna tik viena įmonė gamintoja ar pardavėja. Paprastai tuos pačius pirkėjų poreikius stengiasi patenkinti kelios įmonės. Todėl tarp jų dėl pirkėjų vyksta nuolatinės varžybos, *konkurencija*. Siekiant kiek galima tiksliau įvertinti konkurentų įtaką steigiamai įstaigai, darbe visų pirma nustatėme privataus vaikų darželio konkurentus, paskui juos aptarėm ir išskyrėm esminius požymius, kuriais steigiamas darželis būtų pranašesnis už savo konkurentus.

Kadangi darželio galimybės (kapitalo ištekliai) leidžia į jį priimti 80 vaikų, tai marketingo kompleksas yra orientuotas į šio skaičiaus užtikrinimą. Tad atskira pardavimų prognozė šiuo atveju nėra tikslinga.

Apibendrinant marketingo plano struktūrą galima teigti, jog šioje verslo plano dalyje svarbiausia detalai apibūdinti verslo aplinką, kruopščiai atlikti klientų segmentavimą ir tuo pačiu nustatyti tikslingą rinką, parinkti tinkamą marketingo kompleksą.

2.2. Organizacinis ir finansinis planas

Organizaciniame plane būtina pateikti gamybos valdymo organizacinę schemą, kurioje apibrėžiama darbuotojų ir tarnautojų sudėtis, funkcijos, jų tarpusavio sąveika, numatoma veiklos koordinacija ir kontrolė, keitimasis informacija (A.Garškienė, 1997). Atskirai pristatoma valdymo grupės sudėtis, atsakomybė, išsilavinimas, profesinis pasirengimas. Taip pat nurodoma:

- Įmonės juridinė forma;
- Duomenys apie partnerius ir pagrindinius pajininkus;
- Specialistų poreikis, jų išsilavinimas, kvalifikacija, darbo patirtis;
- Darbo užmokestis, darbo sąlygos ir priėmimo į darbą sąlygos.

Finansinio plano struktūra nėra griežtai nustatyta, todėl skirtingoje literatūroje galima aptikti įvairias finansinio plano dalis. Vis dėlto, dauguma šios ataskaitos aspektų išlieka vienodi gali kisti tik kai kurios plano dalys. Siekiant kuo efektyviau parašyti šią plano dalį, tikslinga palyginti skirtingų autorių pateikiamus finansinio plano ruošimo elementus. Būtent palyginamoji analizė ir apibendrinimai leidžia pasirinkti tinkamiausią finansinio plano rašymo struktūrą. Tuo tikslu šalia E. Bagdono ir E. Kazlauskienės (1997) finansinio plano sudėties yra pateikiama A. Jovaišos (1997) rekomenduojamą šio plano struktūrą. Ją sudaro:

- Reikiamos lėšos ir jų panaudojimas;
- Finansinių rodiklių skaičiavimo prielaidos;
- Pardavimo prognozė;
- Savikainos prognozė;
- Prognozuojamo pelno ataskaita;
- Prognozuojamų pinigų srautų ataskaita;
- Prognozuojamas balansas;
- Gamybos nenuostolingumo taško analizė;
- Prognozuojami ekonominiai rodikliai.

Siekiant susisteminti minėtų autorių finansinių planų dalis, sugrupuojame atitinkamus jų elementus tyrimui reikalinga tvarka ir aptariame juos atskirai.

Lėšų poreikis ir šaltiniai = Reikiamos lėšos ir jų panaudojimas. Tai nėra griežtos formos finansinis dokumentas. Čia rekomenduojama pateikti du esminius dalykus:

1. Lėšų poreikį (projekto sąnaudas);
2. Finansavimo šaltinius.

Tuo tikslu reikia atsakyti į kelis klausimus:

- Kiek ir kam reikia pinigų?

- Kokie galimi finansavimo būdai?
- Kada reikės lėšų?

Projektas atitinkamai gali būti finansuojamas iš nuosavo ir skolinto kapitalo. A. Jovaiša (1997) siūlo tokius finansavimo būdus:

- Akcijos;
- Paskolos;
- Įvairios nuomos sutartys;
- Pirkimas išsimokėtinai;
- Pirkimas skolon ir prekių apmokėjimas avansu.

Pelno (nuostolio) ataskaita = prognozuojamo pelno ataskaita. Ji parodo, kaip per ataskaitinius metus kito pardavimų apimtys, kokia buvo parduotų prekių ir paslaugų savikaina bei kitos sąnaudos (P.Kotler, G.Armstrong, J.Saunders, V. Wong, 2003).

Iš realizacinių ir nerealizacinių pajamų atėmus savikainą, gaunamas bendrasis pelnas. Iš to atėmus veiklos sąnaudas (administracines ir pardavimų), lieka veiklos pelnas.

Pelnas prieš apmokestinimą gaunamas, jei įmonė turi finansinių pajamų, kurios pridedamos prie veiklos pelno ar finansinių sąnaudų kurios atimamos.

Grynasis ataskaitinių metų pelnas tai pelnas atskaičius pelno mokesčius pagal Juridinių asmenų pelno įstatymo nustatytą tvarką. Tačiau individualiai įmonei grynasis pelnas tai pelnas atskaičius pajamų mokesčius pagal Fizinių asmenų pajamų įstatymo nustatytą tvarką.

Balansas. Tai finansinės atskaitomybės dokumentas, parodantis tam tikros dienos įmonės finansinę padėtį. Remiantis balanso duomenimis, galima nustatyti, kokiu turtu disponuodama įmonė uždirbo ataskaitinio laikotarpio pelną (G.Kalčinskas, G.Černius, 1997).

Balansą sudaro dvi dalys:

1. Turtas, jo sudėtis ir paskirstymas;
2. Nuosavybės ir įsipareigojimai, pateikiama iš kokių šaltinių sudarytas turtas.

Kadangi individualios įmonės savininkas finansinėje dalyje gali nepateikti balanso, rašant vaikų darželio finansinį planą balanso dalis nebuvo įtraukta.

Pinigų srautų ataskaita. Tai ataskaita, kurioje atspindimi visi pinigų gavimai bei išmokėjimai, susiję su ūkinėmis, finansinėmis bei investicinėmis operacijomis, atliktomis per analizuojamą laikotarpį. Tačiau pinigų srautų ataskaitos tikslas pateikti informaciją ne tik apie gautus ir išleistus pinigus, bet ir atspindėti pinigų judėjimą įmonės veikloje (D.Šlekienė, I.Klimavičienė, 2000).

Ataskaitoje galima išskirti šiuos straipsnius:

- gauta pinigų iš pagrindinės, investicinės ir finansinės veiklos;
- išleista pinigų iš pagrindinės, investicinės ir finansinės veiklos.

Kai žinomos numatytos realizacinės įplaukos ir kapitalo investicijos per tam tikrą laikotarpį, grynųjų pinigų srautų prognozė išryškina lėšų trūkumą tam tikru laiko momentu ir parodo jo dydį.

Sąnaudų prognozė = savikainos prognozė. Tai labai svarbi finansinio plano dalis, kadangi tik tikslus sąnaudų įvertinimas leidžia tiksliai numatyti pelną ir prognozuoti įmonės veiklą. Sąnaudų klasifikavimas įmonėje priklauso nuo jos specifikos. Visos sąnaudos skirstomos:

- Gamybos.
- Administracines.
- Pardavimų (E.Bagdonas, E.Kazlauskienė, 1997).

Be to, sąnaudas galima skirstyti:

- Kintamąsias, kurios keičiasi priklausomai nuo pagamintos produkcijos kiekio,
- Sąlyginai pastovias, kurios nesikeičia.

Toks skirstymas vėliau padeda apskaičiuoti lūžio tašką.

Lūžio taškas = Gamybos nenuostolingumo taško analizė. Tai pardavimų apimties taškas, kuriame pajamos ir išlaidos lygios, nėra nei pelno, nei nuostolių. Skaičiavimai atliekami naudojant formulę: $Q_{kr} = F / (K_v - V_v)$; (E.Buškevičiūtė, I.Mačerinskienė, 1999); (4.1)

čia Q_{kr} - veiklos produkto apimtis natūriniais vienetais (šiuo atveju vaikų skaičius), kai pelnas = 0;

F - pastovūs kaštai;

K_v - produkto vieneto kaina;

V_v - produkto vieneto kintami kaštai.

Aptartas finansinio plano dalis galima rasti tiek E. Bagdono ir E. Kazlauskienės (1997), tiek A. Jovaišos (1997) pateiktuose finansiniuose planuose. Tai yra esminės šio plano sudedamosios dalys. Tačiau A. Jovaišos pateiktas finansinis planas apima daugiau sudėtinių dalių, kurias dabar ir aptarsim.

Prognozuojami ekonominiai rodikliai. Norint įvertinti įmonės veiklos efektyvumą įvairiais aspektais, reikia apskaičiuoti tam tikrus ekonominius rodiklius. Šiuo atveju tikslinga įvertinti *pelningumo rodiklius*, kadangi jie yra labai aktualūs ir reikšmingi tiek įmonių vadovams, tiek ir išoriniams analitinės informacijos vartotojams, skolinantiems lėšas ar teikiantiems materialinius išteklius.

Kaip jau minėta, tyrime yra skaičiuojamas *grynasis pardavimų pelningumas* ir *kapitalo pelningumas*, kurie yra svarbūs priimant sprendimus investuoti ar neinvestuoti pinigus į įmonės veiklą.

$$\text{Grynasis pardavimų pelningumas} = \text{Grynasis pelnas} / \text{Pardavimai (pajamos)}; \quad (4.2)$$

Šiuo rodikliu nustatoma, ar pelningas yra pardavimų procesas, ar ne. Grynasis pardavimų pelningumas parodo, kuri vieno pardavimų lito dalis yra grynasis pelnas, t.y. jis parodo įmonės veiklos efektyvumą.

$$\text{Kapitalo pelningumas} = \text{Grynasis pelnas} / \text{Kapitalas}; \quad (4.3)$$

Kapitalo pelningumas (literatūroje dar vadinamas pelno norma, kapitalo graža) parodo įmonės pelningumą, atsižvelgiant į įmonės veiklos finansavimo struktūrą. Kitaip sakant, kapitalo pelningumas parodo, kokį santykinį pelno dydį duoda kiekvienas įdėtas litas (Pupeikienė, 1997). Tai reiškia, kad kapitalo pelningumas atspindi, kaip pelningos yra akcininkų investicijos, ar įmonės sugeba pelningai naudoti joms patikėtas lėšas. Kaip vieną iš pagrindinių prognozuojamų rodiklių tyrime taip pat apskaičiuojame projekto atsipirkimo laiką, kuris parodo, kada įmonės savininkas padengs visas savo išlaidas. Atsipirkimo trukmei įvertinti taikytina tokia formulė:

$$T=I/P \quad (4.4)$$

Atsipirkimo trukmė = Investicijos / Metinis pelnas

T - atsipirkimo trukmė

P - gryniesi pinigų srautai per metus. Kvedaraitė V. (1997) siūlo vietoj grynujų pinigų srautų per metus (jei sunku juos nustatyti) naudoti metinį pelną (šiuo atveju būtent jį ir naudosime).

I - išleistų investicijoms pinigų srautų sumą (apytiksliai paskaičiavimui galima naudoti steigimo išlaidas, kurias steigiamą įmonę patirs).

Dabar, kai jau aptarti visi sudedamieji finansinio plano elementai, tereikia juos susisteminti ir sudėlioti logiško eiliškumo tvarka. Taigi atliekant privačios ikimokyklinio ugdymo įstaigos "Pasakaitė" finansinę analizę, organizacijos veiklos efektyvumas skaičiuojamas ir analizuojamas remiantis tokiu nuoseklumu:

- Lėšų poreikio apskaičiavimas.
- Paslaugos savikainos nustatymas (sąnaudų prognozė).
- Pelno (nuostolio) ataskaita.
- Lūžio taško nustatymas.
- Prognozuojami ekonominiai rodikliai.

2.3. Rizikos įvertinimas

Rizikos įvertinimas būtina verslo plano dalis. Rizika yra nuolatinė ekonominės bei finansinės veiklos dalis, kadangi sunku numatyti būsimų įvykių eigą, ypač jei jie vyksta nuolat kintamoje verslo aplinkoje. Dauguma verslo sprendimų susisiję su rizika, kuri praktikoje gali pasireikšti įvairiais būdais. Tą parodo ir skirtingi rizikos apibūdinimai:

rizika tai statistinė sąvoka, kuri remiasi pelno kintamumu; rizika tai galimybė, kad investicijų ateities rezultatas bus ne toks kaip tikėtasi; rizika tai laukiamo rezultato nepastovumas.

Norint tinkamai įvertinti riziką, būtina susipažinti su jos rūšimis bei pasireiškimo būdais. Atskiri autoriai išskiria skirtingas rizikos rūšis. E. Bagdonas ir E. Kazlauskienė (1997) siūlo tokį rizikos skirstymą:

- Gamybos rizika.
- Rinkos rizika.

Kalbant apie steigiamą vaikų darželį, galima pasakyti, kad jam būdinga tik rinkos rizika, nes šioje įstaigoje neatliekamos gamybos funkcijos. Vadinasi, toks rizikos skirstymas nėra tikslingas privataus vaikų darželio atveju.

Anot E. Buškevičiūtės ir I. Mačerinskienės (1999), korektiškiausia ir pilniau atspindinti praktikoje vykstančius procesus yra rizikos klasifikacija į:

- Verslo.
- Finansinę.
- Bendrąją.

Verslo rizika suprantama kaip įmonės nesugebėjimas padengti savo veiklos sąnaudų bei išlaidų. Šią riziką įtakoja tokie faktoriai:

- Veiklos produkto paklausa bei produkto įvairumas,
- Konkurencijos laipsnis,
- Augimo perspektyva,
- Įmonės dydis ir jos kaštų struktūra,
- Ekonominė bei politinė aplinka.

Finansinė rizika yra nesugebėjimas padengti finansavimo kaštų. Tai tiesioginis firmos finansavimo sprendimų pasireiškimo rezultatas (E. Buškevičiūtė, I. Mačerinskienė, 1999).

Bendrąją riziką sudaro verslo ir finansinė rizika. Šią riziką galima apibūdinti kaip nesugebėjimu padengti tiek ūkinių, tiek finansinių sąnaudų. Aptarus visas verslo plano dalis matyti, kad privačios ikimokyklinio amžiaus vaikų priežiūros ir ugdymo centro įkūrimą sudarys tokios dalys:

- Siūlomo projekto esmė.
- Marketingo planas.
- Organizacinis planas.
- Finansinis planas.
- Rizikos įvertinimas.

3. PRIVAČIOS IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOS „PASAKAITĖ” VEIKLOS GALIMYBIŲ EKONOMINIS ĮVERTINIMAS

3. 1. Siūlomo projekto esmė

Mažeikių miestas, kaip ir dauguma Lietuvos miestų susiduria su ikimokyklinių įstaigų trūkumu.

Miesto Švietimo ir ugdymo skyriaus duomenimis, kasmet apie 250 vaikų nepatenka į lopšelių-darželius dėl jų stygiaus.

Be to savo paslaugas siūlantys valstybiniai vaikų lopšeliai – darželiai nesudaro galimybės vaiko priežiūrai vasaros laikotarpiu, taip daugelis šeimų yra priversti samdyti aukles, keisti įprastą darbo ritmą, susiduria su daugybe papildomų problemų, susijusių su vaiko priežiūra vasaros laikotarpiu.

Taip pat viena iš aktualiausių problemų valstybinių lopšelių-darželių paslaugų kokybė. Dažnai pasitaiko nusiskundimų, dėl valstybinių lopšelių-darželių teikiamų paslaugų kokybės.

Paslaugų vartotojai dažnai skundžiasi ikimokyklinių įstaigų personalo kvalifikacijos stoka, vaiko ugdymo kokybe, maitinimo kokybe ir t.t.

Siūlomo privačios ikimokyklinio ugdymo įstaigos darželio – lopšelio įsteigimo esmė yra išspręsti ikimokyklinių vaiko ugdymo įstaigų trūkumą Mažeikių mieste, sudarant galimybę užtikrinti vaiko priežiūrą visų metų laikotarpiu ir suteikiant aukščiausios kokybės paslaugas vartotojams.

Pagrindiniai svertai, apsprendžiantys būsimo projekto pasisekimą yra:

- Didelė paslaugos paklausa;
- Minimali paslaugos pasiūla;
- Nedidelis tiesioginių konkurentų skaičius;
- Aukšta teikiamų paslaugų kokybė;
- Platus ir išskirtinis teikiamų paslaugų asortimentas.

Kaip jau buvome minėję Mažeikiuose jau 12 metų vasaros metu nedirba joks darželis. Tėvai, ypač vienišos motinos susiduria su vaikų priežiūros problema. Taip pat nėra jokios įstaigos, kurioje būtų galima vaiką palikti pusei dienos ar keletui valandų. Tai ypač aktualu asmenims dirbantiems ne pilną darbo dieną arba pamainomis.

Planuojama ikimokyklinio ugdymo įstaiga „Pasakaitė,, veiks visus metus, esant klientų pageidavimui ir poreikiui, planuojame įrengti ir budinčią grupę, kurios darbo laikas 24 val.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ vizija aukštos pedagoginės kultūros įstaiga, kurioje sudarytos sąlygos individualiai ugdytinių socializacijai, padėsiančiai jiems integruotis į bendraamžių grupes bei visuomenės gyvenimą.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ misija maksimaliai atsižvelgti į ugdytinių individualias galimybes ir sudaryti sąlygas visapusiškai jų gebėjimų sklaidai bei socialiai reikšmingam jų panaudojimui.

Kiekviena vaiko diena, praleista ugdymo ir priežiūros įstaigoje, turi būti nepakartojama, suteikianti žinių, skatinanti rūpintis savo sveikata, mokanti pajusti gamtos grožį, puoselėjanti tautos kultūrą.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ veiklos filosofija:

Ugdymu atskleisti individualybę ir padėti kiekvienam vaikui suvokti savo santykį su tikrove ir pačiu savimi. Ruošti žmogų nuolatiniam savęs atradimui bei tobulinimui.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ yra ugdymo ir kultūrinės paskirties institucija. Žmogaus ugdymas vientisas procesas, paremtas saviaukla, natūralia vaiko prigimtimi, jo sugebėjimu pačiam kurti save, laisvai renkantis žaidimų vietą bei priemones. Pagarba vaikui, jo teisėms ir nepriklausomybei. Laisvas vaikas turintis savo tikslą, laisvai pasirenkantis norimą veiklą, turintis galimybę mąstyti, daryti sprendimus, taisyti klaidas ir tokiu būdu formuotis kaip asmenybei. Kūrybiškumo sąlyga asmens laisvė ir iš jos kylantis smalsumas, iniciatyvumas, nestandartiškumas ir veiklumas. Besikeičiančioje kūrybinėje įstaigoje susidaro palankesnes aplinkybes vaiko asmenybei skleisti, didesne tampa ir geru ugdymo bei ugdimosi rezultatu tikimybė.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ veiklos tikslai:

1. Užtikrinti kokybišką ugdymą (si).
2. Pagerinti ugdymo (si) sąlygas.
3. Tenkinti specialiųjų poreikių vaikų emocinio ir socialinio saugumo poreikius.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ veiklos uždaviniai:

1. Kryptingai įgyvendinti ugdymo programas.
2. Tirti ir analizuoti ugdymo ir korekcinio darbo rezultatus.
3. Rūpintis ugdytinių saviraiškos poreikiais.
4. Modernizuoti įstaigos materialinę bazę.
5. Tobulinti pedagogų profesinę kompetenciją.
6. Kurti įstaigą kaip vietos bendruomenės kultūros židinį;
7. Integruoti į ugdymo procesą sveikos ir saugios gyvenimosi elementus bei etnokultūros tradicijų puoselėjimą.
8. Vykdyti ugdytinių dorinį, tautinį, pilietinį, patriotinį, kultūrinį ir socialinį brandos ugdymą, pagarbos tėvams, bendraamžiams, auklėtojams, kalbai, kultūrai, talentų ir gabumų ugdymą.

3.2. Pagrindinės mikro ir makro aplinkos savybės

Makroaplinka

Kiekvienos įmonės veiklai didelį poveikį daro tokie makroekonominiai veiksniai kaip bendra šalies ekonominė būklė, jos išsivystymo lygis. Nuo jų daugiau ar mažiau priklauso gyventojų perkamoji galia, jų elgesys rinkoje, paslaugų paklausa ir jų pardavimas.

Analizuojamos privačios ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ veiklai didelį poveikį daro tokie makroaplinkos veiksniai, kaip ekonominė aplinka, socialinė kultūrinė aplinka, politinė teisinė aplinka, mokslinė technologinė aplinka. Kiekvienas iš makroaplinkos veiksnių labai svarbus ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ veiklai, tad būtina juos įvertinti.

Ekonominė aplinkai

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ veiklai svarbu įvertinti tolius ekonominius veiksnius, kaip infliaciją, darbo jėgą, paslaugų pirkėjų pajamas, paslaugų kainų lygį. Infliacija pasireiškia kainų lygio kilimu ir vartotojų perkamosios galios mažėjimu. Infliacijos poveikis vartotojų perkamajai galiai ir pirkėjų elgsenai prieštaringas ir paprastai reiškiasi subjektyviu situacijos vertinimu. Paslaugų pirkėjų elgsena daugiausia priklauso nuo to, kokios infliacijos lygio jie laukia ateityje. Taip pat yra svarbi ir darbo jėga. Daugelis įstaigų dabartiniu metu susiduria su kvalifikuotų darbuotojų stygiu. Pastaraisiais metais iš šalies emigravo didžiulis skaičius (statistikos departamento duomenimis ieškodami geresnio uždarbio per praėjusius metus iš Lietuvos emigravo apie penkis tūkstančius kvalifikuotų specialistų) įvairiausių sričių specialistų, tad kiekviena įmonė jaučia ypatingą gerų, kvalifikuotų specialistų stygių.

Socialinė – kultūrinė aplinka

Socialinė kultūrinė aplinka atspindi visuomenės poveikį įstaigai, jo marketingo sprendimams bei jų įgyvendinimui.

Socialinės kultūrinės aplinkos įtaka steigiamai ikimokyklinio ugdymo įstaigai „Pasakaitė“ veiklai didžiulė, nes paslaugų vartotojai fiziniai asmenys.

Planuojamos ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ veikla ir pasisekimas žymia dalimi priklausys ir nuo įstaigos kultūrinio socialinio santykio su paslaugos vartotojais vaiko tėveliais.

Politinė – teisinė aplinka

Planuojamos ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ veiklą ši aplinka gali įtakoti dėl dažnai keičiamų įstaigų veiklą reguliuojančių įstatymų ir poįstatyminių aktų. Tai dažnai trukdo įstaigos veiklos vystymui, nes visi tie pasikeitimai reikalauja nemažai sąnaudų jų sekimui ir pritaikymui. Ypatingai dažnai keičiami įstatymai susiję su paslaugų apmokestinimu, be to griežtai reglamentuoti apskaitos ir darbo įstatymai stipriai destabilizuoja įstaigų ir organizacijų padėtį.

Labai didelę naudą įstaigų veiklos plėtotei davė Lietuvos tapimas Europos Sąjungos nare. Dabar įstaigoms sudaroma galimybė aktyviai vykdyti tarptautinių susitarimų politiką.

Džiugina ir tai, kad atsiranda geresnės galimybės finansuoti įstaigų veiklą. Lietuvos finansų įstaigų paslaugos yra gana išvystytos (paskolos materialiam turtui įsigyti, apyvartinėms lėšoms papildyti, overdraftai, kredito linijos, faktoringas), tai ateityje turėtų vis labiau tenkinti besikuriančių ir jau veikiančių ikimokyklinių ugdymo įstaigų poreikius.

Mokslinė – technologinė aplinka

Steigiama privati ikimokyklinio ugdymo įstaiga „Pasakaitė“ savo veikloje naudos sudėtingus technologinius įrenginius, kompiuterius, vaiko ugdymui skirtas demonstracines priemones ir t.t.

Matome, kad mokslinė technologinė aplinka ikimokyklinio ugdymo įstaigai „Pasakaitė“ yra labai svarbus veiksnys. Didesnis technologinis potencialas leis įstaigai teikti kokybiškesnes paslaugas.

Gamtinė aplinka

Kadangi ikimokyklinio ugdymo įstaiga „Pasakaitė“ užsiims ikimokykliniu vaiko ugdymu, tai jam nėra aktualus aplinkos taršos didėjimo veiksnys. Įstaigos veiklos proceso metu į aplinką neišmetamos teršiančios medžiagos.

Mikroaplinka

Ikimokyklinio ugdymo įstaigai „Pasakaitė“ siekiant sėkmingai plėtoti savo veiklą svarbūs ir mikroaplinkos veiksniai: paslaugų pirkėjai, reikiamų produktų tiekėjai ir aiški konkurentai. Paslaugų pirkėjai, jų poreikių užtikrinimas svarbiausias ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ veiklos tikslas. Plėtojant ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklą svarbu žinoti ir pagrindinius konkurentus, jų teikiamas paslaugas.

Paslaugų pirkėjai

Paslaugų pirkėjai yra vienas iš pagrindinių mikroaplinkos veiksnių įtakančių ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ veiklą. Paslaugų pirkėjus yra labai sunku surasti, tačiau juos labai lengva prarasti. Ikimokyklinio ugdymo įstaiga „Pasakaitė“ savo klientus gali prarasti dėl pablogėjusios paslaugų kokybės, aukštų paslaugų kainų.

Produkcijos tiekėjai

Ikimokyklinio ugdymo įstaiga „Pasakaitė“ negalėtų veikti be tiekėjų, be jų teikiamų žaliavų: elektros energijos, šilumos energijos, vandens, dujų, maisto produktų. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ numatomi pagrindiniai žaliavos tiekėjai pateikiami 8 lentelėje.

Elektros energiją ikimokyklinei ugdymo įstaigai teiks VST, AB „Mažeikių elektros tinklų skyrius, šilumos energiją - UAB „Mažeikių šilumos tinklai“, vandenį - UAB „Mažeikių vandenys“, dujas - UAB „Saurida“. Komunalinių atliekų išvežimą atliks UAB „Telšių regiono atliekų tvarkymo

centras”. Maistą ir maisto žaliavas teisk keletą bendrovių : AB “Pieno žvaigždės”, UAB “Mažeikių duona”, UAB “Maxima” ir UAB “Norfa”.

8 lentelė

Pagrindiniai ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ žaliavos tiekėjai

Pagrindiniai žaliavos tiekėjai	Tiekiamą žaliavą (produkcija)
VST, AB „Mažeikių elektros tinklų skyrius“	Elektros energija
UAB “Mažeikių šilumos tinklai”	Šilumos energija
UAB “Mažeikių vandenys”	Vanduo
UAB “Saurida”	Dujos
UAB “Telšių regiono atliekų tvarkymo centras”	Komunalinių atliekų išvežimas
UAB “Mažeikių mėsinė”	Mėsa, jos žaliava, bei produkcija
AB “Pieno žvaigždės”	Pienas ir jo gaminiai
UAB “Mažeikių duona”	Duona ir jos gaminiai
UAB “Maxima”	Įvairūs konditerijos gaminiai,
UAB “Norfa”	Vaisiai ir daržovės

Šaltinis: sudaryta darbo autorių.

Konkurentai

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ konkurentai tai dar vienas veiksnys, galintis įtakoti steigiamos ikimokyklinio ugdymo įstaigos veiklą. Pagrindiniai ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ konkurentai pateikiami 9 lentelėje.

9 lentelė

Pagrindiniai ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ konkurentai

Konkurentai	Konkurentų veikla
Lopšelis –darželis „Buratinas“	Lopšelyje darželyje veikia lopšelio, darželio ir priešmokyklinio ugdymo grupės. Prioritetai teikiami paslaugų vartotojams :auginantiems tris ir daugiau vaikų, vienam iš tėvų auginantiems vaiką.
Lopšelis –darželis „Saulutė“	Lopšelyje darželyje veikia lopšelio, darželio ir priešmokyklinio ugdymo grupės. Priima vaikus nuo 1,5 m. amžiaus.
Lopšelis –darželis „Pasaka“	Lopšelyje darželyje veikia: ankstyvojo amžiaus, mišraus amžiaus, ikimokyklinio amžiaus bei priešmokyklinio amžiaus vaikų ugdymo grupės.
Lopšelis –darželis „Eglutė“	Lopšelyje darželyje veikla orientuota į tris ugdymo programas: ankstyvo vaikų ugdymo programa, ikimokyklinio vaikų ugdymo programa, priešmokyklinio vaikų ugdymo programa.

Šaltinis: sudaryta darbo autorių.

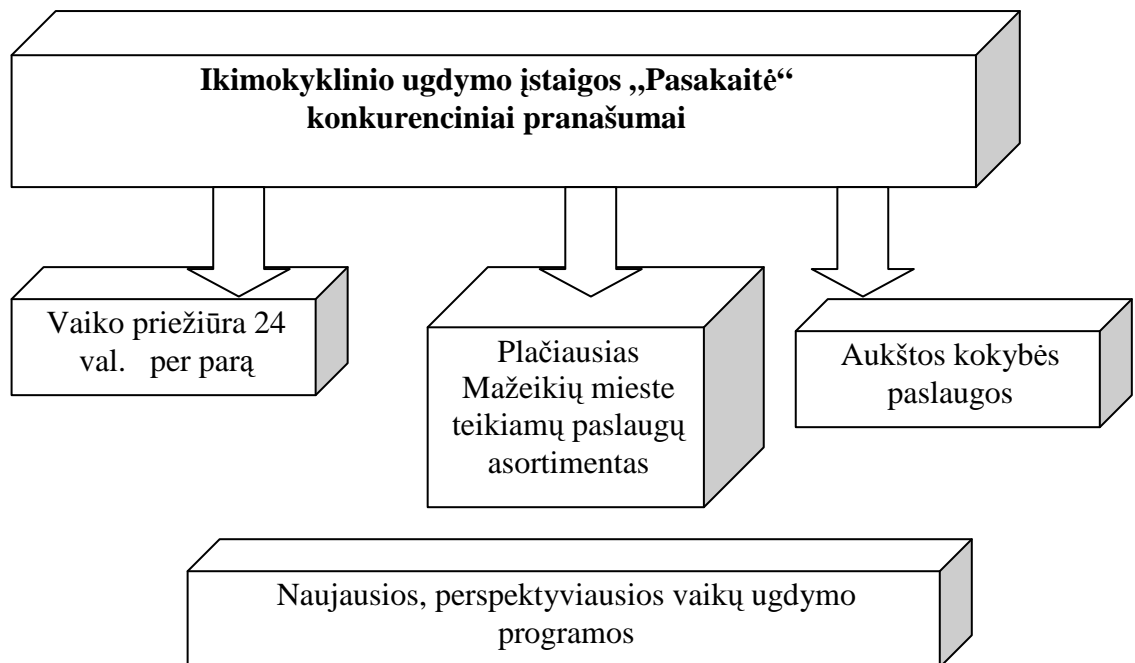
Pagrindiniai planuojamos steigti privačios ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ konkurentai verčiasi ta pačia veikla – ikimokykliniu vaiko ugdymu.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ konkurencinis pranašumas yra ikimokyklinio ugdymo paslaugų gausa ir svarbiausia kokybė.

Akcentuotina ir tai, kad Mažeikių mieste nėra nei vienos ikimokyklinio ugdymo įstaigos dirbančios vasaros sezonu.

Mažeikių savaitraščio „Santvarvė“ 2008 metais atlikta apklausa parodė, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigas lankančių vaikų tėvai susiduria su vaiko priežiūros problema vasaros periodu, kai nedirba nei viena miesto ir rajono ikimokyklinio ugdymo įstaiga.

Planuojamos steigti ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ konkurenciniai pranašumai pateikiami 5 paveiksle.



6 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ konkurenciniai pranašumai

Šaltinis: Sudaryta darbo autorių

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ pagrindinis konkurencinis pranašumas paslaugų kokybė, kurią užtikrins patyrę ikimokyklinės įstaigos vadovai ir pedagogų kolektyvas.

Didžioji dauguma ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ pedagogų turintys ilgametę praktiką ikimokyklinio ugdymo įstaigose, bei nepriekaištingą reputaciją ir aišku aukštą profesinę kvalifikaciją.

Kitas ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ konkurencinis pranašumas įstaigoje visą parą dirbanti budinti grupė, kuri užtikrins tų įstaigos lankytojų vaikų priežiūrą, kuriems tenka dirbti naktinėmis pamainomis, ypač tai aktualu vienišiemis vaikus auginantiesiems tėvams.

Ikimokyklinio ugdymo įstaiga „Pasakaitė“ planuoja dirbti ir vasaros metu, tai dar vienas esminis konkurencinis pranašumas, nes vasaros periodu nedirba nei viena Mažeikių miesto ir rajono ikimokyklinio ugdymo įstaiga.

Ikimokyklinio ugdymo įstaiga „Pasakaitė“ išsiskirs teikiamų paslaugų gausa. Planuojama individualiai dirbti su kiekvienu vaiku, atsižvelgiant į jo gebėjimus. Naujausios, perspektyviausios vaikų ugdymo programos bus paremtos individualybės ugdymui, žinių ir įgūdžių tobulinimui.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ paslaugų vartotojai vidutines ir didesnes pajamas gaunantys Mažeikių miesto gyventojai.

Pastaruoju metu dėl vienos didžiausių šalies įmonių AB „Mažeikių nafta“ modernizacijos Mažeikių mieste ilgam laikotarpiui įsikūrė nemaža šeimų iš kitų JAV, Vakarų ir Rytų Europos valstybių: Italijos, Ispanijos, JAV, Vokietijos, Lenkijos su mažamečiais vaikais, kuriems reikalinga ikimokyklinio ugdymo įstaigos priežiūra. Steigiama ikimokyklinio ugdymo įstaiga „Pasakaitė“ galėtų sėkmingai realizuoti šios potencialios paslaugų vartotojų grupės poreikius.

Steigiant privačią ikimokyklinio ugdymo įstaigą „Pasakaitė“ svarbu įvertinti jos stipriąsias ir silpnąsias puses.

SSGG analizė tai metodas leidžiantis nustatyti planuojamos steigti įstaigos stiprias ir silpnas puses bei suderinti tai su aplinkos galimybėmis ir pavojais. Jis padeda geriau įsivaizduoti įstaigos strateginę situaciją. Šis metodas leidžia sistemiškai pažiūrėti į kurią įstaigą, derinant ir išnaudojant įstaigos potencialą su aplinkos galimybėmis, saugantis grėsmių ir stiprinant silpnąsias puses.

Privačios ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ SSGG analizė pateikiama 10 lentelėje.

Atlikus steigiamos privačios ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ SSGG analizę, galima daryti tokią išvadą, kad analizuojama ikimokyklinio ugdymo įstaiga yra pakankamai stipri. Tai pagrindžiama tuo, kad ji teiks aukščiausios kokybės, plataus asortimento paslaugas.

Įstaigos darbuotojai patyrę, kvalifikuoti, motyvuoti darbui pedagogai. Dėl šių priežasčių galima teigti, kad įstaiga rinkoje užims tvirtas pozicijas.

Įstaigos veiklos pobūdis orientuotas visapusiškai užtikrinti paslaugų vartotojų poreikius, sudarant galimybę, ikimokyklinio ugdymo paslaugas teikti ištisus metus ir 24 valandas per parą.

Tačiau dar yra sričių, kur steigiamai įstaigai reikės tobulėti ir skirti daugiau dėmesio, t.y. tobulinti savo techninę bazę, taikyti lanksčią kainų už suteiktas paslaugas politiką.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ viena iš silpnųjų pusių yra aukštos teikiamų paslaugų kainos, tačiau steigiamą ikimokyklinio ugdymo įstaigą orientuojasi į vidutines ir aukštesnes pajamas turinčius paslaugų vartotojus, kuriems labai svarbi teikiamų paslaugų kokybė.

Privačios ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ galimybės tai nuolatinis paslaugų kokybės gerinimas, pedagoginis ir psichologinis tėvų švietimas, tėvų, rėmėjų, struktūrinių fondų lėšų ugdymo bazės modernizavimui panaudojimas, savivaldybės parama įstaigai.

10 lentelė

Privačios ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ SSGG analizė

STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
<ul style="list-style-type: none"> • Gerai organizuotas įstaigos valdymas (strateginiai planai, veiklos dokumentai, tvarkos taisyklės, kolektyvinė sutartis) • Kvalifikuoti, motyvuoti, turintys darbo patirties pedagogai, • Teikiama profesionali pedagoginė, psichologinė pagalba, • Pedagogų komandinis darbas, veiklos tęstinumas papildomoje veikloje gerina ugdymo kokybę, • Gera įstaigos materialinė bazė, • Savarankiškai tvarkoma buhalterinė apskaita, • Mokytojų padėjėjų dalyvavimas ugdymo procese. • Įstaigą teikia paslaugas visų metų laikotarpiu; • Budinti grupė, užtikrinanti vaiko priežiūra 24 val. • Aukštos kokybės paslaugos; • Plačiausias teikiamų paslaugų asortimentas; • Naujausios, perspektyviausios vaikų ugdymo programos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nepakankama techninė bazė; • Būtinai pastovus darbuotojų profesinių kompetencijų tobulinimas kvalifikacijos kėlimo renginiuose; • Kai kurių įstaigos grandžių veiklos suderinimo spragos; • Aukšta teikiamų paslaugų kaina, • Bendradarbiavimo su tėvais spragos
GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
<ul style="list-style-type: none"> • Nuolatinis paslaugų kokybės gerinimas, • Galimybė dalyvauti tarptautiniuose projektuose, • Galimybė būsimiems socialiniams darbuotojams, specialiesiems pedagogams, mokytojams atilikti ilgalaikę praktiką, • Pedagoginis ir psichologinis tėvų švietimas, • Galimybė tėvų, rėmėjų, struktūrinių fondų lėšas naudoti ugdymo bazės modernizavimui, • Savivaldybės finansinė parama. 	<ul style="list-style-type: none"> • Galimas žaliavos pabrangimas; • Nepastovūs įstatymai ir teisinė sistema, kurių pasėkoje didinami arba atsiranda nauji mokesčiai, arba įvairūs apribojimai.

Šaltinis: sudaryta darbo autorių.

Ikimokyklinio ugdymo įstaiga „Pasakaitė“ turi įvertinti ir galimas grėsmes. Įstaigai norint dirbti pelningai būtina išlaikyti pastovius tiekėjus ir gauti žaliavas patrauklesnėmis kainomis. Žaliavų kainų pabrangimas gali labai neigiamai įtakoti įstaigos finansinę padėtį, sumažinti pelną, padidinti išsipareigojimus kreditoriams ir t.t.

Steigiamai ikimokyklinio ugdymo įstaigai „Pasakaitė“ nepalankūs gali būti įvairūs apribojimai susiję su įstaigos veiklos teisiniu reguliavimu nepastovūs įstatymai ir teisinė sistema, kurių pasėkoje didinami arba atsiranda nauji mokesčiai, arba įvairūs apribojimai. Yra nemažai veiksnių, kurių steigiamai įstaiga negali įtakoti, bet jie įtakoja įstaigos veiklą. Tai Lietuvos ekonominė padėtis, įstatymai ir teisinė sistema, technologijų atsiradimas ir pan. Šiuos veiksnius steigiamai įstaigai belieka stebėti ir bandyti prisitaikyti prie jų.

3.3. Marketingo kompleksas

Teikiamų paslaugų asortimentas

Steigiama ikimokyklinio ugdymo įstaiga „Pasakaitė“ savo vartotojams planuoja pateikti plačiausią Mažeikių mieste paslaugų asortimentą (žr.9 lentelę).

Ikimokyklinio ugdymo įstaiga „Pasakaitė“ bus vykdomos ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo programos. Ikimokyklinės ugdymo įstaigos pedagogai dirbs vadovaudamiesi šiuo metu visose ikimokyklinio ugdymo įstaigose įgyvendinamomis ugdymo programomis:

- „Vėrinėlis“;
- „Ikimokyklinio ugdymo gairės tėvams ir pedagogams“;
- „Ankstyvojo ugdymo vadovas“;
- „Ikimokyklinio amžiaus vaikų saugios gyvenamosios ugdymo programa“;
- „Bendroji priešmokyklinio ugdymo(si) programa“;
- Sveikos gyvenamosios programa „Sveikatos šaltinėlis“;
- Ikimokyklinio ugdymo(si) programa.

Pradėjus veiklą ikimokyklinio ugdymo įstaiga „Pasakaitė“ sukurs ir įgyvendins savas programas, skirtas vaiko ugdymui ir tobulinimui.

Pagrindinis visų ikimokyklinio ugdymo įstaigoje „Pasakaitė“ dirbančiųjų tikslas – sudaryti kuo geresnes sąlygas vaikų ugdymosi poreikių tenkinimui ir kalbos bei kalbėjimo funkcijų lavinimui.

Numatoma, kad esant būtinybei psichologas, gydytojas neurologas, specialusis pedagogas dalyvaus vaikų ugdymo programų sudaryme – vaiko galimybių nustatymo, ugdymo būdu, tempo, metodų parinkime.

Specialusis pedagogas, kai kuriais atvejais ir psichologas, lavins vaiko pažintines funkcijas. Logopedas, dirbantis kiekvienoje darželio grupėje ir klasėje, mokys vaikus taisyklingo tarimo, lavins kalbos ir kalbėjimo funkcijas. Gydytojas neurologas konsultuos tėvus, pedagogus, jei reikia – skirs medikamentinį gydymą. Logoritmikos specialistas mokys vaikus ritmo ir tempo pajautimo, judesių koordinacijos, taisyklingo kvėpavimo dainuojant, skatins kūrybiškumą.

Kūno kultūros ugdymo pedagogas individualių užsiėmimų metu stiprins vaikų fizinę sveikatą. Bendrosios praktikos slaugytoja numatys individualias vaikų sveikatingumo priemones, įgyvendins ligų prevencines priemones, vykdys maitinimo organizavimo bei maisto paruošimo kontrolę. Teikiamų paslaugų asortimentas įstaigos gyvavimo eigoje kis, atsižvelgiant į paslaugų vartotojų poreikius.

11 lentelė

Ikimokyklinio ugdymo įstaiga „Pasakaitė“ teikiamos paslaugos

Teikiamos paslaugos pavadinimas	Paslaugos apibūdinimas
Ikimokyklinis vaikų ugdymas	Veiks trys programos: <ul style="list-style-type: none"> • ankstyvojo amžiaus vaikų ugdymo(si) programą ugdosi; • ikimokyklinio amžiaus vaikų ugdymo(si) programa; • priešmokyklinio amžiaus vaikų ugdymo(si) programa.
Specialioji logopedinė pagalba	Įstaigoje dirbs logopedas. Koreguoja vaikų kalbos, kalbėjimo sutrikimus.
Meninio ugdymo – pramoginių ir sportinių šokių būreliai	Būreliams vadovaus šokių ir meninio ugdymo pedagogai, kurie vaikus mokys pramoginių ir sportinių šokių .
Psichologinė pagalba	Įstaigoje dirbs vaikų psichologas
Kūno kultūros užsiėmimai	Užsiėmimus ves kūno kultūros pedagogė. Grupiniai, pogrupiniai, individualūs užsiėmimai sporto salėje, lauke. Judriųjų žaidimų, sportinių pramogų, varžybų organizavimas. Individualūs pokalbiai su tėvais dėl vaikų sveikatos, judesių korekcijos koordinavimo.
Liaudiškų dainų ir šokių būrelis	Šokių vadovė, mokys vaikus liaudiško šokio meno.
Krepšinio pradmenų būrelis	Kūno kultūros pedagogas mokys vaikus krepšinio pradmenų
Dailės būrelis	Meninio ugdymo pedagogas mokys vaikus dailės pradmenų. Piešimas, tapymas, aplikavimas grupelėmis ir individualiai laisvai pasirinktomis priemonėmis. Emociniai išgyvenimai laisvai reiškiami įvairiuose darbeliuose. Įspūdžių dalijimasis apie savo darbelius, įgūdžių įgijimas meninėje veikloje. Parodos, konkursai. Piešiame skambant muzikai.
Muzikos ir dainavimo būrelis	Meninio ugdymo pedagogas mokys vaikus muzikos ir dainavimo pradmenų. Grupiniai ir individualūs užsiėmimai. Individualių gabumų ir įgūdžių ugdymas, kvėpavimo pratimai, dainavimas, grojimas įvairiais instrumentais. Ruošimas įvairiems renginiams įstaigoje ir mieste. Tėvų konsultavimas.
Papildomas ugdymas ir korekcija	Kalbos sutrikimų korekcija, ritminių refleksų ugdymas, kalbinio kvėpavimo tempo ir ritmo, artikuliacinio aparato, dėmesio lavinimas, kalbos išraiškingumo ugdymas naudojant muzikos elementus, motorikos lavinimas. Individualūs pokalbiai su tėvais, pedagogais apie vaikų pasiekimus
Medicinos priežiūra	Bendrosios praktikos slaugytoja.

Šaltinis: sudaryta darbo autorių.

Kainų politika

Įstaigai, siekiančiai pelningai parduoti savo paslaugas ir konkuruoti rinkoje, nepakanka žinoti vien tik kainų nustatymo metodus. Ji turi turėti aiškius savo tikslus, įvertinti situaciją rinkoje bei veiksnius, turinčius įtakos kainos nustatymui. Kai įstaiga visa tai įvertina ir sujungia į vieną grandinę, numato kainų strategiją.

Numatomos steigti ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ kaip ir visų kitų įstaigų kainų strategija siejasi su kitais marketingo komplekso elementais – paslaugomis, rėmimu. Tik visa tai įvertinus galima nustatyti tinkamą kainų strategiją.

Ikimokyklinio ugdymo įstaiga „Pasakaitė“ savo veikloje naudos kainos ir kokybės strategiją.

Ikimokyklinio ugdymo įstaiga „Pasakaitė“ privati ikimokyklinė įstaiga, jos veikla finansuojama tik iš savo ar skolintų lėšų, valstybinis sektorius finansavime nedalyvauja, tai ir nulemia aukštas paslaugų kainas.

Prognozuojama, kad mėnesinis paslaugų mokestis sudarys 1000 lt.

Įminėtą paslaugų mokestį įskaičiuotas ir vaiko maitinimas ir visos jam teikiamos paslaugos.

Paslaugos mokestis bus taikomas visiems vartotojams vienodas, nes steigiamos ikimokyklinio ugdymo įstaigos tikslinė vartotojų grupė didesnes nei vidutinės pajamas turintys paslaugų vartotojai.

Rėmimas

Rėmimas apima sprendimus ir veiksmus, orientuotus į vartotoją bei apimančius informacijos apie prekę (paslaugą) platinimą, reklaminę veiklą ir visas kitas priemones, kurios tik gali prisidėti skatinant vartotoją pirkti prekę (naudotis paslauga). Rėmimas – tai marketingo komplekso elementas, apimantis sprendimus ir veiksmus, atliekamus siekiant paveikti esamų ir potencialių pirkėjų požiūrius, nuostatas ir elgseną. Išskiriamos keturios rėmimo veiksmų grupės:

- Reklama;
- Pardavimų skatinimas;
- Ryšiai su visuomene;
- Asmeninis pardavimas.

Šiuo metu reklama, kaip viena iš rėmimo komplekso priemonių tampa neatsiejamu mūsų gyvenimo palydovu. Be jos neįsivaizduojame ne tik paslaugų teikimo, bet ir apskritai daugelio ekonominių sričių egzistavimo. Aktyvios rinkos sąlygomis, kai paslaugų teikimas didėja arba gali didėti sparčiau negu gyventojų perkamoji galia, reklama tampa vienu svarbiausių faktorių norint pritraukti kuo daugiau klientų, formuoti jų poreikius ir taip užtikrinti, kad jie taptų nuolatiniais įstaigos klientais. Kartu reklama tampa ir viena veiksmingiausių konkurencijos priemonių prieš konkuruojančias įmones, kurios teikia panašias paslaugas ir siekia panašių tikslų.

Numatoma steigti ikimokyklinio ugdymo įstaiga „Pasakaitė“ savo reklamai panaudos šias reklamines priemones : reklamą spaudoje, reklamą internete.

Spaudos reklama

Reklama spaudoje – viena populiariausių reklamos priemonių Lietuvoje. Tai palyginti pigi reklamos forma, o jos efektyvumas, lyginant su kitomis priemonėmis, yra nemažas.

Kalbant apie reklamą spaudoje galima teigti, kad ji yra viena iš labiausiai naudojamų reklamos priemonių. Ją naudoja ir ką tik susikūrusios įmonės ir įstaigos, turinčios solidžią darbo patirtį. Reklama spaudoje gali būti skirta tiek visuomeninio naudojimo, tiek ir gamybinio naudojimo prekėms ar paslaugoms – viskas priklauso nuo leidinio pasirinkimo.

Spauda yra labai svarbi, nes laikraščius ir žurnalus skaito didelis kiekis žmonių, taigi yra didelė tikimybė, kad taip pat didelis kiekis potencialių pirkėjų susipažins su jūsų prekėmis ir paslaugomis.

Dauguma skaitytojų laikraščius ir žurnalus prenumeruoja, o tai garantuoja, kad jį perskaitys potencialus pirkėjas. Ikimokyklinio ugdymo įstaiga „Pasakaitė“ savo paslaugas reklamuos Mažeikių miesto savaitraščiuose „Santarvė“, bei „Žemaičių būdas“. Minėti spaudos leidiniai populiariausi tarp Mažeikių miesto gyventojų, tai turėtų garantuoti didelį šios reklamos priemonės efektyvumą.

Reklama internete

Reklama internete tampa vis populiareesnė reklamos priemonė, ir daugelis reklamos užsakovų, planuodami savo reklamines kampanijas, be kitų reklamos skleidimo šaltinių, pasirenka internetą. Populiariausia reklama internete yra svetainės.

Ikimokyklinio ugdymo įstaiga „Pasakaitė“ jau savo veiklos pradžioje sukurs šiuolaikišką įstaigą reklamuojančią svetainę, kur supažindins potencialius paslaugų vartotojus su ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikla, įgyvendinamomis ugdymo programomis, teikiamomis paslaugomis, darbuotojų kolektyvu, paslaugų kainomis, įstaigos privalumais ir t.t.

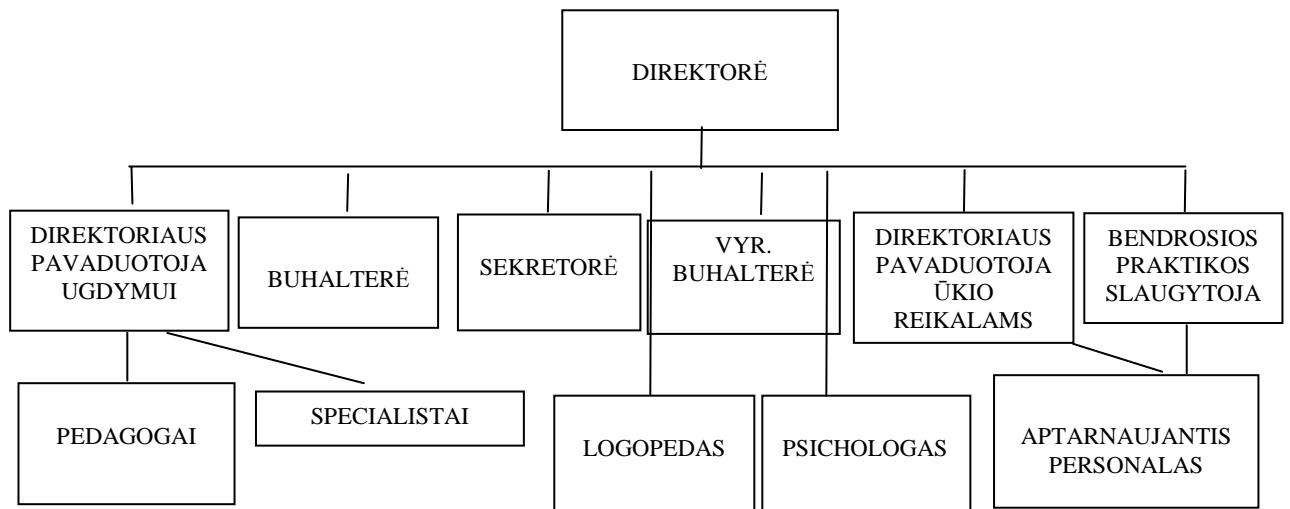
3.4. Organizacinis planas

1. Pavadinimas: Ikimokyklinio ugdymo įstaiga “Pasakaitė”.
2. Teisinis statusas: Viešoji įstaiga „Pasakaitė“
3. Adresas, telefonas: Gamyklos g. 4, LT5500, Mažeikiai;
4. Tipas: lopšelis-darželis.
5. Mokomoji kalba: lietuvių.
6. Direktorius: Sigita Rutenbergienė, III vadybinė kvalifikacinė kategorija.
7. Direktoriaus pavaduotoja: Jūratė Šlaustienė.

Ikimokyklinio ugdymo įstaiga “Pasakaitė” universali, šiuolaikinė švietimo įstaiga, teikianti socialines edukacines paslaugas 1 – 7 metų vaikui, jo šeimai, tradicijų ir papročių

puoselėjimui prisidedanti prie bendros kultūros plėtros Mažeikių rajone. Ikimokyklinio ugdymo įstaiga „Pasakaitė“ organizacinė valdymo struktūra pateikiama 6 paveiksle. Įstaigai vadovaus direktorė, jai talkins direktoriaus pavaduotoja. Ikimokyklinio ugdymo įstaiga „Pasakaitė“ valdymo gerinimui, planuojama įsteigti tarybą, kuriai vadovaus tarybos pirmininkė. Tarybą sudarys: po tris atstovus iš pedagogų ir vaikų tėvų.

Taryba ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ savivaldos institucija, telkianti bendruomenės narius svarbiausiems įstaigos veiklos tikslams numatyti ir uždaviniams spręsti.



7pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaiga „Pasakaitė“ organizacinė valdymo struktūra

Šaltinis: sudaryta darbo autorių.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ pedagogų poreikis ir jų prognozuojamas atlyginimas pateikiamas 12 lentelėje.

12 lentelė

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ pedagogų poreikis, kvalifikacija bei jų prognozuojamas atlyginimas

Eil. Nr.	Pareigos	Išsilavinimas	Kvalifikacinė kategorija	Etatų skaičius	Prognozuojamas atlyginimas atskaičius mokesčius (Lt.)
1.	Direktorius	aukštasis		1	2500
2.	Direktoriaus pavaduotojas	aukštasis	mokytoja metodininkė	1	2000
3.	Vaikų psichologas	aukštasis	logopedė	1	1700
4.	Auklėtoja	aukštasis	Auklėtoja metodininkė	6	1700
6.	Auklėtoja	aukštasis	auklėtoja	3	1300
7.	Meninio ugdymo pedagogė	aukštasis	Meninio ugdymo pedagogė	1	1300

Šaltinis: sudaryta darbo autorių.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ dirbs aukščiausios profesinės kvalifikacijos, turintys ilgametę darbo praktiką specialistai.

Kitų specialistų, dirbsiančių ikimokyklinio ugdymo įstaigoje „Pasakaitė“ poreikis, kvalifikacija bei jų prognozuojamas atlyginimas pateikiamas 13 lentelėje.

13 lentelė

Kitų specialistų, dirbsiančių ikimokyklinio ugdymo įstaigoje „Pasakaitė“ poreikis, kvalifikacija bei jų prognozuojamas atlyginimas

Eil. Nr.	Pareigos	Išsilavinimas	Kvalifikacinė kategorija	Etatų skaičius	Prognozuojamas atlyginimas atskaičius mokesčius (Lt.)
1.	Buhalteris	aukštasis	Ekonomistas finansininkas	1	2200
2.	Sekretorė	aukštasis	vadyba	1	1200
3.	Bendrosios praktikos slaugytoja	aukštasis	logopedė	1	1200
4.	Vyr. virėjas	aukštasis	virėjas	1	1700
5.	Virėjas	aukštesnysis	virėjas	3	1500
6.	Ūkio priežiūros vedėja	aukštasis		1	1300
7.	Ūkio priežiūros darbuotojas	vidurinis		1	1200
8.	Apsaugos darbuotojas	vidurinis	Apsaugos darbuotojas	4	1200

Šaltinis: sudaryta darbo autorių.

Ugdytinių priėmimo sąlygos

Įstaigoje veiks 4 grupės. Iš jų 2 grupės lopšelio; 1 grupė darželio; 1 grupė priešmokyklinio ugdymo. Viso įstaigą lankys 80 vaikų.

Vaikai į lopšelių –darželių priimami vadovaujantis Mažeikių rajono savivaldybės tarybos 2006 m. gegužės 26 d. sprendimu Nr. BTS1189 „Vaikų priėmimo į Mažeikių rajono savivaldybės ikimokyklinio ugdymo ir bendrojo lavinimo mokyklų ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo grupes tvarka“.Tėvų (globėjų) prašymus dėl vaikų priėmimo į ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo grupes priima įstaigos direktorė visus metus.

Tėvų (globėjų) prašyme priimti vaiką į ikimokyklinio ugdymo ir priešmokyklinio ugdymo grupes pateikiami šie duomenys:

1. Vaiko vardas, pavardė, gimimo metai, gyvenamoji vieta, tėvų (globėjų) kontaktinis telefono numeris;
2. Pageidaujama lankyti grupė, pageidaujamas vaiko priėmimo į grupę laikas, kitos pageidaujamos (papildomai teikiamos) ugdymo paslaugos.

Papildomai pateikiami duomenys (dokumentai ar jų nuorašai, patvirtinantys šeimos sudėtį, jos socialinę padėtį), kuriais remiantis turėtų būti teikiamas prioritetas, priimant vaiką į ikimokyklinio ugdymo įstaigą.

Tėvų (globėjų) prašymai registruojami tam skirtame registre. Grupės komplektuojamos kasmet nuo birželio 1 dienos iki rugpjūčio 31 d. ir, atsižvelgiant į grupių užpildomumo pokyčius, gali būti papildomos metų eigoje.

Lopšelio grupės komplektuojamos iš to paties amžiaus vaikų, darželio grupės iš to paties arba įvairaus amžiaus vadovaujantis Lietuvos higienos normos HN 75:2002 „Ikimokyklinio ugdymo įstaigos. Higienos normos ir taisyklės“ reikalavimais: lopšelio grupėse nuo 1,5 metų ne daugiau kaip 15 vaikų, nuo 3,5 metų ne daugiau kaip 20 vaikų.

Priešmokyklinio ugdymo grupės komplektuojamos 6 metų amžiaus vaikams. Ugdytinių skaičius ne daugiau kaip 20 vaikų.

Vaikai į ikimokyklinio ugdymo mokyklą priimami pagal prašymo padavimo datą.

Pirmenybė teikiama:

1. Vaikams, gyvenantiems ikimokyklinio ugdymo įstaigos teritorijoje;
2. Specialiųjų poreikių vaikams, pateikiant Pedagoginės psichologinės tarnybos ar gydytojo pažymą apie vaiko sveikatos sutrikimus;
3. Vaikams, kurių vienas iš tėvų yra pirmosios ar antrosios grupės invalidas;
4. Vaikams iš nepilnų šeimų;
5. Vaikams iš šeimų, priskiriamų socialiai remtinų šeimų grupei;
6. Vaikams iš šeimų, kuriose auga trys ir daugiau vaikų;
7. Vaikams, kurių vienas iš tėvų yra moksleivis, studentas ir mokosi mokymo įstaigų dieniniuose skyriuose;
8. Vaikams, kurių tėvas atlieka tikrąją karinę tarnybą;
9. Vaikams, kurių broliai ar seserys jau lanko tą mokyklą.

Mokyklos direktorė raštu informuoja tėvus apie vaiko priėmimą į ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo grupę.

Tėvai, gavę pranešimą, per 15 dienų privalo su mokykla pasirašyti ugdymo sutartį.

Tėvai gali kreiptis į mokyklą ne pagal gyvenamąją vietą, esant mokykloje laisvų vietų.

Vaiko priėmimas į ikimokyklinio ugdymo ar priešmokyklinio ugdymo grupę įforminamas dvišale (tėvų ar globėjų ir mokyklos) ugdymo sutartimi. Ugdymo sutartis įregistruojama ugdymo sutarčių registre.

Mokestis už vaikų išlaikymą skaičiuojamas vadovaujantis ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ nustatyta tvarka.

Priešmokyklinio ugdymo organizavimas

Priešmokyklinis ugdymas bus teikiamas vaikui, kuriam tais kalendoriniais metais sueis 6 metai. Priešmokyklinis ugdymas gali būti teikiamas ir 5-erių metų vaikui tėvų prašymu ir jei tokį ugdymą rekomenduoja pedagoginė psichologinė tarnyba. Priešmokyklinio ugdymo trukmė vieneri metai.

Priešmokyklinis ugdymas bus teikiamas pagal bendrąją priešmokyklinio ugdymo programą. Vaikams suteikiamos atostogos: rudens atostogos, Šv. Kalėdų atostogos, Šv. Velykų atostogos, papildomos atostogos, vasaros atostogos. Tėvams pateikus prašymą, už darželio nelankymą atostogų metu mokėti nereikia. Tėvams (globėjams) pasirašius mokymo sutartį, vaikui priešmokyklinės grupės lankymas yra privalomas.

Grupės vaikų ugdymoji veikla yra vientisas procesas, jis neskaidomas į atskirus dalykus ir vyks integruotai.

Priešmokyklinio ugdymo pedagogė planuodama grupės ugdomąją veiklą, individualizuoja ugdymo tikslus ir turinį, atsižvelgdama į bendrą grupės specifiką ir individualius vaikų poreikius.

Priešmokyklinio ugdymo pedagogė per tris savaites nuo programos įgyvendinimo pradžios parengs grupės ugdomosios veiklos planą pagal patvirtintą priešmokyklinio ugdymo modelį.

Mokinių pasiekimų ir pažangos vertinimas

Vertinti mažo vaiko ugdymo pasiekimus sudėtinga. Svarbiausia ugdyti kiekvieno vaiko individualumą, o ne vertinti ar lyginti.

Mokinių pasiekimų ir pažangos vertinimas bus grindžiamas humaniškumo, individualumo, partnerystės ir bendradarbiavimo principais. Vertinimą atliks pedagogės ir tėvai.

Ikimokyklinio amžiaus vaikų vertinimas vyks pagal patvirtintą vaikų pasiekimų ir pažangos vertinimo sistemą, patvirtintą Mažeikių vaikų lopšelio-darželio „Pasakaitė“ direktorės įsakymu.

Šešiamečių vaikų pažanga ir ugdymosi pasiekimai bus vertinami vadovaujantis priešmokyklinio ugdymo standartais, patvirtintais LR Švietimo ministro 2003-07-09, įsakymas Nr. ĮSAK1015.

Pagrindinis vaiko pasiekimų vertinimo metodas – stebėjimas. Medžiaga apie ugdytinių pasiekimus bus kaupiama pasiekimų aplankuose.

Ugdytinių maitinimas

Organizuojant maitinimą įstaigoje vadovausimės „Geros higienos praktikos taisyklėmis“, parengtomis vadovaujantis LR higienos norma HN 15:2003 „Maisto higiena“. Įstaiga turės maisto tvarkymo subjekto patvirtinimo pažymėjimą, leidžiantį verstis maisto tvarkymu. Virtuvė bus aprūpinta būtiniausia maisto gamavimo įranga, gamybos inventoriu. Virtuvėje gaminamu maistu vaikai bus maitinami tris kartus per dieną pusryčiai, pietūs, vakarienė. Virtuvėje gaminamų patiekalų asortimentas bus nustatomas atsižvelgiant į gamybos sąlygas, maisto ruošimo

technologijos bei higienos reikalavimus. Patiekalai bus gaminami pagal patvirtintas receptūras bei technologinius aprašymus. Maisto produktus ir žaliavas įstaigai pristatys tiekėjai, tris kartus per savaitę. Meniu bus sudarytas dešimtadieniui ir jo griežtai laikomasi. Jis bus keičiamas ir naujai tvirtinamas pasikeitus patiekalui ir sezonui. Virtuvėje dirbs vyr. virėjas, 3 virėjos, pasitikrinusios sveikata ir turinčios sveikatos žinių pažymėjimus. Maitinimo kaina bus įskaičiuota į bendrą mokestį.

3.5. Finansinis planas

3.5.1. Lėšų poreikio apskaičiavimas

Lėšų poreikio apskaičiavimas leis įvertinti ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ veiklai reikalingas lėšas, jų gavimo šaltinius (žr. 14 lentelė).

14 lentelė

Lėšos, reikalingos ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ ilgalaikio turto įsigijimui veiklos pradžioje (Lt.)

Eil. Nr.	Turto pavadinimas	Poreikis vnt.	Vnt. kaina Lt	Įsigijimo Išlaidos	Naudingo veikimo trukmė (mėnesiai)	Nusidėvėjimas per mėn Lt. (5/6)	Nusidėvėjimas per metus
1	2	3	4	5	6	7	8
	Ilgalaikio turto įsigijimui						
	Įrengimai						
2.1.	Kasos aparatas	1	1 500	1 500	36	41,67	500
2.3.	Spintelės	1	1 500	1 500	24	62,50	750
2.4.	Lentynos	1	2 500	2 300	24	95,83	1 150
	Iš viso:			5 300		200,00	2 400
3.	Baldai						
3.1.	Rašomasis stalas	2	400	800	24	33,33	400
3.2.	Kėdės	6	50	300	24	12,50	150
3.3.	Kompiuterio stalas	1	300	300	24	12,50	150
3.4.	Spinta drabužiams	1	400	400	24	16,67	200
3.5.	Lentyna	1	200	200	24	8,33	100
	Iš viso:			2 000		83,33	1 000
4.	Kitos priemonės						
4.1.	Kompiuteris	1	2 800	2 800	24	116,67	1 400
4.2.	Telefonas/Faksas	1	1 500	1 500	24	62,50	750
4.2.	Spausdintuvas	1	1 500	1 500	24	62,50	750
4.4.	Mobilusis telefonas	2	250	500	24	20,83	250
4.5.	Seifas	1	2 000	2 000	24	83,33	1 000
Esamo ilgalaikio turto atnaujinimui (renovacijai)		20000					
	Iš viso:			35 600			

Šaltinis: sudaryta darbo autorių.

14 lentelėje pateikiame lėšas, reikalingas ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ ilgalaikio turto įsigijimui veiklos pradžioje.

Steigiama ikimokyklinio ugdymo įstaiga įsikurs Mažeikių centre, Gamyklos gatvėje, buvusiam vaikų darželio-lopšelio pastate.

Pastatas nuosavybės teise priklauso uždarajai bendrovei „Gausa“, steigiama įstaiga šį pastatą nuomosis, pasirašydama ilgalaikę nuomos sutartį, be to numatyta galimybė nusipirkti minėtą pastatą.

Pastatas, kuriame įsikurs ikimokyklinio ugdymo įstaiga „Pasakaitė“ renovuotas, jo interjeras ir techniniai reikalavimai atitinka ikimokyklinio ugdymo įstaigoms keliamus, kokybės ir sanitarinius reikalavimus.

Kaip matyti iš 14 lentelės viso ilgalaikio turto įsigijimui reikės **35 600 Lt.**

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ įsikurs buvusio darželio-lopšelio pastate, tad visa įranga, būtina įstaigos darbui yra pakankamai gero stovio.

Planuojama esamą įrangą: stalai, suolai, spintelės, virtuvės įranga renovuoti, tam panaudojant 20.000 lt. Perspektyvoje planuojama visą įrangą pakeisti nauja.

Ikimokyklinio ugdymo įstaiga, gyvavimo pradžioje pasirašys ilgalaikę nuomos sutartį su pastato savininkais, su galimybe įsigyti šį pastatą steigėjų nuosavybės teise (žr.15 lentelę).

15 lentelė

Lėšos, reikalingos pastato nuomai 2009-2013 m. laikotarpiu (Lt.)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2009	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200
2010	1320	1320	1320	1320	1320	1320	1320	1320	1320	1320	1320	1320
2011	1452	1452	1452	1452	1452	1452	1452	1452	1452	1452	1452	1452
2012	1592	1592	1592	1592	1592	1592	1592	1592	1592	1592	1592	1592
2013	1751	1751	1751	1751	1751	1751	1751	1751	1751	1751	1751	1751
	2008 m.											14.400
Viso už:	2009 m.											15.840
	2010 m.											17.427
	2011 m.											19.104
	2012 m.											21.012

Šaltinis: sudaryta darbo autorių.

15 lentelėje pateikiame lėšas, reikalingas pastato nuomai artimiausiu 5 metų laikotarpiu.

Duomenų analizė parodė, kad 2008 metais ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ pastato ir jame esančių patalpų nuoma metams sudarys **14.400 Lt**.

Pastato kuriame įsikurs ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ nuomos kaina svyruos priklausomai nuo infliacijos. Pasirašant nuomos sutartį su pastato savininkais numatyti artimiausių penkių metų pastato nuomos mokesčio dydžiai. Nuomos mokestis skaičiuotas atsižvelgiant į tai, kad vidutinė metinė infliacija sudarys 10 procentų. Ikimokyklinės įstaigos „Pasakaitė“ lėšų poreikis pedagogų atlyginimams, pateikiamas 16 lentelėje.

Ikimokyklinės įstaigos „Pasakaitė“ lėšų poreikis pedagogų atlyginimams skaičiuotas, vadovaujantis 2007 m. gegužės 29 d. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymu Nr. ISAK 1026. „Dėl Švietimo įstaigų darbuotojų ir kitų įstaigų pedagoginių darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ (Valstybės Žinios, 2008, Nr. 542049). Ikimokyklinės įstaigos „Pasakaitė“ pedagogų atlyginimų dydžiui svarbūs: pedagoginis darbo stažas bei kvalifikacija. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ lėšų poreikis pedagogų atlyginimas pateikiamas 16 lentelėje.

16 lentelė

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ lėšų poreikis (Lt.) pedagogų atlyginimams

Eil Nr.	Pareigos	Kvalifikacinė kategorija	Etatų skaičius	Prognozuojamas atlyginimas atskaičius mokesčius (Lt.)	Lėšų pedagogų algoms poreikis, neatskaičius mokesčių.
1.	Direktorius		1	2500	375000
2.	Direktoriaus pavaduotojas		1	2000	32000
3.	Vaikų psichologas	logopedė	1	1700	25600
4.	Auklėtoja	auklėtoja metodininkė	6	1700	150200
5.	Auklėtoja	auklėtoja	3	1300	57300
6.	Meninio ugdymo pedagogė	Meninio ugdymo pedagogė	1	1300	18600
7.	Viso:	321000 lt.			

Šaltinis: sudaryta darbo autorių.

Pedagogų atlyginimams išmokėti per metus prireiks **321.000 Lt**.

Kitų specialistų, dirbsiančių ikimokyklinio ugdymo įstaigoje „Pasakaitė“ lėšų poreikis, atlyginimas pateikiamas 17 lentelė.

17 lentelė

Kitų specialistų, dirbsiančių ikimokyklinio ugdymo įstaigoje „Pasakaitė“ lėšų poreikis, atlyginimams (Lt.)

Eil. Nr.	Pareigos	Kvalifikacinė kategorija	Etatų skaičius	Prognozuojamas atlyginimas atskaičius mokesčius (Lt.)	Lėšų darbuotojų algoms poreikis, neatskaičius mokesčių
1.	Buhalteris	Ekonomistas-finansininkas	1	2200	32320
2.	Sekretorė	Vadybininkė	1	1200	17856
3.	Bendrosios praktikos slaugytoja	Logopedė	1	1200	17856
4.	Vyr. virėjas	Virėjas	1	1700	25600
5.	Virėjas	Virėjas	2	1500	36000
6.	Ūkio priežiūros vedėja		1	1300	18600
7.	Ūkio priežiūros darbuotojas		1	1200	17856
8.	Apsaugos darbuotojas	Apsaugos darbuotojas	2	1200	35712
9.	Viso: 150.885				

Šaltinis: sudaryta darbo autorių.

Be ilgalaikio turto įsigijimo, pastato nuomos, darbuotojų atlyginimo, svarbu įvertinti ir kitas išlaidas, kurios pareikalaus lėšų. Kitos faktinės išlaidos pateikiamos 18 lentelėje. Kitos faktinės išlaidos sudarys **273.289Lt.** Apibendrinant galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ metinei veiklai reiks **715.161 Lt.** Lėšų šaltiniai: Steigėjų privačios investicijos (lėšos), privataus sektoriaus parama, ilgalaikė banko paskola.

18 lentelė

Kitos faktinės išlaidos (Lt.)

Išlaidų pavadinimas	Faktinės išlaidos
Soc. Draudimas.	146118
Elektros energija	9586,77
Šildymas	24399,14
Ryšių paslaugos	4645,46
Maitinimas	80.000
Spaudiniai	118
Kitos prekės	1797,49
Vanduo ir nuotekos	1991
Kitos paslaugos: šiukšlių išvežimas internetinis ryšys, dezinfekcija, prekės	4555
Viso:	193281Lt.

Šaltinis: sudaryta darbo autorių.

Lėšų šaltiniai, reikalingi ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ veiklai pateikiami 19 lentelėje

19 lentelė

Lėšų šaltiniai, reikalingi ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ veiklai (Lt.)

Lėšų šaltinis	Lėšų dydis	Lėšų poreikio likutis
1. Steigėjų privatus kapitalas	530.000	265161
2. Privataus sektoriaus parama	100.000	165161
3. Valstybės lėšos (priešmokyklinio ugdymui skirtas moksleivio krepšelis)	40.000	125.161
4. Ilgalaikė banko paskola	140.000	0,00

Šaltinis: sudaryta darbo autorių.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ pagrindinis lėšų šaltis bus įstaigos steigėjų privatus kapitalas, bei ilgalaikė banko paskola (žr.20 lentelę).

20 lentelė

Ilgalaikės paskolos gražinimo laikotarpiai ir įmokų dydžiai (Lt.)

	laikotarpio pradžia	Skola Lt.	iš viso (2+3)	skola	Planuojama gražinti Lt.	iš viso (5+6)	Skola laikotarpio pabaigai (4-7)
		per ketvirtį			palūkanos		
1	2	3	4	5	6	7	8
Pirmieji metai:							
I ketvirtis	158 400	4 752	163 152	13 200 L	4 752	17 952	145 200
II ketvirtis	145 200	4 356	149 556	13 200	4 356	17 556	132 000
III ketvirtis	132 000	3 960	135 960	13 200	3 960	17 160	118 800
IV ketvirtis	118 800	3 564	122 364	13 200	3 564	16 764	105 600
Antrieji metai:							
I ketvirtis	105 600	3 168	108 768	13 200	3 168	16 368	92 400
II ketvirtis	94 400	2 772	97 172	13 200	2 772	15 972	81 200
III ketvirtis	81 200	2 376	83 576	13 200	2 376	15 576	68 000
IV ketvirtis	66 000	1 980	67 980	13 200	1 980	15 180	52 800
Tretieji metai:							
I ketvirtis	52 800	1 584	54 384	13 200	1 584	14 784	39 600
II ketvirtis	39 600	1 188	40 788	13 200	1 188	14 388	26 400
III ketvirtis	26 400	792	27 192	13 200	792	13 992	13 200
IV ketvirtis	13 200	396	13 596	13 200	396	13 596	

Šaltinis: sudaryta darbo autorių.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ steigėjams pavyko susitarti su stambiausiomis Mažeikių rajone įmonėmis: AB „Mažeikių nafta“, bei AB „Lukoil“ dėl 100.000 Lt. negražintinos paramos. Ilgalaikė banko paskola bus paimta trims metams su 12 proc. metinių palūkanų, bei 3% ketvirčio palūkanų banke AB „Snoras“. Ilgalaikės paskolos gražinimo laikotarpiai ir įmokų dydžiai pateikiami 18 lentelėje.

Banko kredito terminas 3 metai.

Kredito gavimo data 2009 m.

Kredito gražinimo data 2012 m.

Kredito gražinimo dažnumas kartą per ketvirtį.

Metinė palūkanų norma 12 proc.

Ketvirčio palūkanų norma 3 proc.

Projekto įgyvendinimo ir finansavimo planas pateikiamas 21 lentelėje.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ vadovams patikėtas kuriamos įstaigos ilgalaikio turto įsigijimas. Esamo ilgalaikio turto atnaujinimas (renovacija) užsiims statybos bendrovė UAB „Statyba“. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ interjero sutvarkymo darbai patikėti UAB „Tvarka“, o aplinkos sutvarkymo darbai - UAB „Švara“. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ komunikacinių sistemų įrengimą atliks įmonė-UAB „Komunikacijų tinklai“.

21 lentelė

Projekto įgyvendinimo ir finansavimo planas

Priemonė	Kas įgyvendins	Lėšų Poreikis Tūkst.Lt
Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ ilgalaikio turto įsigijimas	Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ vadovai	15,6
Esamo ilgalaikio turto atnaujinimas (renovacija)	UAB „Statyba“	20,0
Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ aplinkos sutvarkymo darbai	UAB „Švara“	1,5
Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ interjero sutvarkymo darbai	UAB „Tvarka“	5,5
Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ komunikacinių sistemų įrengimas	UAB „Komunikacijų tinklai“	1,2
Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ veiklos pradžia	2009-09-01	
Viso:		43,8

Šaltinis: sudaryta darbo autorių.

Apibendrinant galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ ilgalaikio turto įsigijimas, esamo atnaujinimas, aplinkos ir interjero, bei komunikacijų sutvarkymas kainuos **43,8 tūkst.Lt.**

3.5.2. Paslaugos savikainos nustatymas (sąnaudų prognozė)

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ veiklos sąnaudų prognozė pateikiama 22 lentelėje.

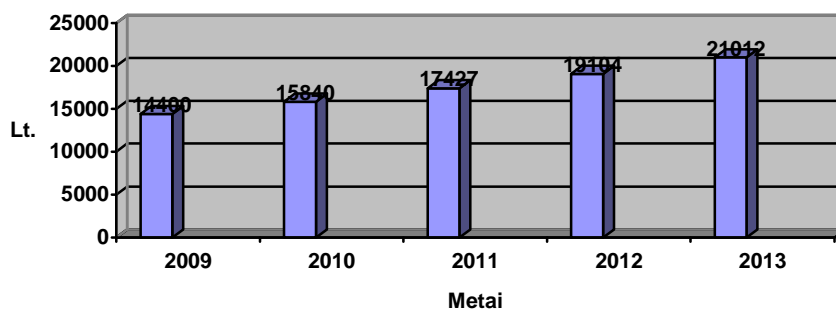
22 lentelė

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ veiklos sąnaudų prognozė 2009-2013 metams

Išlaidų pavadinimas	Išlaidos litais				
	2009 m.	2010 m.	2011 m.	2012 m.	2013m.
Patalpų nuoma	14400	15840	17427	19104	21012
Turto draudimas (privalomas)	10 080	10 080	10 080	10 080	10 080
Nusidėvėjimas	7 550	7 550	7 550	7 550	7 550
Palūkanos už kreditą ((1 I ketv.) x0,12)	19 008	12 672	6 336		
Patalpų šildymas	24399	25130	25883	26659	27458
Kintamos išlaidos					
Darbo užmokestis (iš viso)	471880	471880	504911	504911	504911
Socialinio draudimo mok. 30,98%	146118	146118	151473	151473	151473
Telefonas (Fax./Internetas)	4645	4645	4645	4645	4645
Elektra	9586	9586	10544	12044	13204
Vanduo, nuotekos	1991	1991	1991	1991	1991
Mobilusis telefonas	1 920	1 920	1 920	1 920	1 920
Kitos išlaidos	4555	4555	4555	4555	4555
Iš viso: (visų eil. suma)	674520	677333	747315	743432	746139

Šaltinis: sudaryta darbo autorių.

Apibendrinant galima teigti, kad pastovių išlaidų skyriuje labiausiai kils patalpų nuomos ir patalpų šildymo kaštai. Tai susiję su pastaruoju metu išaugusia infliacija, bei kainų šuoliu energetiniame ūkio sektoriuje. Kintamųjų išlaidų skyriuje prognozuojamas išlaidų darbuotojų atlyginimams ir elektrai didėjimas. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ patalpų nuomos kainų prognozė 2009-2013 metams pateikiama 8 paveiksle.

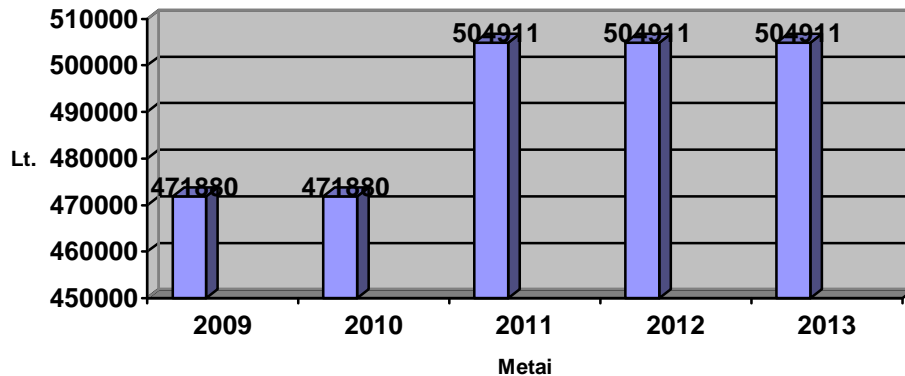


8 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ patalpų nuomos kainų prognozė 2009-2013m. (Lt.)

Šaltinis: sudaryta darbo autorių.

Prognozuojama, kad patalpų nuomos kainos kasmet vis didės, tai sąlygos nekilnojamo turto nuomos rinka, infliacijos lygis.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ darbo užmokesčio prognozė 2009-2013 metams pateikiama 9 paveiksle.

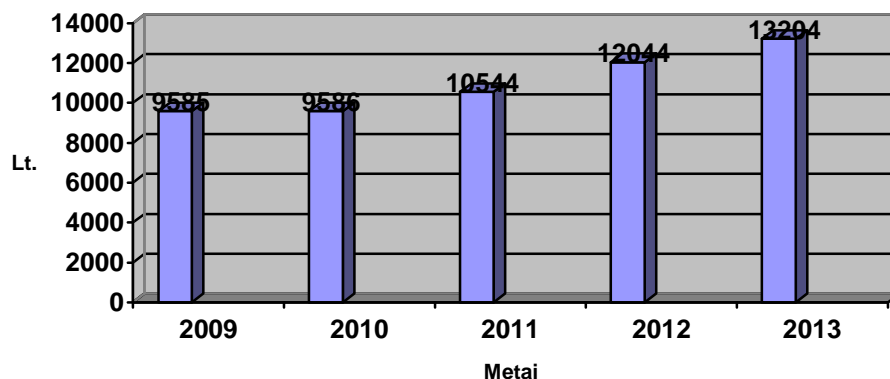


9 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ darbo užmokesčio prognozė 2009-2013m. (Lt).

Šaltinis: sudaryta darbo autorių.

Siekiant išlaikyti kompetingus darbuotojus privalėsime po poros metų kelti darbo užmokestį. Ateityje tai planuojame susieti su infliacijos augimu, be to darbuotojų atlygio kėlimas motyvuoja pačius darbuotojus, gerėja paslaugų kokybė, o gerėjanti kokybė yra esminis kriterijus pritraukiant kuo daugiau paslaugų vartotojų.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ elektros energijos kainų prognozė 2009-2013 metams pateikiama 10 paveiksle.

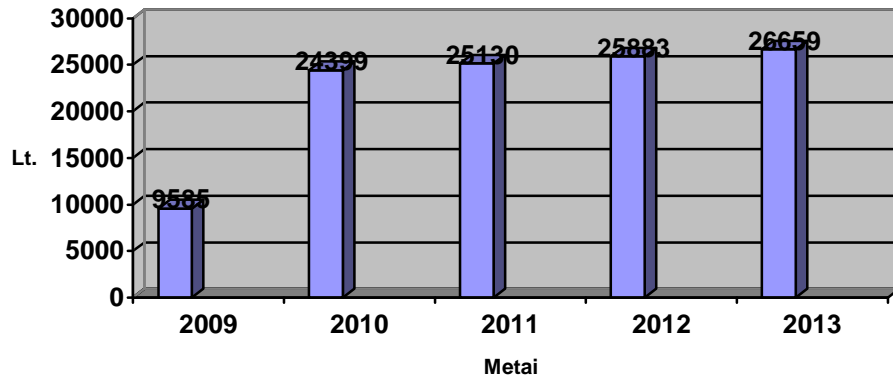


10 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ elektros energijos kainų prognozė 2009-2013 m. (Lt.)

Šaltinis: sudaryta darbo autorių.

Dėl Ignalinos atominės elektrinės uždarymo 2011 metais prognozuojamas elektros kainų šuolis.

Prognozuojame, kad elektros kaina kils apie 10 procentų, kas pareikalaus didesnių išlaidų. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ patalpų šildymo kainų prognozė 2009-2013 metams pateikiama 11 paveiksle.

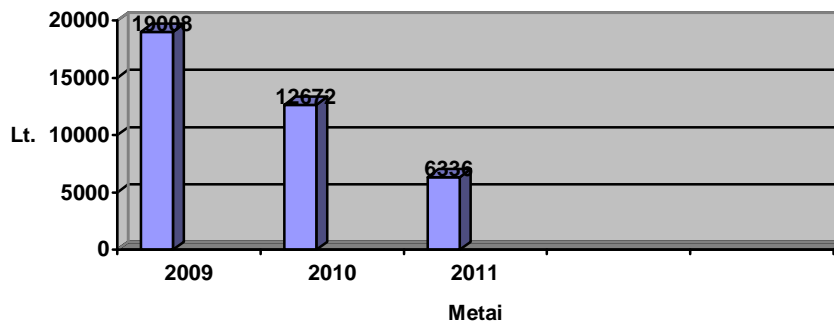


11 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ patalpų šildymo kainų prognozė 2009-2013 m. (Lt.)

Šaltinis: sudaryta darbo autorių.

Prognozuojama, kad Patalpų šildymas, kaip ir elektros energija kiekvienais metais turėtų brangti apie 10 procentų, tai sąlygos energijos šaltinių: dujų, elektros brangimas.

Palūkanų dydžio už suteiktą kreditą kitimo prognozė pateikiama 12 paveiksle.



12 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ palūkanų dydžio už suteiktą kreditą kitimo prognozė (Lt.)

Šaltinis: sudaryta darbo autorių.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ palūkanų dydis kiekvienais metais mažės, nes periodiškai gražinant paskolą bankui, mažės ir suma nuo kurios skaičiuojamos palūkanos. Planuojama iki 2012 metų visiškai atsiskaityti su kreditoriais.

Prognozuojame, kad analizuojamu laikotarpiu vandens, bei ryšio paslaugų kainos išliks nepakitusios, nes per pastaruosius penkerius metus jos išliko stabilios.

3.5.3. Pelno (nuostolio) ataskaita

Šios ataskaitos tikslas yra atskleisti būsimos veiklos pelningumą, nes tik pelningai dirbanti privati ikimokyklinė įstaiga turi perspektyvą. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ prognozuojama pelno (nuostolio) ataskaita pateikiama 23 lentelėje.

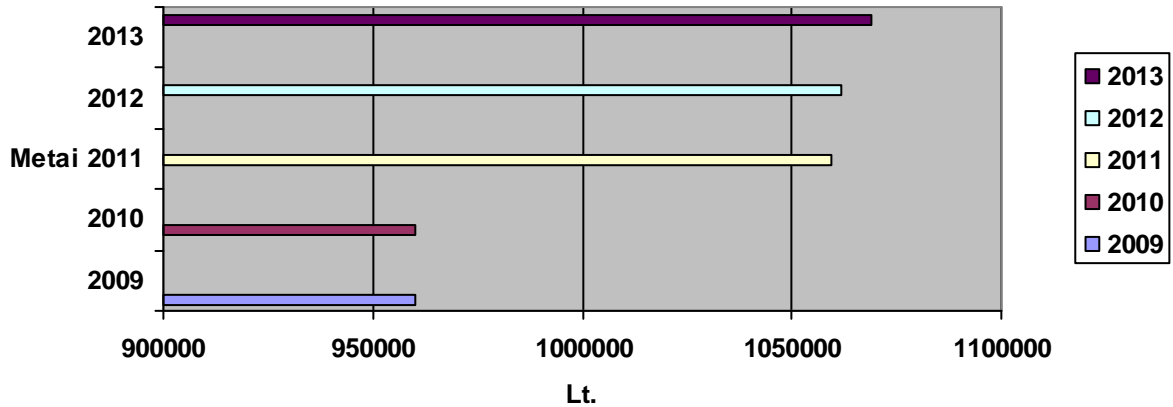
23 lentelė

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ prognozuojama pelno (nuostolio) ataskaita

Metai	2009 m.	2010 m.	2011 m.	2012 m.	2013 m.
Pajamos už suteiktas paslaugas	960000	960000	1059208	1062000	1069000
Patalpų nuoma	14400	15840	17427	19104	21012
Turto nusidėvėjimas	7 550	7 550	7 550	7 550	7 550
Darbo užmokestis (iš viso)	471880	471880	504911	504911	504911
Socialinio draudimo mok. 30,98%	146118	146118	151473	151473	151473
Elektra	9586	9586	10544	12504	13524
Vanduo, nuotekos	1991	1991	1991	1991	1991
Ryšio paslaugos	6565	6565	6565	6565	6565
Maitinimas	8000	80400	80800	81400	82000
Patalpų šildymas	24399	25130	25883	26659	27458
Suteiktų paslaugų savikaina	666090	739930	781261	810197	813504
Bendras pelnas	293910	220070	277907	251803	255496
Administracinės sąnaudos	4500	4500	4500	4500	4500
Palūkanos už kreditą	19 008	12 672	6 336	0	0
Kitos sąnaudos	0	0	0	0	0
Veiklos pelnas	270402	202898	267071	247303	250996
Finansinė, investicinė, kitokia veikla	0	0	0	0	0
Grynasis pelnas	229842	172464	227031	210285	213347

Šaltinis: sudaryta darbo autorių.

Prognozuojama, kad pirmaisiais dviem įstaigos veiklos metais pajamos išliks panašios, nes įstaiga stengsis nedidinti įmokų už paslaugas mokesčio dydžio (žr.13 paveikslą).



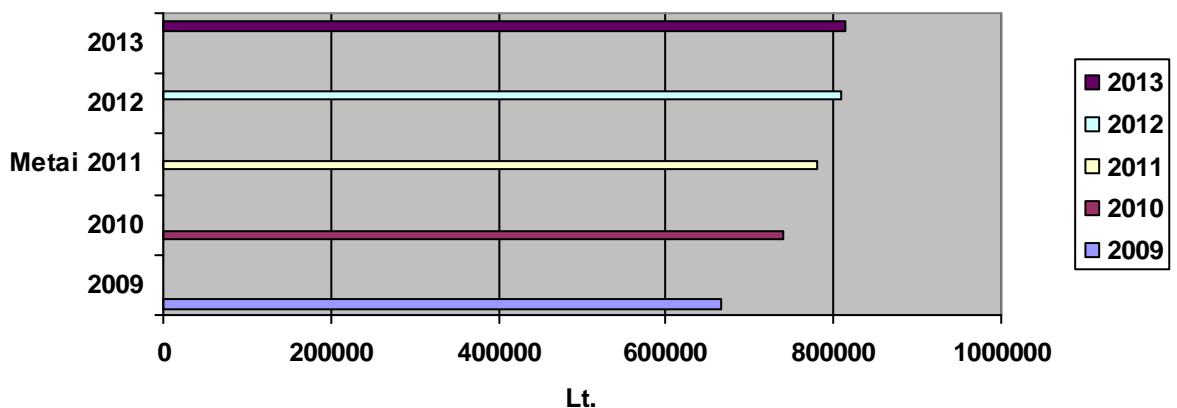
13 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ pajamų už suteiktas paslaugas kitimo prognozė 2009 - 2013 m.

Šaltinis: sudaryta darbo autorių.

Pastaruoju metu vyraujanti pasaulinė kredito krizė ir su juo susijęs ekonominis šalies sąstingis (vartojimo sumažėjimas, didėjanti bedarbystė, BVP mažėjimas ir t.t.) baigiamojo darbo autorėms neleidžia kiek tiksliau numatyti steigiamos įstaigos pajamų kitimo tendencijas ir jas prognozuoti.

Rinkos ekspertų nuomone šalies ekonomika po 2 metų turėtų pagyvėti ir 2008 metais prasidėjusi ekonominė krizė turėtų apie 2010 metus baigtis.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ savikainos už suteiktas paslaugas kitimo prognozė pateikiama 14 paveiksle.

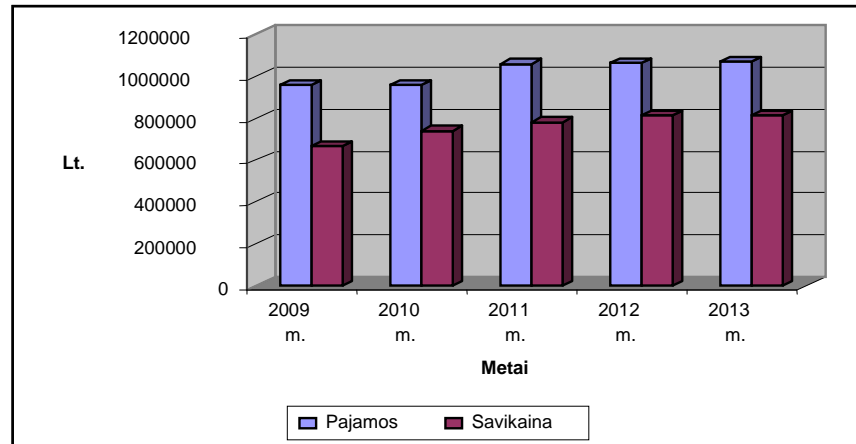


14 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ savikainos už suteiktas paslaugas augimo prognozė 2009 -2013 m.

Šaltinis: sudaryta darbo autorių.

Prognozuojama, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ savikaina už suteiktas paslaugas kasmet augs, tam daugiausia įtakos turės energetinių išteklių brangimas.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ pajamų ir savikainos už suteiktas paslaugas prognozuojamas santykis pateikiamas 15 paveiksle.



15 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ pajamų ir savikainos už suteiktas paslaugas santykio prognozė 2009- 2013 m.

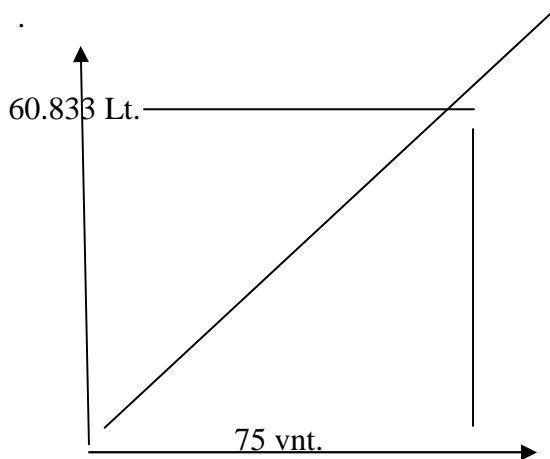
Šaltinis: sudaryta darbo autorių.

Apibendrinant ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ prognozuojamos pelno (nuostolio) ataskaitos duomenis galima teigti, kad įstaigos pelną lems paslaugų vartotojų skaičius, taip pat įmokų už suteikiamas paslaugas dydis. Pirmaisiais dviem įstaigos veiklos metais paslauga vienam asmeniui kainuos 1000 Lt, o nuo 2011 metų prognozuojame, kad įmokų dydis augs, tai įtakos infliacijos lygis šalyje. Manytina, kad įmokos augs proporcingai infliacijos pokyčiui.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ veiklos tikslas - pelnas, tačiau įstaiga stengsis suteikti paslaugas kuo mažesnėmis kainomis, akcentuodama aukščiausią paslaugų kokybę.

3.5.4. Lūžio taško nustatymas

Nenuostolingumo taškas rodo, kiek reikia suteikti paslaugų, kad pajamos už suteiktas paslaugas būtų lygios paslaugų suteikimo išlaidoms. Prasminga teikti paslaugas, jeigu projektas garantuoja paslaugų pardavimą tokios apimties, kuris viršija nenuostolingumo tašką. Tik tokiu atveju projektas pradeda duoti pelną. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ lūžio taškas atvaizduojamas 16 paveiksle.



16 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ nenuostolingumo taškas
Šaltinis: sudaryta darbo autorių.

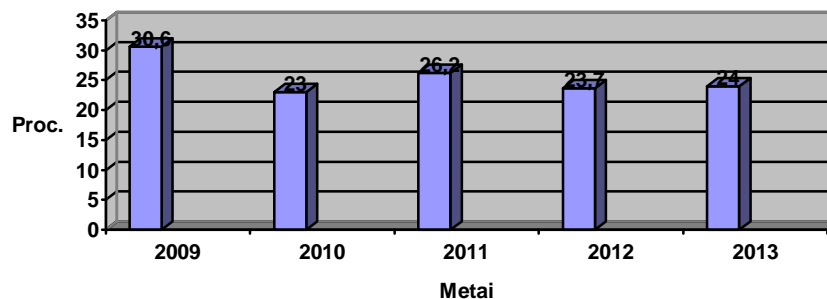
Apibendrinant galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ dirbs pelningai tik tada, kai gaus už suteiktas paslaugas? gauti daugiau nei 60.833 Lt. pajamų, o tai įmanoma, jei ikimokyklinio ugdymo įstaigą lankys ne mažiau nei 75 vaikai.

3.5.5. Prognozuojami ekonominiai rodikliai

Pelningumo rodiklių prognozė 2009-2013 metams

Paslaugų pardavimų pelningumo rodiklių prognozė ir analizė parodys ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ ūkinės veiklos ir paslaugų pardavimų proceso pelningumą.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ bendrojo pelningumo kitimo prognozė 2009 - 2013 metams pateikiama 17 paveiksle.



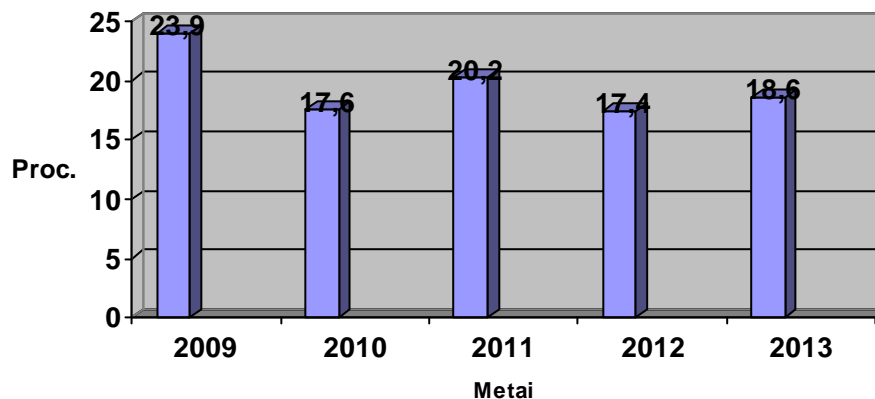
17 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ bendrojo pelningumo kitimo prognozė 2009-2013 m. (Proc.)
Šaltinis: sudaryta darbo autorių.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ bendrojo pelningumo rodiklis parodo, kokia bendrojo pelno dalis tenka vienai pajamų daliai, t.y. pardavimo vienetui.

Mūsų analizuojamu atveju šis rodiklis svyruoja nuo 30 iki 23 proc. Tai vertintina kaip geras ar labai geras rodiklis.

Jeigu šis rodiklis mažesnis negu 10 proc., tai rodo, kad įmonė turi sunkumų padengti išlaidas.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ grynojo pardavimo pelningumo rodiklis rodo, kokia grynojo pelno dalis tenka vienai pajamų daliai, t.y. kokia grynojo pelno dalis tenka paslaugos pardavimo vienetui (žr.18 paveikslą).



18 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ grynojo pardavimo pelningumo kitimo prognozė 2009-2013 m. (Proc.)

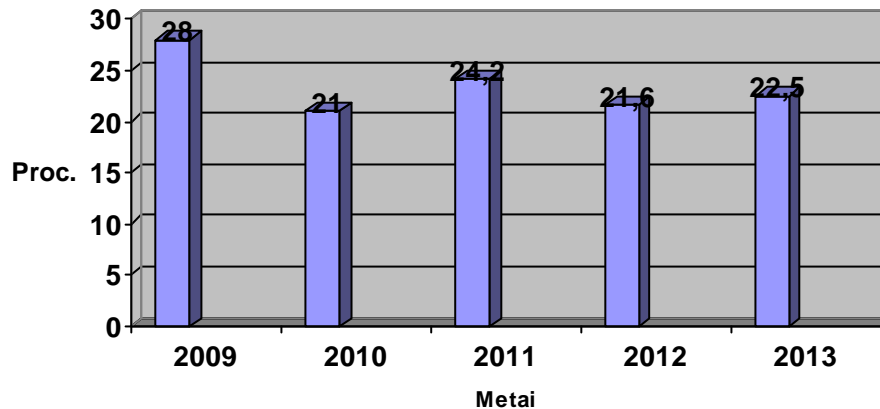
Šaltinis: sudaryta darbo autorių.

Labai geras pelningumas jeigu jis yra 25 proc. ir daugiau, patenkinamas jeigu yra apie 10 proc., nepatenkinamas mažiau 10 proc. Mūsų analizuojamu atveju šis rodiklis svyruoja nuo 28 iki 21 proc. Tai vertintina kaip geras ar labai geras rodiklis.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ veiklos pelningumas parodo įmonės pardavimų iš pagrindinės veiklos, kitos ir finansinės investicinės veiklos pelningumą iki mokesčių išskaitymo.

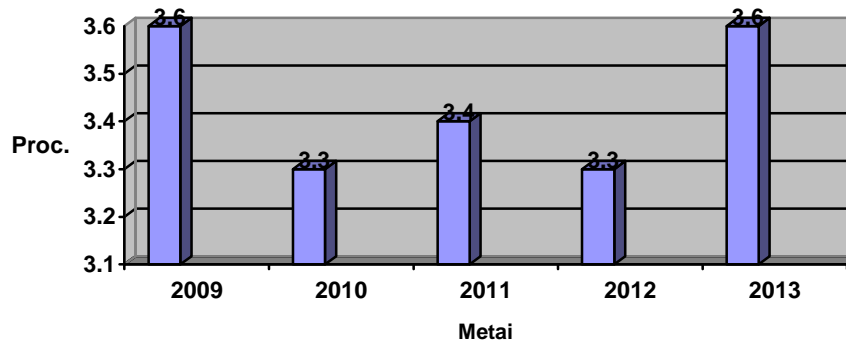
Jį palyginus su grynuoju pardavimų pelningumu, galima nustatyti mokesčių įtaką, o su veiklos pelningumu – kitos veiklos ir finansinės investicinės veiklos įtaką (žr.19 paveikslą).

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ veiklos pelningumo rodikliai optimistiški, jis parodo, kad įmonės vadovai gebės kontroliuoti veiklos sąnaudų formavimąsi ir veiklos pelningumą



19 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ veiklos pelningumo kitimo prognozė 2009-2013 m. (Proc.)
Šaltinis: sudaryta darbo autorių.

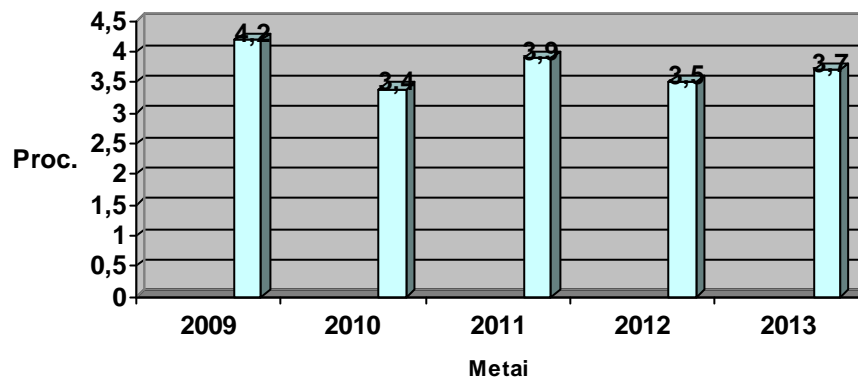
Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ turto pelningumas parodo kiek bendrojo pelno tenka vienam turto litui. Skirtumas tarp bendrojo ir grynojo turto pelningumo parodo sąnaudų, kitos veiklos ir mokesčių įtaką turto pelningumui (žr.20 paveikslą).



20 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ turto pelningumo kitimo prognozė 2009-2013 m. (Proc.)
Šaltinis: sudaryta darbo autorių.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ turto pelningumo kitimo prognozė parodė, kad pakankamai efektyviai naudojamas nuosavas ir skolintas kapitalas.

Akcentuotina tai, kad norint sužinoti investicijų pelningumą bei jų naudojimo efektyvumą skaičiuojamas nuosavo kapitalo pelningumo rodiklis. Jis rodo, kiek pelno gaunama kiekvienam akcinio kapitalo litui. Rodo, kaip greitai atsiperka investuotas kapitalas ir vadovavimo kokybę. Kuo rodiklis didesnis, tuo geriau (žr.21 paveikslą).



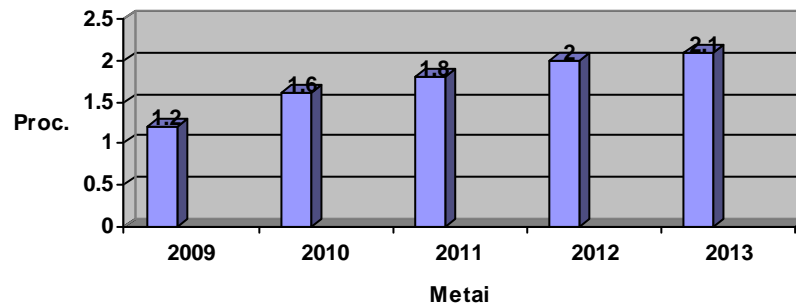
21 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ kapitalo pelningumo kitimo prognozė 2009-2013 m. (Proc.)

Šaltinis: sudaryta darbo autorių.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ kapitalo pelningumo rodikliai neaukšti, tačiau rodo, kad ilgainiui investicijos atsipirks. Apibendrinant galima teigti, kad pelningumo rodikliai geri ir labai geri, tai rodo įmonės geras galimybes įsitvirtinti rinkoje, bei pelningai dirbti.

Likvidumo rodiklių prognozė 2009-2013 metams

Bendrasis likvidumas nustato, kiek kartų trumpalaikis turtas padengia trumpalaikius įsipareigojimus. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ bendrojo likvidumo kitimo prognozė 2009-2013 metams pateikiama 22 paveiksle.



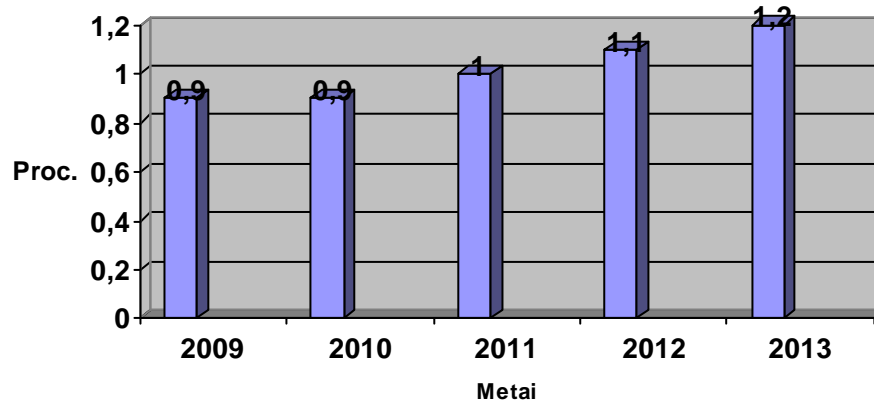
22 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ bendrojo likvidumo kitimo prognozė 2009-2013 metams

Šaltinis: sudaryta darbo autorių.

Akcentuotina tai, kad saugi bendrojo likvidumo riba yra virš 1,5, o labai aukštas dydis (virš 2,5) reiškia, kad įmonė yra sukaupusi tiek apyvartinių lėšų, kad nebepajėgia jų efektyviai panaudoti.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ prognozuojamas bendrojo likvidumo koeficientas, žvelgiant į Europoje priimtinas normas, beveik visais metais yra priimtinas. o tai reiškia, kad įstaiga bus sukaupusi apyvartinių lėšų ir jai negrės finansinė rizika bei bankroto grėsmė.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ prognozuojamas einamasis (greitasis) likvidumas parodo, kokia dalis einamųjų įsipareigojimų gali būti padengta ne tik grynaisiais pinigais, bet ir laukiamomis įplaukomis (žr.23 paveikslą).

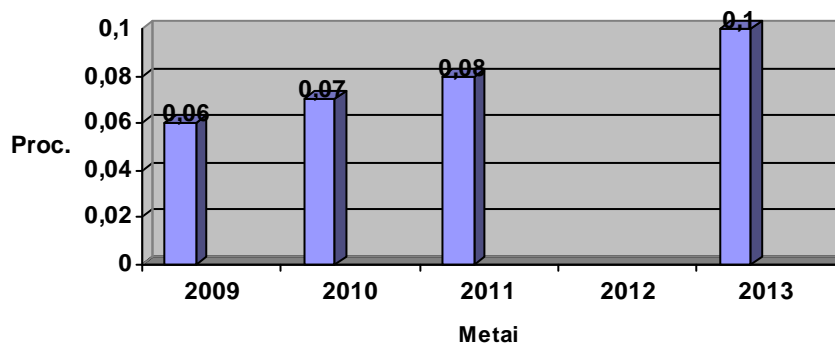


23 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ einamojo likvidumo kitimo prognozė 2009-2013 m.

Šaltinis: sudaryta darbo autorių.

Per 2009-2013 m. prognozuojama, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ einamasis likvidumas išaugs. Einamojo likvidumo rodiklis lygus 1.0 laikomas labai geru ir rodo, kad įmonė gali greitai įvykdyti einamuosius įsipareigojimus. Prognozuojama, kad ikimokyklinio ugdymo įstaiga „Pasakaitė“ savo įsipareigojimus buvo pajėgi tinkamai vykdyti. Prognozuojamas einamasis likvidumas geras ir rodo, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ gali greitai įvykdyti einamuosius įsipareigojimus.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ prognozuojamas kritinis likvidumas parodo, kokia dalis einamųjų įsipareigojimų gali būti padengta ne tik grynaisiais pinigais, bet ir laukiamomis įplaukomis (žr.24 paveikslą).



24 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ kritinio likvidumo kitimo prognozė 2009-2013 m.

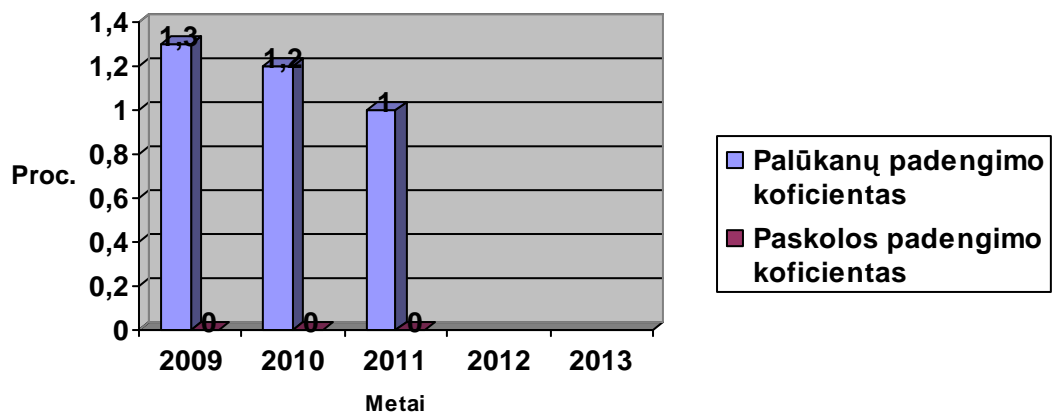
Šaltinis: sudaryta darbo autorių.

Kritinio likvidumo koeficiento prognozė parodė, kad dalį skolų bendrovė galėtų gražinti, pareikalavus visiems kreditoriams vienu metu ir labai greitu laiku, grynais pinigais.

Mokumo rodiklių prognozė 2009-2013 metams

Analizuojamu atveju mums svarbu įvertinti *palūkanų ir paskolos padengimo koeficientas*. *Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ prognozuojami palūkanų ir paskolos padengimo koeficientai pateikiami 25 paveiksle.*

Paanalizavus prognozuojamus koeficientus, matyti, kad per analizuojamą 2009-2011 m. laikotarpį ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ bus pajėgi sumokėti palūkanas už gautas paskolas.



25 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ palūkanų ir paskolos padengimo koeficientų kitimo prognozė 2009-2013 m.

Šaltinis: sudaryta darbo autorių.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ grynojo pelno kitimo prognozė 2009-2013 metams pateikiama 24 lentelėje.

24 lentelė

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ grynojo pelno kitimo prognozė 2009-2013 metams

Rodiklio pavadinimas	2009 m.	2010 m.	2011 m.	2012 m.	2013 m.
Grynasis pelnas	229842	172464	227031	210285	213347

Šaltinis: sudaryta darbo autorių.

Prognozuojama, kad ikimokyklinio ugdymo įstaiga „Pasakaitė“ kiekvienais metais dirbs pelningai, tačiau žymaus pelno augimo nesitikima.

Grynojo pelno augimui didžiausią įtaką ateityje darys šalies infliacijos lygis. Jo padidėjimas turės neigiamos įtakos įstaigos veiklai, nes brangs paslaugų savikaina.

Įmokos už suteiktas paslaugas dydžio kėlimas taip pat nėra gera išeitis įstaigos vadovams, nes vartotojai jautriai reaguoja į paslaugų pabrangimą. Žymus įmokos už suteiktas paslaugas padidinimas turėtų neigiamos įtakos paslaugų vartotojams. Neabejojame, kad to pasėkoje netektume dalies paslaugų vartotojų, kas dar labiau apsunkintų įstaigos veiklą.

3.6. Rizikos įvertinimas

Vertinant privačios ikimokyklinės ugdymo įstaigos veiklą pagal atskiras rizikos rūšis, galima teigti, jog aktualiausia yra verslo rizika, pasireiškianti per šiuos veiksnius:

- Veiklos produkto paklausą;
- Konkurencijos laipsnį;
- Ekonominę aplinką.

Privačios ikimokyklinės įstaigos riziką veiklos produkto paklausos srityje didžiaja dalimi sąlygoja ganėtinai aukšta paslaugos kaina. Ši kaina ypač išsiskiria iš valstybinių ikimokyklinių ugdymo įstaigų kainų, kadangi pastaroji paslauga yra valstybės remiama ir paslaugos vartotojai apmoka tik dalį realios kainos.

Kaina ir yra pagrindinis veiksnys, ribojantis privačios ikimokyklinės įstaigos paklausos dydį.

Siekiant sumažinti šią riziką, visų pirma bus stengiamasi panaikinti neapibrėžtumą, palaikant glaudžius ryšius su visuomene ir tuo pačiu skleidžiant informaciją apie šios paslaugos kokybę, privalumus ir kitus aktualius aspektus.

Privačios ikimokyklinės įstaigos veikla bei marketingo veiksmai nuo pat pradžių bus orientuoti į vieną tikslinę rinką, kurios pagrindinis požymis - aukštas pajamų lygis.

Koncentruota marketingo strategija yra vienas pagrindinių veiksnių, padėsiančių surasti paslaugos pirkėją. Būtent išskiriant paslaugos kokybę iš kitų analogiškų paslaugų, o taip pat sukuriant prestižinės prekės įvaizdį, kuris tenkintų pripažinimo, pagarbos bei saviraiškos poreikius, galima įtikinti pirkėją, jog paslaugos kaina yra pagrįsta ir teisinga.

Veiklos produkto paklausos riziką galima vertinti ir kitu aspektu - tai privačios ikimokyklinės ugdymo įstaigos lankomumas, kuris kinta priklausomai nuo vaikų sergamumo ir kitų priežasčių.

Siekiant minimizuoti šią riziką ir užsitikrinti tam tikrą pajamų lygį, net vaikui nesant ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje bus imamas tam tikras mokestis (siekiama išvengti piktnaudžiavimo vieta).

Privačios ikimokyklinės ugdymo įstaigos konkurencinė analizė parodė, jog pagrindiniai šios įstaigos darželio konkurentai - valstybinės ikimokyklinės ugdymo įstaigos.

Vietų skaičiaus mažėjimo ikimokyklinėse ugdymo įstaigose tendencija turi teigiamos įtakos steigiamai ikimokyklinio ugdymo įstaigai, kadangi tai tiesiogiai atspindi mažėjančią šios paslaugos pasiūlą ir tuo pačiu didina privačios ikimokyklinės ugdymo įstaigos potencialių vartotojų skaičių.

Verslo rizika suprantama kaip įmonės nesugebėjimas padengti savo veiklos sąnaudų bei išlaidų.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ steigdama šią įstaigą atliko išsamią rinkos analizę, kuri parodė, kad:

- Mažeikių miestas stokoja ikimokyklinių įstaigų (lopšelių-darželių), apie du šimtus ikimokyklinio amžiaus vaikų nepatenka į šias įstaigas;
- Atlikta Mažeikių miesto ir rajono gyventojų apklausa parodė, kad beveik 40 proc. tėvų sutiktų atiduoti vaiką į privatų darželį, mokėdami už suteiktas paslaugas 1000 Lt.;

Finansinė rizika ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“, įstaiga pajėgi padengti finansavimo kaštus, ji neturi didelių įsiskolinimų bankams, didžiąją pradinio kapitalo dalį sudaro įstaigos steigėjų lėšos.

Apibendrinant galima teigti, kad tikimasi, kad ikimokyklinio ugdymo įstaiga „Pasakaitė“ bus paklausi, nestokos paslaugų vartotojų.

Pagrindiniais kriterijais mažinančiais bendrąją steigiamos įstaigos riziką galima laikyti:

- Didelę ikimokyklinių įstaigų paklausą Mažeikiuose,
- Privačios ikimokyklinės įstaigos Mažeikiuose nebuvimą,
- Aukščiausios kokybės ikimokyklinio ugdymo paslaugas;
- Pasiturinčių šeimų gausą Mažeikiuose.

Pagrindiniais kriterijais didinančiais bendrąją steigiamos įstaigos riziką galima laikyti:

- Aukštesnes nei konkurentų paslaugų kainas;
- Valstybinio sektoriaus finansavimo stygių;
- Kitos privačios ikimokyklinio ugdymo įstaigos įsteigimą.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ seks situaciją rinkoje ir mėgins prie jos prisitaikyti, lanksčiai reaguodama į rinkos pokyčius. Kitos privačios ikimokyklinės mokymo įstaigos įsteigimas, priverstų ikimokyklinio ugdymo įstaigą „Pasakaitė“ mažinti paslaugos kainas, tobulinanti teikiamas paslaugas.

IŠVADOS

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų veikla istorijos eigoje nuolat kito pereidama iš sovietinių laikų ideologinio kolektyvinio požiūrio į dabarties, kur sudarytos galimybės ugdyti įvairių polinkių ir gabumų vaikus, atsižvelgiama į vaiko pomėgius, gabumus, siekius, individualybę.

Ikimokyklinio ugdymo paslaugos labai svarbios ugdant vaikus kaip asmenybes. Jos papildo vaikų ugdymą šeimose, skatina jų socialinį, pažintinį vystymąsi, praturtina vaikų bendravimo su kitais patirtį, padeda pasiruošti mokymuisi mokykloje.

Visuose Lietuvos Respublikos ikimokyklinio ugdymo institucijų veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose pabrėžiama, kad ikimokyklinis ugdymas turi puoselėti visas vaiko galias (intelektualines, emocines, fizines), lemiančias asmenybės brandą ir socializacijos sėkmę, skatinti vaiko savarankiškumą, iniciatyvą, kūrybiškumą, atskleisti ir ugdyti įvairius gebėjimus, puoselėti individualybę, užtikrinti ikimokyklinio ir pradinio ugdymo tęstinumą.

Nagrinėjant ikimokyklinę ugdymo ir priežiūros įstaigą vadybiniu aspektu, tikslinga palyginti tradicinę ir privačią ugdymo įstaigą pagal išskirtus organizacijų tipus. Šiuo atveju tradicinę ikimokyklinio ugdymo įstaigą galima apibūdinti taip: pelno nesiekianti švietimo organizacija, paprastai esanti maža arba vidutinė bei priskiriama valstybinėms institucijoms.

Steigiama privati ikimokyklinio ugdymo įstaiga, yra pelno siekianti įstaiga kuri priskiriama mažoms pelno siekiančioms organizacijoms. Remiantis veiklos rūšies kriterijumi, privačią ikimokyklinę ugdymo įstaigą galima priskirti ir prie paslaugų sferos, ir prie komercijos.

Į ikimokyklinę ugdymo įstaigą žiūrint kaip į verslo organizaciją, jos veikloje atsiranda tam tikri specifiniai ypatumai, nebūdingi tradicinei ugdymo įstaigai. Visų pirma tai pasakytina apie aršesnę konkurencinę kovą dėl klientų. Kaip žinoma, valstybinės ugdymo įstaigos gauna finansinę valstybės paramą, todėl jų paslaugų kaina yra ganėtinai žema. Ikimokyklinė ugdymo įstaiga, būdama kaip verslo organizacija, pati privalo padengti savo veiklos kaštus, todėl ir jos paslaugų kaina atitinkamai yra aukštesnė.

Svarbu akcentuoti tai, kad privati ikimokyklinio ugdymo įstaiga turi rasti tam tikrą nišą, kuri užtikrintų reikiamas paslaugų pardavimų apimtį, o tuo pačiu ir tinkamą pajamų lygį, bei aukštą teikiamų paslaugų kokybę. Analizuojant privačios ikimokyklinės ugdymo įstaigos steigimo perspektyvas, būtina išanalizuoti ikimokyklinio ugdymo įstaigų rinkos situaciją ir tuo pačiu išsiaiškinti, ar yra poreikis privataus sektoriaus atsiradimui.

Ikimokyklinio ugdymo paslaugų rinkos Lietuvoje analizė parodė, kad dabartinė ikimokyklinio ugdymo įstaigų rinkos situacija Lietuvoje paslaugos vartotojui nėra palanki. Susiklosčiusią padėtį galima nusakyti taip: paklausa didelė, o pasiūla minimali. Tad privačios ikimokyklinio ugdymo įstaigos steigimas yra tiesiogiai sąlygojamas rinkos situacijos. Svarbu akcentuoti tai, kad Lietuvoje

kasmet daugėja vaikų, lankančių privačius darželius bei mokyklas. Tokiose mokyklose vaikai įgyja daugiau savarankiškumo, vyksta sąmoningas mokymosi procesas. Statistikos duomenimis, per pastaruosius trejus metus jų padaugėjo beveik 30 procentų.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ steigimo galimybių analizė parodė, kad steigti privačią ikimokyklinio ugdymo įstaigą Mažeikių mieste naudinga. Steigiamos ikimokyklinės įstaigos sėkmingą veiklą apsprendžia šie pagrindiniai faktoriai: didelė paslaugos paklausa bei maža konkurencija. Be šių aspektų svarbi ir teikiamų paslaugų kokybė, bei jų įvairumas. Ikimokyklinio ugdymo įstaiga „Pasakaitė“ paslaugų vartotojams pateiks platų spektrą paslaugų: medicininė ir psichologinė pagalba, gausa ugdymo būrelių, socialinių pedagogų, ir specialiųjų pedagogų pagalba ir t.t.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ finansinė analizė parodė, kad įstaigos pelną ir jodydį lems paslaugų vartotojų skaičius, taip pat įmokų už suteikiamas paslaugas dydis.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ metinei veiklai reiks 715161 Lt. Pagrindinis lėšų šaltis - įstaigos steigėjų privatus kapitalas, bei ilgalaikė banko paskola. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ dirbs pelningai tik tada, kai gaus už suteiktas paslaugas daugiau nei 60.833 Lt. pajamų, o tai įmanoma, jei ikimokyklinio ugdymo įstaigą lankys ne mažiau nei 75 vaikai.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ teikiamų paslaugų tikslinė grupė - didesnes nei vidutines pajamas turintys Mažeikių rajono gyventojai. Pirmaisiais dviem įstaigos veiklos metais paslauga vienam asmeniui kainuos 1000 Lt., o nuo 2011 metų prognozuojame, kad įmokų dydis augs. Šį augimą nulems infliacijos lygis šalyje. Manytina, kad įmokos už suteiktas paslaugas augs proporcingai infliacijos pokyčiui.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ veiklos tikslas pelnas, tačiau įstaiga stengsis suteikti paslaugas kuo mažesnėmis kainomis, akcentuodama aukščiausią paslaugų kokybę.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ pelningumo prognozuojami geri ir labai geri pelningumo rodikliai, tai rodo įstaigos geras galimybes įsitvirtinti rinkoje, bei pelningai dirbti. 2008 metų rugsėjo mėnesį, visų šalių ekonomikas sukrėtė pasaulinė kredito krizė, su savimi atsinešdama: augančią infliaciją, bendrojo vidaus produkto smukimą, augančią bedarbystę, sumažėjusį vartojimą ir kt.

Manytina, kad šie pokyčiai gali kiek tai įtakoti vartotojų apsisprendimą, tačiau ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Pasakaitė“ paslaugų vartotojai- didesnes nei vidutines pajamas turintys žmonės, tad prognozuojama, kad paslaugos paklausa žymiai nesmuks ir įstaiga gyvuos.

LITERATŪRA

1. Adamkevičienė, E.,(1993). Lietuvos ikimokyklinukų fizinis ugdymas. Kaunas: Šviesa, p. 204.
2. Adrijanova, A., Vilkienė S.,(1990). Garsų tarimas. Kaunas: Šviesa, p.384 .
3. Artyn vaiko: knyga auklėtojoms, studentams, dėstytojams ir tėvams.(1998). Vilnius: UAB Polilogas.p.187.
4. Apibendrinimas apie ikimokyklinio ugdymo įstaigų Lietuvos sistemos ir teikiamų paslaugų problemas.(2008) <http://www3.lrs.lt/docs2/EEZIZCDL.DOC>,[2008 09 22].
5. Bosas A. (2002).Valstybės ir verslo strateginio valdymo įsisavinimas kaip atsakas globalizacijos iššūkiams, p.26.
6. Bagdonas, E., Bagdonienė L. (2000). Administravimo principai. Kaunas: Technologija,p.231.
7. Bagdonas, E., Kazlauskienė E. (1997). Biznio įvadas. Kaunas: Technologija, p.114.
8. Bagdonas, E., Kazlauskienė, E. Biznio įvadas, Kaunas: Technologija, 2000.
9. Bakūnaitė J. (1998). Auginu gyvybės medį. Humanistinio vaikų ugdymo programa. Vilnius: Eugrimas.p.54.
10. Buškevičiūtė, E., Mačerinskienė I.,(1999).Finansų analizė: Vadovėlis. Kaunas: Technologija,p.221.
11. “Būdas Žemaičių” reklama, prieiga per internetą (2008).<http://www.budas.lt/?428770793>. [2008 12 01].
12. Čeikauskienė, M.,(1997). Reklama ir firmos įvaizdis. Vilnius.
13. Česnulienė, D.,(1993). Muzika ir žaidimai. Vilnius: Muzika, p.79.
14. Dumčius, A.(2002) Garso ir vaizdo reklamos projektavimas. – Kaunas: Technologija.
15. Dikčius V. (2003). Marketingo tyrimai. Vilnius: Vilniaus vadybos kolegija,p.135.
16. Ekonominė socialinė raida. Prieiga prie internetą (2008) . http://www.stat.gov.lt/lt/catalog/list/?cat_y=2&cat_id=1&id=1059. [2008 11 12].
17. ES PHARE ESS . (2002).Verslo plano rengimo vadovas. Vilnius, p.32.
18. Gagilaitė, A.,Boguslauskas V.,(2006). Tiltai, p.18.
19. Garškienė, A. (1997). Verslo planavimas. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas.
20. Garškienė, A., Klebanskaja, N., Pelanienė N., (1994). Verslo planas. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas, p.156.
21. Genienė, E., (2003).Verslo ekonomika. – Vilnius.p.197.
22. Grunelius, E. M., (1999). Ankstyvosios vaikystės pedagogika. Vilnius: Lietuvos Valdorfo pedagogikos centras, p.210.

23. Gyventojų skaičius. (2008).<http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=1642>. [2008 09 15].
24. Grebory, N., Neale, A., (1990). Organizational Behavior. A Management Challenge. Chicago: The Dryden Press, p. 797 .
25. Gineitienė, Z., (2005). Verslo kūrimas ir valdymas: vadovėlis / Vilniaus universitetas. Vilnius : Rosma, p.169.
26. Iširtos ikimokyklinio ugdymo pasirinkimo galimybės. (2008-09-15). <http://www.smm.lt/naujienos/pranesimai.htm?id=771>. [2008 10 18].
27. Jovaiša, A., (1997). Kaip parengti verslo planą. Vilnius: Pačiomis, p.137.
28. Jucevičius, R., (1996). Strateginis organizacijų vystymas: monografija. Kaunas: Technologija, p.122.
29. Juozaitytė, A., Sauserienė B., (1993). Pedagoginė praktika ir novatoriškumas. Metodiniai patarimai. Klaipėda: Rytas, p.112.
30. Jerome McCarthy, E., Stanley, J. Shapiro, William ,D. Perreault. (1989) Basic Marketing. 5th ed.
31. Jewell, B. R. (1995) Integruotos verslo studijos. – The Baltic Press.
32. Urbanskienė, R., Obelenytė O.(1995). Reklama ir rėmimas. – Kaunas: Technologija.
33. Kačinskas, G., Černius G., (1997). Įmonių apskaitos pagrindai. Vilnius: Pačiomis, p.213.
34. Kibirškienė, A., (2001). Kokį ikimokyklinį lavinimą rinktumėtės savo vaikui? // Kauno diena, p.3
35. Kibirškienė, A., (2001). Popierinė koncepcija // Kauno diena.p.3
36. Kinduryš, V., (1998). Paslaugų marketingas: teorija ir praktika. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, p.139.
37. Kontrimas, R., (2001). Rytų Europa augs sparčiausiai // Verslo žinios, p.4.
38. Kvedaraitė, V., (1997). Įmonės finansų valdymas. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas, p.116.
39. Kvedaravičius, J., (1997). Organizacijų vystymosi stadijos ir prielaidos // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr.4. p.33
40. Kaip parengti gerą verslo planą, (2008) <http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3c0377e6ac2b7>. [2008 11 03].
41. Kotler P. (2003) Rinkodaros principai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p.266.
42. Lapinskas, A. (2000). Lietuva naujausiame statistikos veidrodyje // Kauno diena, p.156.
43. Lietuvos demografiniai pokyčiai ir gyventojų politika. (1995). Vilnius: Lietuvos filosofijos ir sociologijos institutas, p.112..
44. Neverauskas, B., Raštinis, J. (2001). Vadybos pagrindai. Kaunas: Technologija

45. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (2003). Rinkodaros principai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p.321.
46. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius S., Virvilaitė R. (1999). Marketingas. Vilnius: Eugrimas, p.187.
47. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R., (2000). Marketingas . Vilnius: The Baltic Press, p.236.
48. Pass, C., Lowes, B., Davies, L., (1997). Ekonomikos terminų žodynas. Vilnius: Baltijos biznesis.
49. Pajuodis, A.(2002). Prekybos marketingas.- Vilnius.: Eugrimas.
50. Pranulis, V. (1998). Marketingo tyrimai. Vilnius: Kronta, p.182.
51. Pupeikienė, R. (1997).„Apskaitos pagrindai. Vilnius: Vilniaus aukštesnioji lengvosios pramonės mokykla,p.87.
52. Registravimasis mokesčių mokėtoju. Prieiga per internetą (2008). <http://www.vmi.lt/lt/?itemId=1004247>. [2008 12 17].
53. Stankūnienė, V., (1996). Vaikų ikimokyklinis ugdymas: pokyčiai ir nuostatos // Socialiniai mokslai. Sociologija. Nr. 3 (7).
54. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert , Jr. D. R. Vadyba. (1999). Kaunas: Poligrafija ir informatika, p.117.
55. Stutely R. (2005).Pavyzdinis verslo planas. Kaunas, p.167.
56. Santarvė” reklama, prieiga per internetą (2008). <http://www.santarve.lt/article/archive/27/>. [2008 09 14].]
57. Stoškus, S., (2002). Bendrieji vadybos aspektai. Šiauliai: ŠU leidykla, p.116.
58. Šalčius, A. (1998). Organizacijos valdymo pagrindai. Kaunas: Naujasis lankas,p.133.
59. Šlekiene D. (1996). Paslaugų sferos klasifikacija ir struktūra // Lietuvos ūkis., Nr. 12.
60. Šlekiene D., Klimavičienė I. (2000). Įmonės veiklos finansinis įvertinimas. Kaunas: Technologija.
61. Švietimas. Statistikos rinkinys. (2000). Vilnius: Statistikos departamentas
62. Švietimo ir mokslo ministerija. Prieiga per internetą (2008). http://www.smm.lt/teisine_baze/istatymai.htm. [2008 11 16].
63. Usevičius, K., (1993). Kaip parengti biznio planą. Vilnius: Informacijos ir leidybos centras,p.143.
64. Vveinhardt, J.,(2007). Vertybinė individo, organizacijos ir visuomenės triada:kongruencijos paieškos organizacijoje.Ekonomika ir vadyba .Mokslo straipsnių rinkinys.Nr.2, p.332.

65. Vaiko asmenybės ugdymas ikimokyklinėje įstaigoje. (1997). Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, p.5.
66. Vidutinis darbo užmokestis. Prieiga per internetą (2008). <http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=2159>. [2008 10 19].
67. VSD įmokos. Prieiga per internetą (2008). http://www.sodra.lt/lt.php/informacija_draudejams/vsd_imokos_tarifo_diferenciacija/1679. [2008 12 19].
68. Vengrinė, B., (1998). Paslaugų ekonomika: mokomoji priemonė. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, p.176.
69. Virvilaitė, R., (1994). Marketingas: paskaitų konspektas. Kaunas: Technologija, p.165.
70. Virvilaitė, R., Valainytė I., (1996). Strateginis marketingo valdymas, Kaunas: Technologija, p.176.
71. Žvirblis, A. (2000) Modernusis marketingas. Vilnius.
72. Wilson, P., (1997). Mažos įmonės finansinis valdymas. Vilnius: Alma littera. , p.216.
73. Word Net Search (2006). Word Net.a lexical database for the English language. Cognitive Science Laboratory : Princeton University, 2006. Prieiga per internetą (2008). <http://wordnet.princeton.edu/perl/webwn?s=organization>. [2008 12 19].
74. Rollinson, D, Edwards, D.; Bro, A., Aysen (1999). Organisational Behaviour and Analysis. An Integrated Approach. Harlow: Addison Wesley. P.798
75. Karim, N., (2004). The link between environmental scanning (ES) and organizational information behavior: implications for research and the role of information professionals. Library Review, p. 357–359.
76. Morgan, G., (2005). Images of Organization. New edition of the International Best Seller. Sage Publications, p. 414
77. Introduction to the external environment (2006). Tutor 2u. GCSE Business Studies, 2(2008). http://tutor2u.net/gcse/external_enviroment_introduction.htm. [2008 11 15].
78. Fricharmar J., Horte S., (2005). Managing External Information in Manufacturing Firms: The Impact on Innovation Performance. The Journal of Product Innovation Management, vol. 22, p. 251–255 Prieiga per internetą (2008). <http://web.ebscohost.com>. [2008 10 14].
79. Луман.Н., (2004). Общество как социальная система. Москва: Логос. с.231

PRIEDAI

1. PRIEDAS. Literatūra apie ikimokyklinio ugdymo formas.	98
2. PRIEDAS. Privataus vaikų darželio „Pasakaitė“ rinkos segmentavimo kriterijai.	99
3. PRIEDAS. Verslo plano dalys ir jų rūšys.	100
4. PRIEDAS. Marketingo aplinka.	101
5. PRIEDAS. Pagrindinė vartotojų grupė išskirta pagal kai kurias geografines, demografines ypatybes	102
6. PRIEDAS. Pagrindinė vartotojų grupė išskirta pagal kai kurias psichografines ir elgesio ypatybes.	103
7. PRIEDAS. Pagrindinių sąvokų analizė	104

LITERATŪRA APIE IKIMOKYKLINIO UGDYMO FORMAS

1. Adaškevičienė E.(1993). Lietuvos ikimokyklinukų fizinis ugdymas. Kaunas: Šviesa, 204 p.
2. Adrijanova A., Vilkienė S.(1990). Garsų tarimas. Kaunas: Šviesa, 384 p.
3. Česnulienė D.(1993). Muzika ir žaidimai. - Vilnius: Muzika, 79 p.
4. Grinevičienė N. (1999). Mažylių žaidimai. - Kaunas: Šviesa, 141 p.
5. Ikimokyklinio amžiaus vaikų darbas darže. (1986). Vilnius, 30 p.
6. Kubiliūnaitė S. (1997).Pabūk su muzika: 5-7 metai. - Kaunas: Šviesa, 31 p.
7. Leušina A. (1960). Mokymas skaičiuoti vaikų darželyje. Kaunas: Valstybinė pedagoginės literatūros leidykla, 137 p.
8. Lietuvių kalba ir vaikų auklėjimas. (1990). Klaipėda, 36 p.
9. Narvydaitė D. (1991). Piešimo mokymas ikimokykliniame amžiuje. Kaunas: Šviesa, 117 p.
10. Žitnikova L. M. (1981).Ugdykime vaikų atmintį. - Kaunas: Šviesa, 80 p. ir kt.

**PRIVATAUS VAIKŲ DAŽELIO “PASAKAITĖ” RINKOS SEGMENTAVIMO
KRITERIJAI**

1. *Geografinis*

1.1. Ekonominis regiono išsivystymas (perkamoji galia)

2. *Demografiniai:*

2.1. šeimos dydis

2.2. šeimos gyvenimo ciklas

2.3. pajamos

2.4. užsiėmimas

2.5. užsiėmimo pobūdis

3. *Psichografinis*

3.1. visuomenės klasė

4. *Elgesio:*

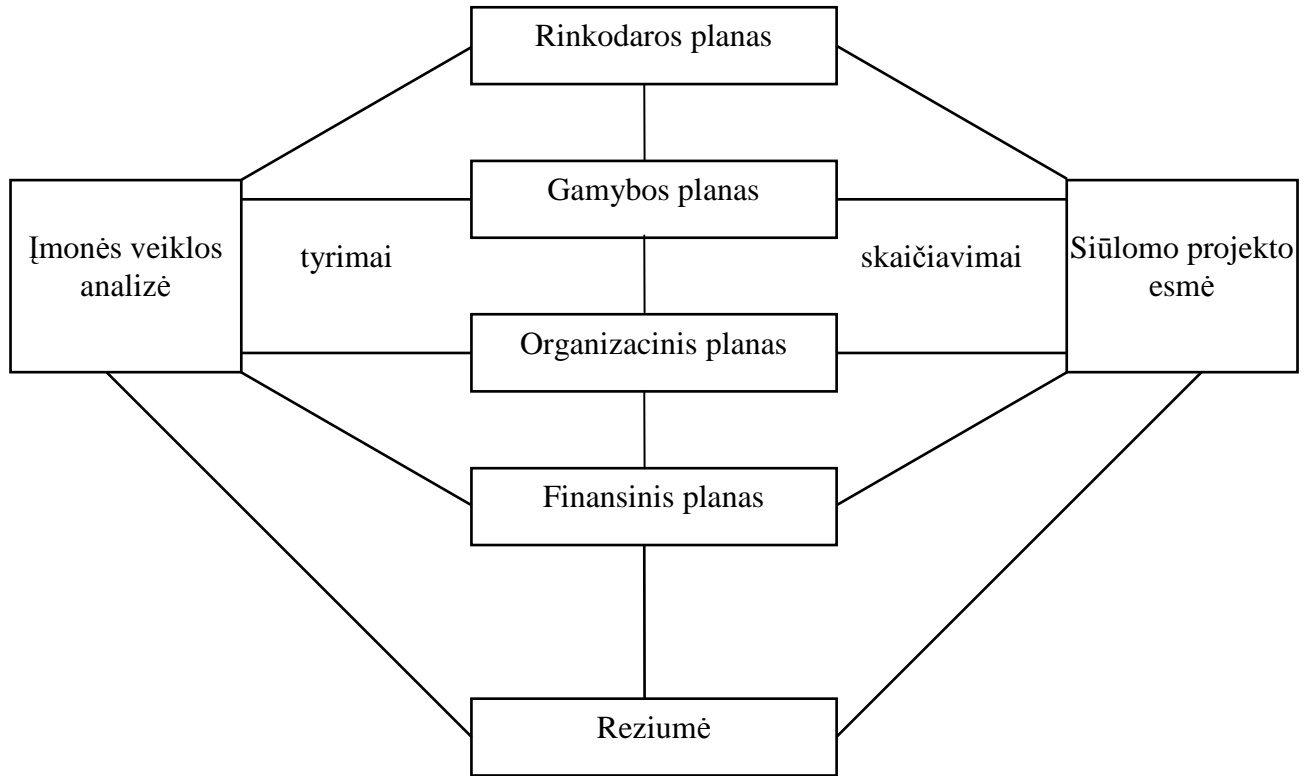
4.1. nauda

4.2. pasiruošimas pirkti

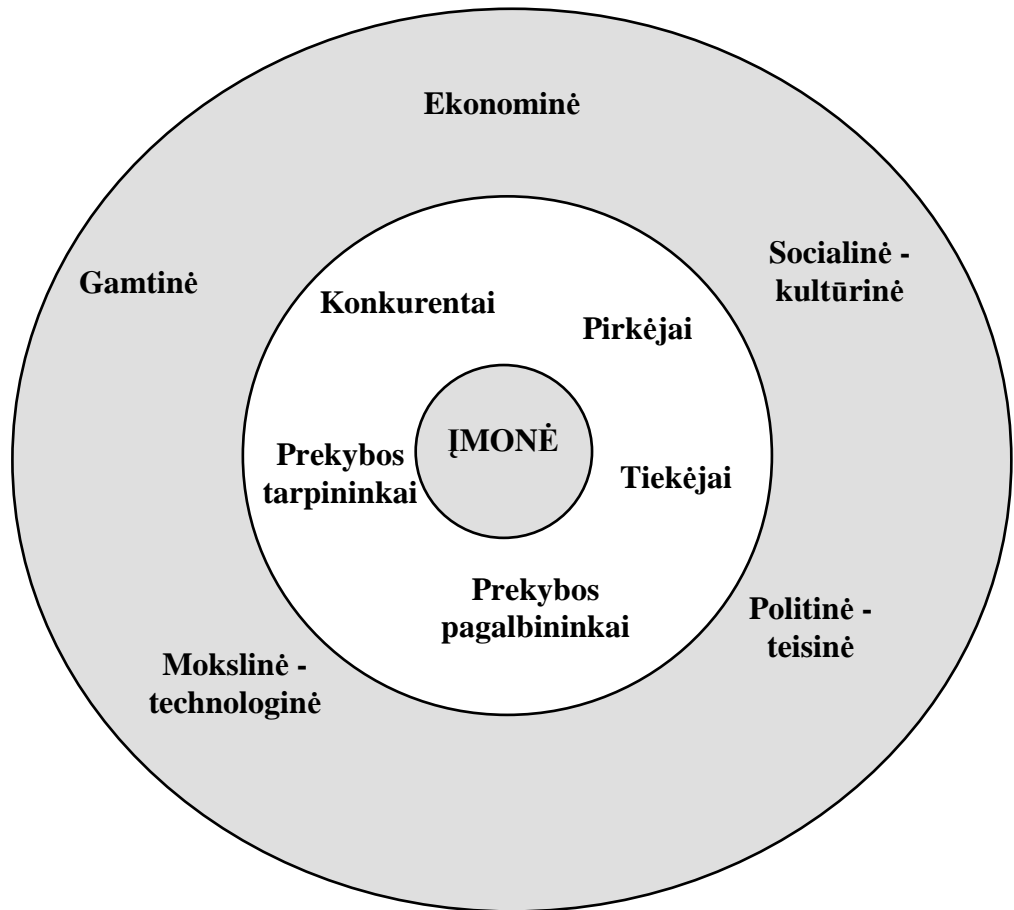
4.3. požiūris į prekę

4.4. reakcija į naujas ir įprastas prekes.

VERSLO PLANO DALYS IR JŲ RYŠYS



MARKETINGO APLINKA



5 PRIEDAS

A lentelė

Pagrindinė vartotojų grupė išskirta pagal kai kurias geografines ypatybes

		Privatus vaikų darželis
Ekonominis išsivystymas	regiono	
	Kaimas	—
	Miestas	X
	Didmiestis	
	• Vilnius	XXX
	• Kaunas	X
	• Klaipėda	XX

B lentelė

Pagrindinė vartotojų grupė išskirta pagal kai kurias demografines ypatybes

		Privatus vaikų darželis
Šeimos dydis	Šeimos be vaikų	—
	Šeimos su 1–2 vaikais	XXX
	Daugiavaikės šeimos	X
Šeimos gyvenimo ciklas	Šeimos be vaikų	—
	Šeimos su vaikais iki 3 m.	—
	Šeimos su 3–7 m. vaikais	XXX
	Šeimos su 7–18 m. vaikais	—
	Šeimos su suaugusiais vaikais	—
Mėnesinės pajamos 1 šeimos nariui	iki 500 Lt	—
	500–1000 Lt	—
	1000–1500 Lt	X
	1500–2000 Lt	XX
	2000 Lt ir daugiau	XXX
Užsiėmimas	Abu tėvai dirba	XXX
	Vienas iš tėvų dirba	X
	Abu tėvai nedirba	—
Užsiėmimo pobūdis	Rankų darbo reikalaujantis užsiėmimas	—
	Protinio darbo reikalaujantis nelabai atsakingas užsiėmimas	X
	Protinio darbo reikalaujantis atsakingas užsiėmimas	XXX

Lentelių paaiškinimai:

— vartotojas paslauga nesinaudoja;
vidutiniškas;

X vartojimo laipsnis mažas;

XX vartojimo laipsnis

XXX vartojimo laipsnis didelis.

6 PRIEDAS

A lentelė

Pagrindinė vartotojų grupė išskirta pagal kai kurias psichografines ypatybes

		Privatus vaikų darželis
Visuomenės klasė	Viršutinės viršutinė (elitas)	XXX
	Viršutinės apatinė	XXX
	Vidurinės viršutinė	X
	Vidurinės apatinė	—
	Apatinės viršutinė	—
	Apatinės apatinė	—

B lentelė

Pagrindinė vartotojų grupė išskirta pagal kai kurias elgesio ypatybes

		Privatus vaikų darželis
Nauda	Ekonomiškumo	—
	Kokybės	XXX
	Patogumo	XX
Pasiruošimas pirkti	Nežinantys	—
	Žinantys	XX
	Informuoti	XX
	Susidomėję	XXX
Požiūris į prekę	Entuziastingas	XXX
	Teigiamas	XX
	Neapatiškas	X
	Neigiamas	—
	Priešiškas	—
Reakcija į naujas ir įprastas prekes	Supernovatoriai	XXX
	Novatoriai	XXX
	Vidutiniškai reaguojantys į naujoves	X
	Konservatoriai	—
	Superkonservatoriai	—

Lentelių paaiškinimai:

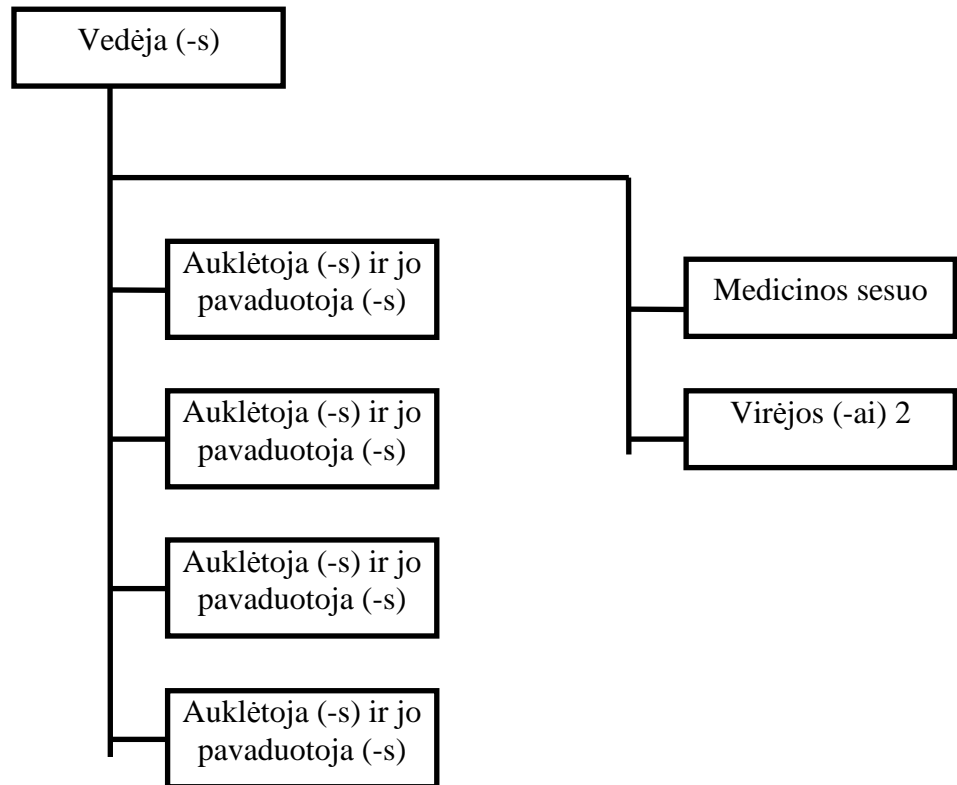
— vartotojas paslauga nesinaudoja;
vidutiniškas;

X vartojimo laipsnis mažas;

XX vartojimo laipsnis

XXX vartojimo laipsnis didelis.

**PRIVATAUS VAIKŲ DARŽELIO “PASAKAITĒ” ORGANIZACIJOS
STRUKTŪRA**



PAGRINDINIŲ SAŲVOKŲ ANALIZĖ

Bendrasis lavinimas – ugdymas pagal pradinio, pagrindinio, vidurinio, atitinkamas specialiojo ugdymo programas.

Bendrojo lavinimo mokykla – mokykla, kurios pagrindinė veikla yra ugdymas pagal formaliojo švietimo pradinio, pagrindinio, vidurinio ar atitinkamas specialiojo ugdymo programas.

Edukologija – socialinis mokslas, tiriantis įvairiapusį žmogaus ir grupių ugdymą(si).

Entropija – sistemos tvarkos matas, rodantis, kaip arti pusiausvyros yra termodinaminė sistema.

Išsilavinimas – Vyriausybės arba jos įgaliotos institucijos nustatyta tvarka pripažinta, asmens tam tikro lygio brandą liudijanti kompetencija, žinios, įgūdžiai, gebėjimai ir vertybinės nuostatos.

Implikacija- logiškas rinkinys.

Ideologija- tai pasaulėvaizdis, kuris remiasi kokia nors idėja kaip aksioma.

Kompetencija – mokėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, įgūdžių, gebėjimų, vertybinių nuostatų visuma.

Kvalifikacija – įstatymų, Vyriausybės arba jos įgaliotos institucijos teisės aktų nustatyta tvarka pripažintas mokėjimas ir teisė verstis tam tikra profesine veikla.

Mokykla – įstaiga, kurios pagrindinė veikla – formalusis arba (ir) neformalusis švietimas.

Mokymasis - tai svarbiausia besiformuojančios asmenybės veiklos rūšis, kurios metu asmenybė sparčiai ir įvairiapusiškai vystosi.

Mokyklos bendruomenė – vienos mokyklos mokytojai, mokiniai, jų tėvai ir kiti asmenys, siejami mokymosi toje mokykloje santykių ir bendrų švietimo tikslų.

Mokyklos ūkio lėšos – netiesiogiai su švietimo procesu susijusios lėšos (mokyklos ūkiui valdyti ir eksploatuoti, mokiniams vežioti ir kitoms ūkio išlaidoms skiriamos lėšos).

Mokymo lėšos – tiesiogiai su švietimo procesu susijusios lėšos (darbo užmokesčiui pagal ugdymo planą, mokytojų kvalifikacijai tobulinti, vadovėliams ir kitoms mokymo priemonėms, taip pat ugdymo procesui valdyti, mokyklos bibliotekai, psichologinei, specialiajai pedagoginei, specialiajai ir socialinei pedagoginei pagalbai bei sveikatos priežiūrai mokykloje skiriamos lėšos).

Mokymo sutartis – mokinio ir švietimo teikėjo susitarimas dėl mokymo ir mokymosi.

Mokinys – asmuo, kuris mokosi.

Mokytojas – asmuo, ugdantis ir mokantis mokinius pagal formaliojo arba neformaliojo švietimo programas.

Pedagogas – asmuo, įgijęs valstybės nustatytą išsilavinimą ir pedagogo kvalifikaciją.

SSGG analizė - (SWOT) analizės matrica naudojama organizacijos gebėjimo prisitaikyti prie išorinės aplinkos pokyčių vertinimui.

Status quo- reiškia proceso sugrįžimą į tą pačią padėtį, kokia ji buvo anksčiau.

Švietimo įstaiga – mokykla, pagalbą mokiniui, mokytojui ir mokyklai teikianti įstaiga, kurios pagrindinė veikla – švietimo darbas ar (ir) švietimo pagalba.

Švietimo programa – iš anksto apibrėžtas formaliojo arba neformaliojo švietimo darbas, kuriuo siekiama numatyto rezultato.

Ugdymas – mokymas, lavinimas, įgūdžių, gebėjimų ir vertybinių nuostatų formavimas.

Ugdymo planas – ugdymo programos vykdymo reglamentas.

Ugdymo programa – įvairiai formalizuota švietimo programa (modulis), kurios turiniu, perteikimo būdais ir metodais siekiama numatyto rezultato.

Ugdymo turinys – integruota žinių, įgūdžių, gebėjimų, vertybinių nuostatų sistema.

Ugdymo metodai – tai mokytojo veiksmų modeliai. Jie turi atitikti siekiamus ugdymo tikslus bei uždavinius, ugdymo turinio pobūdį.

Ugdytinis - ugdymo proceso subjektas , aktyviai veikiantis ugdymo proceso metu.