

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Regimantas BARAVYKAS

PREKYBOS, PRAMONĖS IR AMATŲ RŪMŲ VEIKLOS
STRATEGIJA: UKMERGĖS FILIALO ANALIZĖ

Magistro darbas

Šiauliai, 2009

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Regimantas BARAVYKAS

PREKYBOS, PRAMONĖS IR AMATŲ RŪMŲ VEIKLOS
STRATEGIJA: UKMERGĖS FILIALO ANALIZĖ

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)

Magistro darbo autorius: Regimantas Baravykas

(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas: doc. dr. Teodoras Tamošiūnas

(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas: prof. dr. Algirdas Garalis

(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Regimantas Baravykas

Prekybos, pramonės ir amatų rūmų veiklos strategija: Ukmergės filialo analizė

Magistro darbas

Magistro darbe nagrinėjamos smulkiaus ir vidutinio verslo plėtros galimybės Ukmergės rajone. Pagrindžiama Prekybos, pramonės ir amatų rūmų Ukmergės filialo teikiama nauda verslui, įmonėms. Nustatytos ir pagrįstos Prekybos, pramonės ir amatų rūmų Ukmergės filialo veiklos strateginės plėtros galimybės.

Teorinėje darbo dalyje pateikiamos esminės teorinės tyrimo prielaidos, supažindinama su strategijos samprata, strateginio planavimo ir strateginio valdymo aspektais, atskleisti įvairių autorių požiūriai į strateginio valdymo modelius ir į strateginio valdymo pokyčius.

Tiriamąjame dalyje analizuojami Ukmergės rajono ekonominiai, socialiniai, verslumo rodikliai: darbo rinkos tendencijos, įregistruotų įmonių statistiniai rodikliai ir kt.

Tyrimo metu nustatyta, kad galima išskirti šiuos Prekybos, pramonės ir amatų rūmų įmonėms teikiamos naudos elementus: įtaka, atstovavimas interesams, įsitraukimas į verslo bendruomenės veiklą, patikimumas, matomumas, informacija, duomenų įforminimas, eksporto ir bendrai užsienio prekybos rėmimas, tiesioginė pagalba: nuolaidos, publikacijos, profesinis augimas, ekspertinė ir teisinė pagalba, narys-nariui programa.

Darbe pateikiamos išvados ir rekomendacijos gali turėti reikšmės Prekybos, pramonės ir amatų rūmų Ukmergės filialo strateginei veiklai plėtoti, užtikrinant jų efektyvų tolimesnį funkcionavimą. Kartu sėkminga PPAR Ukmergės filialo veikla įgalina verslo plėtrą Ukmergės rajone.

SUMMARY

Regimantas Baravykas

The Strategy of Activity of Chamber of Commerce, Industry and Crafts: analysis of Ukmerge Office

Master's Paper

Possibilities of small and medium business development in Ukmerge district are analysed in the Master's paper. The use provided for business and enterprises by the Chamber of Commerce, Industry and Crafts (CIC) Ukmerge Office is based. Potentialities of strategic development of Chamber of CIC Ukmerge Office activity are determined and substantiated.

Basic theoretic assumptions of the research are delivered in the theoretic part of the work, conception of the strategy, aspects of strategic planning and management are introduced, views of various authors towards models of strategic management and its changes revealed.

Ukmerge district economic, social and entrepreneurship rates: tendencies of labour market, statistical data of registered enterprises, etc. are analysed in the research part.

In the course of research, it was established that the following elements of use provided to enterprises by the Chamber of CIC can be distinguished: influence, representation of interests, involvement in activity of business community, reliability, visibility, information, data execution, promotion of export and foreign trade, direct cooperation: discounts, publications, professional growth, expert and legal assistance, a Member to Member program.

Conclusions and recommendations provided by the work might have importance on the development of strategic activity of the Chamber of CIC Ukmerge Office, ensuring their effective further functioning. Successful activity of the Chamber of CIC Ukmerge Office enables development of business in Ukmerge district.

TURINYS

ĮVADAS.....	6
STRATEGINIS ORGANIZACIJOS VALDYMAS TEORINIŲ ASPEKTU.....	8
1.1. Strategijos samprata	8
1.2. Strateginio planavimo ir strateginio valdymo apibūdinimas.....	12
1.3. Strateginio valdymo modeliai.....	16
1.4. Strateginių pokyčių valdymas.....	21
1.4.1. Strateginių pokyčių valdymo metodologija.....	21
1.4.2. Strateginių pokyčių valdymas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose.....	24
1.5. Aplinkos strateginė analizė.....	29
1.6. Smulkaus ir vidutinio verslo įmonių klasifikacija bei požiūriai į valstybės paramą	31
Valstybės požiūris į smulkaus ir vidutinio verslo rėmimą:.....	34
2. PREKYBOS, PRAMONĖS IR AMATŲ RŪMŲ STRATEGINĖS PLĖTROS IR VYSTYMO	
KRYPTYS.....	35
2.1. Prekybos, pramonės ir amatų rūmų istorija ir pagrindinės funkcijos	35
2.2. Prekybos, pramonės ir amatų rūmai Europoje.....	37
2.1. Prekybos, pramonės ir amatų rūmų veiklos vystymosi tendencijos Ukmergės rajone	44
2.4. Ukmergės rajono pramonės ir SVV plėtra	51
2.5. Verslumo skatinimo kaime tendencijos	60
2.6. Darbo vietų išsaugojimas ir naujų steigimas, veiklos optimizavimas Ukmergės rajone	64
2.7. Prekybos, pramonės ir amatų rūmų veiklos įtakos įmonėms naudos elementai.....	66
2.8. Duomenų apie įregistruotas įmones ir apdraustuosius statistiniai rodikliai	68
2.9. Ukmergės rajono darbo rinkos tendencijos	70
IŠVADOS	73
REKOMENDACIJOS	77
LITERATŪRA	78
PRIEDAI.....	80

IVADAS

Tyrimo problematika. Smulkaus ir vidutinio verslo plėtra yra viena iš sudėtinių Lietuvos Respublikos Vyriausybės veiklos kryptių. Smulkaus ir vidutinio verslo plėtotės strategijoje yra numatytos Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo plėtotės iki 2015 m. strateginės kryptys, kurių įgyvendinimu siekiama spręsti ekonomines, socialines, demografines ir kitas problemas. Svarbų vaidmenį SVV rėmimo sistemoje užima paslaugų verslui tinklo įstaigos, kurių teikiama techninei paramai įvertinti šiame darbe skiriamas pagrindinis dėmesys. Nors praėjusiais šimtmečiais daugelis žmonių sukurtų organizacijų išnyko, tačiau viena jų, skatinanti verslo plėtrą išliko, sustiprėjo, išsivystė ir visame civilizuoatame pasaulyje yra žinoma kaip Prekybos ir pramonės rūmai.

Šiuo metu Lietuvos regionuose dar nėra tinkamai išplėtotas įmonių informavimo bei konsultavimo verslas, kuris būtų kaip išsigelbėjimo šaltinis verslo ekonominei plėtrai. Įmonės negauna papildomo lavinimo bei konsultacijų siekiant efektyviai plėtoti verslus. Inovacinės veiklos aktyvinimas versle turi būti traktuotinas kaip vienas iš prioritetinių konsultavimo verslo objektų, charakteringų aktualiai vadybos ir ekonomikos mokslinių tyrimų problematikai. Unikali Lietuvos ūkio padėtis formuoja žymiai didesnę profesionalių konsultacinių paslaugų poreikį nei išsivysčiusios rinkos ūkio šalyse. Paradoksalu, tačiau objektyviai didesni poreikiai tenkinami daug mažesniu laipsniu nei Vakarų Europoje.

Lietuvos ūkio vystymosi tempai pastaruoju metu buvo įspūdingi: 2001-2008m. BVP vidutiniškai didėjo 7,7% kasmet, mažėjo nedarbas, gerėjo įmonių finansiniai rodikliai bei gyventojų lūkesčiai, tačiau investicinis klimatas šalyje buvo ir yra gana prastas. Tai liudija paskutinė vieta ES sąrašė pagal pritrauktų tiesioginių užsienio investicijų vienam gyventojui rodiklį 2006m. pabaigoje. Juk palankios verslo sąlygos yra esminis šalies konkurencingumo veiksnys, kas apibrėžiama kaip ekonomikos gebėjimas pasiekti ir išlaikyti sparčius ūkio augimo tempus. Reikia nuodugniau ištirti verslo sąlygas Lietuvoje ir nustatyti pagrindines jų sistemingo gerinimo kryptis ir būdus. Verslo sąlygas lemia rinkinys tokių veiksnių, kaip politinė situacija, verslo reguliavimas, ekonominė aplinka ir aplinkosauga. Šios sąlygos yra apibrėžiamos šalies, regiono ar atskiros vietovės mastu. Verslo sėkmė priklauso nuo šių veiksnių derinio. Verslo subjektai negali būti izoliuoti, jie yra konkrečioje organizacinėje aplinkoje; visuomenė ir verslo sąlygos yra tarpusavyje priklausomos, verslas veikia dinamiškoje aplinkoje, kurią sudaro išoriniai veiksniai (valdžia, tiekėjai, konkurentai), galintys paveikti įmonės verslo rezultatus.

Darbe keliami **probleminiai klausimai**: kokios galimos vystyti Prekybos, pramonės ir amatų rūmų Ukmergės filialo veiklos strateginės kryptys? Kaip suformuoti ir pagrįsti Prekybos, pramonės ir amatų rūmų Ukmergės filialo veiklos strategiją?

Tyrimo tikslas – suformuoti ir pagrįsti Prekybos, pramonės ir amatų rūmų Ukmergės filialo veiklos strategiją.

Tyrimo objektas – Prekybos, pramonės ir amatų rūmų Ukmergės filialo veikla.

Tyrimo dalykas – Prekybos, pramonės ir amatų rūmų Ukmergės filialo veiklos strategija.

Tyrimo uždaviniai:

- Išnagrinėti teorinius institucijų veiklos strateginius aspektus, apibrėžti strateginio valdymo sampratą.
- Nustatyti Prekybos, pramonės ir amatų rūmų Ukmergės filialo veiklos strategines kryptis bei strateginių alternatyvų plėtros prioritėtines gaires.
- Įvertinti Prekybos, pramonės ir amatų rūmų Ukmergės filialo veiklos kokybę, kaip esminį SVV administravimo rodiklį.
- Pagrįsti Prekybos, pramonės ir amatų rūmų Ukmergės filialo veiklos strategiją.

Hipotezė: Pagrindiniai Prekybos, pramonės ir amatų rūmų Ukmergės filialo veiklos prioritetai yra šie:

1. Ukmergės rajono pramonės plėtros skatinimas.
2. Verslumo skatinimas kaime.
3. Valstybės institucijų ir PPAR veiklos partnerystė.

Darbe panaudoti **teoriniai** (analizė, apibendrinimas, sisteminimas ir kt.) ir **empiriniai** (dokumentų analizė) tyrimo metodai. Siekiant nustatyti Prekybos, pramonės ir amatų rūmų Ukmergės filialo veiklos strategines kryptis bei strateginių alternatyvų plėtros prioritėtines gaires atliktas **kokybinis** tyrimas.

Darbo teorinis reikšmingumas atskleistas per strateginio valdymo principų identifikavimą Prekybos, pramonės ir amatų rūmų veikloje. Principų detalizavimas suteikia galimybę siekti produktyvaus veiklos įvertinimo ir sudaro sąlygas numatyti strategines gaires tolesnei veiklos raidai.

Darbo praktinis reikšmingumas susijęs su atliktu Prekybos, pramonės ir amatų rūmų Ukmergės filialo veiklos kiekybiniu ir kokybiniu tyrimu, kurio metu išnagrinėtos ir pagrįstos pagrindinės veiklos galimybės.

Darbo struktūra. Darbą sudaro darbo santrauka (lietuvių ir užsienio kalbomis), turinys, įvadas, 2 skyriai su poskyriais (teorinė- metodinė ir tiriamoji dalys), išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas ir priedai. Baigiamajame magistro darbe pateikta 19 paveikslų ir 20 lentelių. Darbo apimtis – 132 puslapiai (iš jų 53 puslapiai priedų). Panaudoti 36 literatūros šaltiniai.

STRATEGINIS ORGANIZACIJOS VALDYMAS TEORINIU ASPEKTU

1.1. Strategijos samprata

Žodis „strategija“ dažnai vartojamas kasdienėje kalboje. Bendra prasme jis reiškia tiesiog planą, schemą arba programą, nurodančią kaip pasiekti numatytus tikslus. Žmogus gali turėti strategiją, kaip laimėti žaidimą, išlaikyti egzaminą. Šia bendrąja prasme vartojamas terminas „strategija“ paprasčiausiai reiškia sumanymą, kaip turi būti pasiektas tikslas.

Strategijos kilmė yra karinė, susijusi su dviem graikiškais žodžiais: „*stratos*“, reiškiantį „armija“, ir „*agein*“, reiškiantį „vesti“. Taigi, gilias ištakas turintis strategijos ryšys su menu arba mokslu vadovauti armijai tiek karo, tiek taikos metu, yra neginčijamas. Strategija, strateginis planavimas, valdymas ir apskritai – strategavimas, kaip strateginio požiūrio ir jo galimybių eksploatavimas reikalingas organizacijose.

Pastaruosiu metu strategavimas žengia ne tik į organizacijos valdymą, bet ir į regioninį ir valstybinį valdymą. Savo ruožtu organizacija gali veikti, kaip eksploatuojanti strategavimo požiūrį, taip ir neeksploatuojanti. Manoma, kad pastaraisiais dešimtmečiais daugumoje sėkmingai veikiančių organizacijų buvo naudojamas strateginis valdymas, kita vertus, ne visos organizacijos vienodai imlios strategavimui. Didelėse, sudėtingose organizacijose tai labai būtinas dalykas, vidutinėse – vidutiniškai, smulkiuose – tam tikrais atvejais.

Strategija – siejasi su karyba, politika, tarpvalstybiniuose santykiuose, valdyme, sporte. Tai tokios veiklos, kur kovojama ar konkuruojama dėl vienokio ar kitokio išteklių, prioriteto, pripažinimo.

Strategija – (gr. *strategos* – generolo, karvedžio menas). Rinkos situacijoje strategija - ne tik kariuomenės ar valstybės sėkmės raktas, bet ir firmų, organizacijų konkurencingumo auginimo priemonė.¹

A. Vasiliauskas teigia, kad *strategija* – sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus, bei priemones tiems tikslams pasiekti.²

M. Porter pažymi, kad *strategija* – tai apgalvotas pasirinkimas, kurioje srityje organizacija siekia pirmauti, o tam reikia nubrėžti savo siekių tikslas ribas.³

Pasak T. Баязитов *strategija* – rinkinys esminių tikslų, nurodymų ir planų, kurie aiškiai nurodo, kokioje verslo srityje organizacija funkcionuoja ar ruošiasi funkcionuoti.⁴

¹ Beresnevičiūtė, V., Kadziauskas, G., Diržys, R. Strateginio planavimo principai ir žingsniai [Internete]. [žiūrėta 2009-03-09]. Prieiga per internetą

² Vasiliauskas, A. (2005). Strateginis valdymas. Kaunas: Technologija.

³ Micheal Porter's Big Ideas . [žiūrėta 2008-03-19]. Prieiga per internetą <http://www.fastcompany.com/online/44/porter.html>

T. Баязитов pažymi, kad *strategija* gali būti apibrėžta, kaip jungiantis procesas tarp vidinių išteklių valdymo ir ryšių su išorine aplinka.⁴

F. Poulfelt (2005) teigia, kad įmonės *strategijos* sąvoka vartojama įvairiuose kontekstuose ir įvairiomis reikšmėmis ir tai iliustruoja šešios čia pateikiamos interpretacijos:

1. Strateginis mąstymas ar strateginė elgsena: šio požiūrio besilaikantieji pabrėžia gebėjimą pažvelgti į susiklosčiusią padėtį iš šalies arba mąstyti labiau toliaregiškai ir holistiškai.
2. Strategija, kaip tobulėjimo krypties pasirinkimas, pavyzdžiui, plėtros ar pozicijų sustiprinimo strategijos pasirinkimas.
3. Strategija, kaip veiksmų visumos kurioje nors srityje apibūdinimas: šiuo atveju strategijos sąvoka apibūdinama konkrečių veiksmų konkrečioje profesinėje ar funkcinėje srityje visuma, pvz., rinkodaros strategija, finansų strategija, personalo valdymo strategija.
4. Strategija, kaip bendrinė sąvoka individualių veiksmų visumai įvardyti, pavyzdžiui, asmeninio tobulėjimo strategija.
5. Strateginiai sprendimai; strategijos sąvoka vartojama ir kalbant apie išskirtinius sprendimus, pavyzdžiui, tokius, kurie atneša ryškių padarinių, yra neatšaukiami ir galioja tik konkrečioje aplinkoje. Tokių sprendimų pavyzdžiai - naujos gamyklos statyba ar produkto linijos panaikinimas įmonėje.
6. Strateginis valdymas: ši sąvoka vartojama kalbant apie valdymą, susijusį su įmonės strateginės plėtros užtikrinimu ir priešinga kasdienei įmonės veiklai, kuri priskiriama operaciniam lygmeniui.⁵

Nepaisant to, kaip skirtingai vartojama strategijos sąvoka, galima teigti, kad „strategijos esmė yra pasirinkti kitokį nei konkurentų veikimo būdą“ (Porter, 1997) - šį apibrėžimą derėtų suprasti plačiau: išsiskyrimas iš kitų ir konkuravimas nebūtinai bus vienas kitam prieštaraujantys dalykai.

J. Andriuščenka akcentuoja, kad *strategijos esmę* plačiau atskleidžia tokie momentai:

- Strategija turi tam tikrame konkretizacijos lygyje apibrėžtą *tikslinę orientaciją*;
- Neatsiejama strategijos dalis yra *veiksmai ir priemonės* jai įgyvendinti;
- Strategija susiejama su tam tikru *vidutinės trukmės* (3-7 metai) perspektyviniu laiko periodu;
- Strategija formuojama atsižvelgiant į organizacijos *išteklinį potencialą*, kuris lemia organizacijos *silpnybes ir stiprybes*;
- Strategija kuriama atsižvelgiant į organizacijos *išorinės aplinkos situaciją*, kuri lemia ir organizacijos *galimybes ir grėsmes* jai;

⁴ Баязитов, Т. (2002). Стратегия: отдельные аспекты формулировки и применения. Управление компанией [žiūrėta 2008-09-19]. Prieiga per internetą: <http://www.cfin.ru/management/strategy/what_is_strategy.shtml>.

⁵ Poulfelt, F.(2005).Kai kasdieninis valdymas tampa strateginiu. Verslo žinios, Konsultacijos vadovui,3.

- Strategija yra tuo efektyvesne, kuo didesnį indėlį įneša į pridėtinės vertės kūrimą organizacijoje;
- Strategija yra tuo efektyvesnė, kuo didesnį konkurencinį pranašumą įgyja organizacija.

Egzistuoja nuomonė, kad visų laikų geriausias strategas buvo Aleksandras Makedonietis, kuris su maža kariuomene užkariavo daugiau nei pusę pasaulio.

Strateginio valdymo mokslo pradžia laikomi 1964 m., nors kartais minimi 1951-ieji - Viljamo Neumano knygos išleidimo metai. Buvo ir ankstyvesnių darbų strategijos tema (įžymus traktatas apie karo meną, autorius Sun-Zu, priskiriamas V a. prieš mūsų erą). Nuo 1980 m. pradžios literatūros strategijos klausimais pradėjo sparčiai daugėti.

Modernių strategijų šaknys dažniausiai glūdi XIX a.: Clausewitzas parengė įspūdingų traktatų apie kariavimo techniką, o Alfredas Thayeras Mahanas (karinio jūrų laivyno karininkas) padėjo modernios kariavimo metodikos pagrindus. Daugumos XIX ir XX a. pradžios strategijų kūrėjų darbai dabar jau yra istorinio pobūdžio. Jie atspindi buvusias karines kampanijas ir, remdamiesi jomis, pateikia išvadas. Bėgant metams, daug kartų bandyta išgryninti strateginę išmintį - surašyti viską tiesiog į "karo principų" vadovėlį, kuris būtų universali mokymo priemonė. Posakiai "vengti išsibarstymo", "sutelkti pajėgas" yra kilę iš karinių veiksmų, tačiau dažnai vartojami ir paprastame gyvenime. Plėtodami strateginius principus, strategai pabrėžia manevravimo, jėgų sutelkimo, netikėtumo, iniciatyvumo, lankstumo ir panašias reikšmes.

Pasak Arimavičiūtės (2005), branduoliniame amžiuje subjektyvių veiksmų reikšmė karinėje strategijoje labai padidėjo. Strategija dabar daugiausia susijusi su taikos ir tarptautinio stabilumo palaikymu, o ne su kariniais veiksmais. Ji apima krizių valdymo priemonių plėtrą, nusiginklavimo skatinimą ir ginklavimosi proceso kontrolę, destruktivių politikų nustatymą ir pažabojimą. Pripažįstama, kad norint pasiekti šiuos tikslus strategijos turi apimti tiek kooperacijos, tiek konkurencijos su galimais priešais elementus. Tai reiškia, kad strategijos, susijusios su vienos šalies pergale, nebūtinai lemia kitos pralaimėjimą.⁶

Taktika ir strategija - skirtingi dalykai. Terminas "taktika" yra susijęs su žemesnio lygio, trumpalaikiais, vietiniais planais. Strategija - aukštu lygiu vykdomas ilgalaikis užmojis. Terminas "didžioji strategija" dažnai vartojamas siekiant pabrėžti politinio - strateginio lygio svarbą sprendimų procese.

Strategai yra vyriausybių patarėjai ir net politikos vykdytojai. Strategija kuriama siekiant atitinkamų tikslų: ji apima diskusijas, kokie tie tikslai turi būti.

⁶ Arimavičiūtė, M. (2005). Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas. Vilnius

Strategiją sunku apibūdinti vienareikšmiškai ar pagal kokią išgrynintą formuluotę, kadangi mokslinėje literatūroje (Vasiliauskas, 2005;⁷ Vaitkevičius, Merkys, Stanevičienė, 2006⁸) ji apibūdinama taip:

- pagal Chandler (1962) strategija apima tris pagrindinius elementus: tikslus, visų pirma ilgalaikius, organizacijos veiklos kryptį ir reikiamus tikslo pasiekimo resursus;
- pagal Andrews (1969) strategija apibrėžiama, kaip organizacijos tikslus ir uždavinius bei pagrindinių planų ir politikos, kaip šiuos tikslus pasiekti, visuma;
- pagal Hofer ir Schendel (1978) strategija – tam tikros taisyklės, pagal kurias priimami valdymo sprendimai, įvertinant keturis pagrindinius komponentus: produktus ir rinkas, planuojamus pakeitimus šiame komponente, konkurencinį pranašumą bei veiklos strategiją;
- pagal Mintzberg ir Waters (1985) strategija – tai organizacijos veiklos per tam tikrą laiką sistema, tai yra koncentruota elgsena, kuri gali būti arba numatyta arba spontaniška.

Vengrienės (2006) teigimu, **strategija** gali būti suprantama kaip veiksmų, kuriais bus siekiama užsibrėžto **tikslo, planai**. Jis padeda vadovams kreipti organizaciją norima kryptimi:⁹

- tam tikras **manevras** siekiant pergudrauti konkurentus, įgyti konkurencinį pranašumą;
- veiklos **modelis**, kai veiksmų visuma įgauna tam tikrą nuoseklią kryptį, net jei šis modelis nėra iš anksto suplanuotas, pateiktas kaip dokumentas;
- **rinkos pozicija**, kurią užima įmonė konkurencinėje aplinkoje kontroliuodama tam tikrą rinkos dalį ar surasdama savo nišą. Rinkos pozicija rodo, kokiomis priemonėmis įmonė konkuruoja ir kaip išsilaiko teikdama paslaugas;
- **veiklos perspektyva**, išreiškianti įmonės, kaip organizacijos, individualybę suvokiant ir vertinant aplinką bei jos galimus pokyčius tam tikru nusistovėjusiu būdu.

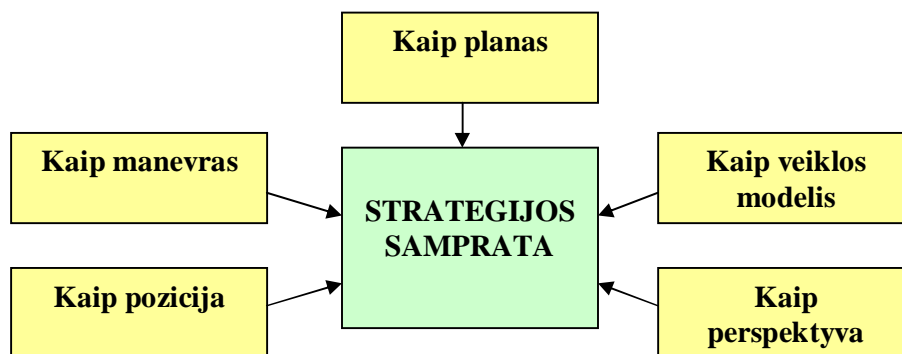
Visi ar tik kai kurie šie aspektai gali būti pritaikyti strategijos sampratai (žr. 1 pav.). Tai priklauso nuo situacijos ar įmonės veiklos pobūdžio. Strategijos tikslas ir uždaviniai yra jos išėities taškas.

⁷ Vasiliauskas, A. (2005). Strateginis valdymas. Kaunas: Technologija.

⁸ Vaitkevičius, S., Merkys, G., Stanevičienė, A. (2006) Model of Strategic Analysis Tools Typology. *Inžinerinė ekonomika* Nr. 2(47) p. 99-109 Z. [žiūrėta 2008-03-19].

Prieiga per internetą: <<http://internet.ktu.lt/mokslas/zurnalai/inzeko/47/1392-2758-2006-2-47-99.pdf>>.

⁹ Vengrienė, B. (2006). Paslaugų vadyba. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, p. 281.



1 pav. Strategijos samprata

Sudaryta darbo autoriaus, naudojant šaltinį: Vengrienė, B. (2006). Paslaugų vadyba. Vilnius: VU leidykla

Strategija gali turėti tam tikrą hierarchiją, ypač tada, kai organizacijos struktūra sudėtinga, yra ne vienas, o daugiau verslo vienetų, kurių kiekvienas aptarnauja tam tikrą dalinę rinką, pritaikydamas jai ribotą skaičių paslaugų. Tai būdinga didelėms daugiašakę veiklą plėtojančioms korporacijoms, turinčioms plačiai išdėstytą įmonių tinklą skirtinguose regionuose ar šalyse. Pavyzdžiui, korporacija gali turėti restoranų tinklą pagrindiniuose maršrutuose, viešbučių, motelių tinklus ir pan. ***Taigi, galima teigti, kad įmonės strategijos samprata gali būti dvejopa:***

- tai organizacijos vadybos planas, reikalingas pasirinktiems tikslams ir uždaviniams įgyvendinti, kuriame pateikiamos priemonės ir būdai, reikalingi organizacijos paskirčiai ir tikslams pasiekti;
- tai nuolatinė įmonės ir jos aplinkos sąveika, nes kiekviena įmonė turi savo aplinką ir palaiko su ja tam tikrus santykius.

Nepaisant to, kaip skirtingai vartojama strategijos sąvoka, galima teigti, kad strategijos esmė yra pasirinkti kitokį nei konkurentų veikimo būdą.

1.2. Strateginio planavimo ir strateginio valdymo apibūdinimas

Strateginis valdymas yra nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą. Kaip strateginio valdymo proceso rezultatas parengiama ir įgyvendinama strategija - sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti. Strategija susiejama su organizacija, kuri plačiąja reikšme suprantama kaip žmonės bendrai veiklai jungianti sistema, turinti savo funkcionavimo tikslus ir priemones tiems tikslams įgyvendinti.⁷

Strateginio valdymo koncepcijos esmę pagal James A.F. Stoner (1999) sudaro:

- Tikslų nustatymas.
- Strategijos formulavimas, grindžiamas tais tikslais.
- Strategijos įgyvendinimas, t.y. perėjimas nuo analizės prie administravimo – užduoties pasiekti numatytu tikslu.
- Strategijos kontrolė, kuri teikia vadovams grįžtamąjį ryšį.¹⁰

Kaip teigia Vasiliauskas (2005) - strateginio valdymo bendrieji principai ir specifika priklauso nuo organizacijos:

- veiklos pobūdžio (produkciją, gaminančios ir paslaugas teikiančios organizacijos),
- finansavimo šaltinių (komercinės ir nekomercinės organizacijos),
- nuosavybės (valstybines ir privačios organizacijos),
- dydžio (mažos ir didelės organizacijos),
- diversifikacijos (diversifikuotos ir nediversifikuotos organizacijos).

Strategijos esmę plačiau atskleidžia tokie momentai:

- strategija turi tam tikrame konkurentizacijos lygyje apibrėžtą tikslinę orientaciją;
- neatsiejama strategijos dalis yra veiksmai ir priemonės jai įgyvendinti;
- strategija susiejama su tam tikru vidutinės trukmės (3-7 metai) perspektyviniu laiko

periodu;

- strategija formuojama atsižvelgiant į organizacijos išteklių potencialą, kuris lemia organizacijos silpnybes ir stiprybes;

- strategija kuriama atsižvelgiant į organizacijos išorinės aplinkos situaciją, kuri lemia ir organizacijos galimybes ir grėsmes jai;

- strategija yra tuo efektyvesnė, kuo didesnę indėlį įneša į pridėtinės vertės kūrimą organizacijoje;

- strategija yra tuo efektyvesnė, kuo didesnę konkurencinį pranašumą įgyja organizacija.

Skiriamos trys strateginio valdymo stadijos:

- strateginė analizė, apimanti retrospektyvinio periodo organizacijos išorinės aplinkos ir išteklių analizę ir prognozavimą perspektyviniam periodui,

- strategijos kūrimas, apimantis organizacijos strategijos tikslinės orientacijos apibrėžimą, strateginių sprendimų alternatyvų parengimą ir įvertinimą bei galutinių strateginių sprendimų parinkimą,

- strategijos įgyvendinimas, apimantis užduočių vykdytojams rengimą, resursų paskirstymą ir biudžetinį planavimą, apskaitos ir kontrolės procedūras.¹¹

¹⁰ Stoner, J.A.F., Edward Freeman, R., Daniel, R., Gilbert, JR. (1999). Vadyba. Kaunas: poligrafija ir informatika.

¹¹ Vasiliauskas, A. (2005). Strateginis valdymas. Kaunas: Technologija.

Strateginis planavimas organizacijai tiekia apibrėžtumą, individualumą ir atveria organizacijai perspektyvą. Strateginį planavimą reikėtų vertinti, kaip tam tikrą programą, kuri nukreipia organizacijos darbą pakankamai ilgą laikotarpį, kartu užtikrinant, kad, pasikeitus politinei ir socialinei aplinkai, bus galima koreguoti veiksmus.

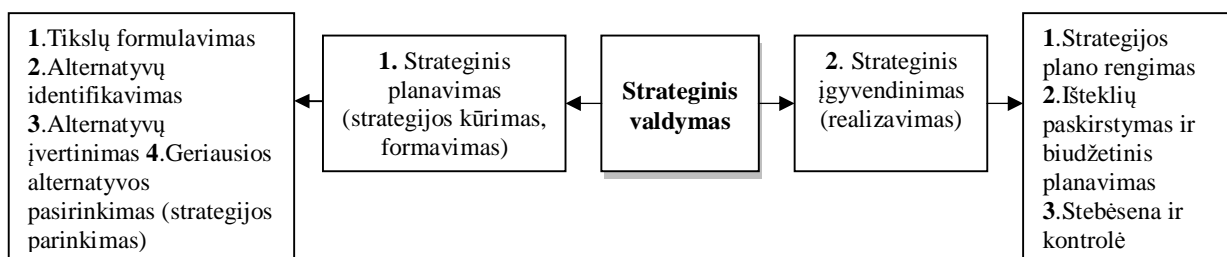
Strateginis planavimas traktuojamas, kaip formali planavimo sistema parengti ir įgyvendinti strategijai, susijusiai su organizacijos misija ir tikslais. Literatūroje *strateginis planavimas* apibrėžiamas taip:

§ tai problemos sprendimo procesas, siekiant pritaikyti organizaciją jos ateities aplinkai. Tai procesas, kuriam vykstant būtina numatyti įvykius ir spręsti, kas įmanoma ir būtina padaryti, kad organizacija pasinaudotų galimybėmis ir gautų naudos ir apsaugotų nuo visko, kas trukdo sėkmei ir grėšia išlikimui¹²;

tai formalizuota sistema, užtikrinanti realizavimą viso strateginio valdymo proceso, kurio metu nustatomos veiklos kryptys ir būdai, kaip efektyviausiai panaudoti turimus ir planuojamus gauti finansinius, materialinius ir žmogiškuosius išteklius misijai vykdyti, numatytiems tikslams pasiekti, taip pat, veiklos stebėseną ir atsiskaitymas už rezultatus¹³.

Strateginis planavimas nepakeičia strateginio valdymo, o tik formalizuoja jį kai kuriose įmonėse. Strateginio valdymo proceso (žr. 2 pav.) formalizavimas neapsiriboja vien strategijos kūrimo stadija, o apima ir kitas dvi stadijas: strateginę analizę ir strategijos įgyvendinimą¹⁴.

Kai įmonė neskiria strateginiam planavimui pakankamai dėmesio, ji neretai pasinaudoja klaidingomis prognozėmis ir (arba) nustoja egzistuoti. Todėl vadovai, siekiantys savo verslo sėkmės, privalo strategiškai mąstyti apie savo įmonės konkurencingumą ir jo pasikeitimus veikiant besikeičiančioms sąlygoms. Ilgalaiškės sėkmės siekiantys įmonės vadovai privalo sugebėti strategiją ir formuluoti, ir įgyvendinti.



2pav. Strateginio valdymo procesas (sudaryta darbo autoriaus)

Strateginis planavimas – tai pasikartojantis procesas. Įmonės paskirtis ir tikslai gali išlikti nepasikeitę keletą metų, tačiau tų tikslų siekimo strategijos kinta, todėl turi būti nuolat

¹² Palubinskas, G.T. (1997). Strateginio planavimo procesas. Kaunas: Technologija.

¹³ Strateginis planavimas ir valdymas. [žiūrėta 2008-03-05]. Prieiga per Internetą: <<http://www.lrv.lt>>.

¹⁴ Pilickienė, D. (2004). Strateginis valdymas: mokomoji knyga. Kaunas: Kauno Kolpingo Kolegija.

modifikuojamos siekiant didžiausio veiksmingumo. Planavimas yra susijęs su viskuo, kas gali paveikti įmonę, įskaitant, ekonominę, technologinę aplinką, socialinius ir politinius veiksnius. Strateginis planavimas padeda numatyti ir spręsti svarbiausias problemas, susijusias su produktų, paslaugų, jų struktūros, įmonės elgesio permainomis. Taigi, strateginis planavimas įmonei teikia daug privalumų:

- strateginiame planavime akcentuojama organizacijos konkurencinė prigimtis. Strateginio planavimo procesas leidžia vadovui analitiškiau mąstyti apie organizaciją, jos aplinką ir naudingą veikimą įvairias galimybes. Kadangi įmonė vis geriau pažįsta išorinę aplinką, savo trūkumus bei pranašumus, tai jos galimybės daryti veiksmingus savo strategijos pakeitimus yra daug didesnės¹⁵.
- strateginis planas nustato įmonės ribas ir nurodo formalią organizacijos kryptį, o tai padeda savininkams, vadovams ir tarnautojams sutelkti dėmesį į konkrečius tikslus ir aktyviai jų siekti¹⁶.
- strateginis planavimas leidžia vadovui imituoti popieriuje ateitį – tai nebrangus metodas, padedantis vadovui daryti geresnius sprendimus, išvelgiant ateities galimybes ir grėsmes¹⁷.
- strategija įmonei suteikia apibrėžtumą, individualumą ir sudaro sąlygas priimti tam tikrų profesijų darbuotojus.
- strateginis planas atveria organizacijai perspektyvą. Be to, jis turi būti paruoštas taip, kad, reikalui esant, būtų galima įgyvendinti jo modifikaciją ir perorientavimą¹⁸.

Strateginis planavimas sudaro prielaidas vadovybei¹⁹:

1. organizaciją analizuoti kaip sistemą ir siekti, kad visos jos dalys veiktų sistemos naudai;
2. orientuoti mąstymą ir veiklą į ateitį ir taip didinti organizacijos galimybes išvengti sunkumų;
3. geriau vadovauti visai organizacijai, aiškiai suvokiant jos tikslus;
4. greičiau ir lengviau priimti sprendimus, kai yra aiškūs jų priėmimo kriterijai ir pirmenybės;
5. parengti aiškias strategijas organizacijos tikslams pasiekti;
6. racionaliai paskirstyti įmonės išteklius;
7. sujungti įvairius įmonėje padarytus strateginius sprendimus ir taip gerinti daugelio funkcijų koordinavimą;
8. įtraukti darbuotojus į strategijos formulavimo, svarbių sprendimų priėmimo procesus ir geriau panaudoti jų sugebėjimus.

¹⁵ Fred L. Fry and Charles R. Stoner (1987). Strategic Planning in the small business. Cincinnati, Ohio: South – Western Publishing Co.

¹⁶ Palubinskas, G.T. (1997). Strateginio planavimo procesas. Kaunas: Technologija.

¹⁷ George A. Steiner (1979). Strategic Planning: what every manager must know. New York: The Free Press A Division of Macmillan Publishing Co., Inc.

¹⁸ Verslo idėja ir planavimas. [žiūrėta 2008-03-05] Prieiga per Internetą: <<http://www.everslas/puslapiai.lt>>.

¹⁹ Palubinskas, G.T. (1997). Strateginio planavimo procesas. Kaunas: Technologija.

Staponkienės (2004) teigimu, strateginio valdymo procesą sudaro stadijos, etapai ir technikos. Autorės teigimu, pagrindinis strateginio valdymo elementas yra strateginė analizė.

1 lentelė

Strateginio valdymo proceso stadijos, etapai ir technikos

STADIJOS	ETAPAI	TECHNIKOS
Analizė	1. Pirminio misijos varianto parengimas Ko iš mūsų tikimasi? Kokie yra pagrindiniai siekiai?	Įgaliojimų analizė Interesų grupių analizė
	2. Išorinės situacijos analizė. Kaip išorės aplinka gali paveikti pagrindinius siekius? Kokios naujos galimybės atsiveria, kokios kliūtys išryškėja?	PEST analizė Ekonometrinis prognozavimas Rinkos tyrimai Delfi analizė Scenarijų analizė
	3. Vietinės situacijos analizė. Kaip pačios organizacijos savybės gali paveikti pagrindinius siekius? Kokių organizacijos turi pranašumų, kuriais gali remtis ir kokius trūkumus, kuriuos reikėtų pašalinti? 4. Misijos apibrėžimo patikslinimas Ar ištyrus esamą padėtį reikia keisti misiją?	Bostono matrica Produkto gyvavimo ciklas Vertės grandinės analizė 7 sričių modelis
Strategijos kūrimas ir įgyvendinimas	1. Organizacijos tikslų nustatymas 2. Strateginių alternatyvų analizė. Kokiomis strateginėmis alternatyvomis bus įgyvendami tikslai?	Apibrėžiami ilgalaikiai, vidutinės trukmės, trumpalaikiai tikslai. Smegenų šturmas. Numatomi: darbai atlikėjai, terminai, išteklių, kontrolės forma
Kontrolė	1. Strateginių alternatyvų įgyvendinimo stebėjimas ir koregavimas 2. Strateginių alternatyvų įvertinimas	Monitoringo būdų pasirinkimas. Koregavimo variantų pasirinkimas. Vertinimo kriterijų nustatymas ir pasirinkimas

Šaltinis: Staponkienė, J. (2004). Strateginis valdymas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose: panašumai ir skirtumai. *Socialiniai tyrimai*. Nr.4. p. 89

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad strateginis planavimas – tai įmonės planavimo būdas. Strateginis planavimas sudaro galimybę įmonei pagrįstai prognozuoti ateities problemas ir numatyti bei pasiruošti jų sprendimui. Strateginio planavimo esmę išreiškia nuolatinis galimybių ir grėsmių, išorinių ir vidinių pranašumų ir trūkumų nustatymas, siekiant priimti kuo geresnius sprendimus galimybėms panaudoti ir išvengti grėsmių.

1.3. Strateginio valdymo modeliai

Arimavičiūtės (2005) teigimu,- skiriamos trys strateginio valdymo stadijos:²⁰

- **Analizės stadija**, apimanti retrospektyvinio periodo organizacijos išorinės aplinkos ir išteklių analizę, bei prognozavimą perspektyviniam periodui.

²⁰ Arimavičiūtė, M. (2005). Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas. Vilnius.

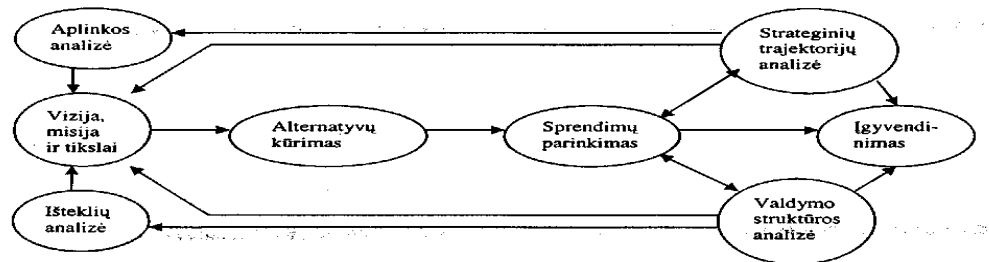
- **Strategijos kūrimas**, apimantis organizacijos strategijos tikslinės orientacijos apibrėžimą, strateginių sprendimų alternatyvų parengimą, jų įvertinimą ir galutinių strateginių sprendimų parinkimą.
- **Strategijos įgyvendinimas**, apimantis užduočių vykdytojams rengimą, resursų paskirstymą ir biudžetinį planavimą, apskaitos ir kontrolės procedūras.

Kaip teigia Vasiliauskas (2005), šios išskirto strateginio valdymo proceso stadijos yra susipynusios tarpusavyje ir susijusios tiesioginiais bei grįžtamaisiais ryšiais. Šias stadijas ir ryšius tarp jų nevienodai traktuoja įvairios strateginio valdymo metodologijos ir teorijos.²¹

Strateginio valdymo firmų lygiu teorija ir praktika grindžiama skirtingomis strateginio valdymo metodologijomis. Ir yra išskiriamos dvi vyraujančios metodologijos:

- nustatytinė metodologija;
- plėtotinė metodologija.

Nustatytinėje strategijos metodologijoje (žr. 3 pav.) ekonomikos plėtos politiniai, socialiniai ir ekonominiai tikslai yra apibrėžiami iš anksto ir galutinių strateginių sprendimų visuma parengiama bei aprobuojama prieš strategijos įgyvendinimą. Nustatytinis strateginio valdymo procesas yra pagrįstas tam tikra formalizuota strateginio planavimo sistema, kuri griežtai ir vienareikšmiai reglamentuoja strateginės analizės, strategijos kūrimo ir jos įgyvendinimo stadijų taisykles, metodus ir procedūras.²²



3 pav. Strateginio valdymo modelis (nustatytinė metodologija)

Šaltinis: Vasiliauskas, A. (2002). Strateginis valdymas. Vilnius. p.47

Skiriami tokie nustatytinio proceso elementai:²³

- **Aplinkos analizė.** Ji apima aplinkos pokyčių dinamikos analizę, politinių, teisinių, ekonominių ir socialinių veiksnių tyrinėjimą, rinkos sąlygų, konkurentų ir klientų analizę. Aplinkos analizės rezultatai leidžia nustatyti naujas galimybes ir galimas grėsmes firmai;

²¹ Vasiliauskas, A. (2005). Strateginis valdymas. Kaunas: Technologija.

²² Vasiliauskas, A. Įmonių ir nacionalinės ekonomikos strateginio valdymo sąsajos. [žiūrėta 2009-03-27]. Prieiga per internetą:

²³ Vasiliauskas, A. Įmonių ir nacionalinės ekonomikos strateginio valdymo sąsajos. [žiūrėta 2009-03-27]. Prieiga per internetą:

- **Išteklių analizė.** Analizuojamos svarbiausios firmos išteklių potencialo sudėtinės dalys: žmonių ištekliai, finansiniai ištekliai, operaciniai ištekliai. Išteklių sudėtis, struktūra ir vaidmuo tiriami, siekiant vertinti išteklių potencialo indėlį į pridėtinės vertės kūrimą firmoje ir firmos konkurencinių pranašumų plėtojimą. Išteklių analizės rezultatai leidžia identifikuoti firmos silpnybes ir stiprybes;

- **Vizija, misija, tikslai.** Apibrėžiama firmos perspektyvinė tikslinė orientacija. Vizija yra firmos tolesnės ateities paveikslas, atskleidžiantis, kodėl ir kaip firma konkuruos su kitomis firmomis. Misija ir tikslai jau konkrečiau aprašo vaidmenį ir užduotis, kurias firma pasirenka vidutinės trukmės perspektyvai, remdamasi dabartine situacija;

- **Alternatyvų rengimas.** Tai strateginių sprendimų alternatyvų parengimas, siekiant užtikrinti misijos ir tikslų įgyvendinimą. Skiriamos. ištekliais pagrįstos strateginių sprendimų alternatyvos, kurios išryškėja analizuojant firmos aplinką ir išteklių potencialą;

- **Sprendimų parinkimas.** Strateginės alternatyvos yra vertinamos ir lyginamos tarpusavyje pagal iš anksto pasirinktus kriterijus, atrenkant galutinių sprendimų variantus, kurie bendrai sudaro nustatytinę strategiją;

- **Strateginių trajektorijų analizė.** Tai tolesnis racionaliai parinktos strategijos nagrinėjimas. Būtinybė toliau nagrinėti gali atsirasti todėl, kad išryškėjo naudos aplinkybės ir gauta naujos informacijos, kurių nebuvo išaiškinta aplinkos ir išteklių analizės stadijoje. Ši papildoma informacija gali parodyti, kad tikslinga koreguoti racionaliai parinktą strategiją arba, patikslinus viziją, misiją ir tikslus, dar kartą parengti alternatyvas ir pakartoti racionalų parinkimą. Papildomai nagrinėti gali prireikti dėl sunkumų, išryškėjusių taikant nustatytinę strateginio valdymo metodologiją;

- **Valdymo struktūros analizė.** Šiuo atveju nagrinėjama, kiek ir kaip racionaliai parinkta nustatytinė strategija atitinka firmos galimybes pakeisti savo struktūrą, kultūrą, valdymo bei veiklos stilių. Jeigu tos galimybės ribotos, gali reikėti koreguoti ir tikslinti firmos tikslinę orientaciją, strategijos alternatyvas ir galutinį strateginių sprendimų parinkimą;

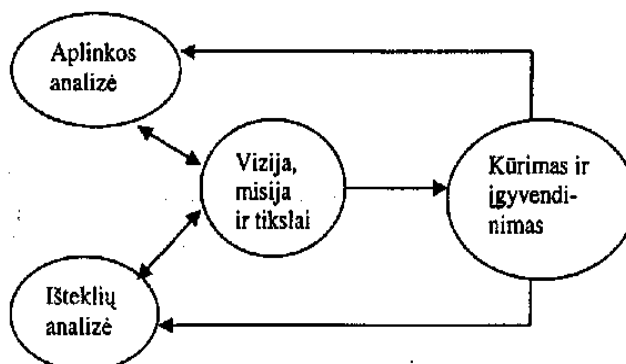
- **Strategijos įgyvendinimas.** Bendri firmos strateginiai tikslai pertvarkomi į konkrečių funkcinių sričių (rinkodara, gamyba, žmonių ištekliai, finansai, tyrimai ir projektavimas) specifinius tikslus, parengiami funkcinėms sritims konkrečių veiksmų planai, kuriuose nustatomos užduotys, jų vykdytojai, atlikimo terminai, paskirstomi ištekliai vykdytojams, vykdomos būsenos ir kontrolės procedūros. Šiame žingsnyje gali iškilti būtinybė patikslinti ir koreguoti anksčiau atliktus žingsnius.

Nustatytinei strateginio valdymo metodologijai būdinga keletas privalumų. Formalizuota strateginio planavimo sistema garantuoja strateginio valdymo proceso logiškumą, nuoseklumą ir baigtumą. Nustatytinė strategija kompleksiskai apima visą šalies ekonomiką bei jos svarbiausias problemas ir leidžia gauti vadinamąjį sinergijos efektą.

Šios metodologijos sunkumas - ateitį galima prognozuoti pakankamai tiksliai, tačiau ne visos prognozės ir prielaidos, padarytos kuriant nustatytinę strategiją, pasitvirtina tikrovėje.

Strateginio valdymo plėtotinė metodologija (Emergent Approach) pradėta kurti palyginti neseniai, siekiant išgyvendinti nustatytinės metodologijos trūkumus. Plėtotinėje strategijoje ekonomikos plėtros politiniai, socialiniai ir ekonominiai tikslai nėra iš anksto galutinai aiškūs, o nuolat pasipildo ir tikslinami, kartu nuolat priimant ir įgyvendinant vis naujus strateginius sprendimus.

Plėtotinio strateginio valdymo proceso modelio detalizacija žymiai mažesnė (žr.4 pav.), kadangi šiuo atveju yra neatskiriami glaudžiai susiję strategijos kūrimo ir jos įgyvendinimo etapai.



4 pav. Strateginio valdymo modelis (plėtotinė metodologija)

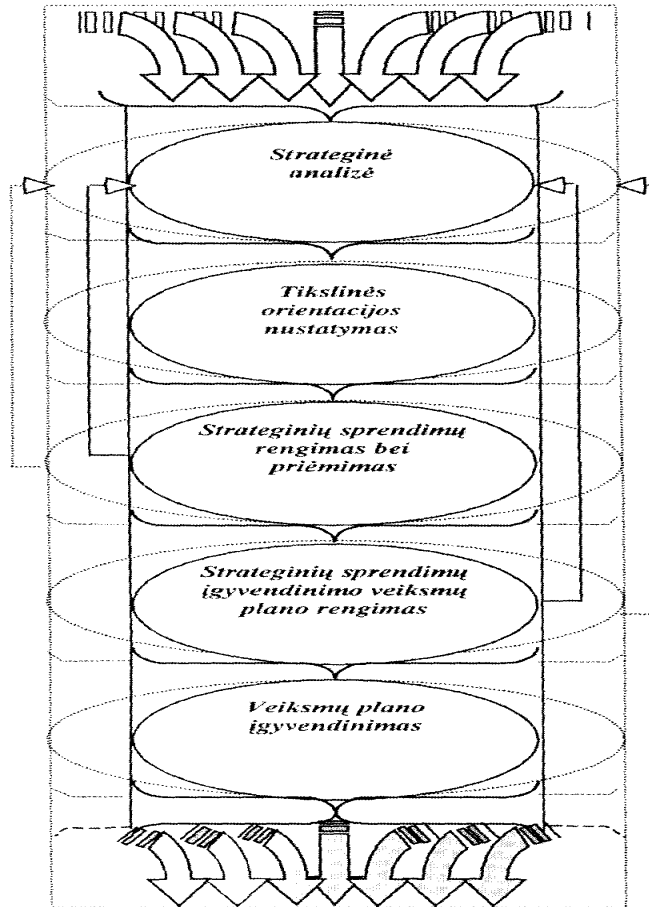
Šaltinis: Vasiliauskas, A.(2002). Strateginis valdymas. Vilnius.p.47

Šiuo atveju nėra galutinės patvirtintos strategijos, o atsiranda daug nuolat išbandomų pasiūlymų, kuriuos nagrinėja strateginio proceso subjektai. Plėtotiname strateginiame procese dėl eksperimentavimo ir diskusijų nuolat atsiranda strateginių sprendimų, nesijungiančių į vieningą išbaigtą strategiją. Strategijos kūrimas ir įgyvendinimas yra susijęs grįžtamoju ryšiu su strateginės analizės stadija. Tai leidžia greitai atspindėti aplinkos ir išteklių pokyčius nuolat atsinaujinančioje firmos plėtotinėje strategijoje. Taigi, plėtotinei metodologijai yra būdingi dažnesni strategijos atsinaujinimo ciklai, lyginant su nustatyta metodologija.²⁴

Nustatytinis strateginis planavimas rodo logišką ir nuoseklią strateginės analizės ir vertinimo, perspektyvinės tikslinės orientacijos formavimo, strateginių sprendimų rengimo ir priėmimo seką galutinio rezultato – strateginių sprendimų - link. Nustatytinės metodologijos principus iliustruoja pateikta schema (žr. 5 pav.)²⁵.

²⁴ Vasiliauskas, A. Įmonių ir nacionalinės ekonomikos strateginio valdymo sąsajos. [žiūrėta 2009-03-27]. Prieiga per internetą:

²⁵ Bivainis J., Tunčikienė Ž. (2005). *Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas*. Vol. XI, Nr. 1, 3–15, VGTU.



5 pav. Nustatytinė strateginio planavimo metodologijos principinė schema.

Šaltinis: Bivainis J., Tunčikienė Ž. (2005). *Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas*.

Vol. XI, Nr. 1, 3–15, VGTU,

Situacinės analizės metodai: Makroaplinkos strateginėje analizėje plačiausiai naudojamą analizės techniką priimtina vadinti PEST analize.

Ji apima 4 makroaplinkos aspektus:

- politinį teisinį,
- ekonominį,
- socialinį kultūrinį,
- technologinį.

PEST analizės sritys: Politinis teisinis aspektas (tarptautinė politinė situacija, vidinė politinė šalies situacija, santykiai su šalies valdžios institucijomis, teisinis reglamentavimas).

Ekonominis aspektas (ekonominis augimas, infliacija, užimtumas, palūkanų normos, valiutų kursų svyravimas, investicijų klimatas, gamybos veiksnių kainos).

Socialinis kultūrinis aspektas (gyventojų galutinio vartojimo pokyčiai, gamtosaugos problemos, švietimas, sveikatos apsauga, kultūra).

Technologinis aspektas (valstybės technologijų politika, naujų technologijų galimybės).

PEST analizė firmoje, kuri veiklą plėtoja už šalies ribų, neapsiriboja vien savo šalies nacionalinius lygmeniu. SWOT analizė. Bendrovės esamos padėties nustatymui ir strategijos formavimui yra tikslinga naudoti SWOT metodą. Šis metodas padeda nustatyti organizacijos trūkumus vidiniams veiksniams bei pavojus su galimybėmis. (*Stiprybės, silpnybės, galimybės, pavojai*).

Stiprybės – tai bendrovės turimos ypatingos vidinės savybės, kurias bendrovė gali išnaudoti siekdama užsibrėžtų savo tikslų. Tai naudojama kovoti su konkurentais.

Silpnybės – tai vidiniai bendrovės trūkumai, kurie gali sutrukdyti bendrovei siekti tikslų (trūkumai - nėra patirties, senos tendencijos).

Pavojai – priešingybė aplinkos galimybėms. Tai išoriniai veiksniai, kurie kelia pavojų organizacijai siekti tikslų.

Galimybės – išoriniai veiksniai, kurie suteikia sąlygas organizacijos tikslams siekti. Kas vienai organizacijai pavojai, kitai galimybės ir atvirkščiai. SO – kai stengiamasi remtis privalumais ir panaudoti galimybes. ST – stengiamasi remiantis privalumais išvengti pavojų. WO – išnaudojant galimybes stengiamasi pašalinti trūkumus. WT – stengiamasi įveikti trūkumus ir išvengti pavojų.

1.4. Strateginių pokyčių valdymas

1.4.1. Strateginių pokyčių valdymo metodologija

Įgyvendinant naują strategiją, iškyla principinės schemos, kuriomis turėtų būti vadovaujama valdant strateginius pokyčius, pasirinkimo klausimas. Metodologiniai požiūriai, kuriais grindžiamas strateginis valdymas, nėra vienodi, tarp jų vyrauja daugeliu atžvilgiu vienas kitam prieštaraujantys nustatytinis požiūris (prescriptive approach) ir plėtotinis požiūris (emergent approach). Remiantis šiais požiūriais, skirtingai aiškinama ir pati strateginių pokyčių sąvoka. Laikantis nustatytinio požiūrio, strateginiai pokyčiai apima tik tokius veiksmus, kurie juos atliekantiems žmonėms yra priskiriami „iš viršaus“, t. y. organizacijos lygmeniu. Pagal plėtotinį požiūrį, strateginiai pokyčiai apima naujos strategijos pasirinkimą ir įgyvendinimą ne tik organizacijos lygmeniu, bet ir individo lygmeniu, kai strateginius pokyčius įgyvendinantys žmonės patys tiesiogiai dalyvauja eksperimentuose, diskusijose, derina skirtingus interesus.

Taikant nustatytinį požiūrį, strateginius pokyčius įgyvendinantys žmonės laikomi valdomaisiais – objektais, o taikant plėtotinį požiūrį, jie laikomi ir valdančiaisiais, ir valdomaisiais, t. y. kartu ir

subjektais, ir objektais²⁶.

Su nustatytiniu ir plėtotiniu metodologiniais požiūriais siejamos įvairios strateginių pokyčių valdymo principinės schemas:

- nustatytinis trijų pakopų modelis;
- iššaldomų ir neiššaldomų nuostatų modelis;
- besimokančios organizacijos modelis;
- strateginių pokyčių penkių veiksnių teorija.²⁷

2 lentelė

Strateginių pokyčių valdymo teorijų sistema

TEORIJA	PAAIŠKINIMAS
<i>Nustatytinis trijų pakopų modelis (Kanter, R. Stain, B., Jick, T.),</i>	Pagal nustatytinį trijų pakopų modelį skiriami ir trejopi strateginiai pokyčiai: organizacijos tapatumo pasikeitimas; koordinavimo ir perėjimo į naują lygmenį problemos, kylančios keičiantis organizacijos gyvavimo ciklo fazei; valdžios kontrolė. Keičiantis aplinkai, organizacija turi į tai reaguoti, todėl keičiasi ir jos tapatumas. Be to, kartais jai tenka įveikti tam tikromis gyvavimo ciklo fazėmis susidarančias krizines situacijas, net kontroliuoti radikalius vadovavimo poslinkius, pavyzdžiui, kai pasirenkant ir įgyvendinant naują strategiją keičiasi ir organizacijos vadovybė. Nustatytinis trijų pakopų modelis leidžia skirti tris žmonių, susijusių su strateginiais pokyčiais, grupes: strategai, vadovaujantys strateginiams pokyčiams; vykdytojai, tiesiogiai atsakingi už konkrečias strateginių pokyčių valdymo užduotis; patyrėjai, kuriems primetama strateginių pokyčių programa sukelia rūpesčių ir pasipriešinimą (Kanter, R., (1992)).
<i>Iššaldomų ir neiššaldomų nuostatų modelis (Lewin K)</i>	Šis modelis numato tris strateginių pokyčių valdymo organizacijoje etapus: - nuostatų atsisakymą, perėjimą į naują lygmenį, naujų nuostatų įtvirtinimą. Kad vyktų pokyčiai, esamos nuostatos turi būti pripažintos netinkamomis. Svarbu, kad žmonės pajustų poreikį keistis. Toks poreikis kyla, pavyzdžiui, atsiradus jų priešpriešai arba tam tikrai naujai informacijai. Antruoju etapu ieškoma sprendimų, nagrinėjamos ir išbandomos įvairios jų alternatyvos. Radus tinkamus sprendimus, įtvirtinamos naujos nuostatos. Tam pasitelkiamos įvairios priemonės, pavyzdžiui, apie strateginius pokyčius informuojama, jie plačiai reklamuojami. Šis paprastas strateginių pokyčių valdymo modelis yra plačiai taikomas organizacijoje, tačiau žmonės į tokių pokyčių valdymą tiesiogiai neįtraukiami (Lewin K., (1952)).
<i>Besimokanti organizacija (Senge P. Garvin D.)</i>	- strateginių pokyčių nesiima netikėtai, tokie pokyčiai joje vyksta nuolatos. Ji taiko mokymąsi, eksperimentavimą ir bendradarbiavimą, kad nuolatos atsinaujintų. Mokymasis organizacijoje siejamas su šiomis svarbiausiomis pažinimo sritimis: komandiniu mokymusi, apsiskeitimu nuomonėmis ir vizijomis apie ateitį; įsigalėjusių įpročių, apibendrinimų ir interpretacijų, kurie ateityje organizacijai gali būti nepriimtini, tyrimu; žmonių įgūdžiais, kaip didžiausiu organizacijos turtu; sisteminiu mąstymu, kuris yra minėtų pažinimo sričių ir aplinkos stebėjimo pagrindas. Taikyti besimokančios organizacijos modelį pravartu, kai organizacija gali skirti pakankamai laiko ir išteklių išvardytoms sritims. Toks modelis suteikia galimybę patiems žmonėms dalyvauti struktūrinių pokyčių valdyme. Tačiau besimokančios organizacijos modelis netinka, kai organizacijai tenka staiga keisti strateginę kryptį. (Garvin D., 1993)).

²⁶ Strateginiai pokyčiai ir savivada organizacijoje.[Žiūrėta 2008-04-12]. Prieiga per internetą:<http://www.vva.lt/strateginiai_pokyciai.pdf>.

²⁷ Strateginiai pokyčiai ir savivada organizacijoje. [Žiūrėta 2008-04-12]. Prieiga per internetą:<http://www.vva.lt/strateginiai_pokyciai.pdf>.

<p><i>Strateginių pokyčių penkių veiksmų teorija</i> (Pettigrew A., Whipp R. (1991).</p>	<p><i>Strateginių pokyčių penkių veiksmų teorija numato tokius svarbiausius veiksmus, lemiančius jų valdymo sėkmę:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • aplinkos vertinimas, kai neapsiribojama vienkartiniais jos tyrimais, bet visi organizacijos struktūriniai padaliniai nuolatos vertina konkurencinę padėtį; • strateginių pokyčių valdymas, kai pasirinktas valdymo stilius labiausiai tinka organizacijoje susiklosčiusiomis aplinkybėmis; • strateginių ir veiklos pokyčių siejimas; • žmonių išteklių valdymas – žmonių ištekliai kaip turtas ir įsipareigojimai; pokyčių valdymo darbas²⁸. Paskutinis veiksnys yra pats sudėtingiausias. Jis susieja keturis kitus veiksmus ir dar keturias papildomas ypatybes: nuoseklumą – strateginiai tikslai turi neprieštarauti vienas kitam; • suderinamumą – strateginiai pokyčiai turi atitikti aplinką; konkurencinį pranašumą – strateginiai pokyčiai turi atitikti organizacijos išteklius; įvykdomumą – strateginiai tikslai neturi būti siejami su neišsprendžiamomis problemomis (Pettigrew A., Whipp R., (1991)).²⁹
--	--

Sudaryta darbo autoriaus

Pirmosios dvi iš šių schemų siejamos su nustatytiniu požiūriu, o kitos dvi – su plėtotiniu požiūriu.

Strateginių pokyčių valdymo principinės schemos pasirinkimas priklauso nuo konkrečios organizacijos būklės. Daugeliui organizacijų priimtinesnis plėtotinis požiūris į strateginių pokyčių valdymą, nes jo laikantis mažiau keičiamos esamos nuostatos, todėl mažėja ir valdymo sąnaudų. Vis dėlto įvairios aplinkybės organizaciją dažnai skatina laikytis nustatytinio požiūrio į strateginių pokyčių valdymą³⁰.

Rengiant strateginių pokyčių programą, visada iškyla klausimas, kurias organizacijos veiklos sritis ji turėtų apimti. Paprastai ši programa būna sutelkta į kelias svarbiausias sritis. Pavyzdžiui, ji gali būti siejama su konkrečiais žmonėmis arba jų grupėmis, turinčiomis ypatingą galią įgyvendinant arba trukdant įgyvendinti naują strateginę kryptį. Prieš parengiant galutinę strateginių pokyčių programą, apsvairstoma kuo daugiau sričių, kuriose galimi tokie pokyčiai. Aišku, kiekvienos organizacijos strateginių pokyčių programa būna skirtinga, tačiau ją rengiant galima pasinaudoti tam tikromis schemomis. (R. Lynch, 1997)

Strateginiai pokyčiai organizacijoje pirmiausia sietini su žmonėmis ir jų atliekamomis užduotimis. Žmonės darbinę veiklą vykdo per formalią organizacijos struktūrą. Vienminčių žmonių grupės savo tikslų siekia ir per neformalią organizacijos struktūrą. Neformalios grupės neišvengiamai aptarinėja visus jų veiklai įtakos turinčius įvykius, tarp jų – ir oficialius pranešimus bei gandus apie būsimus strateginius pokyčius. Be to, jos gali savaip interpretuoti siūlomus pokyčius ir tvirtai laikytis gindamos savo interesus. Antra vertus, šiais kanalais žmonės, svarstydami strateginius pokyčius, daro įtaką administracijai. Žmonių, užduočių, formalių ir

²⁸ Strateginiai pokyčiai ir savivada organizacijoje. [Internete]. [Žiūrėta 2008-04-12]. Prieiga per internetą: <http://www.vva.lt/strateginiai_pokyciai.pdf>.

²⁹ Pettigrew A., Whipp R. (1991). *Managing Change for Competitive Success*. - Oxford: Blackwell.

³⁰ Lynch R. (1997). *Corporate Strategy*. - London: Pitman Publishing.

neformalių grupių įtakos strateginiams pokyčiams tyrimas yra vadinamas spaudimo taškų poveikio strateginiams pokyčiams analize³¹ (Ansoff, 1987).

Strateginių pokyčių programoje tikslinga numatyti jų reikalingas organizacijos veiklos sritis. Jei siekiama labiau susitelkti į keletą sričių, jos pasirenkamos atsižvelgiant į teikiamus prioritetus. Tokį pasirinkimą lemia ir organizacijos ypatybės, ypač jos kultūra ir valdymo stilius. Jei organizacijoje vyrauja hierarchinis valdymas (top-down management), strateginių pokyčių programa bus sutelkta į darbo organizavimą ir formalų valdžios pasidalijimą. Besimokanti organizacija, kurios veikla pagrįsta bendradarbiavimu, didžiausią dėmesį skirs komandų sudarymui ir mokymuisi. Tokiai organizacijai siūloma strateginius pokyčius vykdyti pagal išsamų veiksmų planą, kurį sudarant numatoma³²:

- susitelkti pokyčiams, bendromis jėgomis nustatyti galinčias kilti problemas;
- plėtoti ir skleisti viziją apie konkurencijos organizavimą ir valdymą;
- skatinti sutarimą dėl naujos vizijos, kompetenciją ir darną siekiant ją įgyvendinti;
- skleisti atsinaujinimo idėją visiems struktūriniais padaliniais;
- įtvirtinti atsinaujinimo idėją formalioje politikoje, sistemoje ir struktūroje;
- stebėti, kaip įgyvendinama nauja strategija ir ją tikslinti, atsižvelgiant į atsinaujinimo metu kylančias problemas.

1.4.2. Strateginių pokyčių valdymas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose

Strateginis valdymas dažniausiai mūsų visuomenėje yra siejamas su perspektyva, naujovėmis įmonių ir organizacijų valdyme, inovatyviais sprendimais ilgalaikių tikslų pasiekimui ir išskirtiniu požiūriu į ateities prognozavimą bet kurioje visuomenės veiklos srityje.

Anot A. Vasiliausko (2006), strateginis valdymas yra nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą.³³

Įmonės strategijos formavimo procesas yra sudėtingas mechanizmas, kuriame svarbią reikšmę turi sprendimų priėmimas, laikas, strateginių sprendimų įgyvendinimas, sprendimus įgyvendinantys žmonės, išoriniai subjektai, jų interesai. Todėl strateginis valdymas tampa vientisa sistema.

Mokslinėje literatūroje yra išskiriami šie bendrieji strategijos formavimo modeliai:

³¹ Ansoff I. (1987). *Corporate Strategy*. Penguin: Harmondsworth.

³² Beer M., Eisenhart R., Spector B. (1990). *Why Change Management Programs don't Produce Change*. – Harvard Business Review 68, 155–166

³³ Vasiliauskas, A. (2006). *Strateginis valdymas*. Technologija. Kaunas

strateginio planavimo sistemos modelis; strateginių problemų nustatymo ir naujovių (inovacijų) struktūros modelis; kūrybinis modelis; įtakos ir adaptyvumo koncepcijų analizės modelis; analitinis modelis.

Strateginio planavimo modelis, anot Lorange (2005) pabrėžia glaudžius nenutrūkstamo proceso funkcijų tarpusavio ryšius, padidina strateginio planavimo sistemos, kaip visumos, suvokimą ir padeda suprasti kiekvieno organizacijos sistemos elemento esmę. Idealiu atveju sistemos dalyviai, atliekantys vieną sistemos funkciją turi būti kuo labiau susiję su kitais jos dalyviais. Tai lemia efektyvesnę institucijos komandos darbą ir geresnius galutinius rezultatus. Strateginis planavimas apibrėžiamas kaip procesas, kuriam vykstant priimti sprendimai įgyvendinami ir kontroliuojami.³⁴

Siekiant strateginio valdymo proceso unikalumo, svarbu metodiškai paanalizuoti, kas verčia strateginio valdymo procesą veikti ir kokių veiksmų būtina imtis, kad jis būtų naudingas verslo ir ne verslo organizacijoms. Strateginių problemų nustatymo ir naujovių struktūros modelis atsirado tada, kai strateginio planavimo praktikai suprato, kaip nuo SWOT analizės pereiti prie strategijų formavimo. Lorange, (2005) aiškina, kad daugelis organizacijų strateginių problemų nustatymą įtraukia į strategijos formavimo veiksmus³⁵, todėl organizacijose visapusiškos strategijų peržiūros vyksta praėjus vieneriems arba keletui metų. Per strategijos įgyvendinimo metus yra susitelkiama į keleto esminių strateginių problemų nustatymą ir sprendimą remiantis SWOT analize, aplinkos tyrimais.

Strateginių problemų nustatymo koncepcija teigia, kad strategijos problemos turi būti nustatomos remiantis organizacijos misija ir galimybėmis, atsižvelgiant į aplinkos ir įvairių interesų grupių analizės rezultatus. Vadovaudamiesi tiesioginiu požiūriu strategijos rengimo komandos nariai, įvertinę misiją ir atlikę SWOT analizę, turėtų pabandyti nustatyti strategines problemas ir atsakyti į klausimus – kokia kyla problema, kokie veiksniai (išorinės ar vidinės aplinkos savybės) ją padaro strateginę, kokie problemos padariniai nesprenžiami³⁶.

Strateginis rezultatas – tai, kad atskirų elementų darbas sujungiamas į baigtinį rezultatą – strategiją.

Strateginio valdymo procedūra atskirose organizacijose yra skirtinga, tačiau ji turi atitikti kiekvienos organizacijos tikslus ir iš tikrųjų būti veiksminga. Yra išskiriami ir bendrieji strateginio valdymo principai, kurie priklauso nuo organizacijos. Tačiau tų principų specifiką sąlygoja tokios organizacijos egzistavimo sąlygos kaip: organizacijos veiklos pobūdis (produkciją gaminanti ar

³⁴ Lorange, P. (2005). Strategy means choice: also for today's business school. Journal of management development, p. 783-790.

³⁵ Lorange, P. (2005). Strategy means choice: also for today's business school. Journal of management development, p. 783-790

³⁶ Lorange, P. (2005). Strategy means choice: also for today's business school. Journal of management development, p. 783-790

paslaugas teikianti organizacija); organizacijos finansavimo šaltinis, jos nuosavybės formos (valstybinės ar privačios), nuo organizacijos dydžio (mažos ar didelės organizacijos) ir kitų dalykų.

Šiuolaikinis pasikeitimų tempas ir žinių didėjimas yra toks didelis, kad strateginis valdymas tapo vieninteliu būdu prognozuoti ateitį. Neužtenka tik sukurti strateginių veikslių planą – reikia jį nuolatos koreguoti, remiantis iš aplinkos gaunama informacija. Atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad įmonės strategijos rengimas yra organizacijos siekių nustatymas ir pastovus jų siekimas, naudojant išorės ir vidinės aplinkos pusiausvyrą harmonizuojančius būdus.

Skiriamos dvi strateginių pokyčių grupės: organizaciniai pokyčiai ir strateginiai pokyčiai:

- **Organizaciniai pokyčiai** – tai tokie pokyčiai, kurie vyksta nuolat ir yra įprasti organizacijoje (pvz. darbuotojų kaita). Jie gali būti greiti arba lėti. Jie dažniausiai nėra giluminiai;
- **Strateginiai pokyčiai organizacijoje** – tai yra organizaciniai pokyčiai, kuriuos sukelia naujos strategijos įgyvendinimas ir kurie gerokai pakeičia organizacijos tvarką. Šie pokyčiai dažniausiai būna greiti, giluminiai (pvz. naujų filialų statyba ar senų uždarymas, organizacijos pobūdžio keitimas)³⁷.

Strategiją galima nusakyti kaip tam tikras taisykles, pagal kurias priimami valdymo sprendimai, ji gali būti vertinama kaip organizacijos pozicija jos aplinkos atžvilgiu. Esminė strategijos paskirtis – nurodyti organizacijos veiklos kryptį ateityje, įvertinus vidaus ir išorės pokyčius. Strategija organizacijoje gali būti sukurta sąmoningai, apmąstant strateginius tikslus bei jų pasiekimo būdus.

Strategijos esmę nusako tam tikros jai būtinos sudedamosios dalys: strategija turi turėti tam tikrame konkretizacijos lygyje apibrėžtą tikslinę orientaciją, t.y. turi būti tikslingai nukreipta ir orientuota į konkrečią veiklos sritį; turi turėti numatytus konkrečius veiksmus ir priemones strategijai įgyvendinti; strategija siejama su tam tikru perspektyviniu laiko periodu (3 – 7 metai).

Strategija formuojama atsižvelgiant į organizacijos išteklinį potencialą, kuris lemia organizacijos silpnybes ir stiprybes bei išorinės aplinkos situaciją, kuri lemia organizacijos galimybes ir grėsmes jai.

Strateginis valdymas yra viena iš organizacijos veiklų, kurios paleidžia vystymosi procesą organizacijoje ir visuomenėje. Strateginio valdymo stadijas ir ryšius tarp jų nevienodai traktuoja strateginio valdymo metodologijos ir teorijos.

Privataus ir viešojo sektoriaus organizacijų strateginis valdymas turi esminius skirtumus. Pagal Staponkienę (2004) pateikiami šie privataus ir viešojo sektoriaus organizacijų strateginio valdymo skirtumai:

³⁷ A. Vasiliaskas (2002). Strateginis valdymas. – Vilnius: VU Leidykla.

Privataus ir viešojo sektoriaus organizacijų strateginio valdymo skirtumai

PRIVATAUS SEKTORIAUS ORGANIZACIJA	VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJA
Veiklos nesėkmė paliečia tik vartotojų grupę	Veiklos nesėkmė paliečia didesnę visuomenės dalį
Daugiau laisvumo keičiant struktūrą	Daug suvaržymų keičiant struktūrą, veiklos formas, tikslus, darbuotojus
Daugiau arba visiškai savarankiškumas nustatant misiją, strateginius tikslus, programas, finansavimą	Labai sudėtingas misijos, strateginių tikslų, programų, finansavimo derinimas su daugeliu kitų institucijų ir interesų grupių
Kompanijos misiją reikia keisti keičiantis rinkai, paklausai	Daugeliu atvejų misija yra ilgalaikė
Nebūtina viešinti tikslų ir finansavimo	Būtina viešinti tikslus ir finansavimą
Lengvai išmatuojamas veiklos efektas, rezultatas aiškesnė darbuotojų atsakomybė	Sudėtingiau išmatuojamas veiklos efektas, rezultatas sudėtingesnė darbuotojų atsakomybė
Didesnis jautrumas rinkos permainoms	Didesnis jautrumas politikos permainoms
Darbuotojų iniciatyva skatinama tiek iš vidaus, tiek iš išorės	Darbuotojų iniciatyva slopinama

Šaltinis: Staponkienė, J. (2004). Strateginis valdymas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose: panašumai ir skirtumai. *Socialiniai tyrimai* Nr.

Anot Staponkienės (2004), iš pateiktų skirtumų, visuomenės, be paliovos kontroliuojant žiniasklaidai, viešųjų organizacijų veiksmams nuolat analizuojami, apibendrinami, vertinami. Viešųjų organizacijų misija ir funkcijos yra patvirtintos įstatymuose, jų veikla kur kas atviresnė visuomenės kontrolei ir vertinimui, labiau detalizuotos veiklos taisyklės ir procedūros, pati veikla reglamentuojama ir ribojama valstybės finansinių galimybių. Veikla planuojama ir prognozuojama atsižvelgiant į tikslus, kuriuos nustato aukštesnio valdymo lygmens institucijos, remdamosi piliečių išreikšta valia. Viešojo sektoriaus organizacijose paprastai dominuoja didesnė valdymo hierarchija. Viešojo sektoriaus darbuotojų skatinimo priemonės yra nematerialinio pobūdžio. Rezultatų kontrolė viešojo sektoriaus organizacijose apima kur kas daugiau rezultatų nei privačioje kompanijoje. Rezultatus vertina tiek aukštesnio valdymo lygmens institucijos, tiek organizacijos veikla suinteresuotos piliečių grupės. Viena svarbiausių rezultatų vertinimo sąlygų yra aiškiai išskirti visuomenės grupes, kurioms buvo taikyta konkreti programa.³⁸

Kaip teigia kai kurie autoriai (Vaitkevičius, 2006), *siekiant viešojo administravimo efektyvumo, strategijos formavimas organizacijai gali suteikti naujų galimybių:*

- Atsiranda geresnės sąlygos įsitvirtinti strateginiam mąstymui ir veiksams organizacijoje;
- Išauga galimybė tobulinti institucijų veiklą, susijusią su sprendimų priėmimu;
- Padedama išskirti veiklos prioritetus, sukonzentruoja informaciją formuluojant svarbiausius tikslus ir ketinimus;

³⁸ Staponkienė, J., 2004. Strateginis valdymas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose: panašumai ir skirtumai. *Socialiniai tyrimai*

- Padidina organizacijos atsakomybę ir gerina veiklą, sprendžiant organizacijos vidaus ir išorės problemas, leidžia lanksčiau ir efektyviau organizuoti veiklos kursą priklausomai nuo besikeičiančių aplinkybių, t.y. strategiją tvirtai susieja su strateginiu veiksmu;

Tos organizacijos, kurios sugeba pasižiūrėti į strategiją kaip į perspektyvą, konkurencinėje visuomenėje tampa lyderėmis. Perspektyva organizacijai – tai organizacijos charakteris, nusiteikimas vienaip ar kitaip elgtis, jos išraiška visuomenėje. Dažniausios perspektyvinius pokyčius organizacijoje nulemiančios priežastys yra: aplinkos pokyčiai (įstatymų pasikeitimas), politinės galios pokyčiai pačioje organizacijoje (vienos grupės įgauna daugiau galios kitų atžvilgiu), verslo santykių pokyčiai (susijungimai, atsiskyrimai), pokyčiai technologijose, žmonės (formalios ir neformalios grupės, kurios gali kurstyti sau palankius strateginius pokyčius arba atvirkščiai, jiems priešintis). Neformalių, formalių struktūrų, žmonių bei užduočių poveikis strateginiams pokyčiams gali būti įvertintas pasitelkiant spaudimo taškų analizę, kuri parodo, kurios struktūros – formalios ar neformalios labiau veikia strateginius pokyčius³⁹.

Anot Ratkevičienės (1998), Lietuvai ir jos ūkio subjektams integruojantis į Vakarų pasaulio socialinę, ekonominę, kultūrinę bei politinę sistemas, tenka iš esmės transformuoti visas veiklos sritis, nes jos nebetinka naujoms sąlygoms. Tenka suformuoti ateities viziją, po to numatyti veiksmus, kurių pagalba vizija bus realizuota, sistemą. Būtent šios veiksmų sistemos sukūrimas ir yra svarbiausioji strateginio valdymo paskirtis.⁴⁰

Centrinė strateginio valdymo proceso problema yra efektyvios veiklos strategijos parengimas ir realizavimas. Organizacijos strategiją struktūriškai ir logiškai sudaro strateginių sprendimų visuma. Todėl kaip teigia Vasiliauskas (2006) strateginis valdymas siejasi su strateginiu planavimu kaip valdymo ciklo funkcija. Pats ciklas yra reikalingas užtikrinti organizacijos ar aplinkos pertvarkymo būtinumo įgyvendinimą. Strateginių pokyčių valdymas – tai iniciatyvus valdymas, atliekamas siekiant įgyvendinti aiškiai apibrėžtus strateginius tikslus. Didžioji dalis strateginių pokyčių priežasčių yra susijusios su organizacijos pertvarkymo būtinumu.

Organizacijos strateginių pokyčių valdyme yra sėkmės ir nesėkmės faktoriai. Kaip ir strateginių pokyčių valdymo metodologijose, šį procesą lemia žmogiškasis faktorius.

Priešinimasis pokyčiams organizacijos viduje dažniausiai yra pagrindinė kliūtis strateginių pokyčių valdymo įgyvendinimui. Žmoniškosios savybės, nulemiančios organizacijos vidaus mikroklimatą, yra esminė priešinimosi pokyčiams organizacijoje priežastis. Kiekvienoje

³⁹ A. Vasiliauskas (2002). Strateginis valdymas. – Vilnius: VU Leidykla.

⁴⁰ Ratkevičienė, V., Jankūnienė, J., (1998) Požiūrių į organizacijos strategijos kūrimą vertinimas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai

organizacijoje yra susiduriama su nerimu, pesimizmu, susierzinimu, interesų siaurumu, įvairiomis ambicijomis⁴¹.

Apibendrinant, galima išskirti organizacijos narių dalyvavimo svarbą. Organizacijos vadovybės parinkta taktika nusako, kaip yra vykdomi pasikeitimai. Nėra bendrų modelių kaip turi būti vykdomi pasikeitimai.

Siekiant suvokti pasipriešinimo pokyčiams įveikimo svarbą, organizacijoje būtinas bendras organizacijos informuotumas, kad nebūtų įvairių nesusipratimų vykdant pokyčius. Periodiškai apie pokyčius būtina informuoti su organizacijos veikla susijusius subjektus, kad būtų laiko apgalvoti ir susitaikyti su pokyčiais, kad būtų neutralizuojama opozicija ir pamažu neliktų pasipriešinimo pokyčiams. Tokiu būdu būtų užtikrinamas organizacijos lankstumo sukūrimas, leidžiantis greičiau prisitaikyti prie aplinkos. Organizacijos vidaus kultūros keitimas (palaikančių struktūrų formalizavimas, pasikeitimų esmės detalizavimas), leidžia suformuoti reikiamą palankumą tam tikro pobūdžio pokyčiams. Organizacijos vadovas turi užtikrinti tolimesnės dinamikos palaikymą, kad realizavus reikiamus rezultatus, vėl būtų reaguojama į aplinką ir vykdomi reikalingi pokyčiai.

1.5. Aplinkos strateginė analizė

Vienas iš strateginio valdymo svarbių veiksnių yra jo, kaip proceso vertinimas. Todėl svarbi institucijos strateginio proceso grandis yra aplinkos strateginė analizė.

Institucijos aplinką galima nagrinėti plačiąja ir siaurąja prasmėmis. Pirmuoju atveju galima laikyti, kad firmos aplinkai priklauso visi išoriniai jos atžvilgiu objektai, t. y. visas išorinis pasaulis. Tačiau pernelyg platus firmos aplinkos vertinimas būtų neproduktyvus. Siaurąja prasme aplinką sudaro tie išoriniai objektai, kurie daro ryškią įtaką firmos veiklai ir jos rezultatams. Toks aplinkos traktavimas įgalina strateginėje analizėje atsiriboti nuo visų išorinių veiksnių, kurie arba apskritai nedaro įtakos firmos veiklai, arba ta įtaka yra tokia nereikšminga, kad į ją galima neatsižvelgti⁴².

Bet kuris verslas priklauso nuo daugelio – tarp jų ir aplinkos – sąlygų. Sistemų teorijos požiūriu tai vertintina kaip priklausomybė nuo kitų sistemų, nors visai neseniai požiūrį į įmonę, kaip uždarąją sistemą, pakeitė požiūris į ją, kaip į atvirą sistemą. Aplinka ne tik veikia įmonę, bet dažnai lemia jos veiklą, rezultatus ir netgi išlikimą.

Plačiąja prasme verslo aplinkos sąvokai galima priskirti išorinę dalį – visus jai išorinius objektus, jėgas, veiksnius. Iš esmės tai visuma įvairiausio pobūdžio reiškinių, teisės aktų, normų, taisyklių, įmonių, žmonių ir pan. Žinoma, apsiribojant tais, su kuriais įmonė yra susijusi ir kurie turi įtakos tam tikrai įmonei.

⁴¹ A. Vasiliauskas (2002). *Strateginis valdymas*. – Vilnius: VU Leidykla

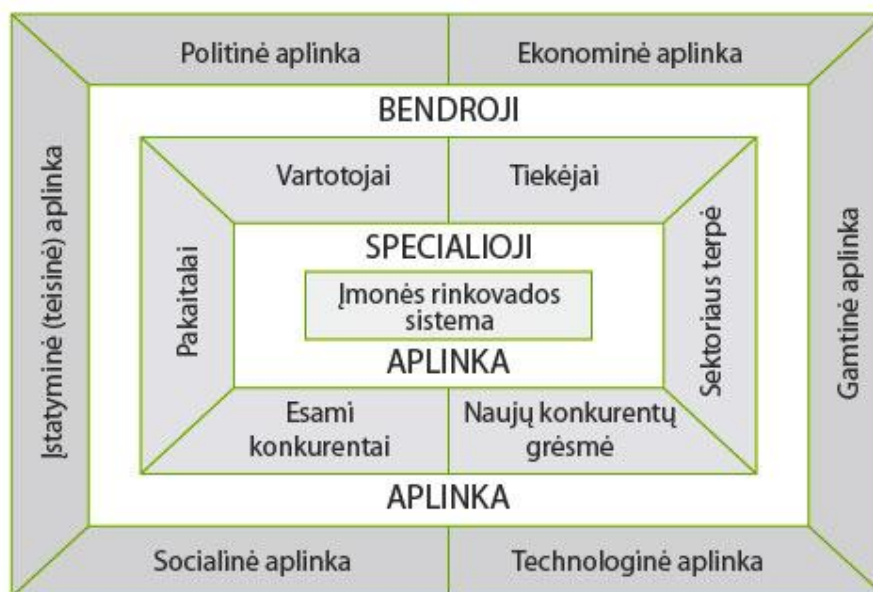
⁴² Vasiliauskas A. (2001). *Firmų strateginis valdymas*. Vilnius: Vadybos kolegija, p. 39.

Dominuoja pragmatinis, siauresnis požiūris į verslo aplinką, kaip į išorinių objektų, jėgų ir veiksmų visumą, kuri juntamai veikia įmonę, jos veiklą ir jos rezultatus. Pragmatinis todėl, kad jis leidžia atsiriboti nuo absoliučiai visų išorinių veiksmų nagrinėjimo. Tačiau išorinės aplinkos apibrėžimas net konkrečiai įmonei yra sąlyginis ta prasme, kad, priklausomai nuo problemų lygio, aprėpiama didesnė ar mažesnė jų visuma, daugiau arba mažiau būdingų veiksmų. Šią visumą, turinčią reikšmingos įtakos įmonės veiklai, sudaro verslo aplinkos komponentai ir veiksniai.

Dažniausiai sutinkami tokie aplinkos veiksniai:

- specialioji aplinka (veiksniai) ir bendroji aplinka (veiksniai);
- mikro ir makroaplinka (veiksniai);
- tiesioginio ir netiesioginio poveikio komponentai (veiksniai);
- artimoji ir tolimoji aplinka.

Toks aplinkos komponentų ir veiksmų skirstymas irgi sąlygiškas, nes griežtų (kiekybinių) kriterijų nėra. Nepaisant to, specialiojoje literatūroje ir praktikoje įsitvirtino bendra klasifikavimo schema (žr.6 pav.), iš kurios matomos tiek specialiosios, tiek bendrosios aplinkos sąsajos su įmonės rinkodaros sistema⁴³.



6 pav. Verslo aplinka ir jos komponentai⁴⁴

Aplinka klasifikuojama į **bendrają ir tiesiogiai veikiančią** arba specifinę aplinką. Bendrosios ir specifinės aplinkos skirtumai pagrindžia aplinkos, kaip kategorijos, reikšmingumą.

⁴³ *Verslo aplinkos struktūra ir tyrimų aktualumas*. [žiūrėta 2008-02-17]. Prieiga per internetą: <http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/rinkos_aplinkos_tyrimai/I/116310.html>.

⁴⁴ *Verslo aplinkos struktūra ir tyrimų aktualumas*. [žiūrėta 2008-09-25]. Prieiga per internetą: <http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/rinkos_aplinkos_tyrimai/I/116310.html>.

Išoriniai veiksniai, sampratos ir sąlygos, kurios gali paveikti organizaciją, sudaro bendrąją aplinką. Tai gali būti technologijos ar informatikos plėtra, politinė struktūra ir teisinių normų paketai, socialinės sąlygos, kultūrinės vertybės, ekonominiai veiksniai, ekologinės ir demografinės charakteristikos. Visa tai veikia konkrečią organizaciją, nors tas poveikis yra santykinis ir neakivaizdus. Svarbu atsižvelgti ir į tolimąją aplinką (valstybės ar globaliame lygmenyje), nes socialiniai, ekonominiai, politiniai ir technologiniai pokyčiai veikia organizacijos ir jos artimosios aplinkos sąveiką.

A. Vasiliauskas (2002) identifikuoja keturis valstybės poveikio būdus organizacijoms: valstybė kaip ekonomikos valdytoja; valstybė kaip darbdavys; valstybė kaip įstatymų leidėjas; valstybė kaip politikos pagrindas.

1.6. Smulkaus ir vidutinio verslo įmonių klasifikacija bei požūriai į valstybės paramą

Pagal galiojantį Smulkaus ir vidutinio verslo įstatymą⁴⁵ smulkaus ir vidutinio verslo subjektai skirstomi į keturias kategorijas (žr. 4 lent.):

4 lentelė

SVV subjektai

Kategorija*	Darbuotojų skaičius	Finansiniai rodikliai	
		Metinės pajamos	Turto balansinė vertė
Vidutinės įmonės	iki 250	neviršija 138 mln. Lt	ne didesnė kaip 93 mln. Lt
Mažosios įmonės	iki 50	neviršija 24 mln. Lt	ne didesnė kaip 17 mln. Lt
Mikroįmonės	iki 10	neviršija 7 mln. Lt	ne didesnė kaip 5 mln. Lt
Fiziniai asmenys, užsiimantys komercine, gamybine ar profesine veikla (turintys verslo liudijimą)			

*Įmonės turi atitikti savarankiškumo kriterijų

Nuo 2006 m. kovo mėn. įtvirtinta nauja vidutinių, mažų ir mikroįmonių samprata, siekiant suvienodinti ją su ES vartojamu apibrėžimu.

Vidutinė įmonė - tai įmonė, kurioje dirba mažiau kaip 250 darbuotojų ir kurios finansiniai duomenys atitinka bent vieną iš šių sąlygų:

- įmonės metinės pajamos didesnės nei 10 mln. eurų, bet neviršija 50 mln. eurų arba atitinkamos vertės litais;
- įmonės balanse nurodyto turto vertė yra didesnė nei 10 mln. eurų, bet neviršija 43 mln. eurų arba atitinkamos vertės litais.

⁴⁵ Lietuvos Respublikos smulkaus ir vidutinio verslo įstatymas (Žin., 2002, Nr. 105-4689). Prieiga per Internetą: <http://www3.lrs.lt/cgi-bin/preps2?Condition1=238716&Condition2=> [žiūrėta: 2008 11 17]

Maža įmonė – tai įmonė, kurioje dirba mažiau kaip 50 darbuotojų ir kurios finansiniai duomenys atitinka bent vieną iš šių sąlygų:

- įmonės metinės pajamos didesnės nei 2 mln. eurų, bet neviršija 10 mln. eurų arba atitinkamos vertės litais;
- įmonės balanse nurodyto turto vertė yra didesnė nei 2 mln. eurų, bet neviršija 10 mln. eurų arba atitinkamos vertės litais.

Mikroįmonė – tai įmonė, kurioje dirba mažiau kaip 10 darbuotojų ir kurios finansiniai duomenys atitinka bent vieną iš šių sąlygų:

- įmonės metinės pajamos neviršija 2 mln. eurų arba atitinkamos vertės litais;
- įmonės balanse nurodyto turto vertė yra ne didesnė kaip 2 mln. eurų arba atitinkama vertė litais.

Lietuvoje, nagrinėjant valstybės teikiamą paramą SVV, vadovaujamosi vienu iš dviejų kardinaliai priešingų požiūrių.

1 požiūris: *valstybė neturėtų remti smulkaus ir vidutinio verslo, nes rėmimu valstybė pažeidžia laisvosios rinkos ekonominius procesus.*

Tokį požiūrį savo darbuose išsakė laisvosios rinkos teoretikai L. Misesas, F. Hayekas. Lietuvoje šio požiūrio laikosi Lietuvos laisvosios rinkos instituto ekspertai: U. Trumpa, R. Šimašius, R. Vainienė, V. Gronskas.

Šio požiūrio atstovai teigia, kad visi ūkio subjektai turi veikti vienodomis sąlygomis, kai jie nei diskriminuojami, nei remiami lengvatomis. Valstybė, skirdama lėšų SVV rėmimui, iškreipia rinką ir sudaro nelygias konkurencines sąlygas didžiųjų įmonių atžvilgiu. Tai prieštarauja laisvos rinkos teorijai, kur akcentuojamas minimalus valstybės vaidmuo versle.

L. Miseso (1992) manymu, valstybės kišimasis į rinkos procesus negali būti kvalifikuojamas kitaip, kaip konfiskavimas arba davimas veltui. Daugeliu atvejų žalos, padarytos vieniems žmonėms, neatsveria nauda kitiems. Valdžia neturi kištis į rinkos procesus. Taip būtų palengvinamos galimybės naujoms įmonėms įeiti į rinką ir laisvai konkuruoti.

F. Hayekas teigia: “jeigu paliekame kažkam už rinkos ribų teisę nuspręsti, kas visuomenei yra naudingiau ir tokią veiklą leidžiame skatinti kažkaip ypatingai, pažeidžiame teisingos konkurencijos principus ir sudarome dirvą valstybės intervencijai į ekonomiką”⁴⁶.

V. Gronskas (1993) išskiria ekonominius principus, kuriais grindžiamas rinkos savireguliacija. Rinka atrenka geriausius, efektyviausius verslininkus, jie įsitvirtina rinkoje. Valstybės prievartinis įsikišimas į rinką susilpnina ekonominį verslo principą. Valstybė, remdama smulkų ir vidutinį verslą, varžo, riboja pasirinkimo laisvę rinkoje bei konkurenciją.

⁴⁶ Degutis, A. (1997). Laisvosios rinkos idėjos. /*Laisvoji rinka*, Nr. 6.

Šis požiūris ginamas Lietuvos laisvosios rinkos instituto atstovų. E. Leontjeva (1997) teigia, kad SVV parama populiari yra tik dėl to, kad nėra paaiškinama kieno sąskaita tai bus daroma – kas sumokės paramai reikalingus mokesčius, kokio bendrų poreikių finansavimo bus atsisakyta, kas priims ant savo pečių lengvatomis nusimestą našta. E. Leontjeva pabrėžia, kad, nepaisant gausių programų smulkiam verslui paremti, SVV įmonių padėtis tebėra sunki. Verslo parama iš biudžeto smukdo kitus, ji yra labai ribota ir ne visiems prieinama, apsupta korupcijos⁴⁷. E. Leontjeva siūlo eliminuoti valstybės kišimąsi į rinką.

2 požiūris: valstybė turi padėti smulkiam ir vidutiniam verslui, nes tokia politika padeda spręsti šalies ekonomikos problemas.

Šio požiūrio šalininkai daugiausia vadovaujasi žymaus ekonomisto ir rinkos ekonomikos analitiko **Dž. K. V. Horno teorija**, ypač pabrėžiant SVV rėmimo svarbą. Horno teorija teigia, kad ši verslas sukuria palankias sąlygas antreprenerystei ir kūrybai. Smulkus ir vidutinis verslas atranda savo vietą rinkoje, turi puikią galimybę plėstis, palaikyti sveiką konkurenciją, o tai skatina bendrą šalies ekonomikos augimą. Tačiau SVV sektoriaus plėtra nėra įmanoma be valstybės palaikymo ir paramos. Smulkiųjų kompanijų problemos nėra identiškios stambiųjų problemoms, SVV įmonės sunkiai patenka į finansines rinkas⁴⁸.

Šioms problemoms spręsti reikia papildomo finansavimo, todėl būtina spręsti jas valstybės lygiu. Dž. K. Horno teigimu, būtina kurti valstybės inicijuojamas SVV paramos organizacijas, kurios teiktų finansinę, techninę, organizacinę paramą SVV įmonėms⁴⁹.

O. Stripeikis, ir P. Žukauskas (2004) akcentuoja, kad smulkios ir vidutinės įmonės jautriausiai reaguoja į visus verslo aplinkos pakitimus: nukenčia pirmosios, jeigu jas prislegia didelė biurokratija, mokesčių našta, rinkos pokyčiai; jos pirmosios suklesti dėl iniciatyvų, paskatinimų ir sėkmės pripažinimo.

Ekonomistai, kurie laikosi šio antrojo požiūrio, remiasi užsienio šalių patirtimi. Jie teigia, kad ekonomikos laisvė nebūtinai praktikoje naudingas dalykas. Ne tik kuriant laisvą rinką galima susitvarkyti ir pasiekti gerovę. Aktyvus valstybės dalyvavimas, išmintingas reguliavimas ir apdairus protegavimas gali būti alternatyvus gerovės siekimo būdas. Atlikti tyrimai Vakarų Europoje rodo, kad nepaisant to, jog iki pusės smulkiųjų ir vidutinių įmonių bankrutuoja jau pirmaisiais egzistavimo metais, likusios per kitus trejus metus sukuria vidutiniškai nuo 2,5 iki 6,5 naujų darbo vietų, o po penkerių metų nuo 3 iki 8 naujų darbo vietų.

Abu požiūriai į smulkaus ir vidutinio verslo rėmimą, valdžios įtaką ekonomikos vystymui yra plačiai išanalizuoti. Pirmasis jų remiasi tik teoriniais teiginiais, patys laisvosios rinkos šalininkai

⁴⁷ Leontjeva, E. (1997) Laikas naujam požiūriui į pradėdantį ir nedidelį verslą. Laisvoji rinka, Nr. 1.

⁴⁸ Smulkus ir vidutinis verslas Lietuvoje. Tyrimo "Smulkaus ir vidutinio verslo sąlygos" 1997-2001 m. rezultatai. (2002). Vilnius: Statistikos tyrimai.

⁴⁹ Smulkus ir vidutinis verslas Lietuvoje ir Vidurio Europoje 2001. (2002). Vilnius: VšĮ „Statistikos tyrimai“.

pripažįsta, kad nei vienoje šalyje laisvos rinkos dėsniai pilnai neveikia. Antrasis požiūris, palaikantis valdžios įtaką ekonomikai, remiasi užsienio šalių patirtimi.

Valstybės požiūris į smulkaus ir vidutinio verslo rėmimą:

Politikoje gausu deklaracijų apie SVV svarbą šalies ekonomikai, bet SVV įmonės dažnai susiduria su įvairiomis plėtros kliūtimis. Būdamos nedidelės ir turėdamos mažus finansinius išteklius, šios įmonės dažnai negali konkuruoti su stambiomis kompanijomis. ES valstybės siekia pradedantiesiems smulkiems verslininkams sukurti vienodas, o dažnai ir palankesnes konkurencijos rinkoje sąlygas, nei jas turi stambios kompanijos (Bivainis, 2001).

Smulkaus ir vidutinio verslo privalumai pripažinti visame pasaulyje, jie yra pakankamas pagrindas šių įmonių veiklai skatinti. Ekonomiškai išsivysčiusiose pasaulio valstybėse smulkios ir vidutinės įmonės sudaro apie 90-95% visų nacionalinių įmonių, joms priklauso didžioji dalis sukurto šalies nacionalinio produkto. Tokios įmonės sparčiai stiprina regionų ekonomiką, teigiamai veikia infrastruktūrą, greitai įsisavina naujoves, kuria naujas darbo vietas, lengvai prisitaiko prie kintančių sąlygų, yra mobilesnes, užpildo tas vietas, kurios nedomina didelių įmonių, sudaro sveiką konkurencinę terpę, mažina monopolizmą (Dėdelienė, 1998).

Abu požiūriai yra atspindėti Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtros iki 2015 metų strategijoje. Joje teigiama, kad smulkusis ir vidutinis verslas – vienas iš pagrindinių ekonomikos augimo veiksmų, turi esminį poveikį Lietuvos ūkiui, naujų darbo vietų kūrimui ir socialiniam stabilumui, todėl jo plėtotė yra viena iš svarbiausių Lietuvos ekonominės politikos krypčių⁵⁰.

Valstybės parama smulkiam ir vidutiniam verslui yra teikiama visose Europos Sąjungos valstybėse. Finansinės paramos teikimo metodai ir jos apimtys įvairiose šalyse labai skiriasi. Vienos Europos šalys paskolas SVV teikia lengvatinėmis sąlygomis, kitos naudoja paskolas SVV tik kaip regioninės politikos elementą. Šiuo atveju paskola suteikiama tik valstybės patvirtintiems tikslams: aplinkos kontrolei, aukštų technologijų pramonės tyrimams arba probleminiams regionams plėtoti.⁵¹

ES šalyse reiškiasi dvi SVV politikos tendencijos (Dikčius, 1999):

- gerinama verslo teisinė ir ekonominė aplinka, mažinamas reguliavimas, privatizuojamos valstybės teikiamos paslaugos ir funkcijos, reformuojama mokesčių sistema.
- kuriamos naujos SVV programos, finansinės paramos ir SVV plėtros priemonės. Jos yra skirtos įmonėms augti, užimtumui ir konkurencingumui skatinti tiesioginių subsidijų, subsidijuojamų paskolų ar mokesčių lengvatomis.

Paramos forma – negražintina subsidija įmonėms jų projektams įgyvendinti, kai be šios pagalbos rinkos sąlygomis nebūtų įmanoma įgyvendinti tokio projekto (Gečas, Jakubavičius,

⁵⁰ Ilgalaikė Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtros iki 2015 metų strategija. (2002). Prieiga per internetą: <http://www.ukmin.lt/lt/strategija/doc/galutine040121.doc> [žiūrėta 2008 11 19].

⁵¹ Business vision for EUROPE: growth, jobs and prosperity for our future. Unice Brussels. (2005). Prieiga per internetą: www.unice.org [žiūrėta 2008 11 19]

Vijeikis, 2004). Tiesioginės paramos teikimas įmonėms ribojamas, kad nebūtų pažeistas teisingos konkurencijos principas – visi ūkio subjektai turi turėti lygias konkurencines galimybes ir sąlygas. Valstybės parama negali iškreipti lygių konkurencinių galimybių.

2. PREKYBOS, PRAMONĖS IR AMATŲ RŪMŲ STRATEGINĖS PLĖTROS IR VYSTYMO KRYPTYS

2.1. Prekybos, pramonės ir amatų rūmų istorija ir pagrindinės funkcijos

Prekybos arba Prekybos ir pramonės rūmų, kaip verslo interesų atstovavimo institucijos, istorija prasideda XVI amžiuje, kai 1599 m. Prancūzijoje Marselio miesto valdyba paskyrė keturių pirklių komisiją, suteikdama jai patariamojo organo prekybos klausimais statusą. Vėliau ši komisija buvo pavadinta Prekybos rūmais. Karalius Henrikas IV savo dekretu įteisino šią instituciją, kuri, laikui bėgant, tapo visiškai nepriklausoma. Nuo 1700 m. prekybos rūmai, kaip patariamosios institucijos, pradėjo steigtis ir kituose Prancūzijos miestuose: Bordo, Lilyje, Lione, Tulūzoje, Ruane ir kitur. Vokietijoje pirmieji rūmai atsirado XVII amžiuje, kai 1665 m. Hamburge buvo įsteigta prekybos rūmų tipo įstaiga "Komerzdeputation", kuri 1866 m. buvo pavadinta Prekybos rūmais. XX amžiaus pradžioje Prancūzijos ir Didžiosios Britanijos metropolijose buvo atitinkamai 117 ir 86 prekybos rūmai, o Vokietijoje jų skaičius padidėjo iki 144. Lietuvoje pirmieji prekybos ir pramonės rūmai buvo įsteigti 1924 metais. Jų veiklos zona buvo Lietuvos teritorija, be autonomijos pagrindais tuo metu besitvarkiusio Klaipėdos krašto, kuriame buvo įsteigti atskiri Prekybos ir pramonės rūmai. 1936 m. liepos 7 dieną "Vyriausybės Žiniose" Nr.539 buvo paskelbtas naujas Prekybos, pramonės ir amatų rūmų įstatymas, o spalio 15 dieną Lietuvos Respublikos Prezidentas Rūmų pirmininku paskyrė Vladą Kurkauską. Lietuvos prekybos, pramonės ir amatų rūmai tarpukario metais aktyviai veikė plėtodami prekybą, pramonę ir kitus verslus. 1940 m. liepos 29 d. okupacinė sovietų valdžia Rūmus likvidavo. 1973 m. Vilniuje buvo įsteigtas TSRS prekybos ir pramonės rūmų padalinys, kuris teikė tik paslaugas (parodų organizavimas, užsienio svečių priėmimas, prekių, žaliavų ir įrengimų ekspertizė ir pan.).

Atkūrus Lietuvos nepriklausomybę, 1990 m. buvo atkurti Lietuvos prekybos ir pramonės rūmai, o 1991 m. spalio 25 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu Nr. 440 "Dėl regioninių prekybos ir pramonės rūmų steigimo ir jų įstatų pagrindinių principų patvirtinimo" Lietuvoje buvo įsteigti 6 regioniniai prekybos ir pramonės rūmai: Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, Šiauliuose, Panevėžyje ir Marijampolėje. Nuo 1995 m. lapkričio 14 d. pagal Lietuvos prekybos, pramonės ir amatų rūmų įstatymą Nr. I-1093 Regioniniai prekybos ir pramonės rūmai buvo pertvarkyti į 5

Prekybos, pramonės ir amatų rūmus. Vilniaus prekybos, pramonės ir amatų rūmai buvo įregistruoti LR Ekonomikos ministerijoje 1996 m. balandžio 25 d. ir veikia Vilniaus bei Alytaus apskrityse.

Vilniaus prekybos, pramonės ir amatų rūmai kartu su kitais šalies Rūmais yra įsteigę Lietuvos prekybos, pramonės ir amatų rūmų asociaciją. Lietuvos prekybos, pramonės ir amatų rūmų asociacija yra savanoriška, Prekybos, pramonės ir amatų rūmus vienijanti, Rūmų interesus atstovaujanti organizacija.

Vilniaus prekybos, pramonės ir amatų rūmai (toliau sutrumpintai vadinami "Rūmais") yra savanoriškas juridinių bei fizinių asmenų, užsiimančių Lietuvos Respublikos įstatymų reglamentuojama ekonomine veikla, susivienijimas, ne pelno organizacija, įgyvendinanti verslo savivaldos principus veiklos regione. Rūmai įsteigti ir veikia pagal Lietuvos Respublikos Prekybos, pramonės ir amatų rūmų įstatymą, kitus įstatymus bei teisės aktus, Rūmų įstatus bei kitus vidaus dokumentus.

Prekybos, pramonės ir amatų rūmai atlieka šias pagrindines funkcijas:

- Išduoda nustatytų formų prekių kilmės sertifikatus bei nenugalimos jėgos (force majeure) aplinkybes liudijančias pažymas.
- Tvirtina užsienio prekyboje naudojamų dokumentų autentiškumą.
- Informuoja Rūmų narius apie užsienio firmų verslo pasiūlymus.
- Rengia ir leidžia Lietuvos firmų verslo pasiūlymų rinkinį užsieniui anglų ir rusų kalbomis.
- Informuoja ir konsultuoja Rūmų narius ir kitas Lietuvos firmas apie parodas ir muges užsienyje.
- Konsultuoja ir teikia pagalbą Rūmų nariams, norintiems susirasti verslo partnerių užsienyje.
- Konsultuoja Rūmų narius ir kitas Lietuvos firmas muitų, prekių kilmės sertifikatų, ATA Carnet klausimais.
- Ruošia ir leidžia Rūmų informacinį biuletenį.
- Organizuoja užsienio verslininkų misijas Lietuvoje ir Lietuvos verslininkų misijas užsienyje.
- Organizuoja užsienio firmų pristatymus.
- Organizuoja parodų ir mugių užsienyje apžvalgą ir dalyvavimą jose.
- Parenka ekspertus prekių kokybei, kiekiui ir komplektiškumui tirti.
- Konsultuoja įmonių steigimo klausimais.
- Atlieka rinkos tyrimus pagal Lietuvos ir užsienio firmų užsakymus.
- Teikia Lietuvos ir užsienio firmų užsakymu informaciją apie užsienio ir Lietuvos Respublikos firmų patikimumą.

- Reklamuoja Rūmų narių produkciją bei paslaugas Rūmų informaciniame biuletenyje ir elektroninėse verslo informacinėse sistemose.
- Įstatymų nustatyta tvarka dalyvauja organizuojant profesinį jaunimo mokymą bei suaugusiųjų švietimą.
- Organizuoja mokymus, kvalifikacijos kėlimo kursus, išduoda jų baigimą patvirtinančius dokumentus, rengia konferencijas ir seminarus.
- Išduoda ATA Carnet knygeles.
- Suteikia EAN brūkšninius kodus.

Vilniaus prekybos, pramonės ir amatų rūmų Ukmergės filialas įkurtas 1993 m. Filialui nuo jo įkūrimo pradžios vadovauja direktorius Regimantas Baravykas.

PPAR Ukmergės filialas teikia šias paslaugas:

- Teikia verslo ir valdymo konsultacijas, ruošia įmonių steigimo, reorganizavimo, likvidavimo dokumentus.
- Organizuoja verslininkų misijas į užsienį, tarptautines parodas bei prekybines muges.
- Atlieka užsienio partnerių paiešką.
- Organizuoja darbų ir priešgaisrinės saugos, privalomojo sveikatos mokymo, kompiuterinio raštingumo kursus bei kitus verslui aktualius seminarus.
- Atlieka nevyriausybiinių dokumentų oficialius vertimus; spausdina, maketuoja tekstus; ruošia reklamą, teikia kopijavimo paslaugas.
- Išduoda prekių kilmės sertifikatus.
- Užsiima lobistine veikla.

Rūmai gali atlikti kitas funkcijas, neprieštaraujančias jų veiklos principams ir Lietuvos Respublikos įstatymams.⁵²

2.2. Prekybos, pramonės ir amatų rūmai Europoje

Prekybos rūmai buvo įkurti tuomet, kai pirkliai (prekijai) pajuto poreikį bendrai vietai, kur galėtų aptarti platesnius, nei vien individualus interesus, klausimus ir kurie leistų užtikrinti glaudesnę dialogą su valdžios institucijomis. Tokiu būdu, bendrųjų interesų reprezentavimas ir yra Prekybos rūmų kūrimosi pagrindas. Gimę su aiškiai išreikšta privačia bei asocijuota kilme, Prekybos rūmai pradžioje atstovavo tik šakinius (sektoriaus) interesus ir savo forma buvo labai panašūs į dabartines šakiniu pagrindu susivienijusias verslo asociacijas. Posūkis į Rūmų dabartinį statusą yra neabejotinai paženklintas Napoleono Kodeksu, kuris pavertė Prekybos rūmus į

⁵² Prieiga per internetą . <http://www.cci.lt/Default.aspx?tabid=36>

bendrųjų ekonominių interesų, kaip juos mato verslininkai, sintezės vietą. Šis posūkis ir paaiškina *Rūmų virsmą į visuomeninę instituciją, atstovaujančią visus apibrėžtos teritorijos verslininkus, finansuojamą ir valdomą per verslo atstovus*. Šis modelis išplitęs beveik visoje Europoje ir šiandien yra vis dar tipinis Europos modelis, išskyrus tuos kraštus, kurie apibūdinami kaip Anglo - Saksoniškosios įstatyminės kultūros šalys.

Per visą pasaulį Prekybos rūmai savo juridiniu statusu atspindi tą administracinę tvarką, kurios įkvėpta tos Valstybės valdymo struktūra. Kai kuriais atvejais, kaip antai Lotynų Amerikos šalyse, Prekybos rūmai yra kažkas tarpinio tarp šakinių verslo asociacijų ir bendrųjų interesų atstovavimo. Jungtinėse Valstijose, Azijoje, Afrikoje Prekybos rūmai koncentruoja dėmesį į komercinius sandorius ir išaukština (privilegijuoja) savo ryšius su verslo nariais. Tuo tarpu Rytų Europoje Rūmai tenkinasi statusų įvairove, vienais atvejais - visuotinio kilme, kitais -savanoriškumo kilme.

Glaudūs saitai su verslo poreikiais įvedė palankumą į Prekybos rūmų veiklą ir veiklos organizavimą per nuolatinį prisiderinimo ir prisitaikymo procesą. Greta tradicinio atstovavimo užduoties, kuri dažniausiai vykdoma per nuomonių ir pasiūlymų pateikimą valdžios atstovams, Prekybos rūmai nuolatinei plėtojo naujas užduotis, paremiant tiek verslus, tiek ir savo veiklos teritoriją. Tokiu būdu į savo veiklos ratą Rūmai ėmė įtraukti ekonominės informacijos teikimo paslaugas, infrastruktūrų valdymą, profesinį mokymą, arbitražą ir tarpininkavimą, pasienio bendradarbiavimą, pagalbą vietinei/regioninei plėtrai ir kita. Tai yra tokios užduotys, kurias viso pasaulio Prekybos rūmai dabar atlieka vadovaudamiesi bendruoju tikslu - padėti įmonėms tiek užtikrinant jų efektyvumą, tiek užtikrinant įmonių konkurencingumą per palankios verslo aplinkos kūrimą.

Šiandieninėje Europoje jau yra daugiau negu 600 Prekybos ir pramonės rūmų, kuriuose dirba daugiau nei 50 000 labai kvalifikuotų specialistų, teikiančių paslaugas visų rūšių ir įvairaus dydžio įmonėms. Daugelyje Europos valstybių (Prancūzijoje, Vokietijoje, Italijoje, Ispanijoje ir pan.) Prekybos ir pramonės rūmai veikia viešosios teisės pagrindu, t.y. tose šalyse narystė Rūmuose privaloma visų rūšių įmonėms. Didžiojoje Britanijoje, Švedijoje, Danijoje, Norvegijoje, Suomijoje, Estijoje, Latvijoje - Prekybos ir pramonės rūmai veikia pagal privačiąją teisę, t.y. narystė Rūmuose įmonėms nėra privaloma. Lietuvoje įmonės tampa Rūmų nariais taip pat laisvanoriškai. Visose Europos šalyse Rūmai, vykdydami savo strateginius uždavinius, siekia tobulinti savo narių ekonominę aplinką. Ši Rūmų politika orientuota į keturias pagrindines veiklos sritis:

1. Informacinių paslaugų tiekimas. Šiandien sunku įsivaizduoti, kad įmonė sėkmingai galėtų dirbti, stokodama informacijos apie verslo sąlygas šalyje ir užsienyje, reglamentuojančių dokumentų, standartų, naujienų apie užsienio firmų produkciją ir paslaugas, parodas ir muges planus, verslo pasiūlymus ir pan. Prekybos ir pramonės rūmai verslininkams siūlo visą šią

informaciją iš nuolat atnaujinamų savo duomenų bankų, bibliotekų, informacijos centrų, žurnalų, informacinių biuletenių.

2. Konsultavimo paslaugos. Kiekvieną dieną įmonės, ypač smulkios, taip pat savo verslą pradantieji verslininkai susiduria su problemomis, kurias sunku vieniems išspręsti. Tokiais atvejais verslininkams padeda Rūmai, kurie jiems pataria kaip pradėti verslą, steigti įmonę, susirasti verslo partnerį, sudaryti ir pasirašyti kontraktą. Be to, čia visada galima gauti informacijos apie muitus ir mokesčius, parodas ir muges, patarimų, kaip juose dalyvauti, ieškant didžiausios naudos savo verslui. Daugelyje šalių Rūmai konsultuoja regioninės plėtros, aplinkos apsaugos bei teritorijos tvarkymo klausimais.

3. Kvalifikacijos kėlimas ir profesinis mokymas. Tai viena iš prioritetinių Vakarų Europos Rūmų veiklos sričių ir tam skiriami didžiuliai pinigai. Pavyzdžiui, Prancūzijos prekybos ir pramonės rūmai kvalifikacijai kelti ir profesiniam mokymui kasmet skiria daugiau nei 4 milijardus Prancūzijos frankų. Ši veikla dažnai vadinama ateities aprūpinimu specialistais. Kai tobulėja gamybos technologijos, atsiranda naujos specialybės, plečiasi įmonių užsienio ekonominiai ryšiai, pertvarkomas įmonių valdymas, vadovai ir specialistai negali išsiversti be naujų žinių. Sėkmingai dirbti rinkos sąlygomis, naujos žinios vienodai svarbios ir didelių įmonių vadovams bei specialistams, ir smulkiems verslininkams. Čia Rūmai jiems gali pasiūlyti įvairių kvalifikacijos kėlimo, perkvalifikavimo, užsienio kalbų mokymo kursų, seminarų. Jauniems žmonėms Rūmai siūlo ne tik kursus, bet ir įvairių specialybių profesinį mokymą.

4. Regioninė plėtra ir teritorijos tvarkymas. Valstybės ar regiono ekonominis klestėjimas tiesiogiai priklauso nuo verslininkų, dirbančiųjų toje šalyje ar regione, sėkmės. Pripažįstant šią tiesą, daugelyje Europos šalių prekybos ir pramonės rūmams suteikta teisė būti tikrais ekspertais, kai sprendžiami visai šaliai ar regionui svarbūs ekonominiai ir ūkiniai klausimai. Turėdami išsamią informaciją apie regiono ekonominę aplinką ir struktūrą bei šalies ekonominę strategiją, Rūmai efektyviai naudojami šia teise ir aktyviai dalyvauja sprenddami visus su verslu, miestų ir regionų ūkio vystymusi ir tvarkymu susijusius klausimus. Rūmai teikia pasiūlymų įstatymų pataisoms ir regiono tvarkymo klausimais, kaip tiesioginis įmonių ekonominių interesų gynėjas. Prekybos ir pramonės rūmų veikla ir jų autoritetas yra svarus argumentas pritraukti į šalį užsienio investicijas. Prekybos ir pramonės rūmai Europoje taip pat atlieka Valstybės deleguotas funkcijas, t.y. išduoda prekių kilmės sertifikatus ir ATA Carnet knygeles, o kai kuriose šalyse - suteikia EAN brūkšninius kodus.

Prekybos Rūmų sistema funkcionuoja visose Europos Sąjungos šalyse. Iš jų aštuoniose senosiose ES valstybėse - Austrijoje, Prancūzijoje, Vokietijoje, Graikijoje, Italijoje, Liuksemburge, Olandijoje ir Ispanijoje - yra visuotinė (public law) narystė, o tai reiškia, kad Rūmų įkūrimą ir veiklą reglamentuoja nacionaliniai įstatymai. Kitose septyniose senosiose Europos Sąjungos valstybėse -Belgijoje, Danijoje, Suomijoje, Airijoje, Portugalijoje, Jungtinėje Karalystėje ir

Švedijoje - yra laisva iniciatyva (private law) paremta sistema, pagal kurią Prekybos Rūmų statusas svyruoja nuo asociacijų (Belgija, Danija ir Portugalija) iki ribotos atsakomybės įmonių (Jungtinė Karalystė ir Airija) ir narystė jose yra savanoriška.

Prekybos Rūmų apžvalga įlieja aiškumo į esminius panašumus, pranokstančius esamus skirtumus, kurie dalija Rūmus. Šie esminiai panašumai ir atskleidžia milžinišką Rūmų potencialą, iki šiol dar tinkamai netyrinėtą, tačiau plačiai pristatytą Europos paslaugų rinkos tinkle.⁵³

Analizuojant ES šalių (Švedijos, Olandijos, Jungtinės Karalystės, Slovėnijos, Bulgarijos) patirtį mikroverslo, smulkaus ir vidutinio verslo (SVV) skatinimo srityje, pastebėta, kad daugelyje šalių vadovaujama principu, perimtu iš privataus verslo srities: „*Valdau tik tai, ką galiu išmatuoti*“. Praktinis šio principo pritaikymas įgyvendintas amerikiečių verslo konsultantų Robert Kaplan ir David Norton XX amžiaus devintame dešimtmetyje sukurtoje subalansuotų veiklos efektyvumo rodiklių sistemoje (Balanced Scorecard– BSC). Šiuo metu subalansuotų veiklos efektyvumo rodiklių sistema (toliau tekste – SVS) pripažįstama kaip viena iš efektyviausių verslo vadybos priemonių, kurią nuo 9 dešimtmečio pradėjo diegti įvairių pasaulio šalių vyriausybės ar savivaldybės. Kaip gerosios praktikos (Best Practice) pavyzdį galima paminėti Suomijos vyriausybę, naudojančią SVS kai kurioms ministerijoms ir programoms valdyti, ir Vanta miestelio savivaldybę, paskelbusią siekį tapti verslininkiško tipo savivaldybe. Atskiro dėmesio verta Jungtinių Amerikos Valstijų geroji praktika, nes šioje šalyje minėtas principas taikomas pradedant JAV prezidento administracija (įskaitant ir smulkaus verslo administraciją – SBA) ir baigiant ligoninėmis, universitetais ar viešojo transporto įmonėmis.

Minėtais atvejais SVS sistema naudojama kaip strategijos įgyvendinimo priemonė ar matavimo būdas, su kurio pagalba nuolatos tikrinama, ar organizacijos veikla susieta su organizacijos strategijos įgyvendinimu. Ruošiant strategijos įgyvendinimo planą ir ją įgyvendinant, paprastai išskiriamos keturios strateginės sritys (dažnai vadinamos temomis), kuriose naudojami rodikliai, matuojantys atskiros srities, o po to ir visos organizacijos pasiekimus:

- 1) finansinė (viešajame sektoriuje ši sritis keičiama į kuriamos naudos – poveikio sritį);
- 2) kliento (vartotojo);
- 3) vidaus procesų;
- 4) mokymosi ir tobulėjimo (darbuotojų).

Poveikio rodikliai atspindi galutinį strategijos įgyvendinimo rezultatą, kuris pasiekiamas tik tuo atveju, jei prižiūrimos kitos strateginės sritys (darbuotojų, vidaus procesų ir vartotojo) .

Reikėtų paminėti, kad kokybės valdymo sistemos (tokios, kaip ISO 9000) taip pat glaudžiai susietos su keturiomis išvardytomis sritimis, tačiau kokybės sistemos orientuotos į veiklos

⁵³ pagal Europos Prekybos ir pramonės rūmų asociacijos EUROCHAMBRES apžvalgą, 1999 m.

stabilizavimą, jos spartinimą, grįžtamojo ryšio su vartotoju užtikrinimą ir kt., o SVS taikoma daugiau kaip pokyčio (strategijos) įgyvendinimo priemonė.

Daugelis naudojamų SVS rodiklių, užtikrinančių efektyvų strategijos įgyvendinimą (rūmų poveikį šalies, regiono ar savivaldybės vystymuisi), yra nefinansinio pobūdžio, t. y. daugiau susiję su paslaugos vartotojų, steigėjų ar darbuotojų pasitenkinimu; laiku, skirtu personalo mokymams, įdiegtų tobulinimo programų skaičiumi ir t. t. Prireikus, galima keturias pasiūlytas strategines sritis (strategines temas) papildyti kitomis, pvz., susijusiomis su konkrečios organizacijos specifika.

Naudojant rodiklių sistemas, šalies strategija SVV plėtros srityje susiejama su matuojamais rodikliais, su kurių pagalba tikrinama, kaip įgyvendinama konkreti SVV strategija ir prireikus imamasi papildomų korekcinų priemonių („*Valdau tik tai, ką galiu išmatuoti*“). Šiuo atveju atsiranda galimybė susieti SVV strategiją (kuri atspindi planuojamą poveikį) šalies lygmenyje su konkrečiomis priemonėmis ir veikla, užtikrinančiomis strategijos įgyvendinimą. Analizuojant rodiklius, pastebėta, kad įmonės kuriama pridėtinė vertė ar netiesioginiai (išvestiniai) dydžiai (įmonių apyvartos, darbuotojų ar sukurtų darbo vietų skaičius, modernių technologijų įmonių rodikliai) tampa pagrindinis matavimo dydis siejant SVV su socialine ir ekonomine nauda šaliai (atskiro regiono, savivaldybės būklei).

Užsienio šalių patirtis atskleidžia kiek nelauktą kuriamos pridėtinės vertės tyrimų išvadą: SVV kuriama pridėtinė vertė vienam darbuotojui nesiskiria nuo stambaus verslo kuriamos pridėtinės vertės, todėl, nepaisant įvairių mitų, smulkus verslas gali būti toks pat efektyvus, kaip ir stambus (išimtį iš šios taisyklės sudaro tik modernios gamybinės įmonės).

Ypač didelę pažangą SVV plėtros srityje yra pasiekusi Jungtinė Karalystė, pradėjusi nuo labai ambicingo šalies tikslo suformulavimo (2000 m. suformuluotas tikslas – „Jungtinė Karalystė – geriausia vieta pasaulyje pradėti ir plėtoti verslą“) bei konkrečių matavimo rodiklių, užtikrinančių, kad tikslas bus pasiektas, panaudojimo. Analizuojant tolimesnę SVV paramos sistemos efektyvumą (produktyvumą), laikomasi nuostatos, kad SVV plėtrą įgyvendinančios paramos priemonės parinktos teisingai, todėl pagrindinis dėmesys skiriamas efektyviai (produktyviai) veiklai užtikrinti.

Analizuojant užsienio šalių patirtį nustatyta, kad pagrindiniai sėkmingo smulkaus ir vidutinio verslo sėkmės rodikliai yra susieti su tam tikromis verslo įmonių gyvenimo fazėmis ir rodikliais (panašūs matavimai atliekami vertinant Lisabonos strategijos dalies, susietos su SVV, įgyvendinimo pasiekimus ir rezultatus).

Žemiau pateikiamas šių rodiklių sąrašas, atspindintis apibendrintą (holistinę) šalies SVV būklę:

1. Asmenų, ketinančių pradėti verslą skaičius ir su juo susiję išvestiniai rodikliai (asmenų, ketinančių pradėti verslą, skaičius, tenkantis 1000 produktyvių - nuo 16 m. iki 65 m. amžiaus- šalies

gyventojų; remiantis Jungtinės Karalystės duomenimis, apie 15 % asmenų, ketinančių pradėti verslą, per ateinančius 12 mėnesių jį įregistruoja).

2. Įsteigtų naujų SVV įmonių, vykdančių veiklą ne ilgiau kaip 42 mėnesius, skaičius ir su juo susiję išvestiniai rodikliai (įmonių skaičius 1000 gyventojų ar 1000 produktyvių šalies gyventojų). Informacijai rinkti naudojami keli šaltiniai: įvairūs verslo įmonių ar individualios veiklos registrai, licencijų registras ir vienas iš efektyviausių registru – pridėtinės vertės mokesčio mokėtojų registras).

3. Bendras SVV įmonių skaičius, jo kitimo tendencijos ir išvestiniai rodikliai. Kaip ir steigiamų įmonių atveju, naudojami panašūs informacijos gavimo šaltiniai. Pastebėta, kad visiško bankroto atvejai pakankamai reti, kad veiklos pradžioje nuolatos keičiasi įmonės veiklos pobūdis, todėl šalyje nėra išskiriamos neremtinios SVV veiklos.

4. SVV kuriama pridėtinė vertė, jos kitimo tendencijos, vertės dalis, tenkanti vienam darbuotojui (Jungtinės Karalystės duomenys – tik 15 proc. naujai įsteigtų SVV įmonių planuoja didesnę augimą ir gali padaryti ryškesnę poveikį šalies ekonominei ir socialinei būklei). Galimi informacijos gavimo šaltiniai: šalies statistikos organizacijos, mokesčių inspekcijos, gaunančios reguliarias įmonių ataskaitas apie įmonių pridėtinės vertės mokesčio balansus.

Papildomi rodikliai gali atspindėti specifines šalių strategijas specifinėse srityse (pvz., mažiau išsivysčiusių regionų ar gyventojų grupių verslumo skatinimą, koncentraciją į aukštųjų technologijų sritį, šalies eksporto plėtrą ir pan.).

Remiantis SVS (BSC) metodologija, t. y. nustačius šalies ir SVV plėtos strategines sąsajas, įvardijamos pagrindinės strateginės sritys. Tai:

- 1) verslumo kultūros vystymas (asmenų, ketinančių pradėti verslą, skaičiaus gausinimas);
- 2) verslo pradžios skatinimas ir verslo išlikimo užtikrinimas (gali būti įvardytos ilgalaikės prioritetinės sritys, tokios kaip turizmas, aukštųjų technologijų pramonė, prekyba, paslaugų sfera ir t. t.);
- 3) SVV augimo skatinimas ir barjerų augimui šalinimas;
- 4) palankios nuomonės apie verslo aplinką formavimas;
- 5) mažesnę verslumą turinčių regionų ir socialinių grupių prioritetinis vystymas;
- 6) teisinės ir reguliuojamosios aplinkos tobulinimas.

Įgyvendinant SVV plėtrą, pasinaudojama rūmų veikla arba steigiamos specializuotos SVV paramos organizacijos (verslo centrai, mokymo centrai, inkubatoriai, mokslo bei technologijų parkai), kurių pagrindinis tikslas – skatinti SVV tose srityse, kuriose privataus verslo iniciatyva yra ribota arba neefektyvi.

Laikomasi nuostatos, kad vienas iš esminių verslumą ir tolimesnį verslo vystymą ribojančių faktorių yra steigiančio (ar įsteigusio) asmens ar savininko nenoras gauti išorinį patarimą ar konsultaciją, atsirandantis dėl keleto priežasčių:

- 1) dažnai sunkiai apčiuopiamos naudos;
- 2) santykinai didelės tokios konsultacijos kainos.

Verslo paramos institucija - Rūmai, suteikdami verslo (pradžios ar vystymo) konsultacijas, skatina įmones ieškoti išorinės pagalbos ir kartu parengia sąlygas privačiam verslo konsultantui.

Idealiu atveju išvardyti rodikliai gaunami ne tik šalies, bet ir regiono (savivaldybės) ar verslo sektoriaus lygmenyje. Tokiu atveju galima vertinti priemonių poveikį konkrečiam regionui ar savivaldybei.

Apibendrinant Prekybos, pramonės ir amatų rūmų ekonominį ir socialinį tarpusavio ryšį, galima daryti prielaidas, jog:

1. Vertinti rūmų veiklą socialinio ir ekonominio efektyvumo požiūriu sudėtinga dėl sunkiai išmatuojamo poveikio skatinant regiono verslumą (verslininkiškumą), naujų įmonių steigimąsi ir įsteigtų įmonių augimą (pvz., per naujų idėjų komercializavimąsi, konkurencingumo išaugimą).

2. Rūmų dažniausiai deklaruojami tikslai labiau atitinka uždavinių (priemonių) sąvoką. Jie yra lengviau išmatuojami, tačiau nėra susieti su ekonominiu ir socialiniu poveikiu regionui. Šiuo metu dažnai vertinami tik veiklos rezultatai, nesusiję su ekonominių ir socialinių tikslų įgyvendinimu.

3. Lig šiol naudotas verslo konsultavimo veiklos vertinimo kiekybiniais rodikliais modelis nėra efektyvus (kaip ir verslo procesų vertinimo sistemose Rūmams galioja prisitaikymo prie matavimo sistemų principas: „Pasakykite, kaip mane matuosite ir aš pasakysiu, kaip aš elgsiuosi“).

4. Iki šiol nebuvo jokio realaus pagrindo vertinti įstaigų veiklos efektyvumą ar kokybinius veiklos rezultatus, kadangi nėra unifikuotos kokybinių rodiklių fiksavimo sistemos (ataskaitų formų, rodiklių rinkinio, jų vertinimo principų). Nepaisant identiškų tikslų ir kiekybinių reikalavimų kai kurių paslaugų teikimui, neįmanoma palyginti atskirų Rūmų veiklos socialinio ir ekonominio efektyvumo.

Rengiant viešųjų paslaugų verslui vertinimo metodiką, galima išskirti keturias pagrindines vertinimo sritis,- viešųjų paslaugų verslui įtaka: 1) formuojant verslininkų kultūrą regione ar savivaldybėje; 2) skatinant steigiamų įmonių skaičių; 3) skatinant įmonių augimą; 4) kuriant verslą skatinantį ir palaikantį klimatą. Šiuo metu nė vienoje iš keturių sričių duomenys nebuvo kaupiami, todėl vertinimą galima vykdyti atliekant paprastą tikrinimą: ar savivaldybės, kurių teritorijoje veikia viešųjų paslaugų verslui įmonės (Rūmai), pirmauja vienoje srityje – naujai įsteigtų įmonių skaičiumi 1000 gyventojų.

2.1. Prekybos, pramonės ir amatų rūmų veiklos vystymosi tendencijos Ukmergės rajone

Lietuvoje vis dar išlieka atskirų rajonų ekonominiai, demografiniai ir infrastruktūros netolygumai. Šalyje susiformavo didelę ekonominę trauką turintys centrai, kurių įtakos zonose koncentruojasi gyventojai ir ekonomika. Čia plėtojama techninei ir inžinerinei infrastruktūrai skiriamas daug didesnis dėmesys negu likusioje šalies teritorijoje. Ukmergės rajonas nepatenka į šių traukos centrų įtakos zoną. Siekiant užtikrinti visų šalies regionų tolygią ekonominę plėtrą ir subalansuotą socialinę gerovę, rengiami regionų plėtros planai, kurių viena iš sudedamųjų dalių yra savivaldybių plėtros strategijos/strateginiai planai.

Strateginis planavimas – formali sistema, užtikrinanti viso strateginio valdymo proceso, kurio metu nustatomos veiklos kryptys ir būdai, kaip efektyviausiai panaudoti turimus ir planuojamus gauti finansinius, materialinius ir darbo išteklius numatytiems tikslams pasiekti, realizavimą, taip pat plano įgyvendinimo priežiūrą ir vertinimą ir atsiskaitymą už rezultatus.

Strateginio plano tikslas – įvardinti regiono ar rajono privalumus ir trūkumus, įvertinti jo svarbą ir išskirtinumą Lietuvos bei tarptautiniu mastu, nustatyti plėtros kryptis ir perspektyvas. Regiono ar rajono plėtros strategijos identifikavimas leidžia racionaliai ir subalansuotai paskirstyti viešąsias ir privačias investicijas tarp atskirų veiklos sričių, efektyviai panaudoti turimus ir planuojamus gauti išteklius numatytiems tikslams pasiekti.

Norint padidinti Ukmergės rajono ekonominį konkurencingumą, įmonių verslumą, privaloma daugiausiai dėmesio skirti verslo aplinkos gerinimui, didinant investicinį patrauklumą, tobulinant smulkaus ir vidutinio verslo paramos sistemą. Verslo sėkmė priklauso nuo verslo paramos sistemos, prieigos prie informacijos, konsultacijų, mokymo ir panašių paslaugų, tačiau verslo paramos sistema pradedantiems verslininkams, naujai besikuriančioms ar augančioms įmonėms Ukmergės rajone yra nepakankamai išplėtotą, teikiamų paslaugų asortimentas yra ribotas, o kokybė neatitinka šiuolaikinių verslo poreikių. Pagrindinis tikslas - plėtoti ne tik pramonės, bet ir naujų logistikos, transporto priežiūros, pramogų bei turizmo paslaugų sektorius kaip patrauklius verslo sektorius, reprezentuojančius rajoną, bei skatinančius užsienio investicijų pritraukimą, tuo pačiu, gerinant kaimo žmonių gyvenimo kokybę per verslo skatinimą ir verslumo palaikymą.

Ukmergė nuo seno buvo svarbi Lietuvos sankryža: čia susikerta viena didžiausių Lietuvos automagistralių A2 Vilnius – Panevėžys – Ryga (tarptautinis koridorius E272, jungiantis Taliną su Minsku) bei automagistrale A6 Kaunas – Utena, jungianti Varšuvą su Sankt- Peterburgu. Nuo didžiųjų Lietuvos miestų – Vilniaus, Kauno, Panevėžio – ji nutolusi maždaug po 70 km. Rajonas pasižymi gražiu gamtovaizdžiu, turi turtingą istorinę praeitį ir kultūros paveldą. Geografinė padėtis ir kitos sąlygos sudaro prielaidas tapti išvystytu regionu.

Rajono plotas – 1395 km² (29 % teritorijos užima miškai, 55 % - žemės ūkio naudmenos)

Ukmergės miesto teritorija - 20,45 km²

Gyventojų skaičius – 45868, iš jų : miesto teritorijoje – 27603, kaimo teritorijoje – 18265;

Atstumas iki artimiausio oro uosto – 50 km.

Atstumas iki geležinkelio – 20 km.

Lietuvai įstojus į ES, plečiantis tarptautiniam bendradarbiavimui, nykstant laisvo kapitalo judėjimo barjerams, svarbus vaidmuo tenka tiesioginėms užsienio investicijoms. Tiesioginių užsienio investicijų pritraukimas į Ukmergės rajoną - vienas iš svarbiausių faktorių, lemiančių rajono ekonominį augimą ir jo plėtrą.

Ukmergės rajone prekybos sektorius yra labiausiai išvystytas, kadangi daugiausiai rajone veikiančių ūkio subjektų užsiima didmenine ir mažmenine prekyba (atitinka bendras tendencijas tiek Vilniaus apskrityje, tiek šalyje). Prekybos verslo populiarumą lemia tokie pagrindiniai jo privalumai - prekybos verslo organizavimui nereikia didelio pradinio kapitalo, greita prekių apyvarta, pajamų gavimas, dalį prekių galima gauti konsignacijos pagrindais.

Ukmergės rajone įvairias paslaugas teikia daugiausia fiziniai asmenys, įsigiję verslo liudijimus paslaugoms teikti. Daugiausia jie teikia paslaugas, susijusias su kita aptarnavimo veikla, asmeninių ir namų ūkio reikmenų taisymu, kita verslo veikla, poilsio organizavimu, kultūrine ir sportine veikla ir t.t. Paslaugų įmonių pagrindinės teikiamos paslaugos yra: sveikatos priežiūra ir socialinis darbas, kita verslo veikla, nekilnojamojo turto operacijos.

Remiantis statistikos departamento duomenimis, pagal ūkių, įregistruotų žemės ūkio ir kaimo verslo registre, skaičių Ukmergės rajonas yra antras Vilniaus apskrityje (nusileidžia tik Vilniaus rajonui). Rajone vyrauja smulkūs ir nedideli ūkiai, net 93 proc. visų ūkių sudaro ūkiai, kurių dydis iki 20 ha. Vidutinis ūkio dydis rajone (12 ha) viršija apskrities vidurkį (7,8 ha), tačiau šis rodiklis yra didesnis tik už Vilniaus ir Elektrėnų rajonų vidutinio ūkio dydį. Stambūs ūkiai (daugiau kaip 50 ha) sudaro tik 0,8 proc. visų rajono ūkių. Dauguma ūkių pagal nuosavybės teisę priklauso ūkininkui ar ūkio nariams.

Pastaruoju metu tiek Lietuvoje, tiek Ukmergės rajone sparčiai populiarėja kaimo turizmas, laikomas vienu perspektyviausių verslų kaimo vietovėse. Tačiau gyventojai neskuba imtis šio verslo dėl apyvartinių lėšų trūkumo ir kitų priežasčių. Ukmergės rajonas turi puikias sąlygas vystyti kaimo turizmą. Jis įsikūręs geografiškai patogioje padėtyje, vietovės abipus Šventosios upės įvardijamos kaip didelio turizmo-rekreacijos potencialo arealai. Lyginant su Molėtų, Ignalinos, Zarasų rajonais, kuriuose ši verslo rūšis stipriai išvystyta, kaimo turizmo plėtra Ukmergės rajone yra nepakankama.

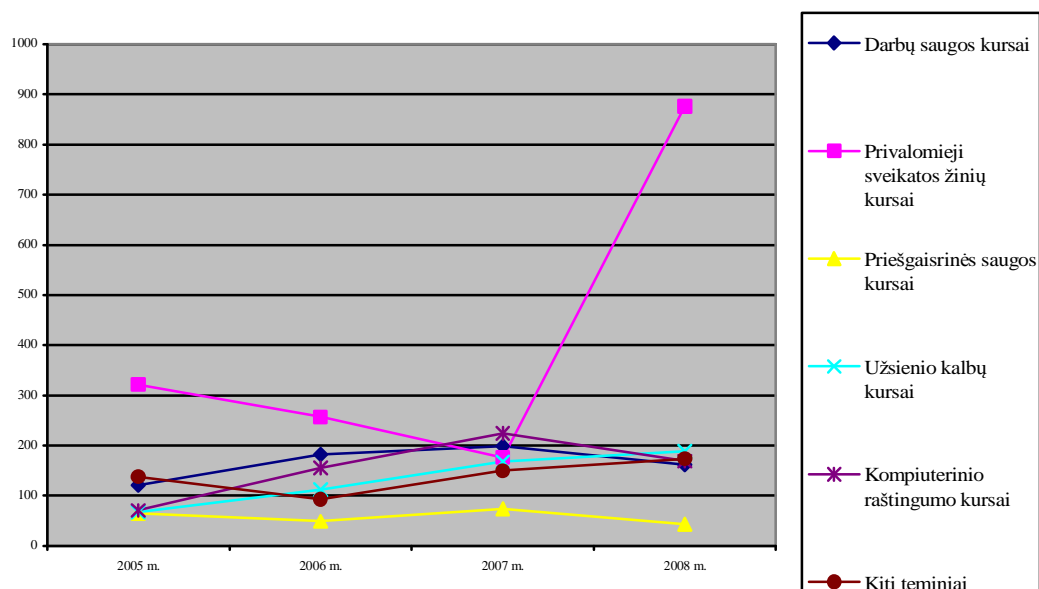
Pagrindinis verslo informacijos paslaugų teikėjas Ukmergės rajone yra Prekybos, pramonės ir amatų rūmų Ukmergės filialas, įsteigtas 1993 m., savo veiklą grindžia remdamasis 1995 metais priimtu Prekybos, pramonės ir amatų įstatymu, 1998 metais pasirašyta bendradarbiavimo sutartimi su Ukmergės rajono savivaldybės administracija, LR Vyriausybės patvirtintu Bendrojo

programavimo dokumento 2 ir 3-iojo prioriteto: 2.2. priemone – *darbo jėgos kompetencijos ir gebėjimų prisitaikyti prie pokyčių ugdymas*, 3.2 priemone – *verslo aplinkos gerinimas*, o taipogi, Ukmergės rajono savivaldybės tarybos 2007 m. gruodžio 20 d. patvirtinta Ukmergės rajono savivaldybės ilgalaikės plėtros strategija 2008 – 2015 metams.

PPAR tikslas – skatinti Ukmergės rajono ekonominę ir socialinę plėtrą, smulkaus ir vidutinio verslo strategijos formavimą ir realizavimą, naujų verslo subjektų steigimąsi, padėti jau veikiančioms įmonėms plėtoti savo veiklą, prisitaikyti prie nuolat besikeičiančių rinkos sąlygų, didinant konkurencingumą, veiklos efektyvumą ir kaimo vietovėse, bendradarbiaujant su Ukmergės rajono valstybinėmis institucijomis.

PPAR yra parengę 2009 m. veiklos planą, kuris glaudžiai siejasi su Ukmergės rajono plėtros iki 2015 metų strateginiu planu. Rūmų veiklos planas yra pagrindinis metų dokumentas. Jame matoma Rūmų vizija ir misija, apimanti tolesnį verslo plėtojimą rajone ir išreiškianti ilgalaikę įstaigos perspektyvą,- padėti į Ukmergės rajoną atvykusiam potencialiam investuotojui ar verslo partneriui suteikiant jam visą reikalingą informaciją apie rajono verslo aplinką, padėti rajono verslininkams orientuotis verslo aplinkoje, teikiant informaciją, konsultavimo ir mokymo paslaugas, organizuojant įvairius kvalifikacijos kursus bei teminius seminarus. PPAR Ukmergės filialas narystės rūmuose principu vienija 84 rajono verslo įmones.

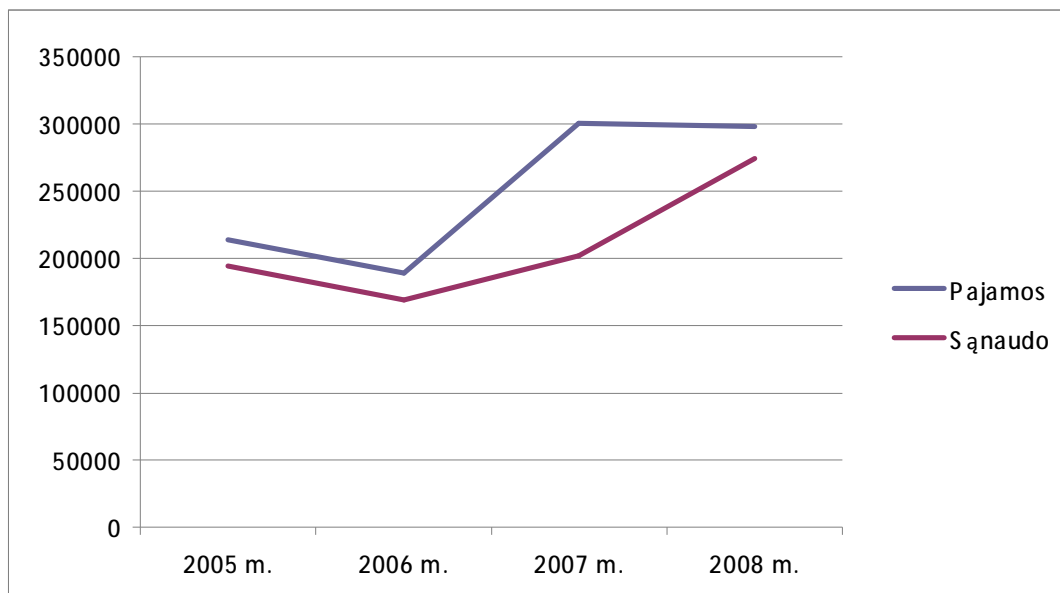
Rūmų darbuotojai parengę programas ir sukūrę reikiamą materialinę bazę, gavo LR Švietimo ir mokymo ministerijos licenciją Nr. 002474 vykdyti darbų saugos ir kompiuterio raštingumo kursus bei Valstybinės visuomenės sveikatos priežiūros tarnybos prie SAM licenciją Nr. 93, visuomenės sveikatos priežiūros veiklai (privalomas sveikatos mokymas). Rūmai yra patvirtinti kompiuterinio raštingumo ECDL testavimo centru Ukmergės rajone. Turi pasirašę bendradarbiavimo sutartis su VRM Ugniagesių gelbėtojų mokykla ir periodiškai vykdo specializuotus mokymo kursus. Sistemingai organizuoja vadybos bei užsienio kalbų (anglų, vokiečių ir prancūzų) mokymo ir tobulinimosi kursus bei išduoda jų baigimą patvirtinančius pažymėjimus.



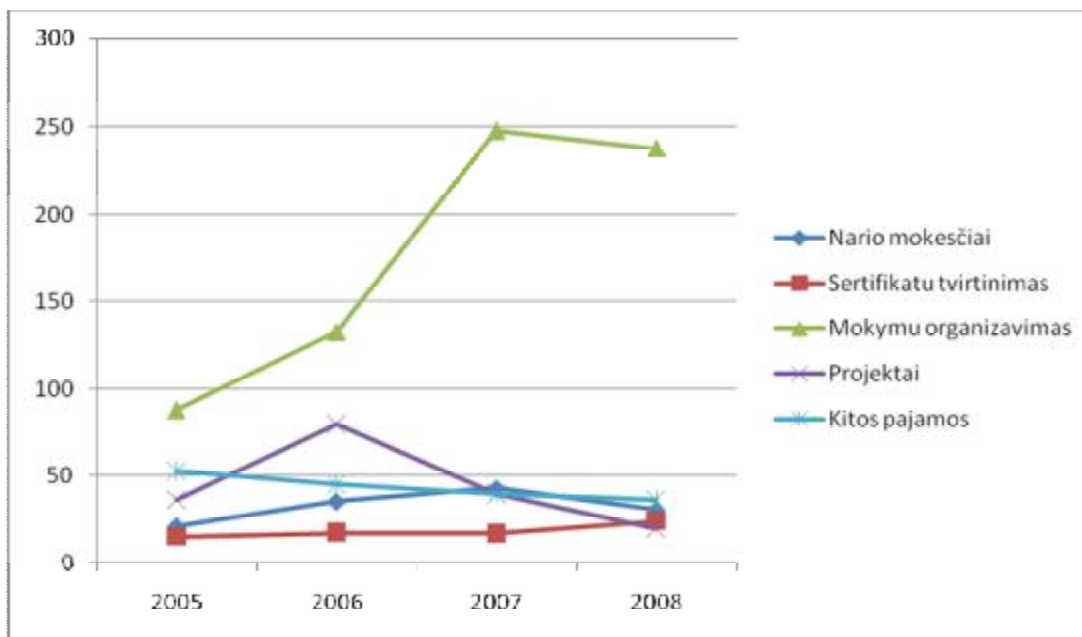
7 pav. Rūmų organizuojamų mokymų, seminarų dalyvių skaičius

PPAR Ukmergės filialo organizuojami mokymai įvairiose srityse skatina verslininkus tobulėti, gerinti savo turimas žinias ir įgūdžius, kurių dėka įmonės lanksčiau ir greičiau prisitaiko prie nuolat kintančių rinkos poreikių. Galima teigti, kad iki 2008 m. mokymų dalyvių skaičius augo, tai įtakojo dalyvavimas projektuose, kurių dėka 2007 m. atlikta Prekybos, pramonės ir amatų rūmų Ukmergės filialo patalpų rekonstrukcija ir remontas. Teikiamos mokymo paslaugos tapo prieinamos platesnei auditorijai žmonių: kelti savo kvalifikaciją gali didesnis skaičius vadovų ir darbuotojų. Praplėtus ir suremontavus patalpas, pagerėjo teikiamų viešųjų paslaugų verslui kokybė. Surenkamos didesnės klausytojų grupės, sumažėjo mokymo kursų ir seminarų kaina vienam dalyviui, - kvalifikacijos kėlimas tapo prieinamesnis smulkaus verslo įmonėms bei jų darbuotojams, mokantiems už kvalifikacijos kėlimą savarankiškai. Naujai įrengta, modernia 50 vietų konferencijų sale naudojasi Ukmergės rajono verslo visuomenė bei savivaldybės administracija. Per Rūmų sistemą organizuojamos tarptautinės konferencijos, supažindinančios užsieniečius su verslo galimybėmis Ukmergės rajone, pritraukiančios užsienio ir Lietuvos verslo investicijas į rajoną. Pastoviai gerinama materialinė bazė - įgyjama naujausios organizacinės technikos bei informacinių technologijų priemonės, kuriomis gali pasinaudoti rajono verslininkai. 2008 m. pabaigoje pradėjo jaustis krizinė situacija. Į organizuojamų seminarų ir mokymų grupes rinkdavosi statistiškai mažesnis dalyvių skaičius.

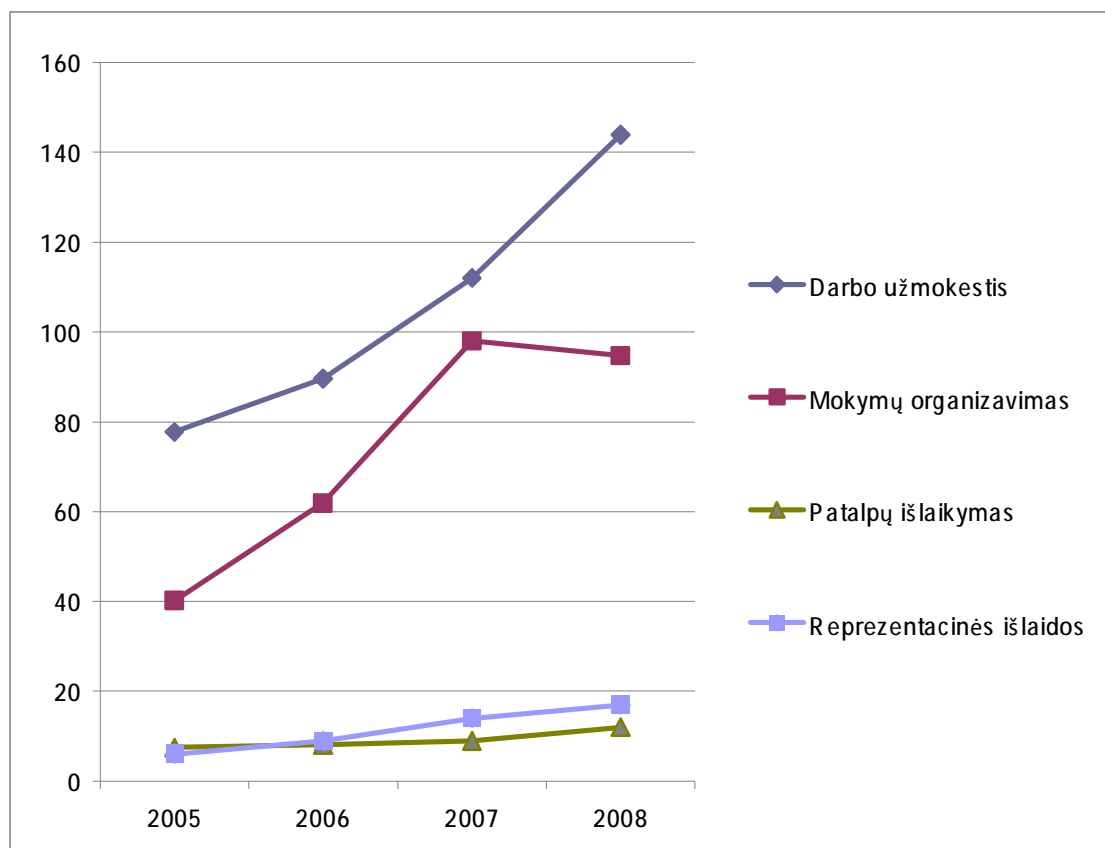
PPAR Ukmergės filialo veiklos rezultatų suvestinė (tūkst. Lt)



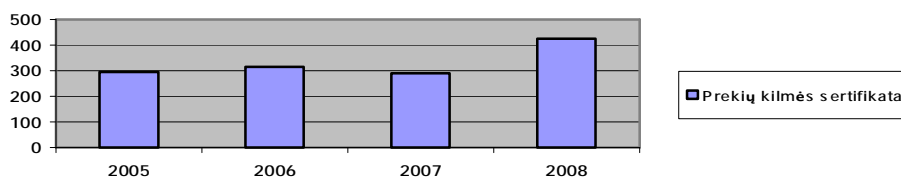
PPAR Ukmergės filialo veiklos pajamos 2005 m. - 2008 m. (tūkst. Lt)



PPAR Ukmergės filialo veiklos išlaidos 2005 m. - 2008 m. (tūkst. Lt)



3) Išduoda nustatytos formos prekių kilmės sertifikatus, liudijančius prekių kilmę, kai prekės eksportuojamos į „trečiąsias“ (ne Europos Bendrijos) šalis.



8 pav. Rūmų išduoti prekių kilmės sertifikatai, vnt.

PPAR Ukmergės filialo direktorius atstovauja rūmų narių interesus:

Ukmergės rajono savivaldybės SVV rėmimo fondo taryboje;

Ukmergės rajono savivaldybės Trišalėje taryboje;

Darbo biržos Trišalėje komisijoje;

Ukmergės Technologijų ir verslo mokyklos taryboje;

VO „Ukmergės rajono vietos veiklos grupė“: dalyvauja kaimo strategijos kūrimo ir jos priemonių įgyvendinime.

Rūmų dalyvavimas įvairiuose tarptautiniuose ir nacionaliniuose projektuose, bendradarbiaujant su valstybinėmis institucijomis, užtikrina viešųjų paslaugų verslui prieinamumą Ukmergės rajone, skatina verslumą, didina įmonių konkurencingumą per įmonių inovatyvumo augimą, produktų ir paslaugų kokybės gerinimą bei regiono įmonių bendradarbiavimą, didinant verslininkų ar jų samdomų darbuotojų kompetenciją ir kvalifikaciją.

- Projektas „*Ukmergės rajono savivaldybės ir jos darbuotojų kvalifikacijos didinimas*“ (Nr. BPD2004-ESF-2.2.0-02-05/0001); 2006 m.- 2008 m. Projekto esmė – Ukmergės rajono savivaldybės administracijos darbuotojų mokymai pagal Europos kompiuterio vartotojo pažymėjimo programą (ECDL) ir užsienio kalbų (anglų, vokiečių) mokymo programas.
- Leonardo da Vinci programos projektas „*Maitinimo paslaugų kokybės gerinimas skatinant turizmo plėtrą Ukmergės rajone*“ (Nr. LT/06/PL/3/0978); 2006 m. Projekto esmė – įmonių darbuotojų kultūrinis bei kalbinis parengimas.
- Leonardo da Vinci programos projektas „*Maitinimo įstaigų vadovų kompetencijos tobulinimas skatinant turizmo plėtrą Ukmergės rajone*“ (Nr. LLP-LDV-VETPRO-2007-LT-0058); 2007 m. – 2008 m. Projekto esmė – įmonių darbuotojų kultūrinis bei kalbinis parengimas.
- Leonardo da Vinci programos projektas „*Socialinių paslaugų kokybės gerinimas stiprinant tarpinstitucinį bendradarbiavimą bei pritraukiant Europos šalių patirtį*“ (Nr. LLP-LDV-VETPRO-2008-LT-0120); 2008 m. – 2009 m. Projekto esmė – Ukmergės rajono savivaldybės administracijos darbuotojų kultūrinis bei kalbinis parengimas.
- Projektas „*Romų integracijos į darbo rinką mechanizmo sukūrimas ir išbandymas*“ (Nr. EQ/2004/1130-01/477). 2006 m. Projekto esmė - įvesti tautinės mažumas į darbo rinką pagal šias mokymo programas: kompiuterio pagrindų ir informacijos paieškos, Romų socialinių įgūdžių tobulinimo, asmeninio pasirengimo ir darbo paieškos, kėbulų remonto šaltkalvio, augalų kompozicijų ir puokščių sudarytojo bei pardavėjo, B kategorijos vairuotojo, anglų kalbos.
- Projektas „*Lietuvos pramonininkų konfederacijos šakines ir regionines asociacijas jungiančių įmonių žmonių išteklių plėtojimas*“ (Pagal 2006 metų sutartį Nr. 05-ED-04 su UAB „ETKC“(Ekonominių ir teisinių konsultacijų centru)), 2006 m. – 2008 m. organizuoti ECDL mokymų kursai.
- ESF projektas „*Integracijos į darbo rinką galimybių plėtra*“ (Nr. D4-652-ESF/2004/2.1.0-03-US06-199). Pagal 200 m. sutartį Nr. US06-149 su Lietuvos darbo birža 2006 m. – 2008 m. organizuoti kompiuterių vartojimo kursai.

- ESF projektas „*Neįgaliųjų socialinės integracijos skatinimas*“ (Nr. D4-438/2004/2.3.0-03-241/US06-89/P1/US06-279). Pagal 2007 m. sutartį Nr. US07-253 su Lietuvos darbo birža 2007 m. – 2008 m. organizuoti kompiuterių vartojimo kursai.
- Ukmergės rajono savivaldybės administracijos užsakymu įgyvendino programą „*Verslo plėtros galimybių buvusio Ukmergės karinio miestelio teritorijoje tyrimas*“. 2006 m.
- Ukmergės rajono savivaldybės administracijos užsakymu įgyvendino projektą „*Patalpų rekonstrukcija ir remontas bei techninė modernizacija gerinant viešųjų paslaugų verslui kokybę*“. 2006 m.
- Ukmergės rajono savivaldybės administracijos užsakymu įgyvendino programą „*Vilniaus prekybos, pramonės ir amatų rūmų Ukmergės filialo infrastruktūros plėtra, skatinant informacinės visuomenės kūrimą bei Ukmergės rajono verslo atstovų konkurencingumą Europos sąjungoje*“. 2007 m.
- Ukmergės rajono savivaldybės administracijos užsakymu įgyvendino programą „*Verslumo ugdymas Ukmergės rajone 3K (kompetencija, konkurencija, klasterizacija)*“. 2008 m.

Šiuo metu yra įgyvendinami du projektai:

- Ukmergės rajono savivaldybės administracijos paskelbta programa „*Verslo efektyvinimas Ukmergės rajone ūkinės – finansinės krizės laikotarpiu*“. 2009 m.
- Projektas „*Viešosios paslaugos verslumui ir klasterizacijai Ukmergės regione skatinti*“ . Nr. NP-08-09-049. 2009 m.

Galima teigti, kad Rūmų dalyvavimas įvairiuose projektuose, padeda verslininkams kelti kvalifikaciją ir stiprinti savo konkurencingumą įvairiose veiklos srityse ir tuo ugdyti Ukmergės rajono plėtrą.

2.4. Ukmergės rajono pramonės ir SVV plėtra

Ne tik geografinė padėtis, bet ir ūkinė infrastruktūra, gamtiniai resursai sudaro realias galimybes verslo plėtrai.

Siekiant padidinti Ukmergės rajono konkurencingumą bei pasinaudoti ES Struktūrinių fondų ir kitų finansinių mechanizmų teikiama parama, socialinei-ekonominei plėtrai paspartinti yra parengta Ukmergės rajono savivaldybės ilgalaikė plėtros strategija 2008 - 2015 metams.

Remiantis šia plėtros strategija, galima teigti, kad tiek Lietuvos, tiek Ukmergės rajono ekonominė padėtis yra priklausoma nuo pramonės (ypač apdirbamosios) perspektyvų, todėl svarbus uždavinys – produkcijos konkurencingumo lygio išlaikymas. Ukmergės rajone vystoma metalo apdirbimo, medienos, tekstilės, maisto pramonė ir dauguma gyventojų dirba metalo dirbinių, siuvimo gaminių, padarinės medienos, maisto pramonės srityse.

Ukmergės rajono savivaldybėje svarbiausi gaminami pramonės produktai yra: duona ir pyrago gaminiai, kelnės (įskaitant moteriškas), marškiniai vyrams arba berniukams, palaidinukės moterims ir mergaitėms, dėžės, dėžutės, grotelinės dėžės ir panaši medinė tara, durys, langai ir jų rėmai iš plastikų, surenkamieji konstrukciniai elementai, skirti statybai arba civilinei inžinerijai, krumpliaratiniai kompresoriai, drabužių spintos, stalai.

Mažos ir vidutinės įmonės (SVV) valstybės lėšomis yra remiamos visose ES šalyse – šis rėmimas pasireiškia tiesiogiai (pvz.: dalyvavimo parodose sąnaudų padengimas, negražinama finansinė parama, mokesstinės lengvatos) ir netiesiogiai (pvz.: nemokamas informacijos suteikimas, mokymų subsidijavimas). Teikiama finansinė ir techninė parama SVV padeda įveikti atsirandančias kliūtis rinkoje, prisideda prie verslumo skatinimo, šalies įmonių konkurencingumo augimo.

Užsienio šalių patirtis bei Pasaulio banko atliktų tyrimų rezultatai rodo, jog siekiant skatinti SVV subjektų veiklos plėtrą bei konkurencingumo augimą techninės paramos priemonių (informacinių, konsultacinių, mokymų paslaugų ir pan.) efektyvumas yra didesnis, palyginti su finansinės paramos instrumentais, be to, tokia paramos forma mažiau iškraipo konkurencines sąlygas rinkoje, sumažina piktnaudžiavimo (susitarimų tarp paslaugos teikėjo ir gavėjo) tikimybę.

Lietuvoje SVV subjektus bei jiems taikomas valstybės pagalbos formas nustato Smulkaus ir vidutinio verslo įstatymas. Valstybės pagalba SVV subjektams teikiama pagal Vyriausybės, apskričių ar savivaldybių smulkaus ir vidutinio verslo plėtros programas, kurių rengimas ir įgyvendinimas finansuojami iš valstybės ar savivaldybių biudžetų bei fondų lėšų.

Smulkaus ir vidutinio verslo įstatymas numato šias pagalbos smulkaus ir vidutinio verslo subjektams teikimo formas:

- 1) mokesčių ir rinkliavų lengvatas;
- 2) finansinę paramą: lengvatinių kreditų teikimą, dalinį ar visišką palūkanų dengimą, garantijų teikimą, kreditų draudimą, rizikos kapitalo investavimą į smulkias ir vidutines įmones, tam tikrų išlaidų (steigimo, tyrimų, garantijų mokesčių, kreditų draudimo įmokų, kokybės sertifikatų įsigijimo ir kitų išlaidų) kompensavimą bei subsidijas darbo vietoms kurti;
- 3) įmonių savininkų, įmonių organų narių bei darbuotojų konsultavimo, mokymo, kvalifikacijos kėlimo ar perkvalifikavimo paslaugas lengvatinėmis sąlygomis;
- 4) verslo inkubatorių, verslo centrų, technologinių parkų steigimą ir jų teikiamas paslaugas;
- 5) LR Vyriausybės, apskričių viršininkų ar savivaldybių nustatytas kitas paramos formas.

Smulkaus ir vidutinio verslo (SVV) skatinimo fondai

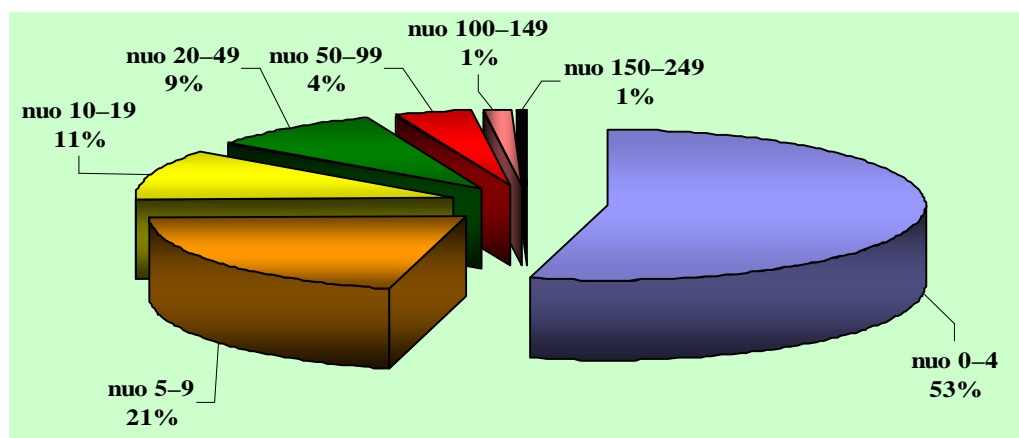
Metai	SVV skatinimo fondų skaičius	SVV skatinti panaudota lėšų suma (mln. litų)
1999	26	1,5
2000	32	2,4
2003	35	2,5
2004	43	3,6
2005	52	4,0
2006	54	4,3
2007	56	4,9
2008	54	5,6

Šaltinis: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės

Pagrindinės SVV skatinimo fondų lėšų panaudojimo kryptys – kompensuoti paskolų palūkanas ir kai kuriuos mokesčius, teikti lengvatinius kreditus, kompensuoti naujų darbo vietų kūrimo išlaidas, taip pat teikti techninę paramą mokymams, konsultacijoms, parodoms, mugėms, seminarams, parodoms organizuoti, verslininkų bendradarbiavimui skatinti, verslo aplinkos tyrimams ir kt. Techninė parama sudaro tik nežymią smulkaus ir vidutinio verslo skatinimo fondų lėšų dalį.

Smulkus ir vidutinis verslas (SVV) – vienas iš pagrindinių ekonomikos augimo veiksnių, turintis esminį poveikį Ukmergės rajono ūkio plėtojei, naujų darbo vietų kūrimui ir socialiniam stabilumui, todėl jo plėtra yra viena iš svarbiausių Ukmergės rajono ekonominės raidos krypčių.

Ukmergės rajone dominuoja smulkios ir vidutinės įmonės, kuriose darbuotojų skaičius nesiekia 50 darbuotojų. Rajone populiariausios (53 %) įmonės, kuriose dirba iki 4 darbuotojų. Įmonės, kuriose dirbo iki 50 darbuotojų, sudarė 94,1 %, likusiose įmonėse dirbo daugiau nei 150 darbuotojų.



9 pav. Rajone veikiančios smulkios ir vidutinės įmonės pagal darbuotojų skaičių 2008 metais, %

Šaltinis: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės

Daugumos rajono SVV įmonių pajamos yra nedidelės. Daugiau nei 80 % smulkių ir vidutinių įmonių gaunamos pajamos neviršija 1 mln. Lt., pastebimos tokių įmonių didėjimo

tendencijos. Pagrindinė Ukmergės rajono SVV įmonių dalis orientuojasi į vidaus rinkos ir rajono vartotojus, todėl jie susiduria su rinkos talpumo ir gyventojų mokumo problemomis.

Veikiantys ūkio subjektai, pagal teisinę formą Ukmergės rajono savivaldybėje pateikiami 9 lentelėje.

9 lentelė

Veikiantys ūkio subjektai Ukmergės rajone, vnt

	Akcinė bendrovė	Uždaroji akcinė bendrovė	Žemės ūkio bendrovė	Individuali įmonė	Kooperatinė bendrovė	Viešoji įstaiga	Asociacija
2007	5	224	5	255	5	6	87
2008	5	261	3	239	7	6	94
2009	5	299	5	214	6	9	103

Šaltinis: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės

Tiesioginių užsienio investicijų pritraukimas į Ukmergės rajoną - vienas iš svarbiausių faktorių, lemiančių rajono ekonominį augimą ir jo plėtrą. Rajono patrauklumas užsienio investuotojams didėja, tai rodo augančios tiesioginės užsienio investicijos. Investicijų didėjimą lėmė auganti šalies ekonomika, gerėjanti ekonominė situacija bei investicinė aplinka rajone, palanki geografinė Ukmergės rajono padėtis, vystoma pramonė.

10 lentelė

Ukmergės rajono tiesioginės užsienio investicijos metų pradžioje

	2006	2007	2008	2009
Tiesioginės užsienio investicijos, mln.litų	29,2	33,2	45,9	74,4
Tiesioginės užsienio investicijos vienam gyventojui, litai	624	717	1000	1641

Šaltinis: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės

Įregistruotų ir veikiančių ūkio subjektų skaičius metų pradžioje Ukmergės rajono savivaldybėje pagal ekonomines veiklos rūšis 2009 m. sausio 1 d. pateikiama 11 lentelėje.

Beveik du trečdaliai rajono įmonių yra paslaugas teikiančios įmonės. Didžioji dalis paslaugas teikiančių įmonių užsiima prekybine veikla.

Pramonės įmonių tarpe didžiąją dalį sudaro medienos apdirbimo ir jos gaminių gamybos, siuvimo bei metalų apdirbimo pramonės įmonės.

Įregistruoti ir veikiantys ūko subjektai pagal ekonomines veiklos rūšis, vnt

	Žemės ūkis, miškininkystė ir žuvininkystė	Apdirbamoji gamyba	Elektros, dujų, vandens tiekimas ir atliekų tvarkymas	Statyba	Didmeninė ir mažmeninė prekyba
Įregistruotų ūkio subjektų	67	137	7	71	279
Veikiančių ūkio subjektų	39	97	7	53	185

Šaltinis: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės

Prioritetinės Ukmergės rajono pramonės šakos yra metalo apdirbimas, kelių tiesimas, siuvimo pramonė, statyba, medienos gaminių ir baldų gamyba. Reprezentuodami šias grindines pramonės šakas pristatomi pagrindinė Ukmergės rajono įmonės.

Centralizuotas vandens tiekimas ir nuotėkų tvarkymas Ukmergėje yra vykdomas nuo 1932 metų. UAB „Ukmergės vandenys“ tiekia tik požeminį vandenį iš giluminių gręžinių, kurių gylis 40-180 m. Per parą bendrovė patiekia 3,9 tūkst. m³ vandens ir surenka bei išvalo apie 3,6 tūkst. m³ nuotekų. Vandens vamzdynų ilgis – 342,3 km, o nuotekų vamzdynai siekia apie 205,9 km.

Elektros energija į Ukmergę patiekama 3 linijomis. Jos visos sužiedintos ir, esant tiekimo sutrikimui, momentaliai perjungiamos. Aukštos įtampos galingumą Ukmergės rajono elektros vartotojai išnaudoja tik 30 %.

Pro Ukmergę praeina magistralinis dujotiekis. Vietiniai vartotojai sunaudoja 16 mln. kub. m dujų per metus. Galimybės vartojimui yra neribotos. Dujų ūkis eksploatuoja 166 km dujotiekio tinklą.

Svarbiausių pramonės gaminių gamyba Ukmergės rajone 2000-2005 metais

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Duona ir pyrago gaminiai, tūkst. t	3,7	3,8	3,2	2,5	2	1,9
Linų pluoštas, tūkst. t	0,7	1,3	1,1	1,3	1,2	0,2
Kelnės (įskaitant moteriškas), mln.	0,4	0,5	0,5	0,4	0,4	0,3
Marškiniai vyrams arba berniukams, mln.	0,6	0,6	0,7	0,7	0,8	0,8
Palaidinukės moterims ir mergaitėms, mln.	0,5	0,8	0,7	0,9	1,1	0,5
Dėžės, dėžutės, grotelinės dėžės ir panaši medinė tara, t	-	-	-	-	875	94
Veterinariniai vaistai, tūkst. l	56,4	75,4	-	-	-	-
Durys, langai ir jų rėmai iš plastikų, t	-	-	-	-	100	364
Surenkamieji konstrukciniai elementai, skirti statybai arba civilinei inžinerijai, tūkst. t	-	13,7	16,9	21,6	23,1	22,5
Krumpliaratiniai kompresoriai	64	243	195	186	186	220
Drabužių spintos, tūkst.	0,5	0,6	1,3	2	0,4	0,8
Stalai, tūkst.	8,3	10,1	11,6	7,7	10,7	18,8

Šaltinis: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės, Vilniaus teritorinė statistikos valdyba

Pagal parduotą pramonės produkciją 1995-2003 metais (žr. 13 lentelę) Ukmergės rajonas atsiliko nuo Vilniaus miesto ir Vilniaus rajono, tačiau smarkiai lenkė visus kitus Vilniaus apskrities rajonus. 1995-2003 metais vyravo pramonės produkcijos gamybos augimo tendencijos. Per šiuos metus parduotos pramonės produkcijos apimtys padidėjo nuo 88 iki 181 mln. Lt. (2,05 karto). Tačiau rajono parduotos pramonės produkcijos dalis (proc.) šalies ir Vilniaus apskrities pramonėje išlieka pastovi.

13 lentelė

Parduota pramonės produkcija Ukmergės rajone 1995-2003 metais, mln. Lt

	Parduota pramonės produkcija (mln. Lt.)								
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
<i>Lietuvoje iš viso:</i>	11.431	14.545	16.662	17.294	15.892	18.544	21.997	22.168	24.520
<i>Vilniaus apskritis</i>	1.868	2.331	2.582	2.937	3.107	3.228	4.112	4.138	4.569
Elektrėnų sav.	-	-	-	-	-	34	37	45	62
Šalčininkų r. sav.	18	24	25	21	13	21	18	22	21
Širvintų r. sav.	18	27	8	12	11	13	19	12	14
Švenčionių r. sav.	59	56	60	73	75	76	78	94	102
Trakų r. sav.	153	196	183	214	125	36	80	59	52
Ukmergės r. sav.	88	105	97	105	114	112	149	168	181
Vilniaus m. sav.	1.518	1.874	2.129	2.425	2.669	2.799	3.549	3.550	3.899
Vilniaus r. sav.	14	49	80	87	100	137	182	188	238

Šaltinis: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės

Viena stambiausių ir seniausių (įkurta 1919 m.) **AB „Vienybė“** – ilgametės tradicijas mašinų gamybos ir metalo apdirbimo srityse turinti įmonė, isikūrusi Ukmergėje, šalia magistralės Kaunas – Daugpilis. Tai šiuolaikiškai dirbanti įmonė, galinti įgyvendinti visus klientų norus ir lūkesčius.

Puoselėjant ilgametės tradicijas mašinų gamybos ir metalo apdirbimo srityje, kurti, gaminti ir pateikti mūsų klientams aukščiausios kokybės produktus, taip užtikrinant: lūkesčių įgyvendinimą ir ilgalaikę partnerystę klientams, kompanijos vertės augimą akcininkams, vilčių išsipildymą ir nuolatinį profesinį tobulėjimą darbuotojams.

„Vienybės“ ženklu pažymėti gaminiai naudojami įvairiausiose pramonės šakose: energetikoje, naftos bei dujų pramonėje, chemijos pramonėje, mašinų gamyboje, metalurgijoje, baldų pramonėje.

Klientams siūlo: šildymo katilus, žemo slėgio kompresorius (orapūtes), metalines konstrukcijas baldams ir transportui, vožtuvus ir žiedus stūmokliniams kompresoriams, įvairius liejinius, plataus vartojimo prekes.

UAB „Algarsa“ (pirminis pavadinimas „Metalų gaminių gamykla“) pastatyta ir pradėjo veikti 1988 metų pradžioje, priklausė komunalinio ūkio ministerijai ir gamino mažosios mechanizacijos įrengimus bei kitus įvairius gaminius, skirtus ministerijos įmonėms.

Panaikinus komunalinio ūkio ministeriją, gamykla perėjo Statybos ir urbanistikos ministerijos priklausomybėn. Pasikeitė gamybos pobūdis. Gamykla įsisavino betono ir skiedinio maišyklių,

gelžbetoninių gaminių metalinių formų, statybinių blokelių agregatų, nestandartinių gaminių, prikabinamo inventoriaus gamybą.

Nuo 1993 m. spalio mėn. gamykla buvo privatizuota ir tapo AB „Algbarsa“. Gamino įvairius gaminius, kuriuos tuo metu buvo įmanoma realizuoti.

Nuo 1995 m. įėjo į „Lietuvos energija“ rinką ir pradėjo gaminti 0,38-380 kV elektros oro linijų bei pastočių 35-330 kV metalo konstrukcijas elektros tinklų įmonėms.

Nuo 2002 m. birželio mėn. tapo UAB „Algbarsa“ (registravimo pažymėjimas Nr. 057069). Nuo 2000 m. bendrovė turi tarptautinį kokybės sertifikatą ISO 9001:2000 LST EN ISO 9001:2001 „Statybinių, 038-400 kV elektros linijų bei pastočių ir kitų metalo konstrukcijų gamyba“, gamybos kontrolės sertifikatą Nr.SPSC-773¹ ir techninį liudijimą „Statybinės plieninės konstrukcijos“ Nr.TL-01-022:2005.

UAB „Algbarsa“ gamybiniai plotai sudaro 7000 m². Bendras teritorijos plotas 3,8 ha. Gamybiniuose korpusuose sumontuoti 10 t tiltiniai kranai, įvairios metalo apdirbimo staklės: frezavimo, šlifavimo, lankstymo, programinės tekinimo, presai, suvirinimo pusautomačiai ir kt.. Lauko sandėliuose sumontuoti tiltiniai kranai.

2005 m. įmonėje sumontuota ir paleista metalo valymo įrenginių 50 m linija bei plazminis metalo lakštų pjaustymo kompiuterizuotas įrengimas.

Per metus gamybai sunaudoja virš 2000 tonų įvairaus metalo ir pagamina įvairių metalo konstrukcijų.

Šiuo metu bendrovės pagrindinę produkciją sudaro elektros oro linijų, transformatorinių pastočių, elektrinių skirstyklų metalo konstrukcijos bei 35-380 kV aukštos įtampos metalinės atramos, įvairios įvadinės apskaitos spintos, viso šios konstrukcijos karštai cinkuojamos. Kitą didelę produkcijos dalį sudaro statybinės konstrukcijos: metalinės santvaros, kolonos, ryšiai, kelio atitvarai, turėklai, apšvietimo stulpai, moduliniai erdviniai tiltai per geležinkelio perėjas, surenkami metaliniai moduliai, ryšio bokštai. Šie gaminiai yra sertifikuoti „Statybos produkcijos sertifikavimo centre“.

Pagrindiniai bendrovės užsakovai: AB „Elektros tinklų statyba“, Šiaulių energetikos statyba, Rytų ir Vakarų skirstomųjų tinklų įmonės, UAB „Merko statyba“, AB „YIT KAUSTA“, AB „Panevėžio statybos trestas“, UAB „Vikstata“, Ranga IV, UAB „Fortesta“, UAB „Santehnika“, UAB „PPSPIRINE SYSTEMS“, olandų firma N.C.N. Hydraulic systems B.V., Estijos firma ABB, „Latenergostroj“.

Pastaraisiais metais pagaminti ir dalinai sumontuoti objektai:

Kauno 110-330 kV elektros pastotis, Vilniaus „Šiaurinė“, ir „centrinė“ 110-330 kV elektros pastotis, Radviliškio ir Šeduvos 35-110 kV elektros pastotys, Oro uosto, Vievio, Panevėžio „Piniavos“ 35-110 kV elektros pastotys ir kt.

Iš statybinių objektų: Ukmergės gelžbetonio polistireninio putplasčio cechas, Vilniuje – „Megapolis“, centrinė universalinė parduotuvė, „RIMI“ parduotuvė, Ukmergėje ir Tauragėje „IKI“ parduotuvės, Kenos geležinkelio perėjoje pėsčiųjų tiltas 50 m ilgio, Ignalinos atominėje elektrinėje – šiluminės trasos atramų linija, buitinių atliekų sandėlis. Paskutiniaisiais metais pagamintos metalo konstrukcijos prekybos centrams „Mandarinas“ Vilniuje, „Norfa“ Anykščiuose, „Maksima“ Ukmergėje, „Eifelis“ Ukmergėje, „Saulės miestas“ Šiauliuose. Taip pat metalo konstrukcijos Vilniuje – tunelio pratęsimas ir administracinis- prekybinis kompleksas „Vilniaus vartai“.

UAB „Algbarsa“ priklauso Lietuvos energetikų asociacijai, Lietuvos suvirintojų asociacijai ir Lietuvos statybininkų asociacijai.

14 lentelė

Pagrindiniai UAB „Algbarsa“ veiklos rodikliai

	2005	2006	2007	2008
Gamyba (be PVM)	4,7	7,9	7,5	9,7
Eksportas, mln Lt	0,2	0,3	0,5	0,8
Vidutinis darbuotojų skaičius	80	89	90	85

Šaltinis: įmonės pateikti duomenys

Uždaroji akcinė bendrovė „Betula“ įkurta 1992 m. - iškart po Lietuvos nepriklausomybės atkūrimo.

Visa įmonės veikla prasidėjo nuo mažos lentpjūvėlės išnuomotose dirbtuvėse. Siekdami savo tikslo - išvystyti gamybą ir pradėti gaminti sudėtingesnius gaminius, metams bėgant, atvėrė naują gamybos cechą ir nuo pirminio medienos perdirbimo perėjo prie medinių tvorų ir sodo gaminių gamybos. Tame pereinamajame laikotarpyje buvo gaminama ir viengubo pjovimo lentų, ir ruošinių, ir euro padėklų, ir kt. įvairių gaminių iš medžio.

Šiandien kompanijoje dirba daugiau nei 60 patyrusių medienos perdirbimo specialistų. Per tą laikotarpį žmonės įgavo patirties dirbant tarpusavyje ir siekiant norimų rezultatų.

Pastaruosius septynerius metus UAB „BETULA“ specializuojasi tvorų ir sodo gaminių gamyboje, kuriuos eksportuoja į Didžiąją Britaniją. Jau nuo šių metų praplėtėme savo pajėgumus ir padidinome eksportą į kitas šalis, tai - į Daniją, Norvegiją, Vokietiją. Didelis dėmesys skiriamas mūsų vietinei Lietuvos rinkai.

1955 m. lapkričio 1 d. Ukmergėje įkuriamas Kelių statybos rajonas Nr. 2, kuris keletą kartų pakeitęs pavadinimą, gyvuoja jau daugiau nei 50 metų. Po privatizavimo viešo akcijų pasirašymo būdu 1993 m. įmonė žinoma kaip **AB "Ukmergės keliai"**.

Bendrovė per savo gyvavimo laikotarpį, atliko svarbius tuo metu Lietuvai kelių tiesimo bei tvarkymo darbus: kapitaliai tvarkė kelią Vilnius – Ukmergė - Panevėžys, įrenginėjo juodas dangas Lietuvos šiaurės rytiniuose keliuose. 1965 metais Ukmergės Kelių statybos rajonas Nr.2 įsijungė į

magistralės Vilnius – Kaunas tiesimą. Be minėtų objektų, darbai ir toliau buvo vykdomi ne tik Ukmergės rajone, bet ir Anykščių, Jonavos, Širvintų Molėtų rajonuose. Nemažai įrengta ir suremontuota dangos daugelyje Lietuvos kelių. 1993 metais Valdyba pradėjo juodų dangų paviršiaus apdorojimo darbus. Be įprastų asfalto dangų, ši įmonė pirmoji Respublikoje įdiegė plonasluoksnio mikroasfalto (šlamo) dangos įrengimo technologiją, kuri buvo panaudota atnaujinant juodą dangą prie LR Seimo rūmų.

Ne mažiau svarbi Bendrovės veiklos sritis - tiltų ir viadukų statyba bei remontas. Per 50 metų pastatyti 35 tiltai. Be tiltų dar pastatyti 25 viadukai, įrengti 7 tuneliniai pravažiavimai. Vien magistralėje Vilnius – Panevėžys pastatyti viadukai Graužiečių, Pabaisko, Dukstynos, Kurėnų, Skabeikių, Taujėnų sankryžose. VIA Baltikos kelyje pastatyti Aristavos ir Nociūnų monolitiniai viadukai. Kita tiek, kiek pastatyta tiltų, jų rekonstruota. Rekonstruoti ir suremontuoti tokie viadukai ir tiltai kaip : tiltas per Kruoną magistralėje Vilnius – Kaunas, Vievio viadukas toje pat magistralėje, tiltas per Šešupę Marijampolėje, viadukai per geležinkelį ties Šeduva ir Baisiogala ir daugelis kitų.

15 lentelė

Pagrindiniai AB „Ukmergės keliai“ veiklos rodikliai

	2005	2006	2007	2008
Gen.ranga, tūkst. Lt.	1967,7	3517	7305	2126
Savo jėgomis, tūkst. Lt.	23736,5	31420,6	43745	54354
Vidutinis darbuotojų skaičius	218	237	274	292
Išdirbis, Lt	108883	132576	159653	186144

Šaltinis: įmonės pateikti duomenys

Pagrindinės AB „Ukmergės keliai“ veiklos:

- *Tiltų ir viadukų statyba bei remontas.* Tiltų ir viadukų statyba bei remontas reikalauja ypatingo pasiruošimo, specialios įrangos, bei kvalifikuotų specialistų, todėl bendrovė turėdama visas galimybes, reikiamas atestacijas, sertifikatus bei ilgametę patirtį, nuolat dalyvauja įvairiuose konkursuose ir vykdo šiuos darbus visoje Lietuvoje. Bendrovė remontuodama tiltus pagal Danijos firmos "Tarco Vej A/S" technologiją, rengia deformacinius pjūvius su minkštu užpildu. Įsivinta monolitinių tiltų statybos technologija.
- *Kelių, gatvių tiesimas bei remontas.* Šią veiklą įmonė taip pat sėkmingai vykdo nuo 1955 metų. Istorškai susiklosčiusios aplinkybės, įmonei lėmė vykdyti šią veiklą viename Lietuvos regione. Įmonės bazės dislokacijos vieta lėmė tai, kad per šį regioną nutiesti vieni iš svarbiausių tiek vietinės reikšmės keliai, tiek tarptautinės magistralės, įgalina vykdyti nuolatinę kelių priežiūrą bei remontą. Besivystant apskričių infrastruktūrai, įmonė nuolatos vykdo savivaldybės užsakymus susietus su gatvių tiesimu ir remontu, automobilių

stovėjimo aikštelių statyba, kelių prie gyvenamųjų namų tiesimu ir t.t. AB "Ukmergės keliai" turi visą reikiamą techniką šios veiklos vykdymui.

- *Aerodromų kilimo ir tūpimo takų tiesimas bei remontas.* Kadangi oro uostų takų saugumo bei kokybės reikalavimai yra labai aukšti, juos atlikti renkamos tik sertifikuotos įmonės. AB "Ukmergės keliai" yra atlikusi Vilniaus oro uosto nusileidimo takų remonto darbus.

1967 m. įkurta dabartinė AB „*Vilkma*“, kur siuvami aukštos kokybės vyriški marškiniai, kurių 100 % produkcijos eksportuoja į Skandinavijos šalis, Vokietiją, Prancūziją, Didžiąją Britaniją, JAV. Apyvarta kiekvienais metais kyla: 2006 m. – 17,5 mln. Lt, 2007 m. – 18,1 mln. Lt, 2008 m. – 18,2 mln. Lt. Darbuotojų skaičius mažėja (dėl gerėjančio efektyvumo): 2006 m. – 339, 2007 m. – 296, 2008 m.- 261.

16 lentelė

Pagrindiniai UAB „Aukmergės baldai“ veiklos rodikliai

	2005	2006	2007	2008
Gamyba (be PVM)	22,6	22,7	22,8	25,9
Eksportas, mln Lt	21,6	21,1	20,7	24,3
Vidutinis darbuotojų skaičius	256	247	245	230
1 žmogaus išdirbis, Lt	7357	7659	7755	9384

Šaltinis: įmonės pateikti duomenys

1999 metais AB "Ukmergės baldai" įvykdė reorganizaciją, kurios metu ir susikūrė UAB "Aukmergės baldai". UAB „*Aukmergės baldai*“ specializuojasi įvairios paskirties baldų gamyboje: stalai, komodos, indaujos, spintos. Pagrindinė žaliava - natūrali beržo mediena taip pat medžio drožlių plokštė, faneruota drožtinė fanera. Produkcijos pagrindiniai pirkejai - D.Britanijos, Švedijos, Vokietijos bei Olandijos firmos.

Verslo konsultavimo paslaugas Ukmergėje teikia šios įstaigos: Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnybos Ukmergės rajono konsultavimo biuras, įsteigtas 1993 m.; Vilniaus prekybos, pramonės ir amatų rūmų Ukmergės filialas, įsteigtas 1993 m. ir Ukmergės turizmo ir verslo informacinis centras, įsteigtas 2002 metais.

2.5. Verslumo skatinimo kaime tendencijos

Ukmergės rajone vyrauja tradicinė žemdirbystė, tačiau dėl vidutiniškai derlingų žemių toks ūkininkavimas dažnai yra nepelningas, gyventojų pajamos mažos, o nedarbas didelis. Spartesnę kaimo plėtrą rajone galėtų paskatinti alternatyvios žemės ūkio veiklos (tradicinių amatų, kaimo turizmo bei poilsio paslaugų, kitų smulkių verslų) bei netradicinės žemės ūkio gamybos (vaistažolių

ir prieskoninių augalų, grybų, uogų, vaisių ir daržovių, kalakutų, triušių auginimo, kailinių žvėrelių veisimo, bitininkystės, vidaus vandenų žuvininkystės) vystymas.

Ukmergės savivaldybės žemės ūkio ir melioracijos skyrius atlieka ES ir Kaimo plėtros programų lėšų administravimo ir kontrolės funkcijas vadovaudamasis Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos Kaimo rėmimo programos dokumentais, reglamentuojančiais lėšų naudojimo tvarką. Pagal nustatytas tvarkas, atlieka valstybinių melioracijos statinių, perduotų savivaldybei valdyti ir tvarkyti pasitikėjimo teise, remonto ir rekonstrukcijos darbų valstybės biudžeto lėšų administravimą ir naudojimo priežiūrą.

2008 metais rajone buvo 2150 ūkininkų, įregistravusių savo ūkius. Žemės ūkio ir kaimo valdų registre savo valdas buvo įregistravę 7000 žemės ūkio subjektai, t. t. atnaujinę valdas apie 4500.

Ukmergės rajone bendras žemės fondas sudaro 139528 ha. Žemės ūkio naudmenos sudaro 75310 ha, ariama žemė 65390 ha, nusausinta žemė sudaro 74464 ha.

2008 m. žemės ūkio naudmenos ir pasėlius deklaravo 3700 žemės ūkio subjektai, kas sudaro 57505 ha. Parama ūkininkaujantiems sudarė apie 25,5 mln. Lt. Pasitraukusių iš žemės ūkio gamybos rajone yra 585 ūkininkai.

Nemažai ūkininkų domisi ir ruošia projektus žemės ūkio paskirties žemės apželdinimui mišku.

Sėkmingai vystomi ekologiniai ūkiai, gaminantys saugius, kokybiškus maisto produktus, išsaugo ir atkuria gyvybingą dirvožemį, saugo aplinką nuo taršos. Ukmergės rajone yra sertifikuoti daugiau kaip 200 ūkių. Nors ekologinių ūkių skaičius ir naudmenų plotas auga, pagaminamas vis dar nepakankamas ekologiškos produkcijos kiekis būtinas šių produktų perdirbimui ir eksporto plėtrai. Bendras sertifikuotas ekologinės žemdirbystės plotas siekia daugiau nei 6 400 ha (apie 4,6 proc. visos rajono teritorijos).

Pagrindiniai ekologinio ūkininkavimo privalumai:

- didelė produktų paklausa;
- didesnis vartotojų pasitikėjimas produktu;
- aplinkos tausojimas;
- eksporto galimybė;
- ekologiškiems produktams nėra kvotų;
- didesnė produktų kaina;
- didesnės kompensacinės išmokos už sertifikuojamus ekologinės gamybos pasėlius.

Iš tradicinių kaimo amatų Ukmergės rajone yra puoselėjama audimo, mezgimo, nėrimo, pynimo ir kitų tautodailės darbų gamyba. Kulinarijos paveldo fondo komisija yra sertifikavusi įvairių rūšių sūrių, pieno produktų, duonos gaminių gamybą.

Rajone po truputį įgauna pagreitį ir netradicinio ūkio plėtra. Tai- vaistinių ir prieskoninių augalų auginimas, energetinių augalų – gluosninio žilvičio auginimas biokurui. Daugėja auginamų rapsų plotai, kur ūkininkams atsiveria didelė rinka ryšium su numatoma biodyzelino gamyba. Vidutinio ūkio dydis rajone jau siekia 12 ha. Rajone kol kas vyrauja nedideli ūkiai. Tačiau yra ir stambių ūkių, turinčių virš 1000 ha. žemės, tačiau jų pagrindas yra nuomojama valstybinė žemė arba privati žemė nuomojama iš privačių asmenų. Smulkūs ūkininkai nesiryžta atsisakyti savo veiklos, todėl ūkių stambėjimo ir mažų ūkių procesas nėra akivaizdžiai pastebimas.

Kooperacijos žemės ūkyje klausimas yra vienas aktualiausių rajone. Ūkininkai norėtų kooperuotis (ypatingai ekologinio ūkio sferoje), tačiau jiems trūksta informacijos apie kooperacijos vystymą. Kol kas tokia ūkininkavimo forma nėra paplitusi. Nors yra keletas pakankamai stambių junginių: „Atkočių agroservisas“, kooperatyvas „Taujėnų sodai“, žemės ūkio bendrovė „Žiedas“ ir keletas kitų žemės ūkio kooperacijos darinių, tačiau šis skaičius nėra didelis.

Sekantis svarbus aspektas pažymintis žemės ūkio sektoriaus specifiką yra menkas specializacijos lygis. Rajone pagrinde vyrauja mišrūs ūkiai, tačiau tai neskatina bendro žemės ūkio produktyvumo rajone, todėl mažina konkurencingumą bei galimybes orientuotis į platesnę rinką. Kadangi stambūs žemės ūkio vienetai, besispecializuojantys konkrečios produkcijos gamyboje yra ekonomiškai stiprūs ir ganėtinai pelningi, specializacija neabejotinai privalo būti skatinama. Šiuo metu yra keletas gerai veikiančių specializuotų ūkių. Rajone išauginama daug rapsų, javų. Labai perspektyviomis laikytinos pieno, gyvulininkystės, mėsinių ūkio šakos. Tačiau mažėjančios produkcijos supirkimo kainos gali priversti šias ūkio šakas prie bankrotų.

Rajono ūkininkai pakankamai aktyviai naudojami Europos Sąjungos bendros žemės ūkio politikos teikiamomis galimybėmis ir struktūrinių fondų finansine parama. Pagrindinės investavimo sritys yra žemės ūkio technikos ir įrengimų įsigijimas ir ūkių reorganizavimas bei restruktūrizavimas.

Be to, Europos Sąjungos išmokos žemės ūkio sektoriui akivaizdžiai pagerino melioruotų žemių būklę rajone. Prieš tampa Lietuvai Europos Sąjungos nare žemės ūkio situacija buvo gana prasta dėl apleistų dirbamos melioruotos žemės plotų būklės, tačiau dėl išmokų už žemės ūkio naudmenas ir pasėlius žemės plotai buvo pradėti įsisavinti ir dirbti.

Tačiau problemų melioracijos srityje yra likę. Pagrindinė iš jų – griovių ir drenažo būklė.

Melioracijos darbams 2008 m. buvo skirta 1 mln.955 tūkst. Lt. Visi numatyti darbai atlikti. Suremontuota ir rekonstruota 150,00 ha drenažo sistemų. Suremontuota ir rekonstruota 15,47 km griovių, 10 pralaidų, suremontuotas 1 tiltas Veprių seniūnijoje..

Kaip pernai metais, taip ir šiais metais buvo teikiama parama žemės savininkams melioruotuose plotuose. 2008 m. ši parama sudarė 55 tūkst.Lt. Iš Europos sąjungos struktūrinių fondų 2009 metams pateikta paraiška ir pradėta vykdyti 18 km griovių rekonstrukcija Siesikų seniūnijoje.

Paruoštas techninis projektas, atlikti rekonstrukciją tvenkiniui ant Ukmergėlės upelio, kurio hidromazgo remontas kainuos beveik 350 tūkst.Lt. Atlikta galimybių studija ir poveikio aplinkai vertinimas Veprių ežero gamtosauginiam sutvarkymui. Šis projektas turi apimti ne tik ežero išvalymą, bet ir pagerintų miestelio gyventojams ekologinę – higieninę būklę. Ežeras turėtų tapti kultūrinės, buitinės, rekreacinės, landšaftinės traukos centru. Šiam projektui įgyvendinti iš Europos sąjungos struktūrinių fondų gamtosauginiam sutvarkymui numatoma skirti iki 2 mln.Lt.

Melioracijos įrenginiai yra valstybės turtas. Ūkininkai patys nėra finansiškai pajėgūs sutvarkyti šį turtą, yra privalus didesnis valstybės įsikišimas į šios žemės ūkio infrastruktūros gerinimo klausimus. Nors pinigai iš biudžeto melioracijos įrenginių būklės gerinimui (remontui, rekonstrukcijai) ir yra skiriami, jų nepakanka.

17 lentelė

Ukmergės rajono žemės ūkio produkcija

	Bendroji žemės ūkio produkcija	Augalininkystės produkcija	Gyvulininkystės produkcija
2005	82171	41765	40406
2006	78778	35445	43333
2007	108493	58932	49561

Šaltinis: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės

Žemės ūkio veikla įvairinama uogų, vaistažolių auginimu ir gėlininkyste. UAB „Oliseta“, įkurta 1998 m., kuri garsėja specializuota sodininkystės ir medelynų veikla. Sėkmingai plėtodama veiklą UAB „Oliseta“ atstovauja pasaulinio garso kompanijas S&G flowers ir Elsner PAC (logo) Jungpflanzen, vedančias ir pardavinėjančias gėlių daigelius ir sėklas.

Didžiulį postūmį kaimo plėtrai davė bendruomenių kūrimosi procesas. 2001 m. įsteigta Ukmergės rajono Partnerystės grupė, kurios pagrindu 2004 m. buvo įkurta Ukmergės rajono VVG. Kiekviena kaimo bendruomenių organizacija vidutiniškai atstovauja po 319 kaimo gyventojų, organizacijose yra apie 30–40 veiklių narių. Kaimo bendruomenės daugiausiai vykdo kultūrinę, švietimo ir socialinę veiklą. 3 bendruomenės įsirengė bendruomenės namus. Petronių kaimo bendruomenė įsteigė Amatų namus ir vykdo ekonominę veiklą, kurios pelnas yra naudojamas bendruomenės poreikiams tenkinti. VO „Ukmergės rajono vietos veiklos grupė“ per 2004 – 2008 metų laikotarpį sukūrė 2 kaimo plėtros strategijas ir jas sėkmingai įgyvendina: verslumo skatinimas kaimo vietovėse – prioritetinė strategijų įgyvendinimo sritis. Apie savo veiklą VVG periodiškai teikia rajono spaudoje, savo ir savivaldybės tinklapiuose.

Atlikus bendruomenių apklausą buvo išsiaiškinta, kad bendruomenių organizacijų nariams dar trūksta projektų rengimo, kompiuterinio raštingumo, verslo vadybos, amatų mokymo, anglų kalbos

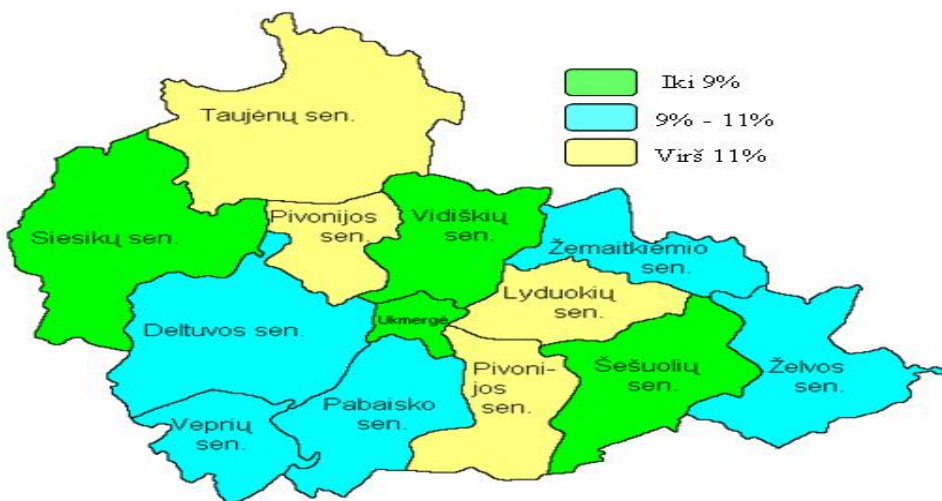
žinių ir kt. įgūdžių. Šių kaimo problemų sprendime aktyviai dalyvauja Prekybos, pramonės ir amatų rūmų Ukmergės filialas.

2.6. Darbo vietų išsaugojimas ir naujų steigimas, veiklos optimizavimas Ukmergės rajone

Ukmergės rajono gyventojų pragyvenimo šaltiniai, palyginus su visos Lietuvos bei Vilniaus apskrities gyventojų pragyvenimo šaltinių pasiskirstymu, iš esmės skiriasi. Pagrindiniai bruožai: silpnas gyventojų ekonominis savarankiškumas ir aktyvumas, didelė priklausomybė nuo pensijų, šeimos ar kitų asmenų išlaikymo. Miesto ir kaimo gyventojų pragyvenimo šaltiniai skiriasi: miesto gyventojams būdinga aktyvi veikla, o kaimo – ypač stipri priklausomybė nuo pensijų, pašalpų.

Ukmergės rajono savivaldybė išsiskiria ypač žemu, ženkliai mažesniu tiek už šalies, tiek už Vilniaus apskrities vidurkį, vidutiniu darbo užmokesčio dydžiu, nors pastaraisiais metais pastebimos šio rodiklio didėjimo tendencijos.

Ukmergės rajono privalumas - savivaldybės ūkio diversifikacija. Užimtumo lygis Ukmergės rajono savivaldybėje pastaraisiais metais didėja (užimtų gyventojų - apie 40 proc.), augimo tempai spartesni nei kituose apskrities rajonuose. Gana tolygi ne žemės ūkio įmonių sklaida seniūnijose yra palankus užimtumo veiksnys, tačiau užimtumas gyvenamojoje vietoje mažesnis negu kitose vietovėse. Ukmergės savivaldybė pasižymi vidutiniu ekonominiu gyventojų aktyvumu, didele jų priklausomybe nuo pensijų, pašalpų, šeimos ar kitų asmenų išlaikymo. Tai rodo, kad rajono visuomenė sensta, didelė dalis gyventojų uždirba aukštesnes nei vidutines pajamas, todėl išlaiko šeimą.

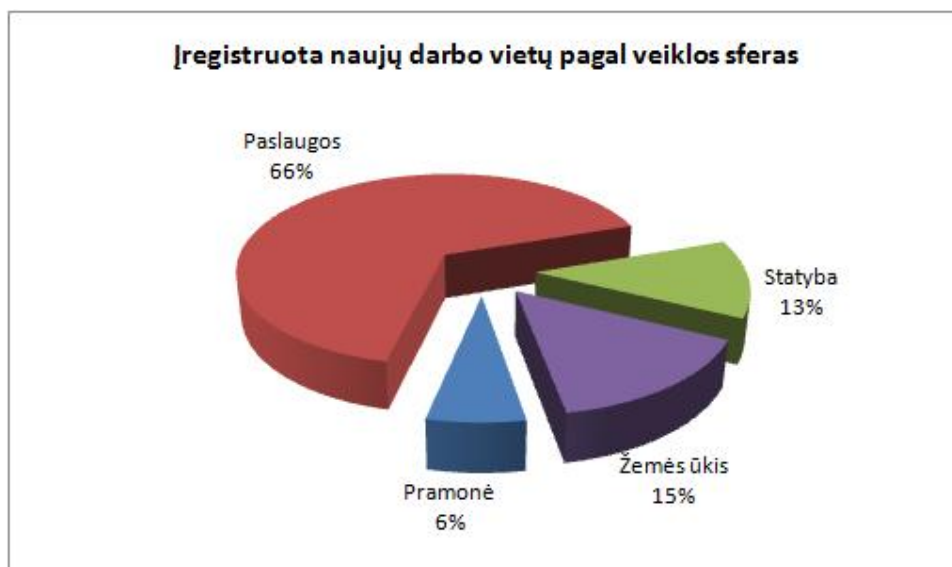


10 pav. Nedarbo lygio žemėlapis Ukmergės rajone, 2009 m.

Šaltinis: Ukmergės darbo birža

Pagrindinis pajamų šaltinis rajone, išsiskiriantis iš kitų apskrities rajonų – žemės ūkio veikla, tuo tarpu pajamos iš nuosavo verslo, nuosavybės ar investicijų yra nedidelės. Kaimo gyventojų pragyvenimo šaltinių struktūra yra problematiškiausia: apie 2 kartus labiau priklausoma nuo pensijų, pašalpų ir pan. bei apie 2 kartus silpnesnis darbo užmokesčio šaltinis. Darbo užmokesčio augimo dinamika yra palanki, tačiau atotrūkis tarp Ukmergės ir šalies gyventojų užmokesčio išliko pastovus 10 metų santykiu - 0,77:1.

Vidutinis nedarbo lygis rajone, kaip ir šalyje, per pastarąjį dešimtmetį žymiai kito. Išaugęs iki 17,4 %. 2001 metais nedarbas pradėjo smarkiai mažėti ir 2006 metais vidutinis bedarbių skaičius nuo darbingo amžiaus gyventojų rajone sudarė 4,3 %. Nedarbas toliau tendencingai mažėjo ir 2007 metais rugpjūčio 1 d. šio rodiklio reikšmė buvo tik 3,4 %. (šalyje 2,8 %, Vilniaus apskrityje – 2,5 %), tačiau pastaruoju metu nedarbo lygis sparčiai kyla dėl nepalankių ekonominių bei politinių veiksnių.



11 pav. Naujos darbo vietos pagal veiklos sferas

Šaltinis: Ukmergės darbo birža

Viena didžiausių problemų, su kuria susiduria jauni žmonės, yra bedarbystė. Nesėkmingas integravimasis į darbo rinką bei užimtumo stoka yra vieni svarbiausių neigiamų veiksnių, lemiančių daugelį kitų jaunimo problemų atsiradimą – žalingų įpročių plitimą, negalėjimą užsimokėti už mokslą bei įsigyti būstą. Ukmergės rajone retas jaunuolis imasi iniciatyvos pradėti savo verslą. Ukmergės rajone į darbo biržą besikreipiančio jaunimo skaičius mažėjo, jau bent iki 2008 metų. Tuo tarpu besikreipiančio nekvalifikuoto jaunimo dalis didėja, t.y. kas trečias jaunuolis nekvalifikuotas.

Įsidarbinimo galimybių barometro 2006 metams duomenimis, per 2007 - 2013 metų periodą tiek Ukmergės rajono savivaldybėje, tiek Vilniaus apskrities įmonėse ir organizacijose toliau išliks

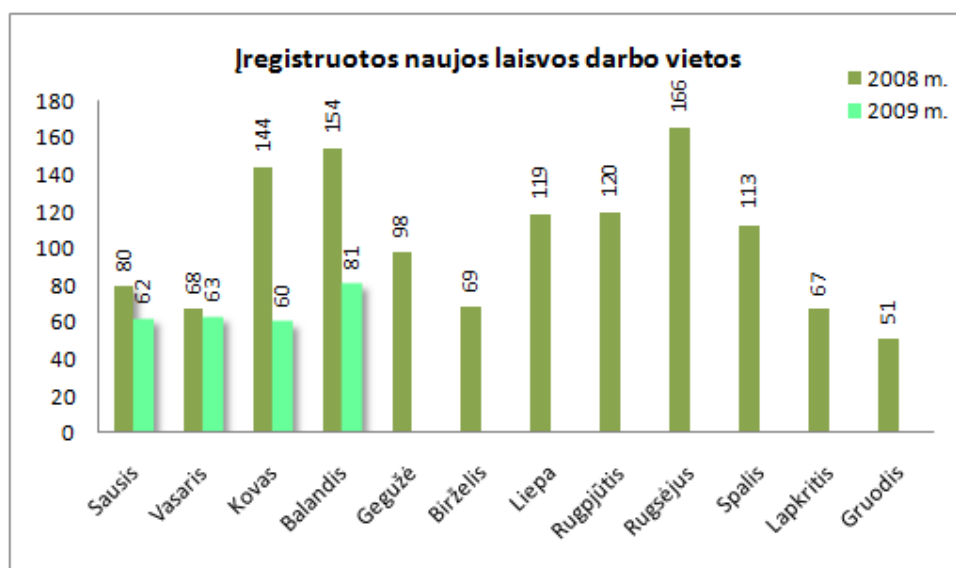
paklausūs vadybininkai, inžinieriai, buhalteriai ir kt. specialistai. Paklausiomis išliks su paslaugų ir statybos sektoriumi susijusios profesijos, kvalifikuotos darbo jėgos poreikis išliks didelis.

2009 m. balandžio mėn. užregistruota 35% daugiau laisvų darbo vietų nei 2009 m. kovo mėn. Daugiausia laisvų darbo vietų - paslaugų sferoje.

Bene didžiausią reikšmę, aprūpinant darbo rinką reikiama specialiais specialistais, vaidina švietimo institucijos. Iš šių įstaigų galima išskirti perkvalifikavimo ir kvalifikacijos kėlimo centrus, profesinio mokymo įstaigas, aukštesniąsias mokyklas. Nuo rajone veikiančių švietimo įstaigų mokymo programų kokybės, prieinamumo, bendradarbiavimo su socialiniais partneriais priklauso darbo jėgos pasiūla, darbo jėgos kokybė bei mobilumas. Mokymo poreikiai neatsiejami nuo naujos, augančios ir dinamiškos regiono ekonomikos poreikių ir turi tapti tradicinių sektorių restruktūrizavimo ir modernizavimo proceso dalimi.

Per 2009 m. balandžio mėnesį Ukmergės darbo biržoje įregistruota 81 nauja laisva darbo vieta, iš jų neterminuotam darbui įregistruota 13 vietų.

Įregistruotos naujos darbo vietos 2008 m. ir 2009 m. pateiktos 12 pav.:



12 pav. Naujos laisvos darbo vietos

Šaltinis: Ukmergės darbo birža

2.7. Prekybos, pramonės ir amatų rūmų veiklos įtakos įmonėms naudos elementai

Analizuojant Prekybos, pramonės ir amatų rūmų (toliau – PPAR) veiklos įtaką įmonėms, buvo atliktas tyrimas, kurio metu išsiaiškinti ir nustatyti šie specifiniai Prekybos, pramonės ir amatų rūmų veiklos įtakos įmonėms naudos elementai, apžvelgti esami Prekybos, pramonės ir amatų rūmų bei įmonių ryšiai bei tarpusavio sąsajos. Konstatuotos tokios PPAR veiklos sritys:

Įtaka (galia). PPAR gali įtakoti politinius sprendimus, lemiančius verslo aplinką: per išskirtinį rūmų teisinį statusą (ypač visuotinės narystės modelio atveju); per rūmų lobistinius kanalus vyriausybėje, parlamente ir vietos valdžioje; prisijungdami prie regiono verslo lyderių „klubo“; per investicijas į švietimą, ateities darbo jėgos išteklius; dalyvaudami ir padėdami spręsti regiono problemas.

Atstovavimas interesams (*advocacy*). PPAR gali apginti savo interesus, įtraukti juos į prioritetų sąrašą: per rūmų deleguotus asmenis parlamente, vyriausybėje, visose kitose struktūrose; per įdarbintus advokatus.

Įsitraukimas į verslo bendruomenės veiklą (*galimybė laikyti ranką ant verslo gyvenimo „pulso“*). PPAR nariai įtraukiami į konsultacinius procesus (per rūmų komitetus, kur tiesiogiai bendrauja su politikais); nariai gauna naudos iš rūmų tinklo (nuomonių įvairovė; ekspertiniai vertinimai; susitikimai; diskusijos); „Verslo pusryčiai“ su politikais; „Atvirų durų dienos“ - susitikimai ir konsultacijos su parlamentarais ir Vyriausybės atstovais; politikų ir verslo lyderių pasveikinimai, padėkojimai (pvz., nominacijų įteikimai); užtikrinamas priėjimas prie verslo lyderių.

Patikimumas. PPAR nariai gali pretenduoti į patikimesnių įmonių statusą, kadangi rūmų „rentgenų“ yra nuolat peršviečiami: visuotinės narystės rūmai patvirtina įmonės patikimumą (Vokietija); nario statusas įmonei garantuoja patikimumo statusą, pvz. Švedijoje nariai moka mažesnius draudimo mokesčius.

Matomumas (*visibility*). Per narių direktoriją, per internetą ir rūmų publikacijas, per priėjimą prie regiono verslo lyderių, per rūmų renginius ir rėmimo programas, per efektyvesnį įmonių lėšų, skirtų reklamai, panaudojimą, t.y. reklamuojantis narių direktorijose, Rūmų spaudoje, interneto svetainėje; didinamas prekės ženklo žinomumas per rūmų apdovanojimus (sertifikatai; prizai; nominacijos); Membership Plaque (viešinamas narys, įnešęs didelį indėlį į regiono plėtrą). Viešinimas išplečia produkcijos ir paslaugų marketingo galimybes.

Informacija (*tipinė rūmų paslauga*). Nusitaikymas į potencialius narius; priėjimas prie ekonominių ir demografinių duomenų; pranašumas prieinančiam prie verslo (bendruomenės) resursų; gauna savaitinius raportus apie narystės naudą, kvietimus į narių, bendruomenės bei politikų renginius, kurie gali paveikti verslą ar jo sąlygas; padidina įmonės organizacines galimybes per priėjimą prie reikalingos informacijos ir jos sklaidą.

Dokumentų įforminimas (*tipinė rūmų paslauga*). Prekių kilmės sertifikatai, ATA Carnet, Force majeure, dokumentų autentiškumo tvirtinimas, brūkšninio prekės kodo įforminimas.

Eksperto ir bendrai užsienio prekybos rėmimas (*tipinė rūmų funkcija*). Rūmai padeda susisiekti su būsimais klientais, organizuojamos įvairios misijos, parodos; rūmai plačiais tinklais

skleidžia informaciją apie produktus, paslaugas, investicines galimybes, poreikius ir kt.; plečiamos rinkos ir didinami pardavimai.

Tiesioginė pagalba: nuolaidos. PPAR teikia nemokamą informaciją, 50% nuolaidos dokumentams, kvietimai į visus rūmų renginius, nuolaidos seminarams, nemokama informacijos sklaida EIC bei EVIT tinkluose.

Publikacijos (*tipinė rūmų veikla*). Narių direktorijos, bukletai, rūmų periodika, metodiniai leidiniai.

Profesinis augimas. Nariai pakelia savo žinių vertę per rūmų programas, dialogą, nuolatinį informavimą, susitikimus su ekspertais, priėjimą prie duomenų, statistikos; per dalyvavimą renginiuose ir pan. Verslo įgūdžių kursai, IT kursai, vadybos programos, individualūs specialieji mokymai.

Ekspertinė pagalba. Pasinaudodami vidiniais resursais ir išoriniais komitetais rūmai teikia konsultacijas ir pagalbą pačiais įvairiausiai klausimais (prekių ekspertų konsultacijos, profesinio rengimo ekspertų veikla, nukreipiančioji konsultacija (rūmų specialistai).

Teisinė pagalba. Lietuvos rūmai esminės teisinės pagalbos nariams neteikia. Yra tik elementai iš užsienio praktikos: įmonių prekybos dokumentų autentiškumo ekspertizė ir patvirtinimas.

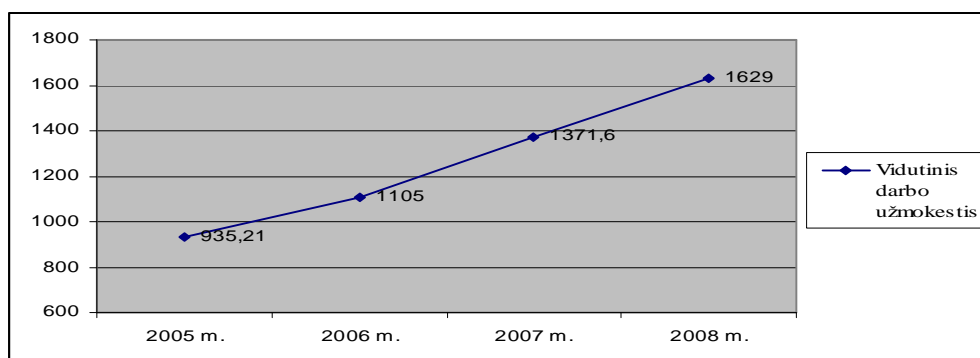
Narys – nariui programa. PPAR nariams taikomos nuolaidos bankinėms, buhalterinėms, konsultacinėms, personalo atrankos, grafinio dizaino, marketingo ir kt. paslaugoms.

Kita (pastebėjimai). Nariai kontaktuoja tarpusavyje. Rūmai organizuoja verslo klubą ir neformalaus bendravimo renginius nariams (Kalėdų balius su programa; Naujų narių inauguracijos; parodos atidarymo balius; klubo susitikimai kartais rengiami narių įmonėse; rūmų nariai dalyvauja ilgalaikiuose ES projektuose; rūmų nariai turi galimybes naudotis narių tinklu pagal interesus.

Apibendrinus išskirtas veiklos sritis, reikia pabrėžti, kad tai yra strateginės Prekybos, pramonės ir amatų rūmų veiklos kryptys, kurios užtikrina veiklos įgyvendinimą ir kokybę. Tyrimo metu nustatyta, kad šie išskirti elementai yra taikomi praktikoje. Pagal juos reikia orientuotis siekiant vystyti veiklą, prognozuoti būsimus ateities veiklos įvykius.

2.8. Duomenų apie įregistruotas įmones ir apdraustusius statistiniai rodikliai

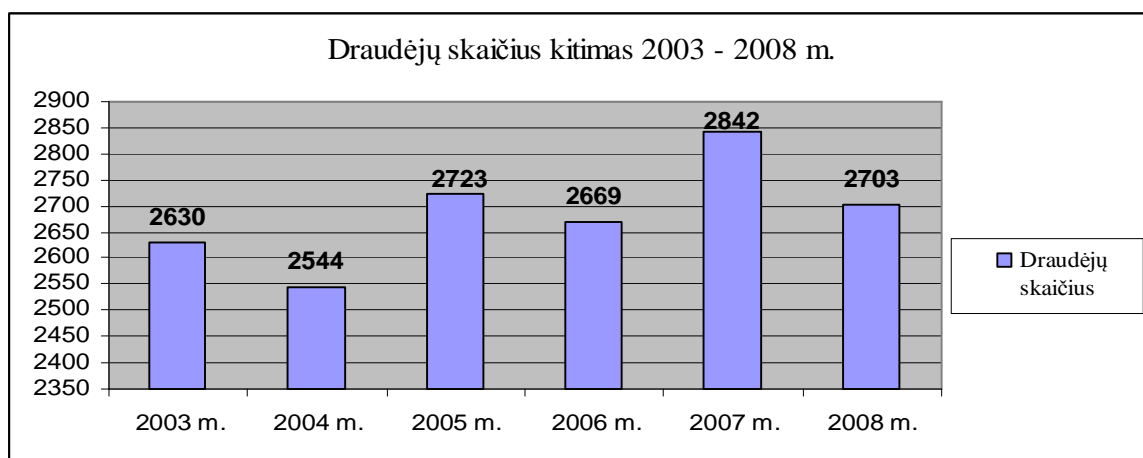
Atliktu tyrimu įvertinti 2008 metų duomenys apie įmonių bei apdraustųjų Ukmergės rajone registraciją. 2008 metais surinkta 12,9 mln. Lt pajamų daugiau negu 2007 metais. Geresni rezultatai pasiekti dėl apdraustųjų darbo užmokesčio didėjimo. Taigi, remiantis statistikos departamento duomenimis, galima teigti, kad Ukmergėje pajamos augo ne tik dėl darbo užmokesčio didėjimo, bet ir dėl apdraustųjų skaičiaus didėjimo bei draudėjų skaičiaus kitimo. (žr.13 pav.)



13 pav. Vidutinis apdraustųjų pilnu socialiniu draudimu mėnesinis darbo užmokesčio augimas

Šaltinis: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės

2009 m. sausio 1 d. registruota 2703 draudėjai. 2008 m. sausio 1 d. buvo 2842, per metus sumažėjo 139 draudėjais (žr. 14 pav.).



14 pav. Draudėjų skaičiaus kitimas 2003–2008 m.

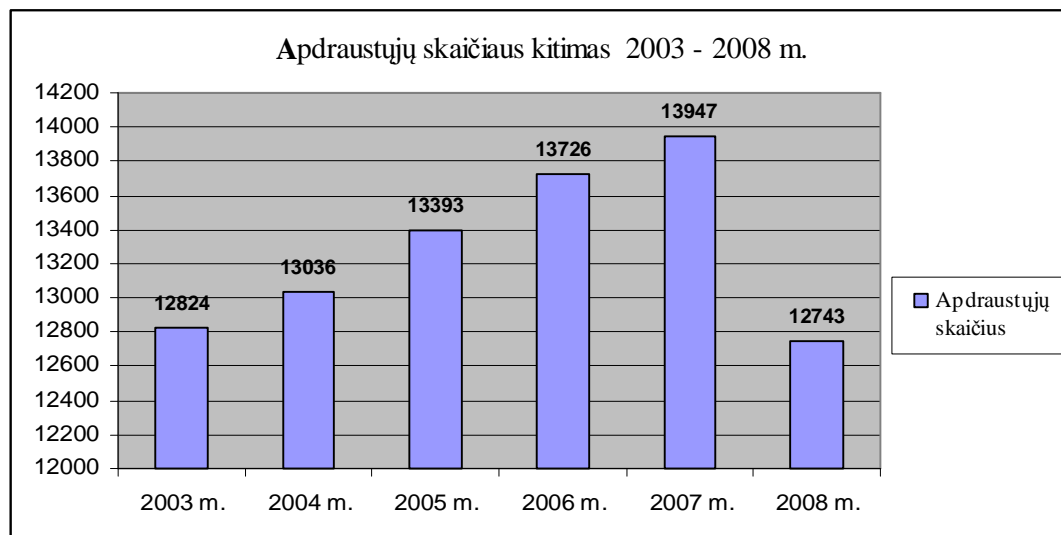
Šaltinis: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės

2008 metais įregistruota 445 draudėjai, iš jų:

- UAB – 52,
- individualios įmonės – 13,
- kiti gyventojai vykdantys individualią veiklą – 182,
- verslo liudijimą įsigiję asmenys – 182 ,
- Viešosios įstaigos – 8,
- Daugiabučių namų bendrijos – 11,
- Kitos įmonės – 23.

Išregistruoti 408 draudėjai, iš jų: 4 – UAB, 24– individualios įmonės, 111 – kiti gyventojai vykdantys individualią veiklą, 259 – asmenys įsigiję verslo liudijimus.

Kaip rodo statistika, mažėja savarankiškai dirbančių asmenų skaičius, ypač įsigijusių verslo liudijimą bei individualių įmonių, tačiau didėja gyventojų, vykdančių individualią veiklą, bei smulkių uždarytųjų akcinių bendrovių skaičius. Didėjantis smulkių draudėjų skaičius reikalauja didesnių darbo sąnaudų. 2008 m. sausio 1 d. vidutinis apdraustųjų skaičius buvo 13947, 2009 metų sausio 1 dienai – 12743. (žr. 15 pav.). Apdraustųjų skaičiaus mažėjimas prasidėjo nuo 2008 m. II ketvirčio. Per 2008 metus buvo priimta 5888 apdraustųjų, o atleista 7071.

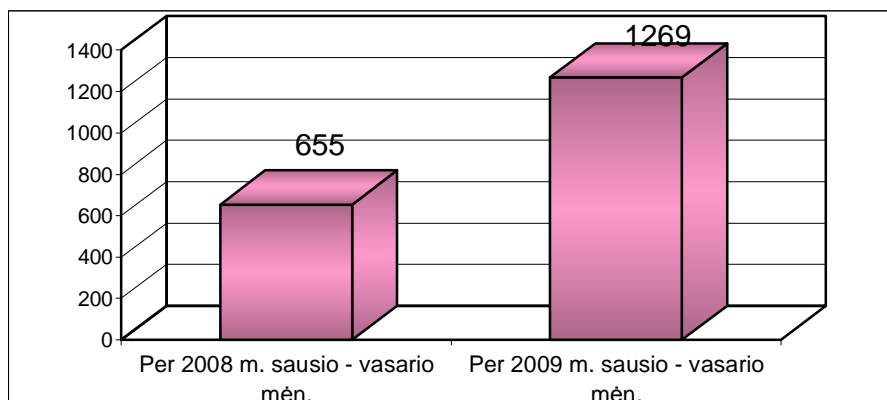


15 pav. Apdraustųjų skaičiaus kitimas 2003–2008 m.

Šaltinis: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės

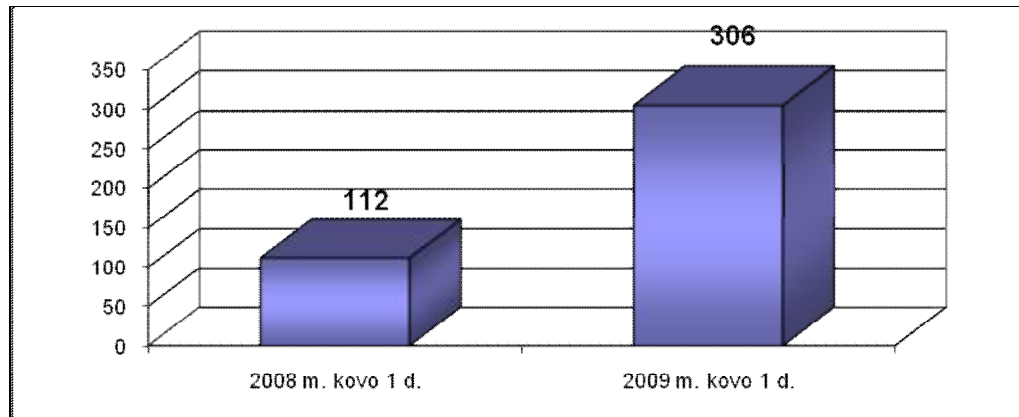
2.9. Ukmergės rajono darbo rinkos tendencijos

Siekiant išsiaiškinti darbo rinkos pokyčius Ukmergėje, buvo lyginami 2008 metų I ketv. rodikliai su 2009 metų I ketv. rodikliais. Nustatyta, kad lyginant su 2008 m. kovo 1 d., 2009 m. kovo 1 d. darbo jėgos pasiūla išaugo nuo 1518 iki 2642 (74 %)



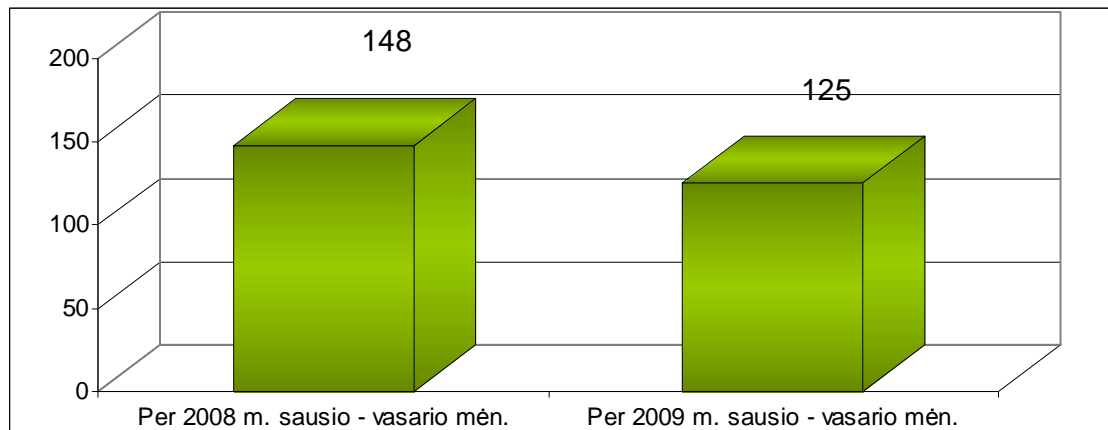
16 pav. Darbo jėgos pasiūlos pokyčiai Ukmergėje per 2008 – 2009 m. sausio – vasario mėn.

Remiantis Ukmergės Darbo biržos duomenimis, pastaruoju metu didėja jaunų bedarbių skaičius, mažėja bedarbių moterų dalis. Jaunimo iki 25 metų amžiaus bedarbių skaičius išaugo beveik 3 kartus.



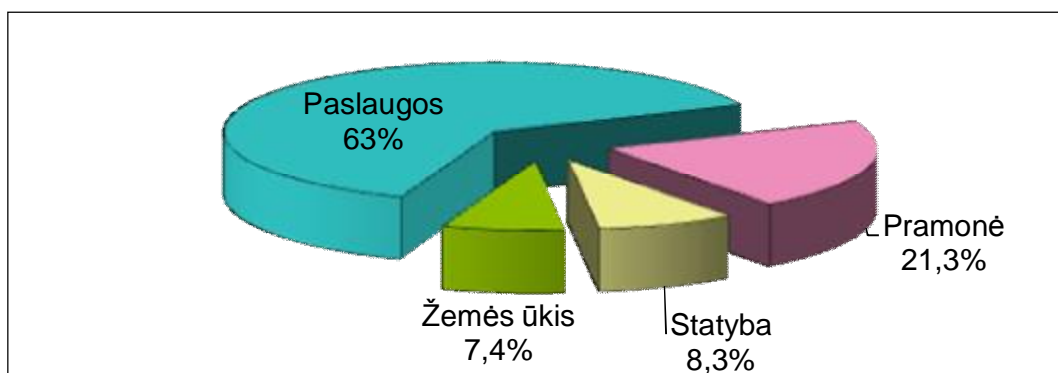
17 pav. Jaunų iki 25 m. bedarbių skaičius

Lyginant 2008 m. sausio – vasario mėn., laisvų darbo vietų iki 2009 m. kovo 1 d. užregistruota 15,5% mažiau.



18 pav. Laisvų darbo vietų skaičius

Remiantis Ukmergės darbo biržos duomenimis, daugiausia laisvų darbo vietų užregistruota paslaugų sferoje.



19 pav. Laisvų darbo vietų pasiskirstymas pagal sferas

Remiantis Ukmergės darbo biržos duomenimis, 2009 metais ieškančių darbo asmenų ženkliai padaugės, ir ypač tai bus pastebima metų pabaigoje (žr. 4 ir 5 lentelės)

18 lentelė

2009 m. prognozuojami darbo rinkos rodikliai (įregistruota per metus)

Metai	Ieškančių darbo	Bedarbių	Vyrų	Moterų	Jaunimo iki 25 m.	Kaimo	Nekvalifikuotų	Vyresnių kaip 50 m.	Neįgalųjų
2009	5700	5450	3200	2250	900	2100	2000	1200	350
2008	4121	3595	2008	1587	637	1364	1501	812	212

19 lentelė

2009 m. prognozuojami darbo rinkos rodikliai (metų pabaigoje)

Metai	Bedarbių sk. metų pabaigoje	Vyrų	Moterų	Jaunimo iki 25 m.	Kaimo	Nekvalifikuotų	Vyresnių kaip 50 m.	Bedarbių santykis su darbingo amžiaus gyventojais	
								Bendras	Jaunimo
2009	3160	1790	1370	350	1340	1200	880	11,4	5,2
2008	1256	687	569	143	487	518	379	6,6	2,1

Vertinant Ukmergės darbo biržos duomenis, galima teigti, kad 2009 m. prognozuojama darbo jėgos paklausa pasiskirstys taip: paslaugos (480), pramonė (270), žemės ūkis, miškininkystė (60) - (žr. 6 lentelė).

20 lentelė

2009 m. prognozuojama darbo jėgos paklausa (darbdavių apklausos)

Iš viso	Žemės ūkis, miškininkystė	Pramonė							Statyba	Paslaugos
		Viso	Maisto	Tekstilės	Medienos	Metalo	Elektros ir gamyba	Kita		
900	60	270	25	35	40	36	26	108	90	480

IŠVADOS

1. Verslas priklauso nuo aplinkos sąlygų. Sistemų teorijos požiūriu tai vertintina kaip priklausomybė nuo kitų sistemų, nors požiūrį į įmonę kaip uždarytą sistemą keičia požiūris į ją kaip į atvirą sistemą. Aplinka ne tik veikia įmonę, bet dažnai lemia jos veiklą, rezultatus ir netgi išlikimą. Verslo aplinkai sąvokai priskiriami visi verslui turintys įtaką išoriniai objektai, jėgos, veiksniai. Iš esmės tai visuma įvairiausio pobūdžio reiškinių, teisės aktų, normų, taisyklių, įmonių, žmonių ir pan. Dominuoja pragmatinis, siauresnis požiūris į verslo aplinką, kaip į išorinių objektų, jėgų ir veiksnių visumą, kuri juntamai veikia įmonę, jos veiklą ir jos rezultatus. Pragmatinis todėl, kad jis leidžia atsiriboti nuo absoliučiai visų išorinių veiksnių nagrinėjimo. Šią visumą, turinčią reikšmingos įtakos įmonės veiklai, sudaro verslo aplinkos komponentai ir veiksniai.

2. Strategiją galima nusakyti kaip tam tikras taisykles, pagal kurias priimami valdymo sprendimai, ji gali būti vertinama kaip organizacijos pozicija jos aplinkos atžvilgiu. Esminė strategijos paskirtis – nurodyti organizacijos veiklos kryptį ateityje, įvertinus vidaus ir išorės pokyčius. Strategija organizacijoje gali būti sukurta sąmoningai, apmąstant strateginius tikslus bei jų pasiekimo būdus.

3. Organizacijos strategijos esmę nusako tam tikros jai būtinos sudedamosios dalys: strategija turi turėti tam tikrame konkretizacijos lygyje apibrėžtą tikslinę orientaciją, t.y. turi būti tikslingai nukreipta ir orientuota į konkrečią veiklos sritį; turi turėti numatytus konkrečius veiksmus ir priemones strategijai įgyvendinti; strategija siejama su tam tikru perspektyviniu laiko periodu (3 – 7 metai). Strategija formuojama atsižvelgiant į organizacijos išteklinį potencialą, kurį lemia organizacijos silpnybės ir stiprybės bei išorinės aplinkos situacija, kuri lemia organizacijos galimybes ir grėsmes jai. Strateginis valdymas yra viena iš organizacijos veiklų, kurios reguliuoja vystymosi procesą organizacijoje ir visuomenėje.

4. Šiuo metu Europoje yra daugiau nei 600 Prekybos ir pramonės rūmų, kuriuose dirba daugiau nei 50 000 kvalifikuotų specialistų. Prekybos Rūmų sistema funkcionuoja visose Europos Sąjungos šalyse. Iš jų aštuoniose senosiose ES valstybėse - Austrijoje, Prancūzijoje, Vokietijoje, Graikijoje, Italijoje, Liuksemburge, Olandijoje ir Ispanijoje - yra visuotinė (public law) narystė, o tai reiškia, kad Rūmų įkūrimą ir veiklą reglamentuoja nacionaliniai įstatymai. Kitose septyniose senosiose Europos Sąjungos valstybėse -Belgijoje, Danijoje, Suomijoje, Airijoje, Portugalijoje, Jungtinėje Karalystėje ir Švedijoje - yra laisva iniciatyva (private law) paremta sistema, pagal kurią Prekybos Rūmų statusas svyruoja nuo asociacijų (Belgija, Danija ir Portugalija) iki ribotos atsakomybės įmonių (Jungtinė Karalystė ir Airija) ir narystė jose yra savanoriška. Estijoje, Latvijoje Prekybos, pramonės ir amatų rūmai veikia pagal privačiąją teisę, t.y. narystė Rūmuose įmonėms nėra privaloma. Lietuvoje įmonės irgi tampa Rūmų nariais laisvanoriškai.

5. Rūmai siekia tobulinti savo narių ekonominę aplinką. Ši Rūmų politika orientuota į keturias pagrindines veiklos sritis:

- *Informacinių paslaugų teikimas.* Rūmai verslininkams siūlo informaciją iš nuolat atnaujinamų savo duomenų bankų, bibliotekų, informacijos centrų, žurnalų, informacinių biuletenių.
- *Konsultavimo paslaugos.* Rūmai pataria, kaip pradėti verslą, steigti įmonę, susirasti verslo partnerį, sudaryti ir pasirašyti kontraktą. Čia visada galima gauti konsultacijos apie muitus ir mokesčius, parodas ir muges, patarimų, kaip juose dalyvauti. Daugelyje šalių Rūmai konsultuoja regioninės plėtros, aplinkos apsaugos bei teritorijos tvarkymo klausimais.
- *Kvalifikacijos kėlimas ir profesinis mokymas.* Tai viena iš prioritetinių Europos Sąjungos Rūmų veiklos sričių ir tam skiriamos didelės investicijos. Ši veikla dažnai vadinama ateities aprūpinimu specialistais. Rūmai siūlo įvairių kvalifikacijos kėlimo, perkvalifikavimo, užsienio kalbų mokymo kursų, seminarų. Jauniems žmonėms Rūmai siūlo ne tik kursus, bet ir įvairių specialybių profesinį mokymą.
- *Regioninė plėtra ir teritorijos tvarkymas.* Valstybės ar regiono ekonominis klestėjimas tiesiogiai priklauso nuo verslininkų, dirbančiųjų toje šalyje ar regione, sėkmės. Daugelyje Europos Sąjungos šalių Rūmams suteikta teisė būti ekspertais, kai sprendžiami visai šaliai ar regionui svarbūs ekonominiai ir ūkiniai klausimai. Rūmai teikia pasiūlymų įstatymų pataisoms ir regiono tvarkymo klausimais, atstovauja verslo įmones kaip tiesioginis įmonių ekonominių interesų gynėjas.

6. Analizuojant užsienio šalių patirtį nustatyta, kad pagrindiniai sėkmingo smulkaus ir vidutinio verslo sėkmės rodikliai yra susieti su tam tikromis verslo įmonių gyvenimo fazėmis ir rodikliais. Apibendrintai šalies SVV būklę nusako keturi pagrindiniai rodikliai:

- Asmenų, ketinančių pradėti verslą, skaičius ir su juo susiję išvestiniai rodikliai (pvz., asmenų, ketinančių pradėti verslą, skaičius, tenkantis tūkstančiui produktyvių - nuo 16 iki 65 m. amžiaus - šalies gyventojų).
- Įsteigtų naujų SVV įmonių, vykdančių veiklą ne ilgiau kaip 42 mėnesius, skaičius ir su juo susiję išvestiniai rodikliai.
- Bendras SVV įmonių skaičius, jo kitimo tendencijos ir išvestiniai rodikliai.
- SVV kuriama pridėtinė vertė, jos kitimo tendencijos, vertės dalis, tenkanti vienam darbuotojui.

7. Ukmergės rajono versle labiausiai išvystytas prekybos sektorius, daugiausiai rajone veikiančių ūkio subjektų užsiima didmenine ir mažmenine prekyba (atitinka bendras tendencijas tiek Vilniaus apskrityje, tiek šalyje). Prekybos verslo populiarumą lemia tokie pagrindiniai jo

privalumai - prekybos verslo organizavimui nereikia didelio pradinio kapitalo, greita prekių apyvarta, pajamų gavimas, dalį prekių galima gauti konsignacijos pagrindais.

8. Pagal ūkių, įregistruotų žemės ūkio ir kaimo verslo registre, skaičių Ukmergės rajonas yra antras Vilniaus apskrityje (nusileidžia tik Vilniaus rajonui). Rajone vyrauja smulkūs ir nedideli žemės ūkiai, net 93 proc. jų sudaro ūkiai, kurių dydis iki 20 ha. Vidutinis žemės ūkio dydis rajone (12 ha) viršija apskrities vidurkį (7,8 ha), tačiau šis rodiklis yra didesnis tik už Vilniaus ir Trakų rajonų vidutinio ūkio dydį. Stambūs ūkiai (daugiau kaip 50 ha) sudaro tik 0,8 proc. visų rajono ūkių.

9. Ukmergės rajone sparčiai populiarėja kaimo turizmas, laikomas vienu perspektyviausių verslų kaimo vietovėse. Tačiau gyventojai neskuba imtis šio verslo dėl apyvartinių lėšų trūkumo. Ukmergės rajonas turi palankias sąlygas vystyti kaimo turizmą. Jis įsikūręs geografiškai patogioje vietovėje, teritorijos abipus Šventosios upės įvardijamos kaip didelio turizmo-rekreacijos potencialo arealai. Lyginant su Molėtų, Ignalinos, Zarasų rajonais, kuriuose ši verslo rūšis stipriai išvystyta, kaimo turizmas Ukmergės rajone dar neišvystytas.

10. Ukmergės rajone gerai išvystyta verslui reikalinga logistinė infrastruktūra. Miestas nuo seno buvo svarbi Lietuvos sankryža: čia susikerta viena didžiausių Lietuvos automagistralių A2 Vilnius – Panevėžys – Ryga (tarptautinis koridorius E272, jungiantis Taliną su Minsku) bei automagistrale A6 Kaunas – Utena, jungianti Varšuvą su Sankt- Peterburgu. Nuo didžiųjų Lietuvos miestų – Vilniaus, Kauno, Panevėžio – ji nutolusi maždaug po 70 km. Iki artimiausios geležinkelio stoties – 20 km, iki artimiausio tarptautinio oro uosto – 50 km. Tokia geografinė padėtis sudaro tinkamas sąlygas ne tik pramonės koncentracijai bei plėtrai, bet ir naujų logistikos, transporto priežiūros, pramogų bei turizmo paslaugų vystymuisi.

11. Ukmergės rajone gerai išvystyta verslui reikalinga energetinė infrastruktūra. Centralizuotas vandens tiekimas ir nuotėkų tvarkymas Ukmergėje yra vykdomas nuo 1932 metų. UAB „Ukmergės vandenys“ tiekia tik požeminį vandenį iš giluminių gręžinių, kurių gylis 40-180 m. Elektros energija į Ukmergę patiekama 3 linijomis. Jos visos sužiedintos ir, esant tiekimo sutrikimui, momentaliai perjungiamos. Aukštos įtampos galingumą Ukmergės rajono elektros vartotojai išnaudoja tik 30 %. Pro Ukmergę praeina magistralinis dujotiekis. Vietiniai vartotojai sunaudoja 16 mln. kub. m dujų per metus. Dujų ūkis eksploatuoja 166 km dujotiekio tinklą.

12. Ukmergės rajono versle dominuoja smulkios įmonės. Daugiau nei pusėje (53 proc.) Ukmergės rajono įmonių dirba nuo 1 iki 4 darbuotojų. Tokių įmonių daugiausia kaimo vietovėse. Jų veikla susijusi su medienos ir žemės ūkio žaliavų perdirbimu, siuvimu ir kt. Daugumos rajono SVV įmonių pajamos yra nedidelės. Daugiau nei 80 % smulkių ir vidutinių įmonių gaunamos pajamos neviršija 1 mln. Lt. Pagrindinė Ukmergės rajono SVV įmonių dalis orientuojasi į vidaus rinkos ir rajono vartotojus, todėl jie susiduria su rinkos talpumo ir gyventojų mokumo problemomis.

13. Stambiausios įmonės koncentruojasi Ukmergės mieste. Prioritetinės Ukmergės rajono pramonės šakos yra metalo ir medžio apdirbimas, kelių tiesimas, siuvimo pramonė, statyba, medienos gaminių ir baldų gamyba. Viena stambiausių ir seniausių (įkurta 1919 m.) AB „Vienybė“ – ilgametės tradicijas mašinų gamybos ir metalo apdirbimo srityse turinti įmonė. 1967 m. įkurta dabartinė AB „Vilkma“, kur siuvami aukštos kokybės vyriški marškiniai, kurių visa produkcija eksportuojama į Skandinavijos šalis, Vokietiją, Prancūziją, Didžiąją Britaniją, JAV. UAB „Aukmergės baldai“ specializuojasi įvairios paskirties baldų gamyboje: stalai, komodos, indaujos, spintos. Pagrindinė žaliava - natūrali beržo mediena, faneruota drožtinė fanera. Produkcijos pagrindiniai pirkėjai - D. Britanijos, Švedijos, Vokietijos bei Olandijos firmos. AB „Ukmergės keliai“ atlieka svarbius Lietuvai kelių tiesimo bei tvarkymo darbus: kapitaliai tvarkė kelią Vilnius – Ukmergė - Panevėžys, įrenginėjo juodas dangas Lietuvos šiaurės rytiniuose keliuose. Ne mažiau svarbi bendrovės veiklos sritis - tiltų ir viadukų statyba bei remontas. Per daugiau nei pusšimtį metų pastatyti 35 tiltai. Be tiltų dar pastatyti 25 viadukai, įrengti 7 tuneliniai pravažiuojimai. UAB „Algbarsa“ gamybiniai plotai sudaro 7000 m². Per metus sunaudojama virš 2000 tonų įvairaus metalo ir pagaminama įvairių metalo konstrukcijų. Šiuo metu bendrovės pagrindinę produkciją sudaro elektros oro linijų, transformatorinių pastočių, elektrinių skirstyklų metalo konstrukcijos. Svarbiausi Ukmergės rajono maisto pramonės produktai yra duona ir pyrago gaminiai.

14. Pagal parduotą pramonės produkciją 1995-2007 metais Ukmergės rajonas atsiliko nuo Vilniaus miesto ir Vilniaus rajono, tačiau smarkiai lenkė visus kitus Vilniaus apskrities rajonus. 1995-2007 metais vyravo pramonės produkcijos gamybos augimo tendencijos. Smulkus ir vidutinis verslas – vienas iš pagrindinių ekonomikos augimo veiksnių, turintis esminį poveikį Ukmergės rajono ūkio plėtotei, naujų darbo vietų kūrimui ir socialiniam stabilumui, todėl jo plėtra yra viena iš svarbiausių Ukmergės rajono ekonominės raidos krypčių.

REKOMENDACIJOS

Smulkaus ir vidutinio verslo (SVV) plėtrą Ukmergės regione pagerintų kompleksinė programa, apimanti tiesioginę ir netiesioginę paramą:

stiprinti savivaldybės įsteigto SVV rėmimo fondo veiklą, numatant jame žymiai didesnius finansavimo šaltinius, kur būtų numatoma 100% kompensuoti naujai įsteigtų SVV įmonių steigimosi kaštus bei verslininkavimo pagrindų įgūdžių įgijimą;

išplėsti SVV rėmimo fondo paramos galimybes, kreipiant dėmesį į žmogiškojo kapitalo bei įmonių gaminamos produkcijos ar teikiamų paslaugų konkurencingumo ugdymą;

savivaldybės per savo mokestinę politiką numato tiesiogines lengvatas – žemės ar žemės nuomos mokesčio mažinimą arba atleidimą nuo jo SVV įmonėms, plėtojančioms savo veiklą rajone ir steigiančioms naujas darbo vietas;

verslo sėkmė didele dalimi priklauso nuo prieigos prie tinkamos informacijos, kvalifikuotų konsultacijų ir mokymų. Savivaldybė per savo programas gali ir turi užtikrinti šių paslaugų kokybiško teikimo ir pasinaudojimo galimybėmis SVV atstovams;

Lietuvos regionų vystymosi netolygumus išlygina SVV įmonių kūrimasis, o jų veikla kaimo vietovėse turi svarbiausią reikšmę vietovės gyventojų socialiniam – ekonominiam būviui. Verslo plėtrą kaimo vietovėse dažnai stabdo itin prasta inžinerinės infrastruktūros būklė. Savivaldybės valdžia turi dėti maksimalias pastangas (numatant vietos biudžeto ir ES struktūrinių fondų paramos lėšas) kaimo kelių, vandens, elektros energijos tiekimo tinklų kokybinei plėtotei.

Gyvenimo kokybės kaime gerinimas vykdomas per valstybinę programą, įgyvendinant „Leader“ pobūdžio priemonę - per įsteigtas regionuose VO „Vietos veiklos grupes“ aktyvinti kaimo bendruomenių kūrimąsi ir skatinti jų veiklą, dalyvaujant projektinėje veikloje, kur ypatingas dėmesys kreipiamas į verslumo plėtrą. Savivaldybės valdžia tiesiogiai ir per savo institucijas turi aktyviai dalyvauti šių priemonių įgyvendinime, suteikiant bendruomenių veiklai galimybę disponuoti savivaldybės nekilnuojamuoju turtu – žeme ir patalpomis, sudarant bendruomenių aktyvui realias teises dalyvauti priimančios valdžios sprendimus, įtakančius vietovės socialinį – ekonominį būvį.

LITERATŪRA

1. Armstrong, H., Taylor, J. (2000). Regional Economics and Policy. Third edition. Oxford: Blackwell Publishers.
2. Atkočiūnienė, V., Aleksandravičius, A. Vietos veiklos grupių (VVG) veiklos analizė: problemos ir galimi jų sprendimo būdai [Žiūrėta 2009-03-17]. Prieiga per internetą www.leaderplus.lt/get.php?f.103
3. Bagdzevičienė, R., Rimas, J., Venckus, A. (2002). Regionų ekonomikos plėtros strategija Tarptautinės konferencijos „Regionų plėtra – 2002“ medžiagos ištraukos. [žiūrėta 2009-04-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.lrti.lt/veikla/publikacijos.html>>.
4. Bivainis, J. (2001) Lyginamieji Lietuvos ekonomikos raidos vertinimai./*Ekonomika*, Nr. 54.
5. Bivainis J., Tunčikienė Ž. (2005). *Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas*. Vol. XI, Nr. 1, 3–15, VGTU.
6. Bosas A.(2002) Strategijos ir konkurencinis potencialas. – Klaipėda., p.50
7. Dedelienė, I. (1998). Smulkus ir vidutinis verslas. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas.
8. Dikčius, R. (1999). Smulkus verslas ir jo skatinimo galimybės./*Apskaitos, audito ir mokesčių aktualijos*, Nr. 38.
9. Gečas, K., Jakubavičius, A., Vijeikis, D. (2004). Struktūrinių fondų parama verslui: galimybės, metodai, patarimai. Vilnius: UAB „Pačiolis“.
10. Ginevičius, R., Sūdžius, V., Organizacijų teorija, 2008, Vilnius, VGTU leidykla Technika
11. Gronskas, V. (1993). Verslas, pseudoverslas ir antiverslas. Kaunas.
12. Gumbrevičienė, L. (2008) „Lietuvos vietos veiklos grupių pasiekimų ir įgūdžių apžvalga“, konferencijos pranešimo medžiaga
13. Handy Ch. (1993). Understanding Organisations. - London: Penguin
14. Hill Ch., Jones H. (2004). Strategic Management: an Integrated Approach. - Boston, New York: Houghton Mifflin Company
15. Johnson G. (1992). Managing Strategic Change: Strategy, Culture and Action. – Long Range Planning 25, 28–36.
16. Jucevičius, R.(1998). Strateginis organizacijų vystymas. Kaunas: KTU, p.192
17. Kanter R., Stain B., Jick T. (1992). The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience it and Leaders Guide It. - New York: Free Press
18. Laumenskaitė, E., Vasiliauskas, A., Strateginiai pokyčiai ir savivalda organizacijoje. [Internete]. Prieiga per internetą:<http://www.lb.lt/leidiniai/pinigu_studijos2006_1/laumenskaite.pdf>

19. Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtros iki 2015 metų ilgalaikė strategija. [Žiūrėta 2008-04-15]. Prieiga per internetą:
<http://www.ukmin.lt/files/Docs/Ilgalaikė/galutine040121.doc>.
20. Lynch R. (1997). *Corporate Strategy*. - London: Pitman Publishing
21. Lorange, P. (2005). Strategy means choice: also for today's business school. *Journal of management development*, p. 783-790
22. Makštutis, A. (2001). *Strateginio valdymo principai*, Klaipėda
23. Melnikienė, R., Vidickienė, D., VVG veiklos vertinimo metodika, 2008, konferencijos medžiaga
24. Misesas, L. (1992). *Ekonominė politika: mintys šiandienai ir rytdienai*. Kaunas.
25. Palubinskas G.T. *Strateginio planavimo procesas*. Kaunas, Technologija, 1997.
26. Ratkevičienė, V., Jankūnienė, J., (1998) Požiūrių į organizacijos strategijos kūrimą vertinimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*
27. Staponkienė, J. (2004). *Strateginis valdymas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose: panašumai ir skirtumai*. Socialiniai tyrimai. Nr.4.
28. Stoner, J.A.F., Edward Freeman, R., Daniel, R., Gilbert, JR. (1999). *Vadyba*. Kaunas: poligrafija ir informatika
29. Stripeikis, O., Žukauskas, P. (2004). Smulkaus ir vidutinio verslo aplinka Lietuvos ir ES rinkose./ *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 31.
30. Thompson A., Stricland A. (1993). *Strategic Management*. - Chicago: Irwin.
31. Ukmergės rajono ilgalaikė plėtros strategija 2008-2015 m. Prieiga per internetą: <http://www.ukmerge.lt/index.php/lt/37226/>
32. Vaitkevičius, S., Mockevičienė, Z., Bartosevičienė, V., (2002) Instrumentarijus įmonės strategijai rengti: samprata ir struktūra. *Inžinerinė ekonomika*. Nr. 5 (31)
33. Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius
34. Vilniaus regiono plėtros planas 2007-2013 m. [Internetas]. [Žiūrėta 2009-04-15]. Prieiga per internetą <http://www.ukmerge.lt>
35. Vološčiuk, I., Rimkutė, J., Driskiuvienė, A., Motiekaitienė, V., 2005, Regioninė raida: tendencijos ir problemos ES paramos įgyvendinimas. Žmogaus socialinės raidos tyrimų centras
36. Žulys, B., (2008) Naujos galimybės Lietuvos kaimui.[Žiūrėta 2009-02-21] Prieiga per internetą http://xxiamzius.lt/numeriai/2006/08/04/rink_02.html