

**VILNIAUS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS**  
**VADYBOS KATEDRA**

**Toma GULIJEVA**

*Kokybės vadybos* magistro programa

**MAGISTRO DARBAS**

**VALSTYBĖS NEKILNOJAMOJO TURTO VALDYMO KOKYBĖS**  
**MATAVIMO SISTEMA**  
**QUALITY MEASUREMENT SYSTEM OF THE STATE REAL ESTATE**  
**MANAGEMENT**

Leidžiama ginti \_\_\_\_\_  
(parašas)

Katedros vedėja **prof. habil. dr. D. Diskienė**

Magistrantas \_\_\_\_\_  
(parašas)

Darbo vadovas \_\_\_\_\_  
(parašas)

**Asist. dr. D. Ruželė**

Darbo įteikimo data:  
Registracijos Nr.

**Vilnius, 2020**

# TURINYS

<b>LENTELIŲ SĄRAŠAS .....</b>	<b>3</b>
<b>PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....</b>	<b>3</b>
<b>ĮVADAS.....</b>	<b>4</b>
<b>1. MOKSLINĖS LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ APIE VALSTYBĖS NEKILNOJAMOJO TURTO VALDYMĄ IR JO KOKYBĘ APŽVALGA .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1. Valstybės nekilnojamojo turto samprata .....</b>	<b>7</b>
<b>1.2. Valstybės nekilnojamojo turto valdymas .....</b>	<b>11</b>
<b>1.3. Valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimas .....</b>	<b>16</b>
<b>2. VALSTYBĖS NEKILNOJAMOJO TURTO VALDYMAS LIETUVOJE .....</b>	<b>22</b>
<b>3. VALSTYBĖS NEKILNOJAMOJO TURTO VALDYMO KOKYBĖS MATAVIMO EMPIRINIS TYRIMAS.....</b>	<b>26</b>
<b>3.1. Valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimo empirinio tyrimo metodologija ir metodika .....</b>	<b>26</b>
<b>3.2. Valstybės nekilnojamojo turto valdymo duomenų analizės rezultatai .....</b>	<b>28</b>
<b>3.3. Kokybinio tyrimo rezultatai, jų analizė ir apibendrinimas .....</b>	<b>38</b>
<b>4. VALSTYBĖS NEKILNOJAMOJO TURTO VALDYMO KOKYBĖS MATAVIMO SISTEMA .....</b>	<b>45</b>
<b>IŠVADOS IR PASIŪLYMAI .....</b>	<b>48</b>
<b>LITERATŪROS SĄRAŠAS.....</b>	<b>51</b>
<b>SANTRAUKA.....</b>	<b>55</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>57</b>
<b>Priedai.....</b>	<b>59</b>

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Nekilnojamojo turto charakteristikos .....	8
2 lentelė. Denverio valstybės nekilnojamojo turto klasifikacijos modelis .....	14
3 lentelė. Pusiau struktūruoto interviu informantai .....	39
4 lentelė. Valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės vertinimas .....	40
5 lentelė. Valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimo vertinimas .....	41
6 lentelė. Valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės rodiklių kategorijos .....	42

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Konceptualus valstybės nekilnojamojo turto valdymo sistemos modelis .....	13
2 pav. Nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimo metodai .....	17
3 pav. Nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimo rodikliai .....	21
4 pav. Valstybės nekilnojamojo turto valdymas Lietuvoje.....	23
5 pav. Tyrimo modelis, sudarytas remiantis literatūros ir šaltinių apžvalga.....	25
6 pav. Darbo ir planuojamo autorinio valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimo tyrimo loginė struktūra .....	26
7 pav. Empirinio valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimo tyrimo metodai .....	27
8 pav. Valstybės valdomo nekilnojamojo turto apimtys 2016-2018 m. ....	29
9 pav. Valstybės valdomo nekilnojamojo turto valdytojų skaičius 2016-2018 m. ....	30
10 pav. Valstybės nekilnojamojo turto likutinė vertė 2016-2018 m. ....	31
11 pav. Valstybės ilgalaikio materialaus turto (pastatų) balansinė vertė 2016-2018 m. ....	32
12 pav. Valstybės nekilnojamojo turto pasiskirstymas pagal paskirtį ir naudojimą 2018 m. ....	33
13 pav. Centralizuotai valdomo valstybės nekilnojamojo turto pasiskirstymas naudojimą 2018 m. ....	34
14 pav. Valstybės nekilnojamojo turto valdytojo renkami, kaupiami ir analizuojami valdomo nekilnojamojo turto duomenys .....	36
15 pav. Valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimo sistemos modelis.....	46

## IVADAS

Valstybės nekilnojamojo turto valdymo tema Lietuvoje yra pakankamai nauja – atgavus nepriklausomybę, pradėtos įgyvendinti radikalios reformos ir sudėtingos reorganizacijos, siekiant pereiti nuo centralizuotos planinės prie rinkos ekonomikos. Esminis ideologinis lūžis pripažįstant privačios nuosavybės savarankiškumą įvyko 1992 metais, referendumu priėmus Konstituciją, tačiau kalbant apie valstybės turto, įskaitant nekilnojamąjį turtą, teisinį reglamentavimą, pradžia laikytinas 1998 metais priimtas ir iki šių dienų išlikęs Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymas, kuriuo pirmą kartą apibrėžta valstybės ir savivaldybių turto sandara, turtą valdantys subjektai bei konkretūs disponavimo turtu būdai (Ragauskienė, 2011; Vaitkevičius, Birštonas, 2015).

Daugiau kaip du dešimtmečius valstybėje nebuvo vienos institucijos, atsakingos už valstybės nekilnojamojo turto valdymą – turtą naudojančios institucijos buvo ir turto valdytojos, todėl, teisės aktų nustatyta tvarka galėjo priimti nekilnojamojo turto valdymo sprendimus. Tačiau 2014 m. Lietuvoje buvo pradėtas valstybės nekilnojamojo turto valdymo centralizavimas, kurio tikslas pertvarkyti valstybės turto valdymo administracinę sistemą, kuri sudarytų sąlygas centralizuotai spręsti sisteminės valstybės turto valdymo problemas (Valstybės turto valdymo 2009-2016 m. strategija, 2009).

Centralizavimo procesus paskatino tai, kad turto valdytojai dažnai nežinojo, kiek ir kokio valstybės nekilnojamojo turto turi, kokia tikroji šio turto vertė, be to, nesant bendros efektyvios valstybės nekilnojamojo turto valdymo kontrolės sistemos, valstybės turto valdytojai ne visada suinteresuoti valstybės nekilnojamąjį turtą valdyti efektyviai (Centralizuoto valstybės turto valdymo strategija, 2009). Valstybės turto valdymo įgaliojų suteikimas vienai institucijai sukūrė prielaidas nuosekliai formuoti valstybės nekilnojamojo turto valdymo ir naudojimo procesus bei efektyviau juos koordinuoti ir kontroliuoti, taip pat, atitinkamai vertini šios sistemos efektyvumą bei valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybę (Valstybės turto valdymo 2009-2016 m. strategija, 2009; Valstybės kontrolė, 2018).

**Temos aktualumas.** 2018 metais valstybė nuosavybės teise valdė daugiau kaip 28 tūkst. nekilnojamojo turto objektų, kurių bendras plotas sudarė 10,4 mln. kvadratinų metrų, o likutinė vertė – beveik 3 mlrd. EUR (Turto bankas, 2019). Palyginimui – 2018 m. patvirtintas valstybės biudžetas, įskaitant Europos Sąjungos ir kitos tarptautinės finansinės paramos lėšas, sudarė 18,6 mlrd. EUR (2018 metų valstybės biudžeto patvirtinimo įstatymas, 2017). Taigi, nekilnojamasis turtas sudaro didelę dalį viso viešojo sektoriaus turto ir efektyvus ir racionalus jo valdymas yra itin svarbus.

Dažniausiai valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybė tapatinama su finansiniais rodikliais, tačiau, atsižvelgiant į valstybės valdomo nekilnojamojo turto mastą, valdymo kokybės

matavimas yra sudėtingas procesas, apimantis nei tik finansinius ir ekonominius, bet ir socialinius, kultūrinius, ekologinius ir kitus visuomenei ir valstybei svarbius aspektus. Mokslinėje literatūroje nepavyko rasti atliktų tyrimų apie Lietuvos valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybę ir jos matavimą. Taigi, sprendžiama **darbo problema** – kaip matuoti valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybę.

**Darbo tikslas** – išanalizavus valstybės nekilnojamojo turto valdymo matavimo literatūrą ir atliktus empirinį tyrimą parengti valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimo sistemą.

#### **Darbo uždaviniai:**

1. Atlikus valstybės nekilnojamojo turto ir jo valdymo mokslinės literatūros apžvalgą apibrėžti valstybės nekilnojamojo turto valdymo teorinius aspektus;
2. Išanalizavus nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimo modelius ir metodus įvertinti praktines jų pritaikymo galimybes matuojant valstybės nekilnojamojo turto valdymą;
3. Atlikus empirinį tyrimą išanalizuoti valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimo galimybes Lietuvoje;
4. Apibendrinus empirinio tyrimo rezultatus parengti valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimo sistemą.

**Darbo objektas:** valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybė Lietuvoje.

#### **Tyrimo metodai:**

1. Sisteminė valstybės nekilnojamojo turto valdymo ir valdymo kokybės analizė, kurios tikslas - išanalizavus valstybės nekilnojamojo turto valdymo mokslinę literatūrą a) apibrėžti valstybės nekilnojamojo turto sąvoką, b) išskirti svarbiausius valstybės nekilnojamojo turto valdymo etapus bei jų svarbą efektyviam ir racionaliam valstybės nekilnojamojo turto valdymui, taip pat c) apibrėžti valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybę bei apžvelgti ir palyginti valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybei matuoti naudojamus metodus ir įrankius bei praktines jų pritaikymo galimybes;
2. Dokumentų analizės metodas pasitelktas siekiant įvertinti esamą valstybės nekilnojamojo turto valdymą Lietuvoje, valstybės nekilnojamojo turto apimtį, jo panaudojimą, taip pat nustatyti ar valstybės nekilnojamojo turto valdymo Lietuvoje kokybė yra matuojama, ar ir kokie duomenys apie valstybės nekilnojamojo turto ir jo valdymą yra renkami, kaip jie yra panaudojami matuojant valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybę bei priimant sprendimus dėl šio turto valdymo bei naudojimo;
3. Pusiau struktūruotas ekspertų interviu, kurio tikslas išanalizuoti ir apibendrinti valstybės nekilnojamojo turto valdymo ekspertų įžvalgas, susijusias su valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimu, jo svarba, tikslais ir išskirti svarbiausius valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimo aspektus;

4. Sintezės metodas. - apibendrinus mokslinę literatūrą apie valstybės nekilnojamojo valdymą ir valdymo kokybę bei atlikus empirinį tyrimą sudaryta valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimo sistema.

**Magistro darbo struktūra:** magistro darbą sudaro keturi pagrindiniai skyriai. Pirmoji dalis skirta valstybės nekilnojamojo turto valdymo ir valdymo kokybės mokslinės literatūros analizei. Šią dalį sudaro trys skyriai, kuriuose analizuojamos skirtingos valstybės nekilnojamojo turto apibrėžtys, valstybės nekilnojamojo turto valdymo procesas bei valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimo teoriniai aspektai. Antrojoje baigiamojo darbo dalyje analizuojamas valstybės nekilnojamojo turto valdymas Lietuvoje – apžvelgiamos valdymo procese dalyvaujančios institucijos, jų funkcijos ir įgaliojimai, taip pat analizuojama kaip vykdomas valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimas. Trečioji baigiamojo darbo dalis apima atlikto empirinio valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimo tyrimo rezultatus – skyriuose aprašoma empirinio tyrimo metodologija ir metodai, pristatomi atlikto tyrimo, taikant dokumentų analizės ir pusiau struktūruotą ekspertų interviu metodą, rezultatai. Pirmųjų trijų baigiamojo darbo dalių rezultatų pagrindu parengta ketvirtoji magistro darbo dalis, apimanti sukurtą valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimo sistemą, jos elementus, taikymo tikslus bei siūlomus kokybės matavimo rodiklius, taip pat apibrėžtos praktinės sukurtos valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimo sistemos pritaikymo galimybės.

**Darbą sudaro:** 58 puslapiai (be priedo), 6 lentelės, 15 paveikslų, 51 literatūros šaltinis ir priedas.

# 1. MOKSLINĖS LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ APIE VALSTYBĖS NEKILNOJAMOJO TURTO VALDYMĄ IR JO KOKYBĘ APŽVALGA

Nekilnojamasis turtas, efektyvus jo valdymas ir plėtra – ypatingai svarbios ir didelę reikšmę valstybės ekonomikai, konkurencingumui, vidaus ir užsienio investicijoms bei visuomenės gyvenimo kokybei turinčios sritys. Bendraja nekilnojamojo turto rinka yra bendros ekonominės padėties šalyje rodiklis (Galiniene, Statkevičienė, 2001). Tuo tarpu valstybės nekilnojamasis turtas ypatingas ir tuo, kad turi būti valdomas ne tik atsižvelgiant į ekonomines bei nekilnojamojo turto rinkos sąlygas ir aplinkybes, bet ir, svarbiausia, į piliečių interesus (Vaitkevičius, Birštonas, 2015). Taigi, kokybiškam, efektyviam ir visuomenės bei rinkos interesus atliepiančiam valstybės nekilnojamojo turto valdymui turi būti skiriamas ypatingas dėmesys (Koganova, 2000; Ragauskienė, 2011; Muczynski, 2015).

## 1.1. Valstybės nekilnojamojo turto samprata

Analizuojant valstybės nekilnojamojo turto ir jo valdymo teorinius aspektus, būtina apibrėžti nekilnojamojo turto sąvoką ir pagrindines nekilnojamojo turto charakteristikas. Įvairiuose šaltiniuose nekilnojamojo turto sąvoka apibrėžiama skirtingai. Nekilnojamasis turtas yra kompleksinė sąvoka, kuri skirtingų disciplinų apibrėžiama nevienodai:

- teisine prasme nekilnojamasis turtas suprantamas kaip turtiniai interesai, nuosavybė ir privilegijos;
- ekonomine prasme nekilnojamasis turtas suvokiamas kaip prekė, kapitalo daiktinė forma ir siejamas su naudingumu, pelningumu, likvidumu, komercine nauda ir investicijomis, mokestiniais klausimais, taip pat išlaidomis eksploatacijai;
- fizine prasme vertinamos nekilnojamojo turto fizinės charakteristikos (vieta, plotas, dydis, forma ir pan.) ir būklė;
- socialine prasme nekilnojamasis turtas – ištekliai, šalies gerovės ir saugumo apibūdinimas bei laisvės ir nepriklausomybės garantas (Raslanas, Šliogerienė, 2012).

Analizuojant nekilnojamojo turto sampratą galima išskirti du pagrindinius nekilnojamojo turto aspektus – fizinį ir funkcinį. Fiziniu aspektu nekilnojamasis turtas reiškia žemės sklypą ir tai, kas yra nuolat sujungta su juo, tuo tarpu funkciniu aspektu nekilnojamasis turtas veiklą, susijusią su jo panaudojimu ir turtinėmis teisėmis (Augutyte-Kvedaravičienė, 2016). Kalbant apie turtines teises, svarbu pabrėžti, kad tai išskirtinis nekilnojamojo turto bruožas, apimantis visas su nekilnojamojo turto turėjimu susijusias teises, interesus ir naudą, arba, kitaip tariant, tarp nekilnojamojo turto ir turtinių teisių galima dėti lygybės ženklą (Raslanas, Šliogerienė, 2012). Lietuvos teisės aktuose nekilnojamas turtas apibrėžiamas kaip žemės sklypas ir su juo susiję daiktai, kurie negali būti perkelti iš vienos vietos į kitą nepakeitus jų paskirties ir iš esmės nesumažinus jų vertės (Turto ir

verslo vertinimo pagrindų įstatymas, 1999). Šis apibrėžimas akcentuoja tris pagrindines nekilnojamojo turto charakteristikas: fizines, ekonomines ir teises (1 lentelė).

1 lentelė. **Nekilnojamojo turto charakteristikos**

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Simanavičienė ir kt., 2012; Augutytė-Kvedaravičienė, 2016; McGiveron, 2007)

<p><b>Fizinės nekilnojamojo turto charakteristikos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nejudinamumas (imobilumas) – nekilnojamas turtas negali būti perkeltas į kitą vietą. Pagrindinė charakteristika, lemianti objekto priskyrimą nekilnojamajam turtui, t. y. turtui, kurio negalima perkelti į kitą vietą (Simanavičienė ir kt., 2012; Augutytė-Kvedaravičienė, 2016)</li> <li>• nesugriaunamumas ir ilgaamžiškumas – nekilnojamojo turto patvarumas. Tai charakteristika, lemianti bendrą nekilnojamojo turto kaip investavimo objekto patrauklumą (Augutytė-Kvedaravičienė, 2016)</li> <li>• nehomogeniškumas arba t nekilnojamojo turto unikalumas – kitaip tariant nėra identiško nekilnojamojo turto (Simanavičienė ir kt., 2012; McGiveron, 2007)</li> </ul>
<p><b>Teisinės ir institucinės nekilnojamojo turto charakteristikos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• norminis reguliavimas – teisės aktai reglamentuojamas ekonominis nekilnojamojo turto judėjimas (pirkimas, pardavimas, naudojimas, nuosavybės teisės) ir jo ribos (pirkimo, pardavimo, naudojimo sąlygos) (Simanavičienė ir kt., 2012);</li> <li>• vietiniai bei regioniniai papročiai ir tradicijos, lemiančios tam tikroje vietovėje vyraujančią mąstymą bei sprendimų priėmimą, taigi ir skirtingą nekilnojamojo turto pobūdį, išorines savybes bei naudojimo būdus;</li> <li>• asociacijos ir organizacijos, skirtingose vietovėse turinčios skirtingo lygio įtaką priimant sprendimus, susijusius su nekilnojamojo turto naudojimu ir plėtra (Augutytė-Kvedaravičienė, 2016)</li> </ul>



## 1 lentelės tęsinys

<b>Ekonominės nekilnojamojo turto charakteristikos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• poreikis (stoka, retumas) – nekilnojamojo turto trūkumas tam tikroje geografinėje vietovėje, kur yra didelis jo poreikis (Simanavičienė ir kt., 2012);</li><li>• vieta arba pasiekiamumas, dažniausiai išreiškiamas atstumu iki kitų svarbių ekonominių ar socialinių objektų. Šios charakteristikos skirtumai lemia skirtingą panašių nekilnojamojo turto objektų panaudojimą ir vertes (Augutytė-Kvedaravičienė, 2016);</li><li>• patobulinimai, susiję ne tik su nekilnojamojo turto, bet ir aplinkoje vykstančiais esamos būklės pagerinimais (McGiveron, 2007);</li><li>• investicijų ilgaamžiškumas – ilgas investicijų atsipirkimo periodas (Simanavičienė ir kt., 2012).</li></ul>
--------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Svarbu pažymėti, kad nekilnojamojo turto charakteristikų klasifikavimas priklauso nuo analizuojamo konteksto, pvz. nekilnojamojo turto vertinimo kontekste išskiriamos ir charakteristikos, susijusios su nekilnojamojo turto rinkos konjunktūra ir finansavimo sąlygomis, teisiniu režimu, plėtros galimybėmis ir pan. (Turto ir verslo vertinimo metodika, 2012).

Nors apžvelgti teoriniai nekilnojamojo turto sąvokos aspektai apima ir valstybės nekilnojamąjį turtą, svarbu paminėti, kad, nekilnojamojo turto naudojimas ir ekonominis vaidmuo iš esmės skiriasi priklausomai nuo to, ar jo savininkas ir valdytojas yra privatūs asmenys, ar valstybė (Mehrhoff, 2017). Pagrindinis valstybės nekilnojamąjį turtą ir jo valdymo, naudojimo ir disponavimo juo teisinius pagrindus reglamentuojantis Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymas (1998) valstybės nekilnojamąjį turtą apibrėžia kaip statinius, patalpas ar jų dalis bei kitus nekilnojamuosius daiktus, iš esmės nekilnojamojo turto sąvoką atskirdamas nuo žemės, žemės gelmių, vidaus vandenų ir kt. Pažymėtina, kad dalyje Vakarų Europos valstybių teisiškai įtvirtintas žemės sklypo ir statinio nedalomumas, pvz. Vokietijoje juridškai statiniai apibrėžiami kaip esminės žemės sklypo dalys, o Didžiojoje Britanijoje statiniai laikomi žemės sklypo pagerinimu (Puzienė, Stanionis, 2015).

Skiriasi ir valstybės nekilnojamojo turto prigimtis – jei privačių asmenų nuosavybės teise valdomas turtas yra laikomas rinkos ekonomikos objektu, viešajame sektoriuje nekilnojamojo turto tikslas yra tenkinti socialinius, administracinius, ekonominius ir aplinkosauginius visuomenės poreikius (Mukori, 2013). Taigi, valstybės nekilnojamasis turtas yra viena iš priemonių valstybės funkcijoms atlikti ir pirmiausia turi duoti naudą visuomenei (Valstybės kontrolė, 2018).

Pagal paskirtį valstybės nekilnojamas turtas skirstomas į:

- administracinės paskirties nekilnojamąjį turtą, naudojamą valstybės institucijų, įstaigų ir organizacijų funkcijoms įgyvendinti;
- kultūros ir sporto paskirties nekilnojamąjį turtą, naudojamą kultūros ir sporto reikmėms, taip pat viešiesiems pramoginiams renginiams;
- mokslo paskirties nekilnojamąjį turtą, naudojamą švietimo ir mokslo reikmėms;
- sveikatos priežiūros ir gydymo paskirties nekilnojamąjį turtą, naudojamą sveikatos priežiūros reikmėms bei medicinos pagalbos teikimui;
- pagalbinio ūkio paskirties nekilnojamąjį turtą, naudojamą gamybai vykdyti, daiktams laikyti ar sandėliuoti;
- specialiosios paskirties nekilnojamąjį turtą, tokį kaip karinės, valstybės saugumo ir gynybos paskirties, įkalinimo įstaigos, policijos, priešgaisrinės tarnybos ir kitų specialiųjų tarnybų, tai pat užsienio reikalų bei diplomatinės ir konsulinės tarnybos įstaigų ir kt., naudojamą specialiams tikslams;
- kitos paskirties nekilnojamąjį turtą (Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymas, 1998).

Nekilnojamas turtas yra bene lėčiausiai prie pokyčių prisitaikantis strateginis valstybės išteklius (lyginant su žmogiškaisiais, finansiniais ir kitais ištekliais) ir tai daugiausiai lemia teisiniai ir finansiniai veiksniai. Taigi, daugelis valstybių susiduria su situacija, kai turimas valstybės nekilnojamas turtas yra nelikvidus, o naujam sukurti reikalingos ilgalaikės investicijos (Jones, White, 2008). Dėl šios priežasties efektyviam ir kokybiškam esamo valstybės turto valdymui turi būti skiriamas ypatingas dėmesys. Svarbu pažymėti, kad kai kurie mokslininkai (O. Koganova ir R. Nayyar-Stone, 2000) mano, jog privataus verslo organizacijų ir valstybės nekilnojamojo turto valdymas turi daug panašumų:

- nekilnojamas turtas sudaro didelę turto dalį tiek privataus kapitalo ne nekilnojamojo turto organizacijų, tiek valstybės atvejais, tačiau jo valdymas nėra pagrindinė veikla;
- tiek privataus kapitalo organizacijų, tiek valstybės valdomą nekilnojamąjį turtą sudaro naudojamas ir nenaudojamas (perteklinis) nekilnojamas turtas;
- nekilnojamąjį turtą valdo ir sprendimus priima ne nekilnojamojo turto valdymo specialistai.

Apibendrinant galima teigti, kad apie nekilnojamąjį turtą kalbant bendraja prasme, pagrindinės nekilnojamojo turto charakteristikos yra fizinės, apimančios nekilnojamojo turto fizines savybes, teisinės, apimančios nekilnojamojo turto ir jo ekonominio judėjimo teisinius pagrindus bei kitas institucines charakteristikas, ir ekonominės, susijusios su nekilnojamojo turto funkciniu

panaudojimu ir ekonominės aplinkos kontekstu. Vis dėlto, valstybės nekilnojamasis turtas dėl savo tikslo skiriasi nuo privačių subjektų valdomo nekilnojamojo turto, tačiau kai kurie autoriai (Phelps, 2011 ir kt.) teigia, kad tarp skirtingo kapitalo nekilnojamojo turto galima rasti ir nemažai panašumų, todėl tam tikrais atvejais viešasis sektorius galėtų perimti geriausius privataus nekilnojamojo turto valdymo metodus ir modelius. Toliau skyriuje apžvelgiami populiariausi nekilnojamojo turto valdymo modeliai ir metodai, analizuojami jų kokybiniai aspektai bei pritaikomumas valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės vertinimui.

## **1.2. Valstybės nekilnojamojo turto valdymas**

Nekilnojamasis turtas yra pramonė, kurianti išteklius ir ekonominę vertę, todėl, tam, kad užtikrinti maksimalų šių išteklių panaudojimą, būtinas efektyvus valdymas (Jones, White, 2008). Poreikis valdyti nekilnojamąjį turtą yra susijęs su visų rūšių nekilnojamoju turtu, nepriklausomai nuo to, ar savininkas yra privatus asmuo, ar viešasis subjektas (Trojanek, 2015). Nekilnojamojo turto valdymą apibrėžiamas kaip veiksmų kompleksą įgyvendinimą, eksploatuojant pastatus ir kitus statinius, kuris gali būti analizuojamas keliais aspektais:

- teisiniu aspektu nekilnojamojo turto valdymas suprantamas kaip kuo racialesnis teisių į nekilnojamąjį turtą panaudojimas, paskirstymas ir derinimas;
- ekonominiu aspektu nekilnojamojo turto valdymas siejamas su turto eksploatacijos metu gaunamomis pajamomis ir patiriamomis išlaidomis;
- techniniu aspektu nekilnojamojo turto valdymas atspindi nekilnojamojo turto būklės, atitinkančios funkcinę paskirtį, palaikymą ir užtikrinimą (Augutytė-Kvedaravičienė, 2016).

Kita vertus, nekilnojamojo turto valdymas gali būti apibrėžiamas kaip sistema, kurią sudaro santykiai, procedūros ir procesai (Gross, Żróbek, 2017). Pažymėtina, kad ilgą laiką nekilnojamojo turto valdymas apsiribojo pasyviu kasdienės veiklos, susijusios su nuomos mokesčiais, veiklos sąnaudų padengimu, fiziniu objekto išlaikymu ir nekilnojamojo turto eksploatacijos sutartinių įsipareigojimų bei įstatymų ir kitų teisės aktų vykdymu. Tačiau ilgainiui išsivystė modernus požiūris į nekilnojamąjį turtą ir jo valdymą, pagal kurį nekilnojamojo turto vertė didžiąja dalimi priklauso nuo valdymo kokybės, o valdymas suvokiamas kaip nenutrūkstamas procesas, apimantis visą nekilnojamojo turto gyvavimo ciklą ir sudėtingą bei nuolat kintantį nekilnojamojo turto rinkos kontekstą (Muczynski, 2015). Taigi, nuo gana siauro administracinio ir techninio nekilnojamojo turto valdymo suvokimo pereita prie kompleksinio, į ekonominius, ekologinius, sveikatos apsaugos ir gerovės, vartotojų poreikių patenkinimo ir vartotojų patirties bei informacinius veiksnius orientuoto valdymo proceso, apimančio visą nekilnojamojo turto gyvavimo ciklą. Kitaip tariant, nekilnojamojo turto valdymas suvokiamas kaip įvairių logiškai susijusių užduočių rinkinys, ir teisingas bei logiškas jų vykdymo procesas (Mastor, Ibrahim, 2012).

Nekilnojamojo turto valdymo procesas analizuojamas įvairiais aspektais. Plačiaja prasme išskiriami trys pagrindiniai nekilnojamojo turto valdymo lygiai:

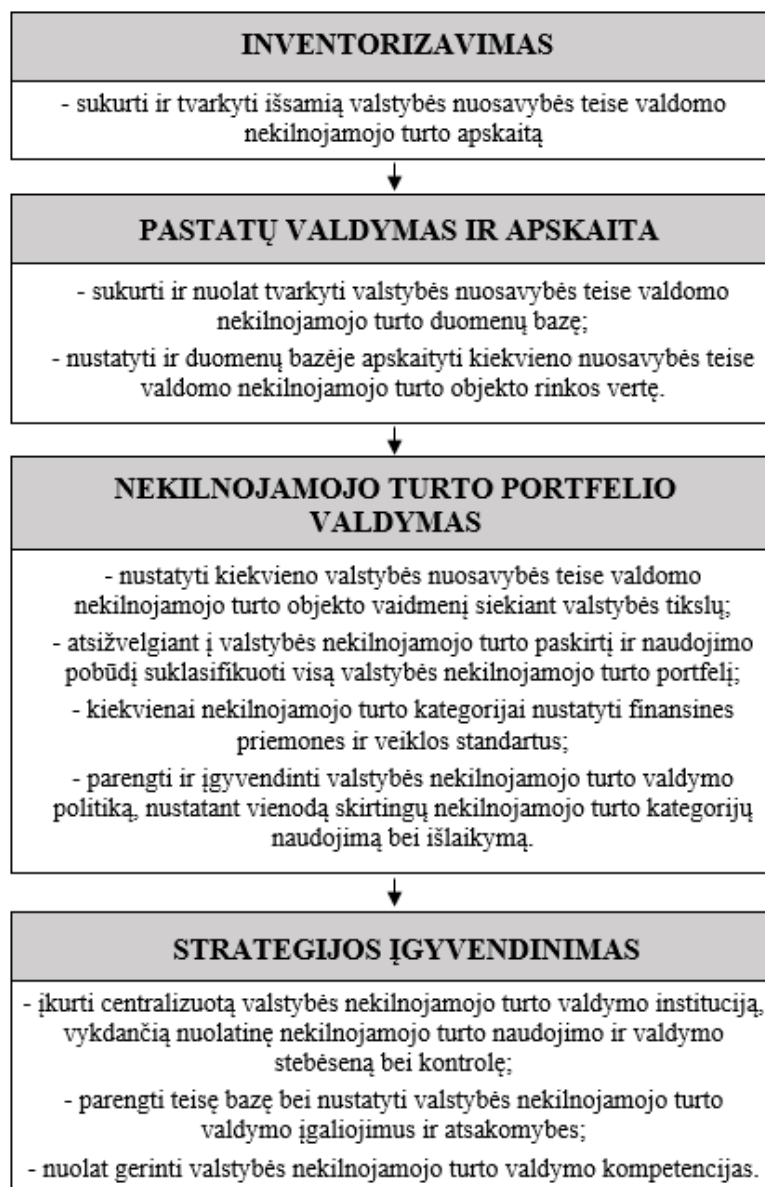
- **pirmasis lygis – nekilnojamojo turto portfelio valdymas (angl. *real estate portfolio management*)**, apimantis esamo ar planuojamojo nekilnojamojo turto analizės ir investavimo politiką. Tai nuolatinis sistemingas nekilnojamojo turto portfelio analizės, planavimo, valdymo ir kontrolės procesas, kurio pagrindinis tikslas sukurti optimalią nekilnojamojo turto portfelio struktūrą;

- **antrasis lygis – apskaityto nekilnojamojo turto valdymas (angl. *real estate asset management*)**, apimantis nekilnojamojo turto valdymo politiką, naudojamo nekilnojamojo turto veiklos analizę, rinkodaros ir santykių su nekilnojamojo turto naudotojais organizavimą ir valdymą. Šio nekilnojamojo turto valdymo lygio tikslas užtikrinti, kad turimas (apskaitytas) nekilnojamasis turtas būtų naudojamas optimaliai. Apskaityto nekilnojamojo turto valdymas turėtų būti integruotas į nekilnojamojo turto savininko strateginio planavimo dokumentus;

- **trečiasis lygis – pastatų valdymas (angl. *real property management*)**, apimantis pastatų ar patalpų valdymą, techninį valdymą, administravimą bei kitų paslaugų valdymą. Šis nekilnojamojo turto valdymo lygis apima kasdienę veiklą, kuria siekiama, kad nekilnojamasis turtas būtų realizuojamas efektyviai ir atitiktų nekilnojamojo turto naudotojų poreikius (Muczynski, 2015).

Vis dėlto, valstybės nekilnojamojo turto ir jo valdymo tikslai ir esmės skiriasi nuo privačių asmenų ar verslo organizacijų nekilnojamojo turto ir jo valdymo – valstybei priskirtos funkcijos turėtų lemti nekilnojamojo turto poreikį (Lietuvos laisvosios rinkos institutas, 2008). Valstybės nekilnojamasis turtas yra pagrindinis viešųjų paslaugų teikimo sistemų elementas, o efektyvus ir strateginis jo panaudojimas gali suteikti galimybę teikti svarbiausias viešąsias paslaugas be didelių investicijų į infrastruktūrą. Taigi, skirtingai nuo privataus kapitalo nekilnojamojo turto valdymo, kurio tikslas sukurti vertę ir didinti pelną, svarbiausias valstybės nekilnojamojo turto valdymo tikslas yra efektyvumas, t. y. optimalus turimo nekilnojamojo turto panaudojimas mažiausiomis sąnaudomis (Trojanek, 2015; Muczynski, 2015).

Pagrindiniai veiksniai, užtikrinantys efektyvų valstybės nekilnojamojo turto valdymą yra: valstybės nekilnojamojo turto registravimas ir apskaita; nekilnojamojo turto klasifikavimas atsižvelgiant į jo panaudojimą konkrečioms valstybės funkcijoms įgyvendinti; išsamus nekilnojamojo turto aprašymas, įskaitant nekilnojamojo turto rinkos vertės nustatymą; valdymo efektyvumo vertinimo kriterijų, susijusių su konkrečiomis nekilnojamojo turto rūšimis ir nustatytomis kategorijomis, nustatymas; nekilnojamojo turto išlaikymui ir valdymui skiriamų sąnaudų analizė ir stebėseną bei jų efektyvumo vertinimas; nustatytų sąnaudų ir pasiektų rezultatų analizė ir palyginimas su nustatytais vertinimo kriterijais (Trojanek, 2015). 1 pav. pateikta konceptuali valstybės nekilnojamojo turto valdymo sistema.



1 pav. **Konceptualus valstybės nekilnojamojo turto valdymo sistemos modelis**  
(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis O. Koganova, R. Nayyar-Stone, 2000)

Kaip matyti 1 pav., pirmiausia būtina nustatyti ir nuolat valdyti informaciją apie valstybės nuosavybės teise valdomą nekilnojamąjį turtą. Tik inventorizavus visą nuosavybės teise valdomą nekilnojamąjį turtą galima užtikrinti efektyvų jo valdymą ir panaudojimą (Phelps, 2011). Kitas ne mažiau svarbus valstybės nekilnojamojo turto valdymo sistemos elementas yra valstybės nekilnojamojo turto vertės nustatymas ir apskaitymas. Apskaitant valstybės nekilnojamąjį turtą įprasta vadovautis standartiniu požiūriu į apskaitą ir vertinti pradinę nekilnojamojo turto kainą, atimant nusidėvėjimą. Vis dėlto, buhalterinės apskaitos principais apskaičiuota vertė nėra tinkama sprendimams, susijusiems su nekilnojamojo turto valdymu, priimti, kadangi rinkos vertė neretai skiriasi (Koganova, Nayyar-Stone, 2000). Turto valdymo požiūriu turi būti nustatoma nekilnojamojo turto rinkos vertė – tai yra objektyvi vertė, sukurta kolektyviniais rinkos pavyzdžiais (Raslanas, Šliogerienė, 2012).

Taip pat, pagal konceptualų valstybės nekilnojamojo turto valdymo sistemos modelį nekilnojamojo turto objektai turi būti klasifikuojami pagal tam tikrus jiems būdingus požymius ir nekilnojamojo turto panaudojimo galimybes. Svarbu pažymėti, kad valstybės nekilnojamasis turtas yra labai įvairus, o jo vertė ir panaudojimo galimybės ne visada gali būti įvardinamos vienareikšmiškai, pavyzdžiui kai kurie valstybės nekilnojamojo turto objektai turi socialinę, kultūrinę ar istorinę reikšmę, kurią įvertinti kiekybiškai gali būti labai sudėtinga (Koganova, Nayyar-Stone, 2000). Dėl šios priežasties rekomenduojama taikyti Denverio klasifikacijos modelį, pagal kurį nekilnojamasis turtas priskiriamas vienai iš trijų grupių, kurių tikslai iš esmės skiriasi (2 lentelė).

2 lentelė. **Denverio valstybės nekilnojamojo turto klasifikacijos modelis**

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Koganova ir kt., 2000)

Kategorija	Finansiniai tikslai	Nekilnojamojo turto objektų pavyzdžiai	Reikalinga finansinė informacija apie nekilnojamojo turto objektus
Nekilnojamojo turto objektai, reikalingi valstybės funkcijoms įgyvendinti	Didžiausias efektyvumas mažiausiais kaštais	Valdžios institucijų naudojami administraciniai pastatai ir patalpos, nuotekų valymo įrenginiai ir pan.	Išlaidos, naudotojų sukuriama vertė
Nekilnojamojo turto objektai, reikalingi socialinėms reikmėms	Mažesni asignavimai	Apgyvadinimo įstaigos, parkai ir pan.	Išlaidos, asignavimai, rinkos vertė
Valstybės funkcijoms ir socialinėms reikmėms nereikalingi (pertekliniai) nekilnojamojo turto objektai	Maksimali finansinė grąža	Nuomojami pastatai ir žemė, nedideli ir nenaudojami žemės sklypai ir statiniai ir pan.	Išlaidos, grąža, rinkos vertė

Remiantis šiuo modeliu (2 lentelė), priklausomai nuo to, kuriai modelio grupei nekilnojamasis turtas gali būti priskirtas, skiriasi ir nekilnojamojo turto valdymo tikslai:

- valstybės funkcijoms įgyvendinti skirtų nekilnojamojo turto objektų valdymas turi būti orientuotas į naudojimo efektyvumo didinimą ir veiklos sąnaudų mažinimą, taip pat nekilnojamojo turto funkcinį panaudojimą (t. y. valdžios institucijų lokacija pagal teikiamų paslaugų ir vykdomų funkcijų pobūdį);
- socialinėms reikmėms reikalingo nekilnojamojo turto valdymas turėtų būti orientuotas į valstybės skiriamų asignavimų mažinimą. Skirtingai nei valstybės funkcijoms vykdyti naudojamo nekilnojamojo turto atveju, socialinėms reikmėms naudojamas nekilnojamasis turtas dažniausiai

negali būti įvertintas per sąnaudų ir kuriamos vertės santykį, todėl iš esmės tokio nekilnojamojo turto valdymas pagrįstas nuolatiniu išlaidų nekilnojamajam turtui išlaikyti stebėjimu bei alternatyvų vertinimu;

- valstybės funkcijoms ir socialinėms reikmėms nereikalingo (perteklinio) turto valdymo pagrindinis tikslas – maksimaliai padidinti jo finansinę grąžą. Šio nekilnojamojo turto valdymas, priklausomai nuo nekilnojamojo turto fizinių ir ekonominių charakteristikų, gali būti vykdomas dviem kryptimis: generuoti pajamas nereikalingą nekilnojamąjį turtą nuomojant ar privatizuojant arba siekti sumažinti išlaikymo išlaidas, jei nekilnojamasis turtas negali būti nuomojamas ar privatizuojamas (Koganova et al., 2000). Pažymėtina, kad Valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatyme (1998) nustatyti atvejai, kada turtas (įskaitant nekilnojamąjį turtą) pripažįstamas nereikalingu ar netinkamu naudoti, taip pat tokio turto panaudojimo ir nurašymo atvejai.

Taip pat, kaip numatyta konceptualiaame valstybės nekilnojamojo turto valdymo sistemos modelyje, ypatingai svarbūs ir strateginio planavimo bei valdymo procesai. Todėl, atsižvelgiant į didelę valstybės nekilnojamojo turto apimtį bei visuomenės keliamus valdymo racionalumo, efektyvumo ir skaidrumo lūkesčius, būtina:

1. Apibrėžti valstybės nekilnojamojo turto valdymo strategiją, kurioje aprašoma vizija, tikslai ir teisinės bei reguliavimo priemonės ją įgyvendinti;
2. Stiprinti viešojo nekilnojamojo turto valdymo institucinę sistemą, nustatant ir paaikškinant įvairių valdžios institucijų vaidmenis ir atsakomybes;
3. Gerinti valstybės nekilnojamojo turto produktyvumą, aktyviai valdant paklausą ir strateginę politiką pirkti, parduoti ir valdyti turtą (metodai turi būti „pasiskolinti“ iš privataus sektoriaus). Taip pat įvertinti socialiniai ir kiti nefinansiniai viešieji interesai.
4. Didinti skaidrumą, įskaitant valstybinių turto registru, vertinimų, valdymo ir apskaitos modernizavimą, užtikrinant, kad būtų naudojama tikroji turto vertė (Lizundia et al., 2015).

Apibendrinant galima teigti, kad valstybės nekilnojamojo turto valdymas – itin svarbi valstybės funkcija, kurios rezultatai turi duoti naudą visuomenei ir tenkinti viešuosius interesus. Nekilnojamojo turto valdymas yra sudėtingas, daugelį veiklos aspektų apimantis procesas, reikalaujantis valdžios institucijų įsitraukimo, geriausių užsienio valstybių ir privataus sektoriaus praktikų taikymo, nuolatinio koordinavimo bei efektyvaus ir objektyvaus kokybės matavimo. Kokybės matavimas yra viena pagrindinių priemonių, padedančių įvertinti esamą valstybės nekilnojamojo turto valdymą bei priimti svarbius sprendimus, susijusius su valstybės nekilnojamojo turto valdymo gerinimu.

### 1.3. Valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimas

Kokybė apibrėžiama kaip standartų ir specifikacijų reikalavimų atitiktis, tinkamumas naudoti, klientų poreikių patenkinimo laipsnis (Ruževičius, 2018). Kalbant apie valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybę svarbu pabrėžti, kad praktikoje ji dažnai tapatinama su efektyvumu, t. y. nustatytų tikslų įgyvendinimu mažiausiomis sąnaudomis. Vis dėlto, iš kokybės vadybos perspektyvos, valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės samprata yra sudėtinga, apimanti visus valdymo proceso elementus. Pirmiausia tai sietina su nekilnojamojo turto prigimtimi – privačiame sektoriuje, skirtingai nei viešajame, pagrindinis nekilnojamojo turto valdymo tikslas yra pelno didinimas ir įmonių ir jų savininkų, akcininkų poreikių tenkinimas. Vis dėlto, nepriklausomai nuo to, kad valstybės nekilnojamojo turto valdymo tikslai yra skirtingi nei privačiame sektoriuje, siekiant valdymo ir jo rezultatų gerinimo, būtina matuoti veiklos rezultatus ir valdymo kokybę. Kita vertus, kokybės matavimas yra naudingas ne tik kaip valdymo veiklos ir rezultatų gerinimo priemonė, tačiau ir kaip atsiskaitymo už rezultatus priemonė (Balabonienė, Večerskienė, 2015).

Pastebima, kad, kalbant apie valstybės nekilnojamojo turto valdymą, akcentuojama turimo nekilnojamojo turto apskaita, t. y. žinojimas kokiu turtu ir kokia jo verte disponuoja valstybė (Ragauskienė, 2011). Vis dėlto, vadybinio požiūriu finansiniai veiklos vertinimo kriterijai objektyviai atspindi esamą situaciją, tačiau neparodo priežasčių, turėjusių įtakos rezultatams, neapima neapčiuopiamų aspektų (Kudrevičius, 2008). Todėl, vertinant valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybę būtinas kompleksinis, ir finansinius, ir nefinansinius veiksnius bei kriterijus apimantis požiūris (Koleso et al., 2012).

Bendraja prasme nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimas apima dvi pagrindines dimensijas – rodiklius, susijusius su nekilnojamojo turto kokybe bei nekilnojamojo turto valdymo kokybės rodiklius. Taigi, kokybės matavimo metodai turi būti parenkami ir taikomi priklausomai nuo matuojamo rodiklio pobūdžio (Koleso et al., 2012). 2 pav. pateikti pagrindiniai nekilnojamojo turto kokybės ir nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimo metodai.





2 pav. **Nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimo metodai**  
(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Koleso et al., 2012)

Kaip matyti 2 pav., galima išskirti septynis populiariausius ir dažniausiai taikomus nekilnojamojo turto kokybės matavimo įrankius. Vieni jų yra gana universalūs ir plačiai taikomi įvairiose kitose valdymo srityse, kiti – specifiniai, būtent nekilnojamojo turto kokybei matuoti skirti metodai ir įrankiai.

- **Pastato / patalpų naudojamumas** (angl. *Building in Use*) yra vienas paprasčiausių metodų, parodančių kokia valdomo nekilnojamojo turto dalis yra naudojama funkcijoms įgyvendinti ar kitaip įveiklinta. Viena vertus šis rodiklis yra aiškus ir gana lengvai paskaičiuojamas, kita vertus jis tik indikuoja esamą situaciją, tačiau neparodo priežastinių ryšių, todėl, sprendimų priėmimui turi būti pasitelkiami ir kiti matavimo metodai.

- **Nekilnojamojo turto Apgar balas** (angl. *Apgar Real Estate Score*) – dar vadinamas greitu nekilnojamojo turto „sveikatos“ diagnostikos įrankiu. Šis metodas apima penkis pagrindinius veiksnius, kurie vertinami skalėje nuo 0 iki 2:

- Valdomas nekilnojamojo turto plotas (priklausomai nuo vertinimo tikslų skaičiuojamas plotas tenkantis darbuotojui arba gaunamos pajamos vienam ploto vienetui);
- Išlaidos valdomam nekilnojamajam turtui (gali būti skaičiuojamo išlaidos, tenkančios vienam ploto vienetui, darbuotojui, gaunamoms pajamoms ir pan.);
- Nekilnojamojo turto lygis, arba valdomo nekilnojamojo turto kokybė (tai ir pastato ar patalpų klasė, tipas, įrengimo lygis, komforto lygis ir pan.);

- Nekilnojamojo turto vieta, tiek geografinė, tiek rinkos prasmėmis (didmiestis ar provincija, miesto centras ar užmiestis ir pan.);
- Su valdomu nekilnojamuoju turtu susijusios rizikos, dažniausiai siejamos su pastovumo nekilnojamojo turto rinkoje lygiu (pvz. rinkos kainos ir tikrosios vertės santykiu, įkeitimo ar nuosavo kapitalo alternatyvomis ir pan.).

Visoms šioms kategorijoms suteikus įverčius gaunamas bendras balas parodo valdomo nekilnojamojo turto situaciją plačiaja prasme, taigi šis metodas labiausiai tinkamas priimant sprendimus dėl nekilnojamojo turto portfelio ar struktūros pokyčių, investavimo, pardavimų ir pan. (Apgar, 2012).

- **Veiklos vertės modelis** (angl. *Performance Value Model*) – taip pat universalus, daugelyje vadybos sričių taikomas modelis, apimantis tris pagrindinius vertės veiksnius, t. y. kokybę, kainą ir laiką. Šių veiksnių lyginimas ir vertinimas leidžia nustatyti valdomo nekilnojamojo turto našumą (H. Koloso et al., 2012).

- **Nekilnojamojo turto našumo matavimo** (angl. *Real Estate Performance Measure*) taikymas labai priklauso nuo nekilnojamojo turto valdytojo ir jo strateginių tikslų, taip pat nuo valdomo nekilnojamojo turto tipo ir naudojimo specifikos (Riratanaphong, Voordt, 2015).

- **Nekilnojamojo turto kokybės vertinimas** (angl. *Building Quality Assessment*) – tai modelis, leidžiantis susieti faktinį nekilnojamojo turto kokybės vertinimą su jo naudotojų vertinimais. Šis metodas pateikia gana išsamų vertinimo faktorių rinkinį, iš viso 138 kriterijus, pagal 9 temas, kurių vertinimas leidžia įvertinti nekilnojamojo turto kokybę ir jos panaudojimo lygį (McDougall et al, 2002).

- **Nekilnojamojo turto lyginamoji analizė** (angl. *Benchmarking*) – viena populiariausių ir plačiausiai taikomų kokybės matavimo metodikų, kuri kalbant apie nekilnojamojo turto kokybės matavimą apima identiškų/lygiaverčių/apibrėžtomis savybėmis panašių nekilnojamojo turto objektų palyginimą, siekiant nustatyti geriausią tokio nekilnojamojo turto valdymo ar panaudojimo praktiką.

Kalbant apie nekilnojamojo turto valdymo kaip teikiamos paslaugos kokybės matavimą, dažniausiai sutinkami ir taikomi įvairiose valdymo srityse naudojami paslaugų kokybės matavimo modeliai:

- **Paslaugų kokybės modelis** (angl. *SERVQUAL*) – tai paslaugų kokybės įvertinimo įrankis, įvertinantis tiek paslaugos suvokimą, tiek paslaugos vartotojų lūkesčius per įvairias paslaugų charakteristikas. Dar šis paslaugų kokybės modelis atpažįstamas kaip spragų modelis, kadangi jo esmė – analizuojant 4 esmines spragas (1 spraga. Vartotojų lūkesčiai prieš valdymo suvokimą, 2 spraga. Valdymo suvokimas prieš paslaugų specifikacijas, 3 spraga. Paslaugų specifikacijos prieš paslaugų teikimą ir 4 spraga. Paslaugų teikimas prieš išorinę komunikaciją) įvertinti pagrindinę – 5

spragą tarp paslaugos suvokimo ir vartotojų lūkesčių (Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovas, 2010).

- **Europos kokybės tobulumo modelis** (angl. *European Foundation For Quality Management Model*) – tai įsivertinimo įrankis, leidžiantis teikiamų paslaugų kokybę palyginti kitų organizacijų kontekste. Tai vienas populiariausių pasaulyje kokybės matavimo įrankių, kurį sudaro 9 pagrindiniai kriterijai – penki iš jų susiję su veiksmais, likę keturi su rezultatais (Koleso et al., 2012).

- **Veiklos rodiklių vertinimo modelis** (angl. *Key Performance Indicator Model*) – vienas populiariausių kokybės matavimo metodų pasaulyje. Rodiklius organizacijos reguliariai naudoja vertindamos sėkmę ir kokybę įgyvendinant strateginius tikslus, įgyvendinant procesus ar pristatant produktus / paslaugas. Svarbiausia sėkmingo šio metodo taikymo sąlyga yra aiškiai suprasti kas yra svarbiausia organizacijai ir, atsižvelgiant į tai formuluoti rodiklius, kuriais matuojama valdymo, proceso, paslaugų ir kt. kokybė. Rodikliai gali būti kiekybiniai ar kokybiniai organizacijos tikslų progreso ar įvykdymo laipsnio matai, o rodiklio objektas gali būti tam tikra elemento savybė ar valdymo kokybė, ar kokybė verslo aplinkoje (Barone et al., 2011).

- **Subalansuotų rodiklių sistema** (angl. *Balanced Scorecard*) - plačiai naudojama sistema verslo ir pramonės, vyriausybės ir ne pelno siekiančiose organizacijose visame pasaulyje. Subalansuotų rodiklių sistema kokybę matuoja iš keturių skirtingų perspektyvų – finansinės, suinteresuotųjų, vidinių procesų ir tobulėjimo. Pagrindinė subalansuotų rodiklių sistemos ypatybė yra ta, kad ji suteikia organizacijoms būdą apjungti įvairius strateginio planavimo ir valdymo komponentus ir matyti ryšius tarp projektų ir programų, strateginių tikslų, organizacijos misijos, vizijos bei strategijos (Balanced Scorecard Institute, 2020).

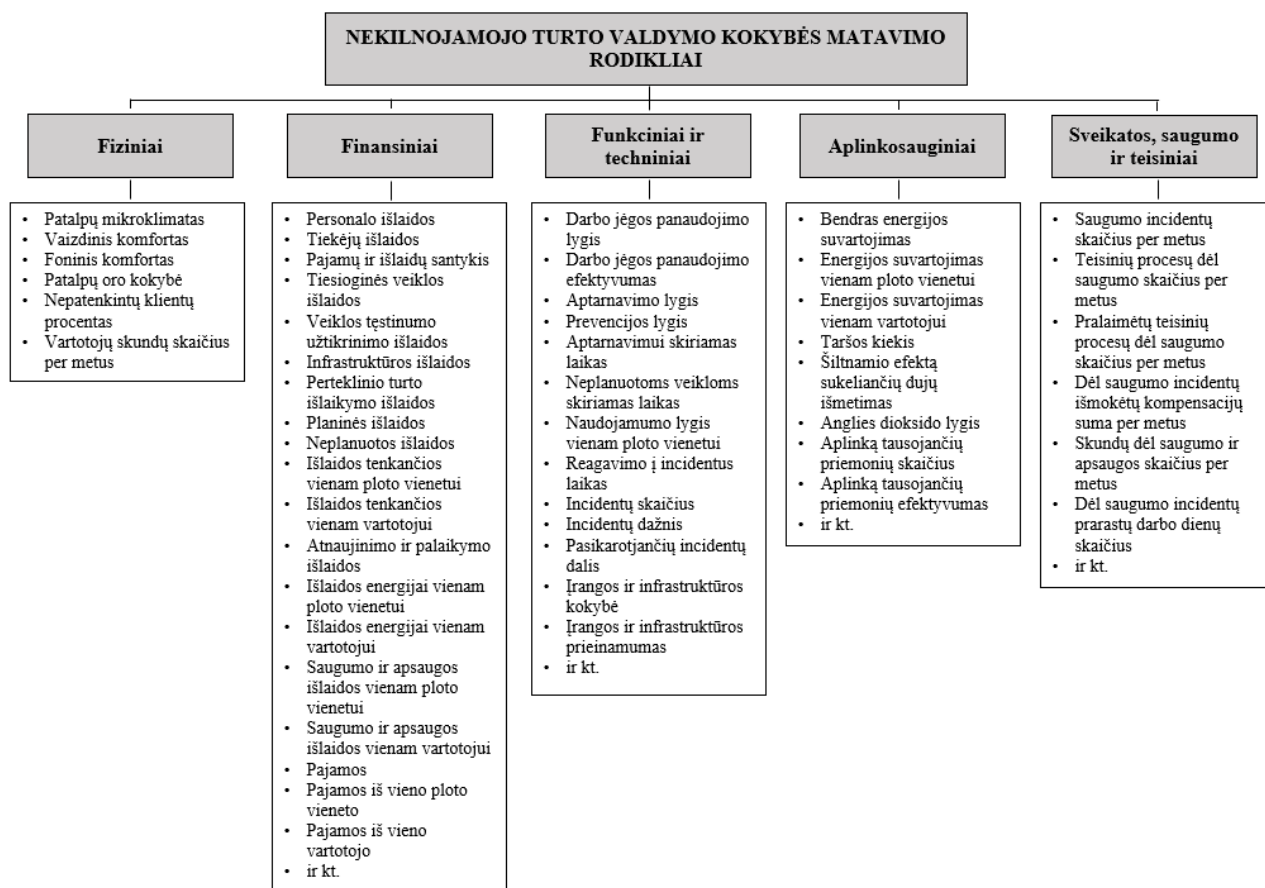
- **Vartotojų patirties vertinimas** (angl. *Users Experience*) – tai metodas, kuriuo siekiama įvertinti paslaugų vartotojų patirtį gaunant paslaugas ir jų sukeliamas emocines reakcijas – nuo svarstymo, ar paslauga yra reikalinga, iki pat paslaugos gavimo. Taikant šį metodą dažniausiai naudojami vartotojų „kelionės žemėlapiai“, kurie padeda sužinoti, kokia buvo vartotojų patirtis naudojantis įvairiomis paslaugomis, ką jie galvojo ir kokia buvo jų reakcija. Tokie žemėlapiai gali padėti užtikrinti tinkamą paslaugų teikimą optimizuojant visų vartotojų grupių laukiamus rezultatus, padidinant efektyvumą ir užtikrinant, kad paslaugos, dažnai išeinančios už organizacijos ribų, būtų iš karto tinkamai sukurtos (Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovas, 2011).

- **Paslaugų lygio užtikrinimas** (angl. *Service Level Agreements*) nusako paslaugų lygio, kurio vartotojas tikisi iš paslaugos teikėjo, reikšmę, pagal kurią matuojama paslaugos kokybė. Kitaip tariant, tai yra kritinė paslaugos teikimo sudedamoji dalis, aiškiai nusakanti paslaugos teikėjo atsakomybę ir paslaugos gavėjo lūkesčius. Tai užtikrina, kad iškilus problemoms abi šalys vienodai supranta reikalavimus paslaugai turėtų negalėtų remtis nežinia. Tai užtikrina, kad abi šalys supranta vienodus reikalavimus. Paslaugų lygio užtikrinimas taikomas tiek paslaugai (priklausomai nuo to,

kokia paslauga teikiama, pvz. aiškiai apibrėžta ir abiejų pusių vienodai suprantama paslaugos apimtis), tiek paslaugos teikimui ir jo valdymui (pvz. aiškiai nustatytas ir abiejų pusių vienodai suprantamas aptarnavimo greitis, dažnumas ir pan.). Dažniausiai sutinkami paslaugų užtikrinimo lygiai yra susiję su paslaugos prieinamumu, paslaugos kokybe (pvz. defektų ar incidentų kiekiu), technine paslaugos kokybe ir saugumu (Overby, 2017).

Taigi, galima teigti, kad nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimui gali būti pritaikomi įvairūs – ir populiarūs bei plačiai naudojami vadybiniai metodai (tokie kaip Subalansuotų rodiklių sistema, lyginamoji analizė, Europos kokybės tobulumo modelis, SERVQUAL ir kt.), ir specializuoti (tokie kaip pastatų/patalpų naudojamumo, nekilnojamojo turto Apgar balas, nekilnojamojo turto našumo matavimo ir pan.) metodai. Vis dėlto, kaip matyti 2 pav., specializuoti išskirtinai su nekilnojamoju turtu susiję matavimo įrankiai labiau pritaikomi matuojant nekilnojamojo turto kokybę, tuo tarpu nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimui taikytini universalūs metodai, orientuoti į procesų kokybės matavimą, naudotojų pasitenkinimą ir patirtį, paslaugų kokybę ir pan.

Kad nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimo sistema būtų naudinga, ji turi būti labai aiškiai ir detalai suformuluota, dokumentuota ir periodiškai analizuojama (Serafinas, 2011). Pati sąvoka matavimas suponuoja apie vertinamų veiksnių, aspektų ar pan. kiekybinį vertinimą, t. y. tam tikrų rodiklių, dažniausiai pagrįstų statistika grįstais parametrais, nustatymą, matavimą ir vertinimą. 3 pav. pateikiami pagrindiniai, dažniausiai naudojami nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimo rodikliai, kuriuos dažniausiai galima objektyviai įvertinti kiekybiniais įverčiais ir, atitinkamai vertinti valdymo proceso progresą, priimti sprendimus jo koregavimui, gerinimui.



3 pav. Nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimo rodikliai  
(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Lai, Man, 2017)

Šio tipo rodikliai dažniau aktualūs kai vertinami rezultatyvumo ir efektyvumo aspektai, tačiau yra nemažai dalykų, kuriuos kiekybiškai įvertinti sunku ar net neįmanoma, tačiau būtina (Serafinas, 2011). Taigi, valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimas turi būti vertinamas kompleksiskai, integruojantis įvairius vadybinius požiūrius ir praktikas bei atliepantis pagrindinius valstybės tikslus bei valstybės nekilnojamojo turto valdymo kryptis.

## 2. VALSTYBĖS NEKILNOJAMOJO TURTO VALDYMAS LIETUVOJE

Kiekvienos valstybės turtas tik tada virsta tautos gerovę įtakojančiu veiksnium, jeigu pasirinkta tinkama jo valdymo strategija. Tik tinkama turto valdymo sistema sąlygoja efektyvų viešosios nuosavybės valdymą ir maksimalios naudos gavimą (Ragauskienė, 2011). Ilgą laiką, daugiau kaip du dešimtmečius, Lietuvos valstybės nekilnojamojo turto valdymas buvo decentralizuotas – valstybės nekilnojamojo turto naudotojai buvo ir šio turto valdytojai, todėl teisės aktų nustatyta tvarka galėjo priimti ir su turto valdymu susijusius sprendimus. Tokia pati situacija buvo būdinga ir valstybės nekilnojamojo turto valdymo politikos formavimo lygmenyje – valstybės nekilnojamojo turto valdymas kaip atskira valdymo sritis nebuvo priskirta vieno ministro kompetencijai, o kelios ministerijos buvo atsakingos už atskirų su nekilnojamojo turto valdymu susijusių veiklų koordinavimą:

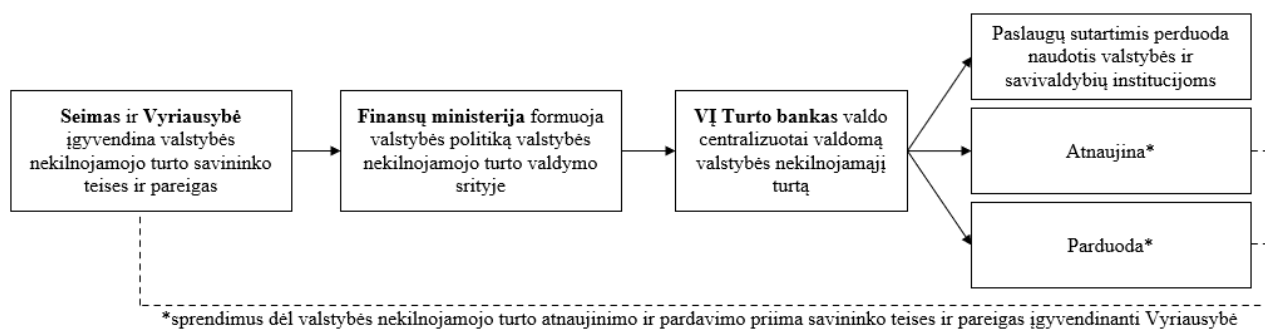
- Aplinkos ministerija buvo atsakinga už politikos formavimą turto įsigijimo ir turto panaudos srityse,
- Ūkio ministerija formavo politiką turto patikėjimo teisės ir turto investavimo srityse bei, kartu su Finansų ministerija, turto privatizavimo srityje, o
- Finansų ministerijos kompetencijoje buvo valstybės politikos formavimas turto nuomos ir turto atnaujinimo srityse (Ragauskienė, 2011).

Nuo 2014 m. buvo pradėtas įgyvendinti ir šiuo metu vis dar tęsiamas valstybės nekilnojamojo turto valdymo centralizavimas. Valstybės nekilnojamojo turto valdymo modelio keitimą nulėmė siekis maksimalios valstybės nekilnojamojo turto koncentracijos vienoje turto valdymo įmonėje, taip sudarant prielaidas padidinti valdomo, naudojamo ir disponuojamo valstybės nekilnojamojo turto efektyvumą, valstybės nekilnojamojo turto valdymo ir priežiūros teikiamų paslaugų kokybę ir sklandų bendradarbiavimą su institucijomis ir įstaigomis (Finansų ministerija, 2017).

Valstybės nekilnojamojo turto valdymo centralizavimas pradėtas įgyvendinti remiantis gerąja užsienio valstybių praktika – pvz. Suomijoje, Estijoje centralizuotas valstybės nekilnojamojo turto valdymas leido optimizuoti užimamo valstybės nekilnojamojo turto plotus bei sumažinti valstybės nekilnojamojo turto valdymo išlaikymo kaštus (Valstybės turto valdymo 2009-2016 m. strategija, 2009).

Pagal šiuo metu veikiančią valstybės nekilnojamojo turto valdymo modelį (4 pav.) Lietuvoje valstybės nekilnojamojo turto savininko teises ir pareigas įgyvendina Seimas ir Vyriausybė (Turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymas, 2019). Vyriausybės nustatyta tvarka, už valstybės politiką valstybės turto valdymo srityje atsakinga Finansų ministerija, kuri:

- rengia ir teikia Vyriausybei valstybės turto valdymo sritys ir valstybės nekilnojamojo turto centralizuoto valdymo įgyvendinimą reglamentuojančių įstatymų ir Vyriausybės nutarimų projektus;
- koordinuoja ir kontroliuoja valstybės politikos valstybės turto valdymo srityje ir valstybės nekilnojamojo turto centralizuoto valdymo srityje įgyvendinimą;
- atlieka Valstybės turto informacinės paieškos sistemos valdytojo funkcijas (Finansų ministerijos nuostatai, 2020).



4 pav. Valstybės nekilnojamojo turto valdymas Lietuvoje  
(šaltinis: sudaryta autorės pagal teisės aktų nuostatas)

Centralizuotai valdomo valstybės nekilnojamojo turto valdytojas – valstybės įmonė Turto bankas (toliau – VI Turto bankas) – įgyvendinamas centralizuotą valstybės nekilnojamojo turto valdymą, įgyvendina šias su valstybės nekilnojamojo turto valdymu susijusias funkcijas:

- valdo patikėjimo teise perduotą valstybės nekilnojamojo turto ir jam priskirtus žemės sklypus;
- pagal Vyriausybės patvirtintą sąrašą parduoda valstybės nekilnojamojo turto ir jam priskirtus žemės sklypus;
- teikia patikėjimo teise perduoto valdyti administracinės paskirties valstybės nekilnojamojo turto valdymo ir priežiūros paslaugas;
- teikia išvadas dėl turto valdytojų derinti pateiktų sprendimų, susijusių su jų patikėjimo teise valdomo valstybės nekilnojamojo turto valdymu, naudojimu ir disponavimu juo, projektų;
- vertina administracinės paskirties valstybės nekilnojamojo turto panaudojimo efektyvumą ir rengia apsirūpinimo administracinės paskirties nekilnojamojo turto alternatyvų sąnaudų ir naudos analizės vertinimus;
- įsigyja naują administracinės paskirties valstybės nekilnojamojo turto, taip pat organizuoja ir koordinuoja valstybės nekilnojamojo turto atnaujinimą (Centralizuotai valdomo valstybės turto valdytojo įstatymas, 2019).

Valstybės nekilnojamojo turto valdymo centralizavimas įgyvendinamas etapais – iki 2020 metų pabaigos siekiama centralizuoti 100 proc. administracinės paskirties valstybės nekilnojamojo

turto, taip pat centralizuotai valdyti perimamas funkcijoms nereikalingas ar netinkamas naudoti valstybės nekilnojamasis turtas. 2018 m. VĮ Turto banko centralizuotai valdomo nekilnojamojo turto portfelis sudarė 54 proc. viso perimtino centralizuotai valdyti administracinės paskirties valstybės nekilnojamojo turto (Turto bankas, 2018).

Viena iš centralizuotai valdomo valstybės nekilnojamojo turto valdytojo veiklų yra metinių valstybės nekilnojamojo turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo ataskaitų rengimas, teikimas Vyriausybei ir viešinimas. Šios ataskaitos teikiamos kasmet nuo 2016 metų ir skatina skaidresnį ir visuomenei atviresnį viešojo turto valdymą ir naudojimą, padeda stebėti ir vertinti valstybės nekilnojamojo turto ir jo naudojimo bei valdymo pokyčius ilgalaikėje perspektyvoje (2017 m. valstybės nekilnojamojo turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo ataskaita, 2018). Pastebėtina, kad šiose ataskaitose gausu statistinės informacijos apie valstybės nekilnojamąjį turtą – įvairiais pjūviais pateikiamas valdomas portfelis, pristatomas jo naudojimas, tai pat centralizavimo įtakoti pokyčiai. Vis dėlto, valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimas nėra vykdomas. Analizuojant teisės aktus bei kitus dokumentus nustatyta, kad tik 2017 metais buvo patvirtinti valstybės administracinės paskirties nekilnojamojo turto panaudojimo efektyvumo rodikliai (Administracinės paskirties valstybės..., 2017). Vis dėlto, teigti, kad šie rodikliai matuoja valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybę negalima, nes:

1) rodikliai yra normatyvinio pobūdžio, t. y. nustatyta siektina norminė reikšmė, todėl praktikoje jie traktuojami kaip nustatyti normatyvai, o ne kokybės matavimo rodikliai;

2) rodikliai taikomi tik administracinės paskirties valstybės nekilnojamajam turtui, kuris sudaro tik kiek daugiau nei 7 proc. viso valstybės nekilnojamojo turto (Valstybės kontrolė, 2018).

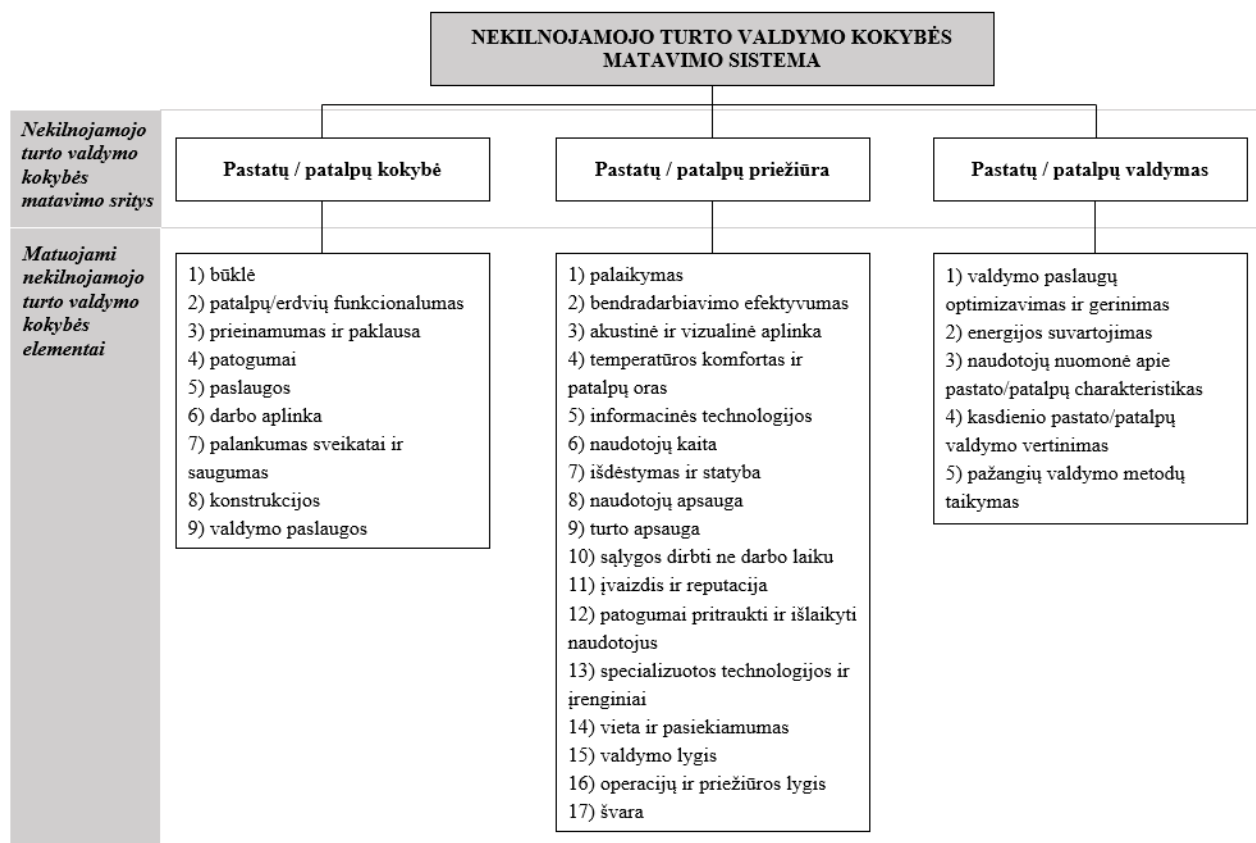
Apibendrinant atliktą valstybės nekilnojamojo turto valdymo mokslinės literatūros analizę galima teigti, kad valstybės nekilnojamasis turtas yra ypatinga turto rūšis, dėl savo paskirties, valdymo tikslų bei su juo susijusių visuomenės lūkesčių reikalaujanti nuoseklus ir pagrįsto valdymo proceso taikymo bei šio proceso tobulinimo. Nuolatinis valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimas yra būtinas, siekiant efektyvaus ir racionalaus valdymo proceso – tik atliekant nuolatinę stebėseną ir vertinant pokyčius galima identifikuoti tobulintinas sritis, numatyti galimas rizikas bei priimti racionaliausius ir labiausiai valstybės interesus atitinkančius nekilnojamojo turto valdymo sprendimus.

Lietuvoje valstybės nekilnojamojo turto valdymo procesas nėra nusistovėjęs – šiuo metu dar vykdomi valstybės nekilnojamojo turto valdymo centralizavimo procesai, tobulinama teisinė šio turto valdymo bazė, ieškoma efektyviausių turto valdymo ir naudojimo formų ir pan. Esant tokiai dinamiškai situacijai kokybės matavimas yra itin svarbus, tačiau, kaip parodė atlikta analizė, valstybėje nėra nustatyti procesai kaip matuojama centralizuotai valdomo valstybės turto valdytojo



veiklos ir teikiamų paslaugų kokybė, paties valdomo nekilnojamojo turto valdymo kokybė – kitaip tariant, valstybė nėra nustatčiusi kaip vertins ar valstybės nekilnojamasis turtas valdomas kokybiškai.

5 pav. pateikiamas teorinis darbo modelis, kuris sudarytas remiantis atliktos mokslinės literatūros apžvalgos rezultatais, kaip integruotas nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimo sistemos modelis.



5 pav. Tyrimo modelis, sudarytas remiantis literatūros ir šaltinių apžvalga  
(šaltinis: sudaryta autorės)

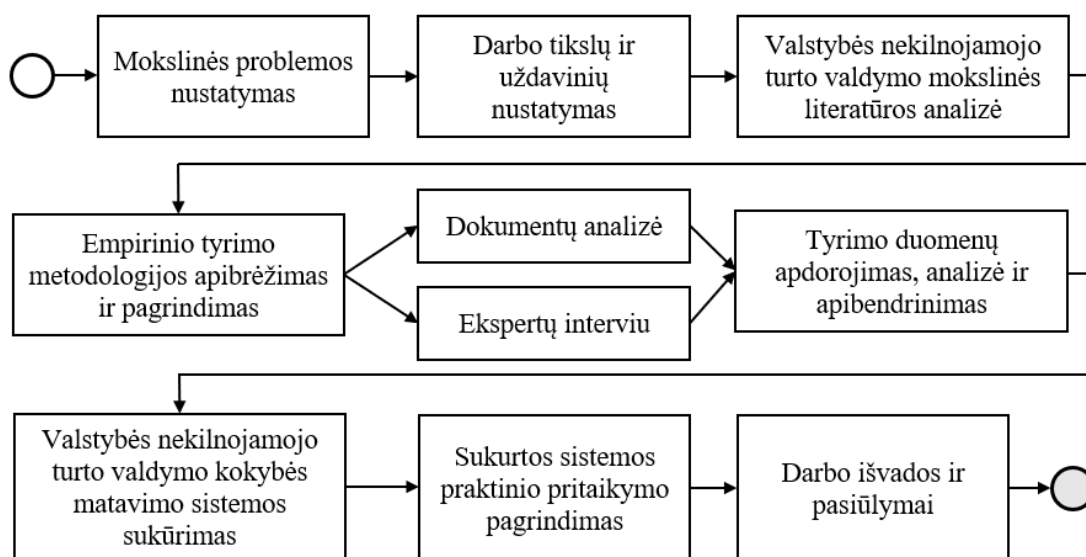
Kaip matyti 5 pav., nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimo sistemos teorinis modelis atitinka tam tikrą hierarchiją, pagrįstą skirtingomis nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimo sritimis ir jas sudarančiais valdymo kokybės elementais. Sistemą sudaro trys pagrindinės kokybės matavimo sritys, apimančios nekilnojamojo turto objektų (pastatų/patalpų), jų priežiūros, arba kitaip tariant paslaugų bei valdymo kokybinius aspektus. Atliekant empirinį tyrimą siekiama įvertinti sudaryto teorinio modelio atitiktį su empirinio tyrimo rezultatais bei atitinkamai parengti valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimo sistemą.

### 3. VALSTYBĖS NEKILNOJAMOJO TURTO VALDYMO KOKYBĖS MATAVIMO EMPIRINIS TYRIMAS

Atlikus valstybės nekilnojamojo turto valdymo bei valdymo kokybės mokslinės literatūros analizę nustatyta, kad valstybės nekilnojamojo turto valdymas, valdymo kokybė ir jos matavimas yra itin svarbus užtikrinant racionalų, efektyvų ir skaidrų viešųjų interesų įgyvendinimą bei siekiant valstybės tikslų. Analizės metu išsiaiškinta, kad valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimas apima daugelį aspektų ir yra sudėtingas procesas. Apžvelgiant taikomas valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimo praktikas, rasti sistemos, apimančios visus su valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybe susijusius aspektus, elementus bei rodiklius, nepavyko, todėl, siekiant išspręsti nustatytą mokslinę problemą atliekamas empirinis Lietuvos valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimo tyrimas.

#### 3.1. Valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimo empirinio tyrimo metodologija ir metodika

Valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimo tyrimo loginė struktūra apima pagrindinius šio darbo etapus, pateikiama 6 pav.

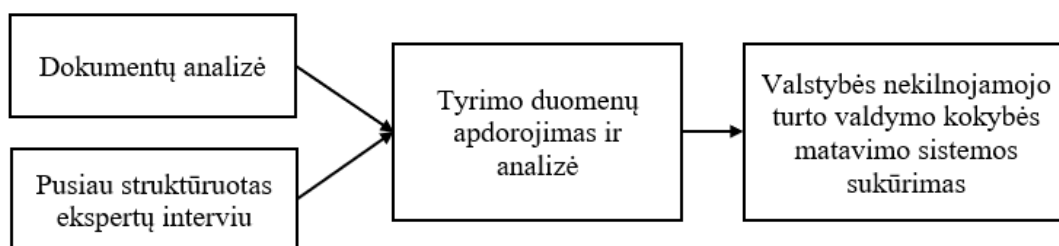


6 pav. Darbo ir planuojamo autorinio valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimo tyrimo loginė struktūra  
(šaltinis: sudaryta autorės)

Empirinis tyrimas grindžiamas pozityvizmo tyrimo filosofija, pagal kurią tyrėjas veikia kaip nepriklausomas išorinis stebėtojas, kurio tikslas išsiaiškinti išorinę realybę, taikant racionalų, logišką požiūrį bei atskiriant mokslą nuo asmeninės patirties. Vadovaujantis pozityvistiniu požiūriu siekiama tyrimo koncepcijas išdėstyti taip, kad būtų galima taikyti matavimo parametrus, o tyrimo rezultatus perkelti visumai (Tamaševičius, 2015). Atsižvelgiant į mokslinę problemą, valstybės nekilnojamojo

turto valdymo mokslinės literatūros analizės rezultatus bei empirinio tyrimo filosofiją, nuspręsta atlikti sisteminių tyrimą, taikant skirtingus tyrimo metodus.

Valstybės nekilnojamojo turto valdymo mokslinės literatūros analizė parodė, kad valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės elementai priskiriami skirtingoms valdymo proceso sritims. Priklausomai nuo matuojamo valdymo proceso srities, tyrimo požiūriu skiriasi ir labiausiai tinkantys tyrimo metodai, todėl atliekant empirinį tyrimą, kurio rezultatų pagrindu kuriama valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimo sistema, pasitelkiami skirtingi kokybiniai tyrimų metodai (7 pav.).



7 pav. **Empirinio valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimo tyrimo metodai**  
(šaltinis: sudaryta autorės)

Kokybinio tyrimo metodologijos esmė yra požiūris į kiekvieną reiškinį kaip į sistemą, kurios elementus sieja abipusiai ryšiai, sukurdami sinergiją (Tamaševičius, 2015). Kokybinių tyrimų metodų taikymas padeda atkurti visuminį situacijos vaizdą (Kardelis, 2012).

Siekiant gauti informaciją apie valstybės nekilnojamojo turto valdymą taikomas dokumentų analizės metodas. Empirinio tyrimo metu gilintasi į VĮ Turto bankas veiklos dokumentus, skelbiamas valstybės nekilnojamojo turto valdymo ataskaitas, taip pat Valstybės nekilnojamojo turto informacinės paieškos sistemos (VTIPS) duomenis.

Skirtingų kokybinių tyrimų metodų taikymas pasirinktas siekiant papildyti dokumentų analizės metu surinktus duomenis asmenine kompetentingų ir informacijos turinčių asmenų nuomone ir užtikrinti mokslinį tyrimo objektyvumą (Bruzgelevičienė, Žadeikaitė, 2007). Šiam tikslui pasiekti pasitelktas pusiau struktūruoto ekspertų interviu įrankis, kurio esmė yra tyrėjo suformuotų klausimų / temų sąrašas, kuriuo atskiriamos pagrindinės temos nuo šalutinių ir pokalbio su ekspertais metu stengiamasi gauti atsakymų į suformuotus klausimus bei atskleisti norimą temą (Tamaševičius, 2015). Šis metodas leidžia informantams paaiškinti užduodamų klausimų prasmę, gauti išsamesnius atsakymus, išvengiant trumpų ar „nežinau“, „neturiu nuomonės“ pobūdžio atsakymų, be to, interviu leidžia užfiksuoti ne tik verbalinius atsakymus, bet ir informantų emocines reakcijas (Tidikis, 2003). Be kita ko, pusiau struktūruotas ekspertų interviu tyrėjui suteikia laisvę koreguoti interviu eigą užduodant papildomus klausimus ar plėtojant iš anksto neplanuotus, tačiau tyrimui vertingus klausimus ir temas.

Valstybės nekilnojamojo turto valdymo mokslinės literatūros analizės bei empirinio tyrimo rezultatai – valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimo sistemos, apimančios valstybės nekilnojamojo turto valdymo proceso elementus ir jų kokybės matavimo rodiklius, pagrindas.

### **3.2. Valstybės nekilnojamojo turto valdymo duomenų analizės rezultatai**

Siekiant išanalizuoti ir įvertinti valstybės nekilnojamojo turto valdymo sistemą bei valdomo nekilnojamojo turto apimtį bei jų dinamiką, atlikta valstybės nekilnojamojo turto valdymo dokumentų analizė, kurios metu buvo analizuoti:

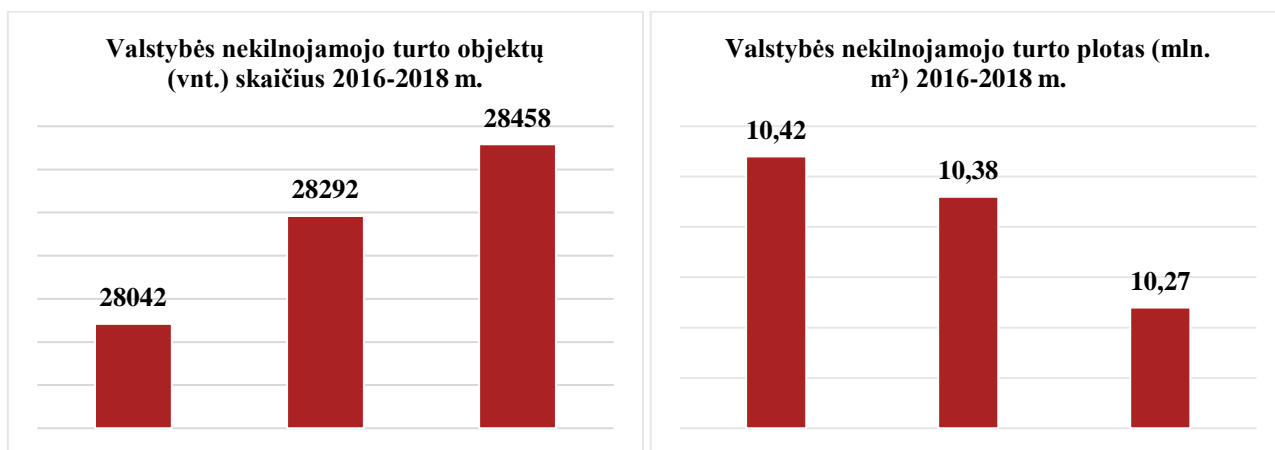
- teisės aktai (įstatymai, Vyriausybės nutarimai, finansų ministro įsakymai ir kt.), reglamentuojantys valstybės nekilnojamojo turto valdymą, naudojimą ir disponavimą juo, taip pat informacijos apie valstybės nekilnojamąjį turtą rinkimą, analizavimą ir vertinimą;
- viešai skelbiami duomenys apie valstybės nekilnojamąjį turtą, jo apimtį, sandarą, naudojimą ir kt. (2016-2018 m. valstybės nekilnojamojo turto valdymo metinės ataskaitos, kiti viešai skelbiami duomenys);
- centralizuotai valdomo valstybės nekilnojamojo turto valdytojo veiklos dokumentai (strateginiai ir veiklos planai, veiklos ataskaitos).

Atliekant duomenų analizę, buvo laikytasi teorinėje dalyje išanalizuotos valstybės nekilnojamojo turto valdymo konceptualios struktūros, apimančios keturis pagrindinius valstybės nekilnojamojo turto valdymo etapus – valdomo nekilnojamojo turto apimtį nustatymą (inventorizavimą), objektyvios turto vertės nustatymą, valstybės nekilnojamojo turto klasifikavimą ir valdymo tikslų bei priemonių kiekvienai kategorijai nustatymą, taip pat viso valstybės valdomo nekilnojamojo portfelio strateginį planavimą bei valdymą. Analizuojant duomenis pagal šią struktūrą, buvo analizuojami ir vertinami kiekvieno įvardinto etapo valdymą atspindintys duomenys.

Kaip buvo minėta - Lietuvoje valstybės nekilnojamąjį turtą valdo centralizuotas nekilnojamojo turto valdytojas VĮ Turto bankas, kuris teikia valstybės nekilnojamojo turto valdymo ir priežiūros paslaugas institucijoms, kurios yra nekilnojamojo turto naudotojos. Nuo 2016 metų centralizuotai valdomo valstybės turto valdytojas kasmet rengia valstybės nekilnojamojo turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo ataskaitas, kuriose atskleidžiamos valstybės nekilnojamojo turto apimtys, šių objektų išlaikymo sąnaudos, jų efektyvumo rodikliai bei šių rodiklių palyginimas tarp institucijų, taip pat teikiama informacija apie valstybės nekilnojamojo turto sandorius ir jų būklę, nekilnojamojo turto panaudojimo atvejus, kurie leidžia identifikuoti spręstinas problemas ir pasiūlyti jų sprendimo būdus (Turto bankas, 2016). Taigi, siekiant identifikuoti esamą valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimo situaciją, analizuotos pastarųjų trejų metų (2016-2018 m.)

valstybės nekilnojamojo turto valdymo ataskaitos bei lyginamos jose pateikiamų kokybės rodiklių reikšmės.

**Valdomo valstybės nekilnojamojo turto apimtys.** Metinių valstybės nekilnojamojo turto valdymo ataskaitų duomenų palyginimas parodė, kad nors laikotarpiu nuo 2016 iki 2018 m. valstybės nekilnojamojo turto objektų skaičius nežymiai (apie 1%) didėjo, valdomo nekilnojamojo turto plotas – mažėjo (8 pav.).

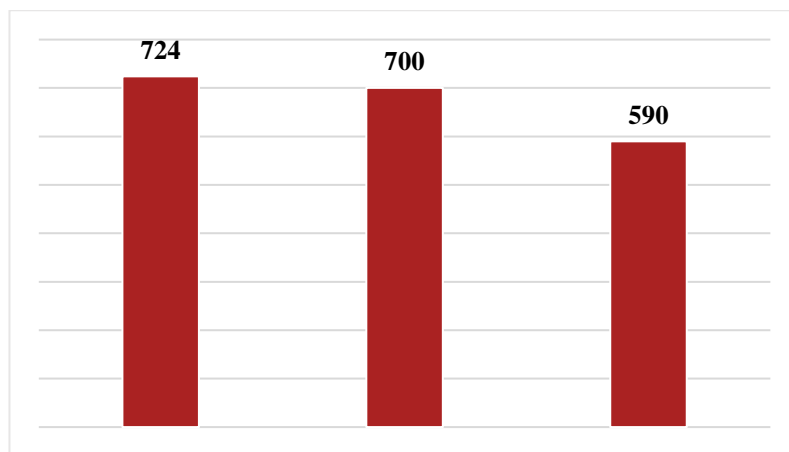


8 pav. Valstybės valdomo nekilnojamojo turto apimtys 2016-2018 m.

(sudaryta autorės pagal Valstybės nekilnojamojo turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo 2016, 2017 ir 2018 m. ataskaitas)

Šie pokyčiai rodo, kad valstybės nekilnojamasis turtas nėra statiškas – jo kiekis, taigi ir valdymo apimtys, nuolat kinta. Daugiausiai šiuos pokyčius lemia šeimininkio nekilnojamojo turto perdavimas bei turimo valstybės nekilnojamojo turto pardavimai – per analizuojamą laikotarpį perimta 2640 (73,8 tūkst. m<sup>2</sup>) šeimininkio nekilnojamojo turto objektų, parduota 142,3 tūkst. m<sup>2</sup> (Turto bankas, 2018).

Nors, kaip buvo minėta, nuo 2014 m. Lietuvoje įgyvendinamas valstybės nekilnojamojo turto valdymo centralizavimas, atlikta duomenų analizė parodė, kad valstybės nekilnojamąjį turtą vis dar valdo daug skirtingų valdytojų (9 pav.).

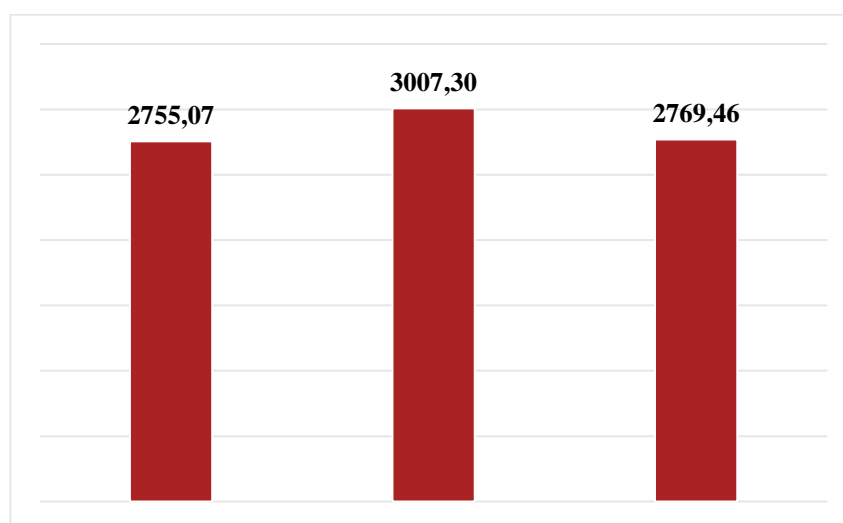


9 pav. **Valstybės valdomo nekilnojamojo turto valdytojų skaičius 2016-2018 m.**  
(sudaryta autorės pagal Valstybės nekilnojamojo turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo 2016, 2017 ir 2018 m. ataskaitas)

Kaip matyti 9 pav., nors per analizuojamą 2016-2018 m. laikotarpį valstybės nekilnojamojo turto valdytojų skaičius gana ženkliai (beveik 19 proc.) sumažėjo, jis vis dar išlieka labai didelis. Palyginimui – Latvijoje valstybės nekilnojamojo turto valdytojų skaičius 2016 m. buvo beveik 13 kartų (56 valstybės nekilnojamojo turto valdytojais) mažesnis (Valstybės kontrolė, 2018).

Nuolat kintančios valdomo valstybės nekilnojamojo turto apimtys ir sudėtis, taip pat didelis nepriklausomų valdytojų, nekilnojamąjį turtą valdančių savarankiškai, skaičius kelia rimtus iššūkius valstybės nekilnojamojo turto valdymo, kaip proceso, kokybės valdymui bei matavimui. Analizuojant valstybės nekilnojamojo turto valdymo mokslinę literatūrą buvo prieita išvados, kad vertinant valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybę būtinas kompleksinis, ir finansinius, ir nefinansinius veiksnius bei kriterijus apimantis požiūris, o pats kokybės matavimas turi būti labai aiškiai ir detaliam suformuluotas, dokumentuotas ir periodiškai analizuojamas (Serafinas, 2011). Taigi, vadovaujantis šiuo požiūriu, viso valstybės nekilnojamojo turto valdymo proceso kokybės matavimas turėtų būti apibrėžtas labai aiškiai, nepriklausomai nuo to, kas šį nekilnojamąjį turtą valdo bei kaip kinta valdomo nekilnojamojo turto apimtys ar struktūra. Vis dėlto, svarbu pažymėti, kad valstybėje vis dar nėra apsispręsta kiek ir kokio turto reikia valstybės funkcijoms vykdyti, kiek ir kokių objektų turi būti atsisakoma ir kaip valstybės nekilnojamas turtas turi būti plėtojamas ateityje, kad duotų didžiausią naudą visuomenei (Valstybės kontrolė, 2018). Šios problemos ypač svarbios ir kalbant apie valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimą – nesant aiškios vizijos dėl valstybės nekilnojamojo turto valdymo bei atsakomybių, iš esmės gali būti nustatomi pavieniai kokybės rodikliai, taikytini atskiroms šio turto valdymo sritims, tačiau efektyvios kokybės matavimo sistemos pagrindu pirmiausia turi būti aiškiai apibrėžta valstybės nekilnojamojo turto valdymo politika, apimanti ne tik visas nekilnojamojo turto rūšis bei jų valdymo priemones, tačiau ir aiškias atsakomybes.

**Valstybės valdomo nekilnojamojo turto apskaita.** Valstybės nekilnojamojo turto valdymo mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad valstybės nekilnojamojo turto vertės nustatymas yra itin svarbus valdymo procesas, turintis reikšmingos įtakos ne tik nekilnojamojo turto valdymo efektyvumui, bet ir valdymo kokybei matuoti. Kalbant apie valdomo nekilnojamojo turto vertę, mokslininkai pabrėžia, kad valdymui svarbu žinoti objektyvią, t. y. rinkos vertę (Koganova, Nayyar-Stone, 2000). Vis dėlto, analizuojant Valstybės nekilnojamojo turto valdymo, naudojimo ir disponavimo ataskaitas matoma, kad renkama, kaupiama ir analizuojama viešajam sektoriui įprastais buhalterinės apskaitos principais apskaičiuota vertė – t. y. nekilnojamojo turto buhalterinė vertė, apskaičiuojama vertinant nekilnojamojo turto įsigijimo/pastatymo vertei pritaikant nusidėvėjimo koeficientus. Lyginant pastarųjų trejų metų valstybės nekilnojamojo turto likutinę vertę matoma, kad ji nėra pastovi ar linkusi didėti ar mažėti (10 pav.).

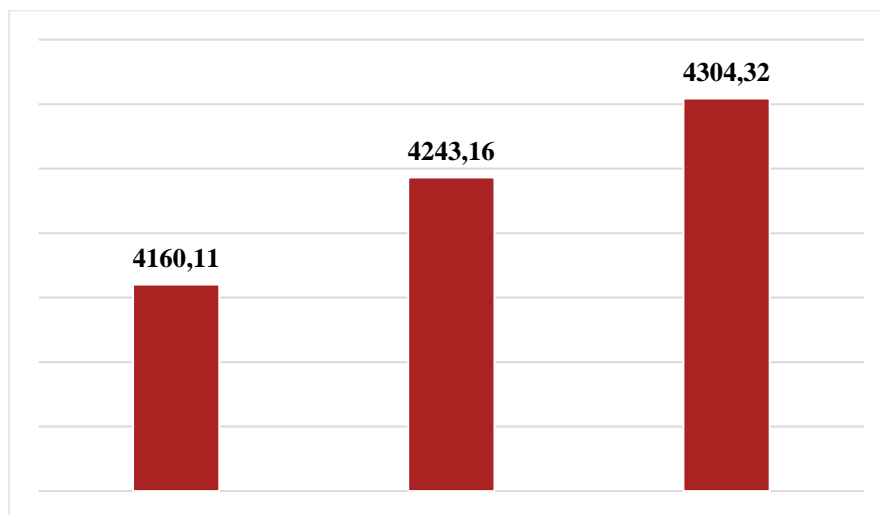


10 pav. **Valstybės nekilnojamojo turto likutinė vertė 2016-2018 m.**

(sudaryta autorės pagal Valstybės nekilnojamojo turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo 2016, 2017 ir 2018 m. ataskaitas)

Kaip matyti 10 pav., analizuojamu laikotarpiu valstybės nekilnojamojo turto likutinės vertės skirtumai gana nemaži. Svarbu pažymėti, kad likutinės nekilnojamojo turto vertės Valstybės nekilnojamojo turto valdymo, naudojimo ir disponavimo ataskaitos pateikiamos vadovaujantis duomenimis, kuriuos pateikia turto valdytojai, o VĮ Turto bankas, analizuojantis šiuos duomenis ir rengiantis minėtas ataskaitas, verčių pokyčius aiškina valdytojų teikiamų duomenų patikslinimu (Turto bankas, 2017) bei nekorektišku duomenų teikimu (Turto bankas, 2018).

Siekiant įvertinti valstybės nekilnojamojo turto vertės pokyčių tuo pačiu laikotarpiu tendencijas atliktas duomenų apie valstybės ilgalaikio materialaus turto (pastatų) balansinę vertę palyginimas (11 pav.)



11 pav. Valstybės ilgalaikio materialaus turto (pastatų) balansinė vertė 2016-2018 m. (sudaryta autorės pagal 2016, 2017 ir 2018 m. Nacionalinio finansinių ataskaitų rinkinio ataskaitas)

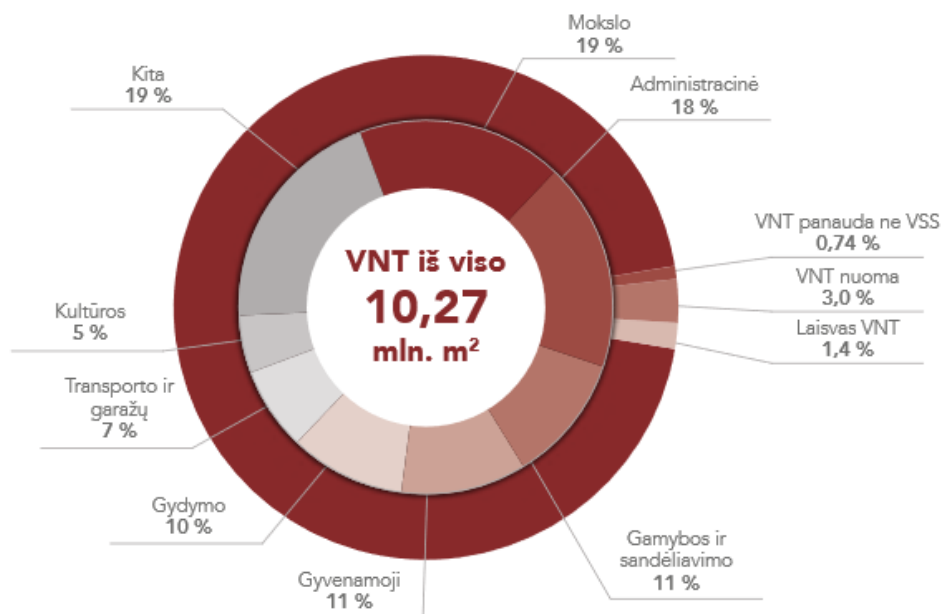
Iš 11 pav. matyti valstybės nuosavybės teise valdomų pastatų balansinės vertės didėjimo tendencija. Svarbu pažymėti, kad Nacionaliniuose ataskaitų rinkiniuose pateikiama informacija apima apie pastatų balansinę vertę apima ne tik valstybės nekilnojamąjį turtą, bet ir inžinerinius, pagalbinės paskirties ar kitus statinius bei pastatus, kurie nėra laikomi nekilnojamojo turto valdymo objektais. Vis dėlto, įvertinus vertės pokyčio tendencijas, galima teigti, kad Valstybės turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo ataskaitose pateikiama informacija neatspindi realios valdomo nekilnojamojo turto vertės.

**Valstybės valdomo nekilnojamojo turto kategorijos.** Kaip parodė atliktos valstybės nekilnojamojo turto valdymo mokslinės literatūros analizė, tiksliausias ir viešajame sektoriuje plačiausiai taikomas nekilnojamojo turto kategorizavimo modelis yra Denverio modelis, pagal kurį skiriamos trys pagrindinės valstybės nekilnojamojo turto kategorijos ir joms keliami valdymo tikslai, tai:

- valstybės funkcijoms įgyvendinti skirtas nekilnojamasis turtas, kuris turi būti orientuotas į naudojimo efektyvumo didinimą ir veiklos sąnaudų mažinimą, taip pat nekilnojamojo turto funkcinių panaudojimą;
- socialinėms reikmėms reikalingas nekilnojamasis turtas, kurio valdymas turėtų būti orientuotas į valstybės skiriamų asignavimų mažinimą. Iš esmės tokio nekilnojamojo turto valdymas pagrįstas nuolatiniu išlaidų nekilnojamajam turtui išlaikyti stebėjimu bei alternatyvų vertinimu;
- valstybės funkcijoms ir socialinėms reikmėms nereikalingo (perteklinio) turto valdymas. Šio valdymo pagrindinis tikslas – maksimaliai padidinti jo finansinę grąžą (Koganova et al., 2000).

Analizuojant valstybės nekilnojamojo turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo ataskaitas matoma, kad pagal šią klasifikaciją galima išskirti tik trečios kategorijos – funkcijoms nenaudojamą turtą (12 pav.).



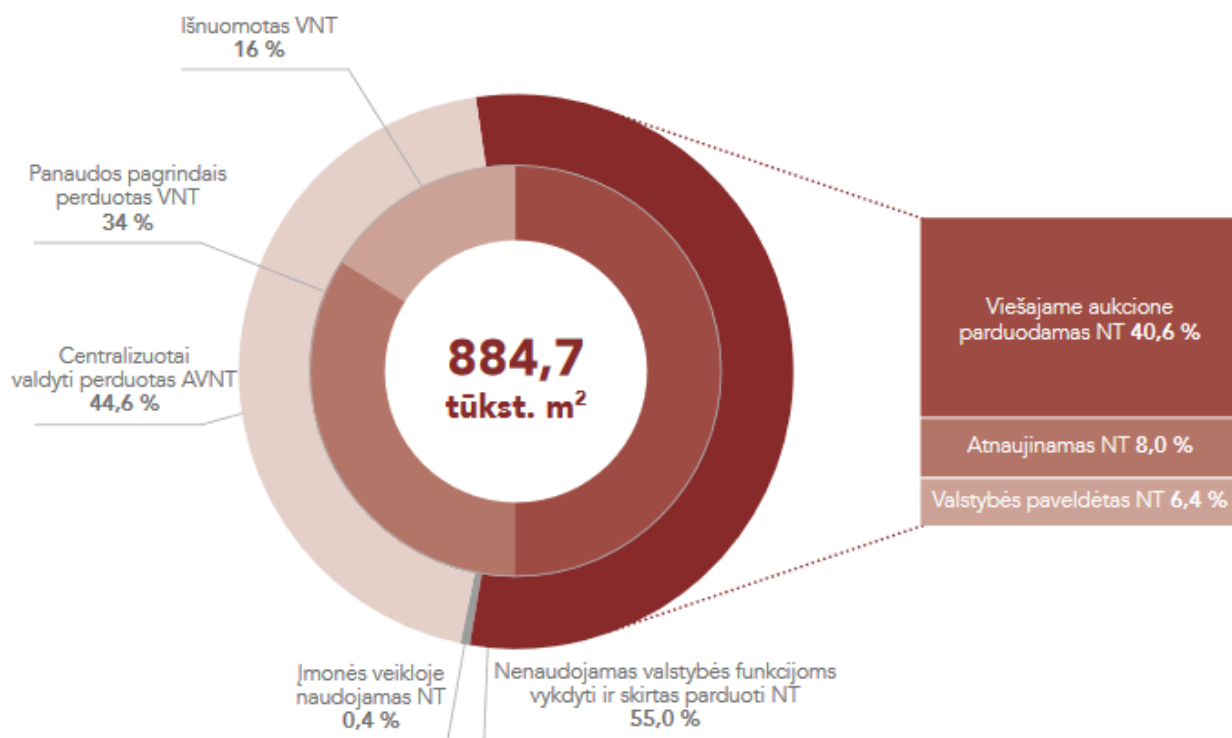


12 pav. Valstybės nekilnojamojo turto pasiskirstymas pagal paskirtį ir naudojimą 2018 m.

(šaltinis: Turto bankas, 2019)

Kaip matyti 12 pav., nekilnojamojo turto paskirtis atitinka naudojamą pastatų paskirties klasifikaciją, tačiau ši klasifikacija nenusako faktinės nekilnojamojo turto naudojimo kategorijos, todėl identifikuoti kiek ir kokio turto yra skirta valstybės funkcijoms, o kiek susiję su gyventojų socialinėmis reikmėmis neįmanoma. Kadangi šis turtas nėra kategorizuojamas pagal naudojimo paskirtį, visoms nekilnojamojo turto kategorijoms, išskyrus laisvą nekilnojamąjį turtą, taikomi tie patys valdymo tikslai.

Vis dėlto, svarbu paminėti, kad šiuo atveju kalbama apie visą valstybės nekilnojamąjį turtą. Kalbant apie centralizuotai valdomą valstybės nekilnojamąjį turtą verta pažymėti, kad valstybės funkcijoms nenaudojamo valstybės nekilnojamojo turto koncentracija yra ženkliai didesnė, tačiau taip yra dėl centralizuotai valdomo valstybės nekilnojamojo turto valdytojui keliamų tikslų – prioriteto tvarka perimti nenaudojamą valstybės nekilnojamąjį turtą ir, įvertinus panaudojimo ar turto realizavimo alternatyvas, priimti sprendimus dėl tolesnio tokio turto valdymo (13 pav.).



13 pav. Centralizuotai valdomo valstybės nekilnojamojo turto pasiskirstymas naudojimą 2018 m.

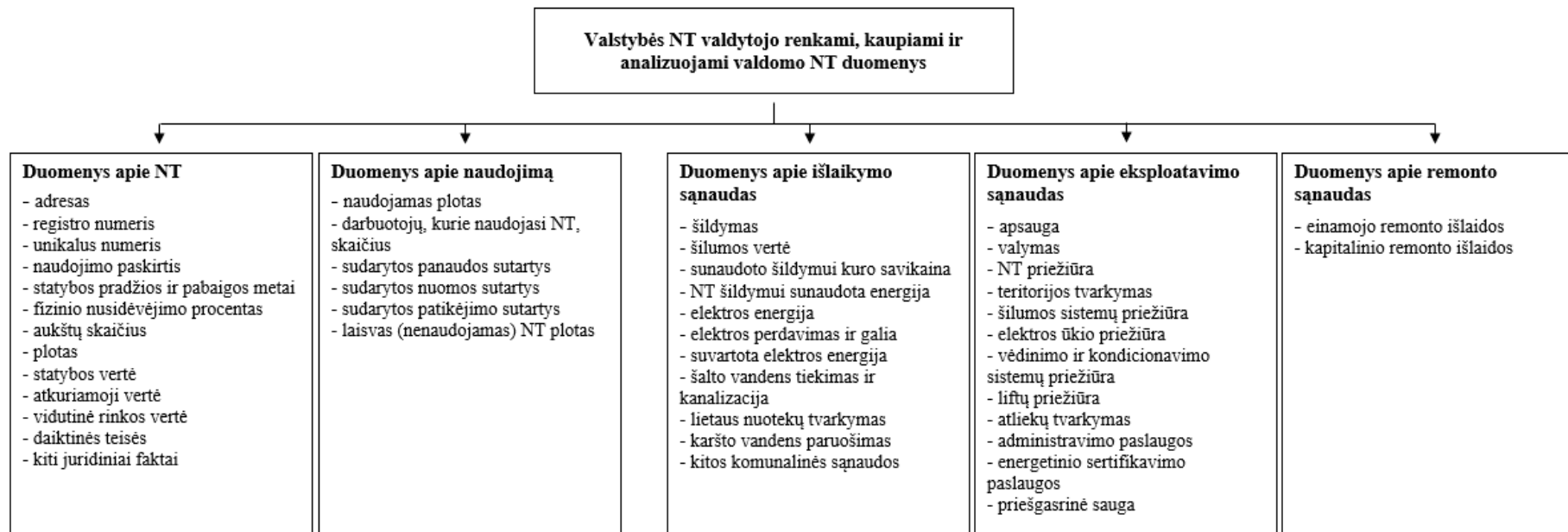
(šaltinis: Turto bankas, 2019)

**Strateginis planavimas bei valdymas.** Analizuojant valstybės nekilnojamojo turto valdymo strateginio planavimo ir valdymo klausimą būtina pažymėti, kad šiuo metu Lietuvoje nekilnojamojo turto valdymas dar nėra nuoseklus ir pastovus – tiek teisinėje, tiek ekonominėje bei politinėje valstybės aplinkose vyksta daug pokyčių, susijusių su valstybės nekilnojamojo turto valdymu, jo panaudojimo būdais, subjektais, kurie gali naudotis valstybės nekilnojamojo turto ir pan. Daugelio valstybės sričių, ypač socialinių, nekilnojamojo turto valdymo klausimai nėra išspręsti – tačiau, įgyvendinant 2018 m. Valstybės kontrolės audito rekomendacijas šiuo metu rengiamos ilgalaikės valstybės nekilnojamojo turto valdymo gairės, kuriomis tikimasi šie valdymo klausimai bus išspręsti.

Dar vienas aspektas, kuris yra būtinas, kalbant apie valdymo strateginį planavimą, tai duomenų, reikalingų sprendimų priėmimui rinkimas ir panaudojimas. Valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimo mokslinės literatūros analizės rezultatai leidžia teigti, kad būtent į šį etapą turėtų veikti valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimo sistema, t. y. viso valdymo proceso metu renkami, matuojami ir analizuojami duomenys, sprendimų priėmimo etape turėtų tapti apsisprendimą lemiančiais objektyviais, pamatuotais ir aiškiai suprantamais argumentais. Siekiant įvertinti, kokie duomenys, susiję su valstybės nekilnojamojo turto valdymu, yra renkami šiuo metu, analizuotos šiuo metu veikiančios pagrindinės valstybės nekilnojamojo turto duomenų bazės – Valstybės turto informacinės paieškos sistemos – duomenų teikimo taisyklės (Finansų ministerija,

2016). Šiose taisyklėse pateikiamas sąrašas duomenų, kurie yra kaupiami minėtoje sistemoje. Išanalizavus surenkamus duomenis galima suskirstyti į 5 pagrindines kategorijas:

- duomenis apie valstybės nekilnojamąjį turtą, apimančius pagrindinius nekilnojamąjį turtą identifikuojančius ir apibūdinančius duomenis;
- duomenis apie valstybės nekilnojamojo turto naudojimą, apimančius informaciją ar, ir kaip šis turtas naudojamas, kokiais pagrindais, terminais ir pan.;
- duomenys apie valstybės nekilnojamojo turto išlaikymo sąnaudas, apimantys reguliarias sąnaudas, susijusias su nekilnojamojo turto techniniu aptarnavimu;
- duomenys apie valstybės nekilnojamojo turto eksploatavimo sąnaudas, susijusias su nekilnojamojo turto funkcinio ir pagalbiniu aptarnavimu, bei
- duomenys apie valstybės nekilnojamojo turto remonto – tiek einamojo, tiek kapitalinio – sąnaudas (14 pav.).



14 pav. Valstybės nekilnojamojo turto valdytojo renkami, kaupiami ir analizuojami valdomo nekilnojamojo turto duomenys

(Šaltinis: parengta autorės pagal Valstybės turto informacinės paieškos sistemos duomenų pateikimo, naudojimo ir sprendimų derinimo taisyklės, patvirtintas 2016-03-31 Finansų ministro įsakymu Nr. 1K-111)

Kaip matyti 14 pav., pagrindiniai duomenys apie valdomo valstybės nekilnojamojo turto charakteristikas bei su jo valdymu ir naudojimu susijusi informacija yra renkama ir kaupiama. Vis dėlto, būtina pažymėti, kad valstybės lygiu nėra nustatyta kokia yra su nekilnojamojo turto valdymo susijusių duomenų siekiamybė, kitaip tariant šie duomenys renkami ir kaupiami daugiausiai informaciniais tikslais, tačiau nėra naudojami kaip kiekybinės reikšmės šio turto valdymo kokybei matuoti.

Be kita ko, kalbant apie renkamus, kaupiamus ir analizuojamus valstybės nekilnojamojo turto valdymo duomenis, pažymėtinas kokybinio tyrimo metu kaip svarbus išskirtas aspektas – duomenų patikimumas. Duomenys apie valstybės nekilnojamąjį turtą į Valstybės turto informacinę paieškos sistemą teikiami dviem būdais – perkeliama iš kitų valstybės registrų ir informacinių sistemų ir suvedami valstybės nekilnojamojo turto valdytojų ar naudotojų (Finansų ministerija, 2016). Atlikta dokumentų analizė parodė, kad rankiniam duomenų suvedimui, kurį atlieka didelis skaičius institucijų, valdančių ar kitais pagrindais naudojančių valstybės nekilnojamąjį turtą, nėra sukurtas kokybės kontrolės mechanizmas – t. y. duomenų teikėjas yra visiškai atsakingas už teikiamų duomenų teisingumą ir duomenų palyginimas ar kiti kontrolės mechanizmai nėra taikomi. Taip pat, kaip nustatė Valstybės kontrolė (2018), dalies Valstybės turto informacinę paieškos sistemoje kaupiamų duomenų teikimas apibrėžtas nepakankamai aiškiai, todėl kyla rizika, kad sistemoje kaupiami duomenys neatspindi esamos situacijos, negali būti palyginami, naudojami sprendimams priimti ar kitaip interpretuojami.

Taip pat, svarbu pažymėti, jog ekspertų teigimu, valstybinio turto valdymo ataskaitose ir viešai skelbiama informacija yra neinformatyvi, skurdi ir iš esmės statistinė, kuri neįvardija valstybės nekilnojamojo turto valdymui keliamų prioritetų (Newsec, 2018). Pavyzdžiui, metinėse valstybės nekilnojamojo turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo ataskaitose centralizuotai valdomo valstybės nekilnojamojo turto valdytojas nurodo valstybės administracinio nekilnojamojo turto centralizavimo ir perteklinio turto atsisakymo ekonominę naudą valstybei (pvz. 2018 metais - 9,14 mln. eurų), taip pat centralizuotai teikiamų pastatų eksploatavimo ir klientų aptarnavimo paslaugų naudą valstybės nekilnojamojo turto naudotojams (pvz. nurodoma, kad teikiant paslaugas, atsižvelgiama ne tik į įstatymų reikalavimus, bet ir į klientų lūkesčius – pradėtos atlikti institucijų apklausos dėl paslaugų kokybės) ir kt. Tačiau duomenys, kaip apskaičiuojamos vienokios ar kitokios centralizuoto valstybės nekilnojamojo turto valdymo naudos, kokie yra klientų apklausos rezultatai, nėra pateikiami ir viešinami.

Apibendrinant atliktą dokumentų analizę galima teigti, kad Lietuvoje valstybės nekilnojamojo turto valdymas vis dar nepastovus, kintantis procesas – besibaigiantis valdymo centralizavimas kelia iššūkių, susijusių su valstybės nekilnojamojo turto inventorizavimu, apskaitymu ir atitinkamai valdymu bei strateginiu planavimu. Valstybės nekilnojamojo turto apimčių

bei šio turto valdytojų skaičiaus mažėjimas nedidelis, valstybėje vis dar yra daug funkcijoms nereikalingo, menkaverčio nekilnojamojo turto, be to, nėra apsispręsta kaip turi būti valdomas valstybės nekilnojamas turtas, o turimo nekilnojamojo turto valdymo kokybė nevertinama, t. y. nėra nustatytų rodiklių ir jų siektinų reikšmių, skatinančių valstybės nekilnojamojo turto valdytojų efektyvesnės veiklos ir racionalaus valstybės nekilnojamojo turto panaudojimo. Vis dėlto, dokumentų analizės metu nustatyta, kad pagrindiniai duomenys apie valstybės nekilnojamąjį turtą ir jo valdymą yra renkami, todėl manytina, kad užtikrinus šių duomenų patikimumą ir palyginamumą, kryptingą analizę bei tikslingą panaudojimą, jie galėtų būti integruoti į valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimo sistemą ir panaudojami valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimo procese.

### **3.3. Kokybinio tyrimo rezultatai, jų analizė ir apibendrinimas**

Valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybė ir jos matavimas – moksliskai nauja, mažai tyrinėta ir plati tema. Kaip parodė atlikta valstybės nekilnojamojo turto valdymo mokslinės literatūros analizė, valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimas apima daugelį aspektų ir yra sudėtingas procesas, kuriam didelę įtaką daro šalies politinis, ekonominis, kultūrinis ir kiti kontekstai. Atsižvelgiant į tai, nuspręsta atlikti atvejo analizę taikant kokybinio tyrimo metodą – pusiau struktūruotą ekspertų interviu. Kokybinio tyrimo metodologijos esmė yra požiūris į kiekvieną reiškinį kaip į sistemą, kurios elementus sieja abipusiai ryšiai, sukurdami sinergiją (Tamaševičius, 2015). Tokių tyrimo metodų taikymas padeda atkurti visuminį situacijos vaizdą: atvejo analizė suteikia galimybę intensyviai analizuoti daugelį specifinių detalių, kurios taikant kitus metodus paprasčiausiai praleidžiamos (Kudinovienė, 2008).

Interviu buvo atliekamas su 5 valstybės nekilnojamojo turto valdymo srities ekspertais. Pažymėtina, kad atliekant empirinį tyrimą neišvengta ribojimų - rengiantis empiriniam tyrimui, buvo planuojama pasitelkti valdžios institucijų, organizuojančių, koordinuojančių ir kontroliuojančių valstybės nekilnojamojo turto valdymo įgyvendinimą, atstovus, taip pat valstybės nekilnojamąjį turtą valdančios institucijos atstovą. Taip pat, siekiant įvairių ekspertinių įžvalgų ir argumentų, susijusių su valstybės nekilnojamojo turto valdymu ir jo kokybės matavimu, buvo planuojama atlikti interviu ir su privataus sektoriaus nekilnojamojo turto valdymo bei akademinės visuomenės atstovais. Organizuojant ir atliekant tyrimą kokybinio tyrimo ekspertų sąrašas keitėsi dėl tyrėjos profesinės veiklos ir galimo interesų konflikto rizikos. Tyrimui buvo pasitelkti nepriklausomi, su valstybės nekilnojamojo turto valdymo politikos formavimu bei įgyvendinimu nesusiję informantai, kurių duomenys ir kodavimas darbe pateikiami 3 lentelėje.

3 lentelė. **Pusiau struktūruoto interviu informantai** (sudaryta autorės)

<b>Eksperto kodas</b>	<b>Informantas</b>
I1	Statybos valdymo ir nekilnojamojo turto valdymo ekspertas
I2	Valstybės kontrolės vyriausioji valstybinė auditorė valstybės turto valdymo srityje
I3	Valstybės kontrolės vyresnysis valstybinis auditorius valstybės turto valdymo srityje
I4	Lietuvos laisvosios rinkos instituto ekspertė
I5	Nekilnojamojo turto valdymo ir vystymo konsultacinės bendrovės ekspertas

**Tyrimo eiga.** Visi informantai buvo informuoti apie tyrimo tikslą, uždavinius, dalyvavimo anonimiškumą, tyrimo duomenų konfidencialumą ir naudojimą tik tyrimo tikslais. Atliekant interviu buvo laikomasi mokslinių tyrimų etikos reikalavimų nuostatų (Tidikis, 2003). Visi informantai tyrime dalyvavo laisva valia.

Tyrimas buvo atliktas 2019 metų spalio-2020 metų kovo mėn. Informantai buvo iš anksto supažindinti su tyrimo tema, tikslu ir uždaviniais. Su tyrimo informantais derinant susitikimo laiką pristatyti interviu klausimai/gairės, kurie buvo naudojami siekiant nenukrypti nuo pagrindinės tyrimo temos. Interviu metu, informantai buvo skatinti plačiau atskleisti mintis, pakomentuoti detaliau, pateikti pavyzdžių ir pan. Svarbu pažymėti, kad atliekant interviu eigoje kilo naujų klausimų, kurie buvo užduoti siekiant papildyti, pagrįsti informantų atsakymus į pagrindinius tyrimo klausimus.

Po interviu gauti atsakymai buvo susisteminti, struktūruoti ir apibendrinti.

#### **Tyrimo duomenų analizė.**

Kokybinio tyrimo – interviu metu gautų informantų atsakymų analizė atlikta pagal klausimyno (priedas) klausimus. Klausimynas buvo parengtas remiantis bendra darbo struktūra bei mokslinės literatūros apžvalgos rezultatų pagrindu sudarytu tyrimo modeliu (5 pav.).

Pusiau struktūruoto ekspertų interviu duomenys išanalizuoti gautus rezultatus skirstant į kategorijas, tam tikrai atvejais išskiriant papildomas subkategorijas bei nurodant informantų išsakytus juos pagrindžiančius/iliustruojančius teiginius.

Pirmiausia interviu metu informantų buvo teiraujamasi kaip jie vertina kokybės valstybės nekilnojamojo turto valdymo svarbą, reikšmę, laukiamą bei realų poveikį. Svarbu pažymėti, kad dauguma informantų pabrėžė, kad tai sudėtingas klausimas į kurį vienareikšmiškai atsakyti sunku (I2 [*...kokybė labai plati sąvoka, sunkiai pamatuojama, todėl kalbant apie tokią atrodytą labai aiškiai labai “apčiuopiamą” temą, ji dar sunkiau suvokiama ir apibrėžiama*]; I3 [*na kokybė pirmiausia siejama su lūkesčiais, tai jei kalbam apie kažkokias viešąsias gėrybes, tai kalbam apie visuomenės lūkesčius ar valstybės lūkesčius? Čia turbūt pagrindinis klausimas kai tie lūkesčiai labai skirtingi yra*]).

kai kuriose srityse, sunku labai pasakyti kada procesas o gal svarbiau rezultatas – yra kokybiški, o kada nelabai].

Vis dėlto, analizuojant informantų atsakymus, kalbant apie valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės svarbą, galima išskirti vieną pagrindinę kategoriją bei dvi subkategorijas (4 lentelė).

4 lentelė. Valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės svarba (sudaryta autorės)

<b>Kategorija</b>	<b>Subkategorija</b>	<b>Pagrindžiantys teiginiai</b>
<b>Valstybės nekilnojamojo turto valdymo tikslas</b>	<b>Viešasis interesas</b>	<p><i>I1 [... bet kokio proceso, kuris vyksta valstybėje tikslas yra kokybė, nes tai yra visuomenės interesas, kad valdymas bus toks, kad duos didžiausią naudą visai visuomenei]</i></p> <p><i>I3 [pats valstybės turtas juk nėra savitiksliis – jis skirtas kažkokiai tai valstybės funkcijai vykdyti, viešajai paslaugai teikti, tai pirmiausia ir siečiau su visuomene ir kad valdžios institucijos valdančios nekilnojamąjį turtą turi jį valdyti taip, kad pirmiausia būtų žiūrima kokybės per visuomenės prizmę]</i></p>
	<b>Valstybės ekonominiai interesai</b>	<p><i>I2 [kokybė šiuo atveju tai pasakyčiau labai paprastai – tiesiog „ūkiškas“ ir ekonomiškąs požiūris į valdomą turtą, valstybė turi būti šeiminingė savo turto]</i></p> <p><i>I5 [na pirmiausia tai kokybiškai valdomas turtas neturi nešti nuostolio valstybei, o kaip tik turi būti įveiklintas ir valdomas taip, kad duotų maksimalią ekonominę naudą]</i></p> <p><i>I4 [...ir žinoma ekonomiškumo principų laikymasis valdant]</i></p>

Taigi, iš esmės valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės svarba, kaip ir pats šio turto valdymas, sietinas su valstybės nekilnojamojo turto prigimtimi – tenkinti viešuosius poreikius ir valstybės interesus. Svarbu pažymėti, kad visi tyrimo informantai įvardino abi subkategorijas, tačiau vieni buvo labiau linkę akcentuoti viešuosius/visuomenės interesus, valstybės interesus arba sutapatinant, arba „integruojant“ į juos. Tuo tarpu kiti informantai aiškiai išskyrė, kad tai nėra tapatūs



interesai, kadangi [I4 viešasis interesas yra toks labiau operatyvinis – spręsti poreikį kažkokį čia ir dabar, o valstybės interesai yra ar bent jau turėtų būti labiau toliaregiški, strateginiai, todėl tikrai gali būti ir yra atvejų kada jie visai nesutampa].

Antrasis interviu klausimas/tema buvo valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimas – buvo siekiama sužinoti informantų nuomonę kaip valdymo procesas turi būti matuojamas, kaip turėtų būti valdomas matavimo procesas ir kas galėtų bei turėtų būti atliekama su gautais kokybės matavimo rezultatais. Analizuojant informantų atsakymus valstybės turto valdymo kokybės matavimo kategorijoje buvo išskirtos 4 subkategorijos (5 lentelė).

5 lentelė. Valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimas (sudaryta autorės)

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
<b>Valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimas</b>	<b>Tikslas</b>	<i>I2 [vėlgi, procesas vardan proceso jokio efekto ir naudos paprastai neduoda, būtina turėti tikslą ir labai aiškiai žinoti ir suvokti ko šituo procesu siekiam] I4 [ko siekiama – svarbiausia]</i>
	<b>Rodikliai</b>	<i>I1 [būtent tai (aut. matavimas) ir įgalintų objektyviai pasakyti kokybiškai ar ne valdoma, todėl pirmiausia turėtų būti labai labai aiškiai apibrėžti, visiems suprantami ir logiški rodikliai, parodantys, indikuojantys apie tam tikrą būklę] I3 [tik per kiekybinius duomenis, kitaip nebūtų objektyvu, nebūtų palyginamumo, atsirastų vietos interpretacijoms ir pan.]</i>
	<b>Duomenų surinkimas ir jų patikimumas</b>	<i>I2 [ką matuojam taip, labai svarbu, bet irgi labai svarbu ir mano supratimu gal net svarbiau kaip mes apskaičiuojam – ta prasme kokius duomenis naudojam, ar galim jais pasitikėti, ar jais nėra manipuluojama, ir panašūs niuansai] I5 [surinkti, skaičiuoti – taip, bet ir analizuoti, turi būti „obuoliai su obuoliais“]</i>

## 5 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimas	Sprendimų priėmimas	<i>I1 [bet koks matavimas neturi jokios prasmės jei su duomenimis nieko nedaroma – jei matuojama, duomenys turi, privalo būti naudojami priimant sprendimus]</i> <i>I3 [pats matavimas nėra savitikslis – ir iš esmės matuoja bet ką juk tam, kad diagnozuotum, nuspręstum kaip toliau elgtis]</i> <i>I4 [banali frazė, bet – nematuojam reiškia nevaldom]</i>

Informantai pabrėžė, kad valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimas *I1 [kaip bet koks procesas – yra efektyvus tik tada kai turi šeiminingą, tai atsakingi asmenys turi būti labai aiškiai paskirti]*, taip pat buvo akcentuotas aiškus matavimo periodiškumo nustatymas – *I5 [kas, ką, kaip ir, labai svarbu – kada teikia (aut. duomenis)]*.

Diskutuojant apie valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimą buvo siekiama pereiti prie konkrečių galimų matuoti kokybinių parametrų todėl informantų buvo prašoma įvardinti kokie kokybiniai valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės parametrai jų manymu yra svarbūs. Išanalizavus informantų atsakymus išskirtos 5 pagrindinės subkategorijos (6 lentelė).

## 6 lentelė. Valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės rodikliai (sudaryta autorės)

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės rodiklių kategorijos	Nekilnojamojo turto kokybė	<i>I2 [tas turtas yra visoks – ir labai patrauklūs komerciškai pastatai puikiose vietose, ir šiukšlės apie kurias net visas nežinom, tai labai labai svarbu yra pagaliau susiinventorizuoti kiek to turto valstybė turi ir kokios kokybės jis yra]</i> <i>I5 [labai plačiai – ir vieta, ir medžiagų kokybė, energetinis efektyvumas ir taip toliau ir panašiai]</i>

6 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės rodiklių kategorijos	Valdymo kokybė	<p>I1 [vis dar turim pastatų, kur darbuotojai sėdi ir po 5-6 žmones nedideliame kabinete, ir po dviejų kambarių buto plotą tenka vienam darbuotojui. Tai čia valdymo problema – ne ploto trūkumo ar pertekliaus, o paskirstymo naudojimui]</p> <p>I3 [labai platu tai – ir aptarnavimas, ir infrastruktūra, auditai mūsų galų gale rodo, kad toli gražu ne visada racionaliausi sprendimai priimami valdymo]</p> <p>I5 [vangiai vertinama valdymo esama situacija ir ieškoma alternatyvų – kad ir apie naudojimo būdus, nuolat reikia „sverti“ ir matuoti ką turi ir kaip geriausia panaudoti ką turi]</p>
	Sąnaudos	<p>I2 [vertinti iš esmės visas sąnaudas – darbuotojui, „kvadratu“, laikotarpiui ir t.t. Ir turėti „žirkles“ kada tam tikros išlaidos yra normos ribose, o kada jau signalizuoja apie kažkokią valdymo problemą ar gal net paties pastato kokybės problemas]</p> <p>I4 [labai aiškiais duomenimis remiantis pasimatuoti kokį kelią rinktis – pirkti paslaugą, ar turėti darbuotojus. Manau, kad viešajam sektoriui ypač aktualu]</p>
	Įsipareigojimų vykdymas	<p>I1 [na tarkim su tais pačiais ISO standartais susiję, jei institucijos turi, darnaus vystymo tikslais, aplinkosauginiais ir panašiai, nes iš esmės juk siekiama augimo, tobulėjimo]</p> <p>I5 [vėl gi „privataus kapitalo“ ypač užsienio geroji praktika – darbuotojų gerovė (saugumas, komfortas, pasitenkinimas ir t.t.) ką mes vis dar dažnai pamirštame ar ignoruojame]</p>

Pastebėta, jog informantų įvardintos matuotinos valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės subkategorijos priklausė nuo jų veiklos srities bei darbinės patirties – viešajame sektoriuje dirbantys informantai buvo labiau linkę kalbėti apie aiškiai pamatuojamus kiekybinius rodiklius, labiau sietinus su valdymo efektyvumu, tuo tarpu informantai, dirbantys ne viešojo sektoriaus organizacijose, ne kartą pabrėžė privataus kapitalo nekilnojamojo turto valdymo geruosius pavyzdžius (*[...kalbant apie tokius „soft‘inius“ aspektus – tikrai galima pasimokyti iš „privačių“], [juk iš esmės tie patys korporatyvinio turto valdymo principai]*).

Baigiant diskusiją informantų buvo prašoma pateikti nuomonę kaip jie vertina esamą valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimą. Informantų nuomonės išsiskyrė: vieni teigė, kad *[II toks valdymas koks yra dabar yra labai naujas, turiu galvoje centralizavimą, tai man atrodo, kad nors dar anksti vertinti iš tiesų, tas teisingas kokybinis požiūris egzistuoja]*, *[I3 iš esmės visos prielaidos kokybiškam valdymui yra, tačiau kaip ir bet kokiam kitam procesui, reikia laiko įsivažiuoti, normalizuotis veikloje]*, kitų nuomone *[I4 mano asmenine nuomone tai dar labai toli ir daug darbo iki tos tikros kokybės]*, *[I5 na pradėti reikėtų nuo to, kad atsakyt į klausimą kas yra ta kokybė čia (aut. valstybės nekilnojamojo turto valdyme), tada galima bus ir aišku ko siekiama]*.

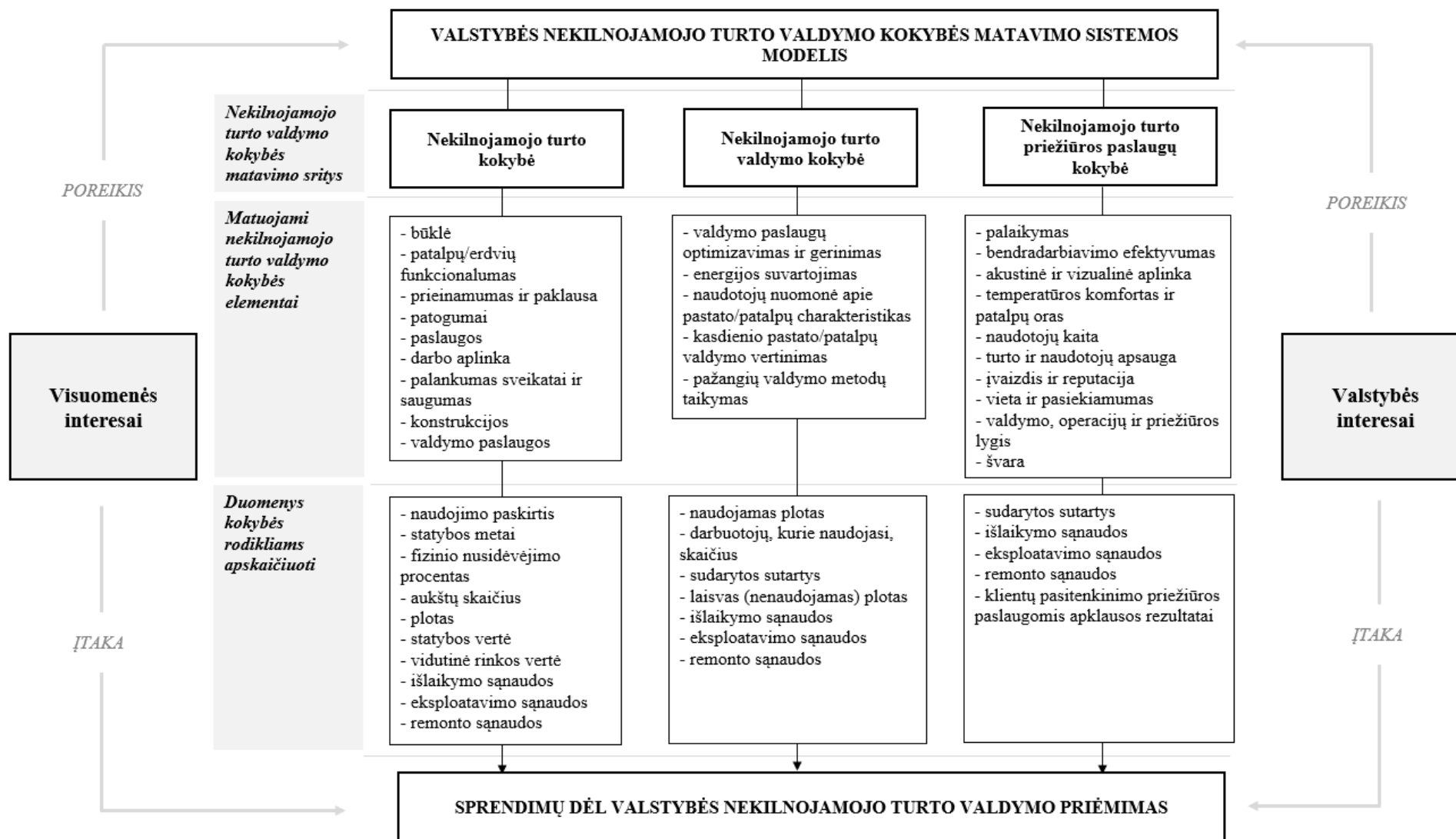
Apibendrinant atlikto interviu rezultatus galima teigti, kad valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybė iš esmės yra labai svarbi kalbant apie paties valstybės turto, kaip ypatingos turto rūšies prigimtį – kokybiškas šio turto valdymas atliepia tiek viešuosius visuomenės interesus, kad nekilnojamas turtas bus valdomas taip, kad duotų didžiausią naudą, tačiau atitiks ir valstybės interesus, susijusius su strateginiais, ilgalaikiais tikslais ir laukiamais rezultatais. Taip pat nustatyta, kad valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimo vertinimas siejamas su keturiomis pagrindinėmis kategorijomis – kokybės matavimo tikslais, aiškiai apibrėžtais matavimo rodikliais, duomenų, naudojamų rodikliams apskaičiuoti patikimumu ir palyginamumu, bei rezultatų panaudojimu – analize ir sprendimų priėmimu. Kalbant apie valstybės nekilnojamojo turto valdymo elementus, kurių kokybę informantų svarbu matuoti, išskirtinos keturios pagrindinės tokių rodiklių kategorijos, susijusios su paties nekilnojamojo turto kokybe, šio turto valdymo (aptarnavimo, priežiūros ir pan.) kokybe, sąnaudomis ir išlaidomis bei su papildomais įsipareigojimais (pvz. darbuotojams, kitoms organizacijoms ir pan.) ir jų vykdymu.

## **4. VALSTYBĖS NEKILNOJAMOJO TURTO VALDYMO KOKYBĖS MATAVIMO SISTEMA**

Atlikta valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės mokslinės literatūros analizė ir jos pagrindu sukurtas teorinis valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimo sistemos modelis, kuris buvo patikrintas atliekant empirinį tyrimą – ekspertinio interviu metu nustatčius pagrindinius kokybės matavimo sistemos elementus bei jų ryšius, o dokumentų analizės metu išanalizavus renkamus ir kaupiamus duomenis, kurie gali būti panaudojami apskaičiuoti ir įvertinti kokybės rodiklius. Taikant sinergijos metodą – teorinis modelis buvo koreguojamas integruojant empirinio tyrimo metu gautus duomenis – parengtas valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimo sistemos modelis (15 pav.).

Mokslinės valstybės nekilnojamojo turto valdymo literatūros apžvalgos rezultatų pagrindu parengtame teoriniame modelyje išskirtos valdymo kokybės matavimo sritys sutapo su ekspertų interviu metu suformuluotomis kokybės matavimo rodiklių kategorijomis – kitaip tariant tyrimo rezultatai patvirtino, kad valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimo sistemą turėtų sudaryti trys pagrindinės matuojamos valdymo sritys – nekilnojamojo turto (pastatų/patalpų) kokybe, nekilnojamojo turto valdymo (racionaliū ir efektyviū valdomo ploto naudojimu, sąnaudomis ir pan.) kokybe bei nekilnojamojo turto priežiūros paslaugų kokybe.

Teorinis modelis papildytas naujais sistemos elementais – tyrimo ekspertai išskyrė itin aukštą valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimo sistemos tikslo svarbą bei rezultatų panaudojamumą priimant sprendimus. Atsižvelgiant į šias išvagas, valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimo sistemos modelis (15 pav.) papildytas suinteresuotųjų ir rezultato (sprendimų priėmimo) elementais, nurodant jų tarpusavio ryšius. Rengiant modelį laikytasi nuostatos, kad kompleksinis visų trijų valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės rodiklių kategorijų taikymas užtikrina viso valstybės nekilnojamojo turto valdymo proceso kokybės matavimą, o valdymo kokybės matavimo rezultatų analizė ir vertinimas sudaro prielaidas priimti efektyvius valstybės nekilnojamojo turto valdymo sprendimus.



15 pav. Valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimo sistemos modelis (sudaryta autorės pagal mokslinės literatūros analizės ir empirinio tyrimo rezultatus)

Atliekant valstybės nekilnojamojo turto valdymo dokumentų analizę vienas iš tikslų buvo įvertinti esamą valdymo kokybės matavimo lygį bei nustatyti ar ir kokie duomenys apie valdomą valstybės nekilnojamąjį turtą yra renkami ir kaupiami bei gali būti panaudojami kokybės rodiklių skaičiavimui. Nustatyta, kad sukurtos valstybės turto paieškos informacinės sistemos duomenų bazėje yra kaupiami pagrindiniai valdomą nekilnojamąjį turtą charakterizuojantys duomenys, taip pat duomenys apie šio turto valdymo ir priežiūros paslaugų sąnaudas (14 pav.). Šių duomenų pagrindu yra rengiamos metinės valstybės nekilnojamojo turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo ataskaitos, tačiau, kaip parodė dokumentų analizė, šios ataskaitos didžiąją dalimi yra statistinio pobūdžio, neparodančios nei vienos modelyje išskirtos matuojamos kokybės srities situacijos. Vis dėlto, renkamus ir kaupiamus duomenis integravus į parengtą valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimo sistemos modelį (15 pav.) matoma, kad nemaža dalis teoriniame modelyje išskirtų kokybės rodiklių gali būti apskaičiuojami ir vertinami nerenkant papildomų duomenų (ypatingai kalbant apie valdomo nekilnojamojo turto kokybę). Vis dėlto, siekiant turėti kompleksinę ir subalansuotą kokybės matavimo sistemą, siūlytina aktyviau rinkti ne tik kiekybinę informaciją, tačiau vykdyti nekilnojamojo turto naudotojų, partnerių ir kitų suinteresuotų šalių apklausas apie teikiamas paslaugas, bendradarbiavimo kokybę ir pan. (pasitelkiant tokius plačiai naudojamus metodus kaip SERVQUAL, Vartotojų patirties vertinimas, SLA ir pan.). Kaip parodė atliktos mokslinės literatūros analizės rezultatai – skirtingų kokybės matavimo metodų ir įrankių taikymas sudaro prielaidas turėti objektyvius vertinimus ir jų pagrindu priimti efektyvius valstybės nekilnojamojo turto valdymo sprendimus.

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

### Išvados:

1. Nekilnojamasis turtas, kaip turto rūšis literatūroje aiškiai apibrėžta ir gana plačiai analizuojama, išskiriant jam būdingas charakteristikas, skirtingo nekilnojamojo turto naudojimo ir valdymo tikslus, reikšmę ekonomikai ir kt. Vis dėlto, kaip parodė atlikta mokslinės literatūros ir šaltinių analizė, valstybės nekilnojamasis turtas yra ypatinga turto rūšis, kurios apibrėžtys, reikšmė valstybėje ir visuomenėje bei tikslas yra glaudžiai susiję su politine, ekonomine, socialine ir kultūrine aplinka. Privataus kapitalo nekilnojamojo turto tikslas siejamas su ekonominės ir finansinės naudos kūrimu, tuo tarpu pagrindinis valstybės nekilnojamojo turto tikslas yra tenkinti viešuosius interesus, o šio turto valdymo tikslas – užtikrinti didžiausią nekilnojamojo turto kuriamą naudą mažiausiais kaštais. Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad valstybės nekilnojamojo turto valdymas – sudėtingas kompleksinis procesas, apimantis visus valstybės ir visuomenės gyvenimo aspektus.

2. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad nekilnojamojo turto valdymo kokybės ir jos matavimo tema nagrinėta labai mažai. Dažniausiai valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybė siejama išskirtinai su finansiniais ir ekonominiais rodikliais. Vis dėlto, valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybė yra įvairialypė ir daugiasluoksniė sąvoka, apimanti nekilnojamojo turto charakteristikas, su šio turto valdymu ir naudojimu susijusius santykius, procedūras ir procesus. Literatūroje nepavyko rasti valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimo sistemos ar modelio pavyzdžių, tačiau nustatyta, kad atskiriems valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės sistemos elementams matuoti gali būti taikomi klasikiniai kokybės matavimo metodai bei įrankiai. Taigi, remiantis mokslinės literatūros ir šaltinių apžvalgos rezultatais buvo sudarytas valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimo teorinis modelis, pagal kurį kokybės matavimas apima tris pagrindines sritis – valdomo valstybės nekilnojamojo turto kokybę, jo valdymo kokybę bei teikiamų valstybės nekilnojamojo turto priežiūros paslaugų kokybę. Taigi, galima daryti išvadą, kad valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybei matuoti gali būti taikomi universalūs, kituose valdymo procesuose dažnai taikomi kokybės matavimo metodai ir įrankiai, tačiau, atsižvelgiant į valstybės nekilnojamojo turto ir jo valdymo specifiškumą, šie metodai turėtų būti taikomi kompleksiskai, juos pritaikant prie valstybės nekilnojamojo turto ir jo valdymo tikslų.

3. Analizuojant šaltinius nustatyta, kad informacija apie valstybės nekilnojamąjį turtą ir jo valdymą apsiriboja statistiniais valdomo nekilnojamojo turto duomenimis, tačiau kokybiniai valstybės nekilnojamojo turto ir jo valdymo aspektai neanalizuojami, valstybėje nėra apsispręsta kokių nekilnojamojo turto valdymo rezultatų siekiama, taip pat nėra nustatytas valdymo kokybės



matavimo mechanizmas. Valstybės nekilnojamojo turto valdymo procesas Lietuvoje dar nėra nusistovėjęs – įgyvendinamas valstybės nekilnojamojo turto valdymo centralizavimas, siekiant maksimalios valstybės nekilnojamojo turto koncentracijos vienoje valstybės įmonėje, taip siekiant optimizuoti valdymo procesą, sumažinti valdymo kaštus bei užtikrinti racionalų ir efektyvų valstybės nekilnojamojo turto naudojimą.

4. Atlikto empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad galimi išskirti keturi pagrindiniai kokybės matavimo sistemos kriterijai – aiškūs kokybės matavimo tikslai, matavimo rodikliai, duomenų, naudojamų rodikliams apskaičiuoti patikimumas ir palyginamumas, bei rezultatų panaudojimas – analizė ir sprendimų priėmimas. Atlikus ekspertų interviu išskirtos keturios pagrindinės kokybės rodiklių kategorijos, susijusios su paties nekilnojamojo turto kokybe, šio turto valdymo (aptarnavimo, priežiūros ir pan.) kokybe, sąnaudomis ir išlaidomis bei su papildomais įsipareigojimais (pvz. darbuotojams, kitoms organizacijoms ir pan.) ir jų vykdymu, atitinka tyrimo modelyje, parengtame remiantis mokslinės literatūros ir šaltinių analize, išskirtomis valdymo kokybės matavimo sritimis. Atlikta dokumentų analizė parodė, kad, nors duomenys apie valstybės nekilnojamąjį turtą ir kai kuriuos šio turto valdymo elementus yra renkami ir kaupiami, tačiau jie nėra analizuojami ir vertinami siekiant pamatuoti nekilnojamojo turto valdymo kokybę. Taigi, galima daryti išvadą, kad valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybei ir jos matavimui Lietuvoje skiriamas dėmesys yra nepakankamas, tačiau poreikis neabejotinas – tyrimo ekspertai valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimą įvardino kaip itin svarbų procesą, kurio rezultatai turėtų padėti priimant efektyvius, visuomenės ir valstybės interesus atliepiančius valstybės nekilnojamojo turto valdymo ir naudojimo sprendimus.

5. Mokslinės ir šaltinių apie valstybės nekilnojamąjį turtą analizės rezultatų bei empirinio tyrimo rezultatų pagrindu sudarytas valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimo sistemos modelis parodė, kad prielaidos kokybės matavimo sistemai veikti yra sudarytos – daug duomenų apie valstybės nekilnojamojo turto, jo valdymo bei priežiūros paslaugų kokybę yra renkama, tačiau informacija nėra analizuojama, vertinama ir panaudojama priimant sprendimus. Taigi, galima teigti, kad reikėtų paskatinti už valstybės nekilnojamojo turto valdymo politikos formavimą ir įgyvendinimą atsakingas valstybės institucijas imtis iniciatyvos ir įdiegti valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimo sistemą, kurios rezultatai galėtų reikšmingai prisidėti prie valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės gerinimo.

### **Pasiūlymai valstybės nekilnojamojo turto valdytojams:**

1. Įvertinti galimybes apie valstybės nekilnojamąjį turtą ir jo valdymą renkamus ir kaupiamus duomenis naudoti nekilnojamojo turto ir jo valdymo kokybei pamatuoti.
2. Pasitelkti klasikinius, plačiai taikomus (SERVQUAL, Vartotojų patirties ir pan.) kokybės matavimo metodus siekiant įvertinti valstybės nekilnojamojo turto, jo valdymo bei priežiūros paslaugų kokybę.

### **Siūlomos temos galimiems tolimesniems tyrimams:**

1. Valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės sistemos diegimas.
2. Valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės sistemos įtaka valstybės nekilnojamojo turto valdymo efektyvumui.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. *Administracinės paskirties valstybės nekilnojamojo turto panaudojimo efektyvumo rodikliai*, Nr. 1K-65, Teisės aktų registras, 2017, Nr. 9518.
2. Ariyawansa, R. G. (2009). *Management of Real Estate. Principles of Real Estate Development & Management*. Maharagma: Univeristy of Jayeardenepura Sri Lanka.
3. Apgar IV, M. (2012). *What Leaders Should Know About Real Estate*. Harvard Business Review, prieiga internetu: <http://www.hbronline.com/> [žiūrėta 2020-04-27].
4. Augutytė-Kvedaravičienė, I. (2016). *Nekilnojamasis turtas. Teorija ir praktika: vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
5. Balabonienė, I., Večerskienė, G. (2015). The Aspects of Performance Measurement in Public Sector Organization. *Procedia – Social and Behavioral Sciences 2013*, 20th International Scientific Conference Economics and Management (konferencijos medžiaga), p. 314-320. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.11.544 [žiūrėta 2019-06-05].
6. Balanced Scorecard Institute, *What is Balanced Scorecard?*. Prieiga internetu: <https://balancedscorecard.org/bsc-basics-overview/> [žiūrėta 2020-04-26].
7. Barone D., Jiang, L., Amyot, D., Mylopoulos J. (2011). *Reasoning with Key Performance Indicators. The Practice of Enterprise Modeling: 4th IFIP WG 8.1 Working Conference, PoEM 2011 Oslo, Norway*.
8. Bruzgelevičienė, R., Žadeikaitė, L. (2007). *Dokumentinis tyrimas kaip socialinio kokybinio tyrimo metodas*. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.
9. *Centralizuojant valstybės valdomą nekilnojamąjį turtą pamirštos savivaldos*. Newsec, 2018. Prieiga internetu: <https://newsec.lt/centralizuojant-valstybes-valdoma-nt-pamirstos-savivaldos/> [žiūrėta 2020-05-06].
10. *Efektyvus valstybės ir savivaldybių turto valdymas* (2008). Vilnius: Laisvosios rinkos institutas. Prieiga internetu: <https://www.llri.lt/wp-content/uploads/2008/09/LLRI-Efektyvus-valstybes-ir-savivaldybiu-turto-valdymas-2008-07-15-F.pdf> [žiūrėta 2019-05-14].
11. *Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovas* (2010). European Institute of Public Administration ir Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. Prieiga internetu: <http://vakokybe.vrm.lt/get.php?f.378> [žiūrėta 2020-04-24].
12. Galinienė, B., Statkevičienė, L. (2001). Nekilnojamojo turto vertinimas ir įkeitimas. *Pinigų studijos: Ekonomikos teorija ir praktika*, Nr. 4, p. 29-39. Prieiga internetu: <https://www.lb.lt/uploads/documents/docs/publications/galiniene.pdf> [žiūrėta 2019-05-10].
13. Gross, M., Żróbek, R. (2017). *A Case Study of Public Real Estate Management in Chosen Countries*. „Environmental Engineering“ 10th International Conference. Vilnius: Vilnius

- Gediminas Technical University. <https://doi.org/10.3846/enviro.2017.195> [žiūrėta 2019-05-11].
14. Jones, K., White, A. D. (2008). *RICS Public Sector Asset Management Guidelines: A guide to best practice*. Coventry: the Royal Institution of Chartered Surveyors. Prieiga internetu: [file:///C:/Users/tgulijeva/Desktop/Asmeniniai/MBD/RICS Public Sector Asset Management.pdf](file:///C:/Users/tgulijeva/Desktop/Asmeniniai/MBD/RICS%20Public%20Sector%20Asset%20Management.pdf) [žiūrėta 2019-05-06].
  15. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis leidimas*. Šiauliai:
  16. Kasperavičius, R.. (2012). *Nekilnojamojo turto administravimo sistema: ištakos, plėtra, tarptautinė patirtis ir perspektyvos*. Vilnius: Registrų centras.
  17. Koganova, O., Nayyar-Stone, R. (2000). Municipal Real Property Asset Management: An Overview of World Experience, Trends and Financial Implications. *Journal of Real Estate Portfolio Management*, Vol. 6, No. 4. P. 307-326. <https://doi.org/10.5555/repm.6.4.4413337785047620> [žiūrėta 2019-05-09].
  18. Koganova, O., Nayyar-Stone, R., Peterson, G. (2000). *Municipal Real Property Asset Management: An Application of Private Sector Practices*. Land and Real Estate Initiative. Brussels: The World Bank. Prieiga internetu: <http://siteresources.worldbank.org/INTURBANDEVELOPMENT/Resources/336387-1169585750379/background12.pdf> [žiūrėta 2019-05-15].
  19. Koleoso, H., et al. (2013). Applicability of Existing Performance Evaluation Tools and Concepts to the Nigerian Facilities Management Practice. *International Journal of Strategic Property Management*, Vol. 17, No. 4, p. 361-376. [doi:10.3846/1648715X.2013.861367](https://doi.org/10.3846/1648715X.2013.861367) [2019-06-02].
  20. Kudrevičius, G. (2008). *Įmonės veiklos vertinimas taikant Subalansuotų rodiklių metodą*. Pristatymo medžiaga. Prieiga internetu: <https://www.slideshare.net/kudrevicius/mons-veiklos-vertinimas-taikant-subalansuot-rodikli-metod-karolina-2008> [žiūrėta 2019-06-02].
  21. Lai, J. H. K., Man, C. S. (2017). Developing a Performance Evaluation Scheme for Engineering Facilities in Commercial Buildings: State-of-the-Art Review. *International Journal of Strategic Property Management*, Vol. 21, No. 1, p. 41-57. <https://doi.org/10.3846/1648715X.2016.1247304> [žiūrėta 2019-06-04].
  22. *Lietuvos Respublikos centralizuotai valdomo valstybės turto valdytojo įstatymas*, Nr. XII-791, Teisės aktų registras, 2014, Nr. 4033.
  23. *Lietuvos Respublikos turto ir verslo vertinimo pagrindų įstatymas*, Nr. VIII-1202, Valstybės žinios, 1999, Nr. 52-1672.
  24. *Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymas*, Nr. VIII-729, Valstybės žinios, 1998, Nr. 54-1492.

25. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. lapkričio 25 d. nutarimas Nr. 1597 „Dėl Centralizuoto valstybės turto valdymo 2009-2016 metų strategijos patvirtinimo“, Valstybės žinios, 2009, Nr. 146-6492.
26. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1998-09-08 nutarimas Nr. 1088 „Dėl Lietuvos Respublikos finansų ministerijos nuostatų patvirtinimo“ (aktuali redakcija nuo 2020-01-01), Valstybės žinios, Nr. 81-2267.
27. Lietuvos Respublikos finansų ministro 2017 m. lapkričio 27 d. įsakymas Nr. 1K-423 „Dėl Valstybės lūkesčių, susijusių su valstybės įmone Turto banku“.
28. Lietuvos Respublikos 2018 metų valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatymas, Nr. XIII-868, Teisės aktų registras, 2017, Nr. 20572.
29. Lizundia, E., Fernandez-Monge, F., Mendez, J. L. S. (2015). *A wealth of opportunities: Public real estate management as a tool for good governance*. Brussels: The World Bank. Prieiga internetu: <http://blogs.worldbank.org/governance/wealth-opportunities-public-real-estate-management-tool-good-governance> [žiūrėta 2019-05-14].
30. Mastor, S. H., Ibrahim, N. (2012). *Quality management (QM) practices in Facilities Management (FM) organisation: A case study in Malaysia*. Conference: Business, Engineering and Industrial Applications (ISBEIA), IEEE Symposium. <http://dx.doi.org/10.1109/ISBEIA.2012.6422967> [žiūrėta 2019-05-14].
31. McDougall, G., Kelly, J.R., Hinks, A.J. and Bititci, U.S. (2002). *A review of the leading performance measurement tools for assessing buildings*. Journal of Facilities Management, Vol 1, No2, p. 142-153 (ISSN 1472-5967).
32. McGiveron, T. (2007). *Real Estate Characteristics*. Prieiga internetu: <https://ezinearticles.com/?Real-Estate-Characteristics&id=424776> [žiūrėta 2019-06-01].
33. Mehrhoff, J. (2017). *What is „commercial property“?*. Brussels: Eurostat (konferencijos medžiaga). Prieiga internetu: <https://www.bis.org/ifc/publ/ifcb46e.pdf> [žiūrėta 2019-04-30].
34. Muczynski, A. (2015). An Integrated Approach to Real Estate (Portfolio) Management. *Real Estate Management and Valuation*, Vol. 23, No. 2., p. 5-16. <https://doi.org/10.1515/remav-2015-0011> [žiūrėta 2019-05-11].
35. Mukori, S. (2013). *Property management in the public sector has specific characteristics which differentiates it from the private sector: evidence from an analysis of the South African market*. Master Thesis. Cape Town: University of Cape Town.
36. Overby, S., Greiner, L., Paul, L. G. (2017). *What is an SLA? Best practices for service-level agreements*. Prieiga internetu: <https://www.cio.com/article/2438284/outsourcing-sla-definitions-and-solutions.html> [žiūrėta 2020-04-26].

37. Phelps, A. (2011). Municipal property asset management – a comparative study of UK and Russia. *International Journal of Strategic Property Management*, Vol. 15, No. 4, p. 416-437. <https://doi.org/10.3846/1648715X.2011.642537> [žiūrėta 2019-05-21].
38. Puzienė, R., Stanionis, A. (2015). *Nekilnojamojo turto administravimas Lietuvoje: aukštųjų mokyklų vadovėlis*. Vilnius: Technika.
39. Riratanaphong, Ch., Van der Voordt, T. J. M. (2015). *Public Real Estate Performance Measurement: A case study of a Bangkok Government Complex*. JARS, Journal of Architectural/Planning Research and Studies, Vol. 12, No 1. Prieiga internetu: [https://www.researchgate.net/publication/283786466\\_Public\\_Real\\_Estate\\_Performance\\_Measurement\\_A\\_case\\_study\\_of\\_a\\_Bangkok\\_Government\\_Complex](https://www.researchgate.net/publication/283786466_Public_Real_Estate_Performance_Measurement_A_case_study_of_a_Bangkok_Government_Complex) [žiūrėta 2020-04-24]
40. Ragauskienė, E. (2011). *Valstybės turto ekonominė analizė ir valdymo transformacija. Daktaro disertacija*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
41. Raslanas, S., Šliogerienė, J. (2012). *Nekilnojamojo turto vertinimas: mokomoji knyga*. Vilnius: Technika.
42. Ruževičius, J. (2018). *Kvalitologija. Mokomoji knyga*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
43. Serafinas, D. (2011). *Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas. Mokomoji knyga*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
44. Simanavičienė, Ž., Keizerienė, E., Žalgirytė, L. (2012). Lietuvos nekilnojamojo turto rinka: nekilnojamojo turto ir statybos sąnaudų ir kainų analizė. *Economics and Management*, Vol. 17, No. 3, p. 1034-1041. <http://dx.doi.org/10.5755/j01.em.17.3.2115> [žiūrėta 2019-04-30].
45. Tamaševičius, V. (2015). *Tyrimų metodai: mokomoji knyga*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
46. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
47. Trojanek, M. (2015). Strategic municipal real estate management. *Journal of International Studies*, Vol. 8, No. 2, p. 9-17. [DOI: 10.14254/2071-8330.2015/8-2/1](https://doi.org/10.14254/2071-8330.2015/8-2/1) [žiūrėta 2019-05-30].
48. *Turto ir verslo vertinimo metodika*, Nr. 1K-159, Valstybės žinios, 2012, Nr. 50-2502 (2013-06-07 redakcija).
49. Vaitkevičius, S., Birštonas, R. (2015). *Valstybinio turto valdymas ir privatizavimas Lietuvoje 1992-2012 metais: monografija*. Vilnius: Registrų centras.
50. *Valstybės nekilnojamojo turto valdymas* (2018). Valstybinio audito ataskaita, Nr. VA-2018-P-60-8-1. Vilnius: Valstybės kontrolė.
51. *Valstybės turto valdymas, naudojimas ir disponavimas metais. 2016-2018 metinės ataskaitos*. Vilnius: Turto bankas. Prieiga internetu: [https://www.turtas.lt/wp-content/uploads/2017/06/web\\_TB\\_2017\\_18.07.25.pdf](https://www.turtas.lt/wp-content/uploads/2017/06/web_TB_2017_18.07.25.pdf) [žiūrėta 2019-11 - 2020-03-23].

# VALSTYBĖS NEKILNOJAMOJO TURTO VALDYMO KOKYBĖS MATAVIMO SISTEMA

**Toma GULIJEVA**

**Magistro darbas**

*Kokybės vadybos programa*

Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas, Vadybos katedra

Vadovas: **asist. dr. D. Ruželė**

Vilnius, 2020

## **SANTRAUKA**

58 puslapiai, 51 literatūros šaltinis, 15 paveikslų, 6 lentelės ir priedas.

Magistro darbo tikslas: išanalizavus valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimo literatūrą ir atliktus empirinį tyrimą parengti Lietuvos valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimo sistemą.

Tikslui pasiekti buvo naudoti šie metodai: sisteminė ir lyginamoji valstybės nekilnojamojo turto valdymo ir valdymo kokybės matavimo mokslinė literatūra, kiekybiniai tyrimo metodai (dokumentų analizė) ir kokybiniai tyrimo metodai (pusiau struktūruotas ekspertų interviu) – siekiant apibrėžti valstybės nekilnojamojo turto ir jo valdymo sampratą, išanalizuoti valstybės nekilnojamojo turto valdymo ir valdymo kokybės matavimo teorinius aspektus, apžvelgti pagrindines valstybės nekilnojamojo turto charakteristikas bei susipažinti su pagrindiniais jų metodais kokybės matavimui; sintezės metodas taikytas apibendrinant ir panaudojant empirinio tyrimo rezultatus rengiant valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimo sistemą.

Valstybės nekilnojamojo turto valdymo mokslinės literatūros ir šaltinių analizė atskleidė, kad valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės ir jos matavimo tema yra labai mažai nagrinėta – valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimo sistemos literatūroje rasti nepavyko. Vis dėlto, nors valstybės nekilnojamasis turtas savo paskirtimi ir valdymo tikslais skiriasi nuo privataus kapitalo turto, jo valdymui neretai gali būti pasitelkiami tie patys turto valdymo ir jo kokybės matavimo metodai. Išanalizavus mokslinę literatūrą buvo parengtas teorinis valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimo modelis, apimantis tris pagrindines valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės sritis – nekilnojamojo turto kokybę, jo valdymo kokybę bei nekilnojamojo turto

priežiūros paslaugų kokybę. Siekiant įvertinti sudaryto tyrimo modelio tinkamumą buvo atliktas empirinis tyrimas, taikant dokumentų analizės ir pusiau struktūruoto ekspertų interviu metodus. Analizuojant su valstybės nekilnojamuoju turtu susijusius dokumentus buvo nustatyta, kad, nors informacija apie valstybės nekilnojamąjį turtą ir jo valdymą yra renkama ir kaupiama, tačiau šie duomenys nėra naudojami valdymo kokybės vertinimui atlikti. Taip pat, siekiant darbo tikslo buvo atlikti 5 interviu su nekilnojamojo turto valdymo ekspertais, siekiant identifikuoti svarbiausius valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimo sistemos elementus, rodiklius bei jų reikšmę nekilnojamojo turto valdymui. Empirinio tyrimo metu gauti duomenys buvo palyginti su teoriniu tyrimo modeliu bei parengtas valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės sistemos modelis, kuriame išskiriamos trys pagrindinės valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimo sritys – valstybės nekilnojamojo turto kokybė, valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybė bei valstybės nekilnojamojo turto priežiūros paslaugų kokybė – taip pat įvardinti galimi šių sričių kokybės matavimui atlikti reikalingi kokybės rodikliai ir duomenys. Taip pat pateiktos išvalgos ir pasiūlymai dėl sudaryto valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybės matavimo sistemos modelio praktinio pritaikymo matuojant valstybės nekilnojamojo valstybės turto valdymo kokybę Lietuvoje.



# QUALITY MEASUREMENT SYSTEM OF THE STATE REAL ESTATE MANAGEMENT

**Toma GULIJEVA**

**Paper for the Master's degree**

*Quality Management Master's Program*

Vilnius University  
Faculty of Economics and Business Administration  
Department of Management

Supervisor: **asist. dr. D. Ruželė**  
Vilnius, 2020

## SUMMARY

58 pages, 51 references, 15 figures, 6 tables and appendix.

The aim of the master's thesis: to analyze the Lithuanian state real estate management quality measurement system after analyzing the literature on state real estate management quality measurement and conducting empirical research.

The following methods were used to achieve the goal: systematic and comparative scientific literature on state real estate management and management quality measurement, quantitative research methods (document analysis) and qualitative research methods (semi-structured expert interview) - to define the concept of state real estate and its management, analyze the theoretical aspects of state real estate management and management quality measurement, to review the main characteristics of state real estate and to get acquainted with their main methods for quality measurement; the synthesis method was applied to summarize and use the results of empirical research in the development of the state real estate management quality measurement system.

The analysis of the scientific literature and sources of state real estate management revealed that the topic of state real estate management quality and its measurement is very little studied - the state real estate management quality measurement system could not be found in the literature. However, although public real estate differs from private equity in its purpose and management, the same methods of asset management and quality measurement can often be used to manage it. After analyzing the scientific literature, a theoretical model for measuring the quality of state real estate management was developed, covering three main areas of state real estate management quality - the

quality of real estate, the quality of its management and the quality of real estate maintenance services. In order to evaluate the suitability of the developed research model, an empirical study was performed using document analysis and semi-structured expert interview methods. An analysis of documents related to state real estate revealed that although information on state real estate and its management is collected and compiled, these data are not used to assess the quality of management. Also, in order to achieve the goal of the work, 5 interviews were conducted with real estate management experts in order to identify the most important elements of the state real estate management quality measurement system, indicators and their significance for real estate management. The data obtained during the empirical research were compared with the theoretical research model and a model of the state real estate management quality system was prepared, insights and suggestions on its practical application in measuring the quality of state real estate management in Lithuania were provided.

**Pusiau struktūruoto ekspertų interviu klausimynas**

1. Kaip manote kas yra kokybiškas valstybės nekilnojamojo turto valdymas? Kiek kokybė svarbi šiame procese? Kiek ji svarbi ir akcentuojama realiai?
2. O kaip valstybės nekilnojamojo turto valdymo kokybė turėtų/galėtų būti matuojama? Kokiais būdais, metodais? Kas tą turėtų daryti? Ar ir kas turėtų prižiūrėti šį matavimo procesą?
3. Kokie kokybiniai parametrai Jūsų nuomone svarbiausi kalbant apie valstybės NT valdymą? Kodėl?
4. Ar šiuo metu Jūsų požiūriu Lietuvoje valstybės NT valdymo kokybės matavimas yra pakankamas? Pagrįskite.
5. Gal turėtumėte pasiūlymų ar papildomų įžvalgų dėl valstybės nekilnojamojo turto valdymo ir jo kokybės matavimo?