

ŠAKIŲ RAJONO VERSLO PLĖTROS STRATEGIJA

TURINYS

SANTRAUKA **2**

ŠAKIŲ RAJONO VERSLO PLĖTROS STRATEGIJOS RENGIMO PRIELAIDOS IR PASKIRTIS **6**

1. ŠAKIŲ RAJONO BENROJI APLINKOS ANALIZĖ **9**

2. SAVIVALDYBIŲ PALYGINAMOJI ANALIZĖ **12**

2.1. ***Demografinė situacija*** 12
2.2. ***Ekonominė aplinka*** 37
2.3. ***Turizmo situacija*** 53
2.4. ***Esamos infrastruktūros situacija*** 56
2.5. ***Teisinė ir reguliavimo aplinka*** 59

3. ATEITIES TENDENCIJOS **65**

4. STRATEGINĖS RAJONO VERSLO VYSTYMO KRYPTYS **66**

5. VEIKLOS MODELIS, TAKTINIAI TIKSLAI IR UŽDAVINIAI **73**

6. SĖKMĖS VEIKSNIAI IR STEBĖSENOS RODIKLIAI **76**

7. ŠAKIŲ RAJONO VERSLO PLĖTROS STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO STEBĖSENA IR ARTIMIAUSI VEIKSMAI **79**

PRIEDAI **81**

SANTRAUKA

Šakių rajonas, būdamas pasienio su griežtai kontroliuojama valstybine siena teritorija, susiduria su visa eile svarbių ir reikšmingas bei ilgalaikes pasekmes socialiniam – ekonominiam gyvenimui turinčių tendencijų. Verslo plėtros strategija šiame kontekste turi daugiau nei tik ekonominę reikšmę – tai viso rajono gyvybingumo, patrauklumo oriai gyventi ir kurti šeimas prielaida.

Rengiant šią strategiją naudoti įvairūs duomenų rinkimo ir analizės duomenys siekiant suvokti kompleksinį tendencijų mąstą ir poveikį, išsiaiškinti rajone jau veikiančių verslo subjektų paskatas ir lūkesčius, išanalizuoti galimus perspaktyvų scenarijus. Tikslesniam Šakių rajono situacijos visos šalies kontekste suvokimui buvo renkami ir lyginami panačaus profilio savivaldybių rajonai – Vilkavišio, Prienų, Kelmės ir Jurbarko rajonai.

Kokybinių interviu metu, statistinių duomenų rinkimo ir analizės rezultate – fiksuojamos tokios reikšmingiausios tendencijos Šakių rajone:

- Šakių rajono gyventojų skaičiaus mažėjimas (9,64%) pastaraisiais metais didesnis nei nacionalinis vidurkis (5,18 %). Taip pat atliktoje gyventojų skaičiaus prognozės ataskaitoje teigiama, kad nuo 2017 iki 2021 metų Šakių rajono savivaldybėje gyventojų sumažės net 10,69 proc. Prognozuojama, jog 2021 metais Šakių rajone gyvens tik 25844 nuolatiniai gyventojai;
- 2015 - 2016 m. laikotarpiu gimusiųjų skaičius Šakių r. sav. sumažėjo 14 proc.;
- Šakių r. sav. mirusiųjų skaičius nagrinėjamu 2012-2016 m. laikotarpiu mažėja. 2012 - 2016 m. laikotarpiu sumažėjo 4,3 proc. nuo 533 iki 510 asmenų;
- Bendrasis natūralios gyventojų kaitos rodiklis tūkst. gyventojų Šakių r. sav. yra neigiamas (-8,3). Per 2015-2016 m. padidėjo 1,4 punkto;
- Migracijos procesai Šakių r. sav., kaip ir visų lyginamų savivaldybių, gyventojų skaičių veikia neigiamai. Vertinant 2014 - 2016 m. laikotarpį Šakių r. sav. matomas vidaus migracijos neto mažėjimas, tačiau jis išlieka neigiamas (2016 m. -175);
- Šakių r. sav. emigravusių skaičius nuo 2014 m. sparčiai auga. Per 2014 - 2016 m. laikotarpį padidėjo net 45 proc.;

- Šakių r. sav. dėl migracijos 2016 m. neteko 337 gyventojų, t.y. 1,13 proc. visų gyventojų. Ši tendencija, kartu su prastais gimstamumo rodikliais, kelia tolesnio gyventojų mažėjimo pavojų;
- Apsilankymų kiekis pas pirminio lygio gydytojus 100 gyventojų Šakių r. sav. 2015 m. yra mažiausias iš analizuojamų savivaldybių. Nuo artimiausio rodiklio Kelmės r. sav. skiriasi 20,9 punkto. Šakių r. sav. rodiklis per 2012-2015 m. laikotarpį didėjo tik 8 proc.;
- Šakių r. sav. nedarbingumo dienų skaičius tenkantis vienam gyventojui 2012 – 2016 m. padidėjo 12,3 proc. (2012 m. tenka 0,65 dienos, 2016 m. tenka 0,73 dienos);
- Statistikos departamento duomenimis Šakių r. sav. 2016 m. užimtų gyventojų yra 11600, t.y. 39 proc. visų rajono gyventojų;
- Vidutinis darbuotojų skaičius Šakių r. sav. yra vienas didžiausių iš nagrinėjamų savivaldybių (2015 m. 6520 darbuotojų). Per 2013-2015 m. laikotarpį jis pakito +2,9 proc.;
- Registruotų bedarbių ir darbingo amžiaus gyventojų santykis turi tolygią mažėjimo tendenciją visu 2012–2016 metų laikotarpiu, visose nagrinėjamose savivaldybėse. Šakių r. sav. šis rodiklis vienas mažiausių (2016 m. 9,6 proc.). Per nagrinėjamą laikotarpį Šakių r. sav. nedarbas sumažėjo 3,4 proc.;
- Pastebima, jog nuo 2013 metų iki 2017 metų bedarbių skaičius Šakių rajone sumažėjo net 39,5 proc. Nors paskutiniais metais (2016-2017 m.) pokytis nėra toks ženklus tik 12,6 proc.;
- Šakių rajono gyventojų dalyvavimas aktyvios darbo rinkos politikos priemonėse, tokiose kaip profesinis mokymas, profesinės reabilitacijos, remiamasis įdarbinimas, parama darbo vietoms steigti ir teritorinis judumas, mažėja 2013 – 2017 metais sumažėjo 45,8 proc.;
- Jaunimo (14-29 metų amžiaus asmenys) dalis nuo visų gyventojų skaičiaus Šakių rajone yra didžiausia ir sudaro 21,9 proc.;
- Analizuojant veikiančių ūkio subjektų dalį nuo visų įregistruotų ūkio subjektų, matome, kad Šakių r. savivaldybėje ši dalis nuolat auga ir 2017 m. buvo didžiausia iš lyginamų savivaldybių ir sudarė 56,2 proc.
- Pagal ekonominės veiklos rūšis visose analizuotose savivaldybėse dominuoja ūkio subjektai užsiimantys didmenine ir mažmenine prekyba,variklinių transporto priemonių ir motociklų remontu. Be šios veiklos, Šakių r. savivaldybėje daugiausia ūkio subjektų užsiima transporto veikla ir žemės ūkiu;
- 2012-2017 m. laikotarpiu įmonių skaičius Šakių r. sav. padidėjo 22 proc., t.y. nuo 278 vnt. iki 356 vnt., tačiau Šakių r. sav. yra mažiausias veikiančių mažų ir vidutinių įmonių skaičius

iš lyginamų savivaldybių. Veikiančių mažų ir vidutinių įmonių skaičius nuo 2013 m. tolygiai didėja visose vertinamose savivaldybėse;

- Šakių r. sav. asmenų, dirbančių pagal verslo liudijimus skaičius nuo 2012 m. kasmet didėja. Nuo 2012 m. iki 2016 m. Šakių r. sav. asmenų, įsigijusių verslo liudijimus padidėjo 32 proc.
- Materialinės investicijos to meto kainomis/mln. Eur Šakių r. sav. yra didžiausios iš lyginamų savivaldybių, išskyrus 2014 metus. Didžiausios investicijos Šakių r. buvo 2013 m. (37,07 mln. Eur), tačiau 2014 m. buvo 44 proc. materialinių investicijų kritimas. 2015 m. matomas 20 proc. kilimas. Visose kitose lyginamose savivaldybėse, išskyrus Jurbarko r. sav., nuo 2011 m. pastebima materialinių investicijų mažėjimo tendencija;
- Remiantis Statistikos departamento duomenimis didžiausia pridėtinė vertė gamybos kainomis pagal veiklos vykdymo vietą mln. Eur sukuriama Vilkaviškio r. sav. (2014 m. 58,5 mln. Eur bei Jurbarko r. sav. 56,4 ml. Eur). 2010 m. Šakių r. sav. šis rodiklis buvo vienas didžiausių (32,2 mln. Eur), tačiau sukuriamai pridėtinei vertei augant sparčiau kitose savivaldybėse, 2014 m. tapo vienu mažiausių (44,8 mln. Eur). Šakių r. sav. 2010-2014 m. laikotarpiu rodiklis padidėjo 28 proc., kai tuo laikotarpiu Jurbarko r. sav. +48 proc.;
- Šakių r. sav. mokamas didžiausias darbo užmokestis tarp lyginamų savivaldybių (2015 m. 558 Eur) ir jis 2,1 proc. didesnis nei artimiausiais rodikliais esančių Jurbarko r. sav. ir Prienų r. sav. Vidutinis darbo užmokestis Šakių r. sav. nuo 2013 m. iki 2015 m. pakilo 9 proc.;
- Šakių r. sav. vidutinis darbo užmokestis, bruto palyginti su šalies ūkiu yra didžiausias tarp lyginamų savivaldybių 2015 m. 78,1 proc. Artimiausias rodiklis Jurbarko r. sav. sudaro 76,5 proc. Tačiau vertinant 2013-2015 m. laikotarpį Šakių r. sav. matoma vidutinio darbo užmokesčio palyginti su šalies ūkiu mažėjimo tendencija (-0,4 proc.).

Šių ir dar plačiau strategijos dokumente analizuojamų tendencijų įtaka formuoja galimus strateginius veikimo pasirinkimus. Verslo plėtros veiklai Šakių rajono savivaldybėje nagrinėtos trys alternatyvos su prielaidų ir poveikio analize. Iš šių trijų alternatyvų rekomenduojama:

Nuoseklaus naujų verslo subjektų kūrimosi Šakių rajone skatinimo remiantis jau veikiančių ir rajonui reikšmingų industrijų verslo subjektų veiklos sritimis praplečiant vertės grandinę, didinant sukuriamą vertę atskirose industrijose strategija.

Pagrindiniai šios **strateginės alternatyvos tikslai:**

1. Naujų verslo subjektų (investuotojų) pritraukimas reikšmingose Šakių rajonui industrijose didinant vertės grandinę ir sukuriamą vertę industrijoje (šakoje);
2. Reikšmingas savivaldos reputacijos, žinomumo ir paslaugų verslui kokybės pagerinimas (reguliavimo mažinimas, sprendimų priėmimo greičio didinimas, artimesnis bendravimas);
3. Darbo jėgos potencialo didinimas parengimo, perkvalifikavimo, pritraukimo srityse.

Būtina paminėti, kad sėkmingam pasirinktos **strategijos įgyvendinimui aktualios šios prielaidos**:

- Aiškiai suvokti Šakių rajono prigimtį, konkurencinį pranašumą, stipriąsias / silpnąsias puses;
- Disponuoti tiksliais darbo jėgos profilio duomenimis rajone ir vykdyti nuolatinę tendencijų bei potencialo stebėseną;
- Kokybiškai pažinti veikiančius verslo subjektus, jų paskatas ir ateities ketinimus;
- Vesti kokybišką ir nuolatinį dialogą su rajone jau veikiančiais verslo subjektais (bendrakūrimo paradigma);
- Užtikrinti savivaldybės pareigūnų ir tarnybų (pavaldžių organizacijų) strateginį raštingumą ir strateginės krypties laikymąsi.

Šiame strateginiame dokumente išsamiau aptariamos tendencijos lemiančios dabartinį Šakių rajono socialinį, demografinį ir ekonominį paveikslą, pristatomi apibendrinti kokybinių apklausų ir statistinių duomenų analizės duomenys, teikiamos rekomendacijos strateginiam pasirinkimui, strateginio ir taktinio lygio tikslams, bei uždaviniams ir jų stebėsenos rodikliams. Pateikiami ir svarbiausi strategijos įgyvendinimo sėkmės veiksniai.

ŠAKIŲ RAJONO VERSLO PLĖTROS STRATEGIJOS RENGIMO PRIELAIDOS IR PASKIRTIS

Ekonominei, socialinei ir technologinei aplinkai keičiantis vis sparčiau tenka operatyviai ir ypač lanksčiai keisti beveik visas organizacijų (įmonių, savivaldybių administracijų, valstybės valdomų institucijų ir pan.) veiklos sritis, nes jos negali tinkamai konkuruoti naujomis sąlygomis. Prieš imantis spręsti šią problemą, reikia atsakyti į keletą svarbių klausimų:

- **KAS** mes esame? Koks mūsų identitetas?
- **KUR** einame, arba **KUO** norime būti? Kokia mūsų vizija ir svajonė?
- **KAIP** ten pateksime? Kokių veiksmų norime ir galime imtis?
- **KAIP** vertinsime padarytą pažangą? Kokius progreso rodiklius stebėsime?

Kitaip tariant, Šakių rajono savivaldybei svarbu suformuoti ateities viziją, numatyti veiksmų, kurie padėtų šią viziją realizuoti, sistemą ir juos inicijuoti ir koordinuoti. Būtent šių veiksmų, jų organizavimo prielaidų, organizavimo struktūros ir stebėsenos rodiklių sistema ir yra svarbiausioji šios strategijos paskirtis.

Strategijos formavimas, kaip organizacinio valdymo funkcija yra neabejotinai reikšmingiausia valdymo funkcija savivaldybėje, glaudžiai susijusia su daugeliu svarbių rinkos ekonomikos ir visuomenės raidos procesų. Šios strategijos sėkmė labiausiai priklauso nuo maksimalaus Šakių rajono savivaldybės stiprybių panaudojimo, kvalifikacijos išlaikymo, pagrindinių kompetencijų sutelkimo ir susikoncentravimo į pagrindinį rajono, savivaldybės ar atskirų įmonių tikslą. Kuriant Šakių rajono verslo plėtros strategiją buvo ypač svarbu suderinti skirtingas galimas perspektyvas ir požiūrius į tai kas yra strategija ir kaip ji rengiama:

1) Strategija, kaip *planas* (plan) – veiksmų krypties nustatymas, kelias tarp esamos ir siekiamos būklės;

2) Strategija, kaip *palikimas* (pattern) – laikui bėgant nusistovėjusios tapusios priimtinos elgsenos;

3) Strategija, kaip *pozicija* (position) – tam tikrų produktų pateikimas norimose rinkose, Šakių rajono pozicionavimas tam tikrais aspektais, tam tikrose tikslinėse rinkose;

4) Strategija, kaip *požiūris* (perspective) – strategija kaip tam tikra verslo filosofija palaikant ryšius su esamais ar būsimais verslininkais;

5) Strategija, kaip *manevras, veiksmas* (ploy) – remiantis šiuo apibūdinimu, strategijos vaidmuo yra užimti kuo didesnę TUI rinkos dalį, darant tam tikrus manevrus, skirtus nukreipti konkurentų ar oponentų dėmesį.

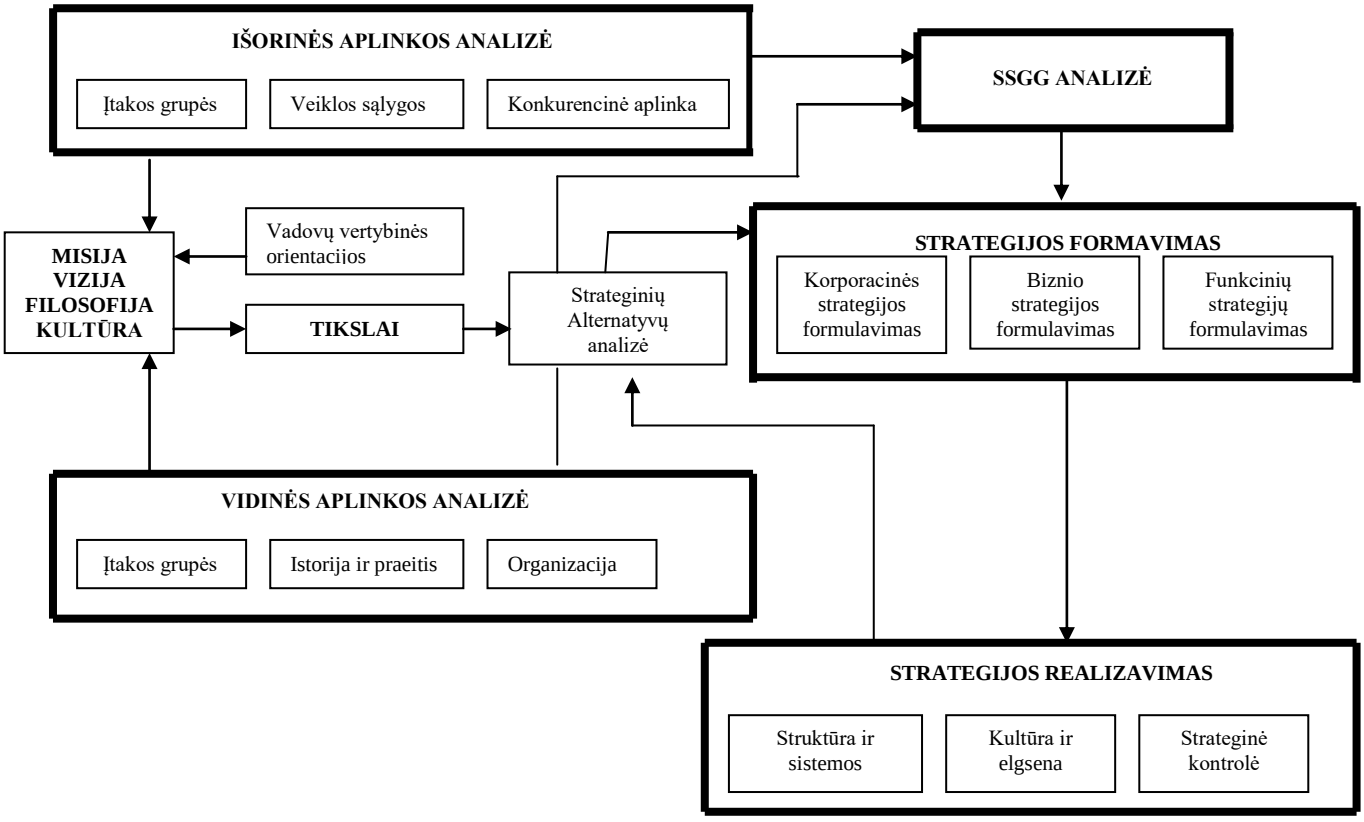
Taip pat nuo pat pradžių rengiant šią strategiją buvo svarbu su visomis suinteresuotomis pusėmis suderinti pagrindinius strateginio planavimo reikalingumo teiginius:

- *strategija nustato savivaldybės veiklos kryptį* – tai neabejotinai naudinga savivaldybei, tačiau atsiranda pavojus, kad sukurtas planas gali suvaržyti jos veiksmus ir neatskleisti naujai atsirandančių grėsmių ar galimybių;

- *strategija sutelkia savivaldybės pastangas* – taip lengviau koordinuojamas valdymas, tačiau vyraujantis „kolektyvinis mąstymas" praranda galimybę, sparčiai besikeičiančioje aplinkoje, į platesnį, periferinį požiūrį, kurio pagalba mes neretai atrandame naujų galimybių;

- *strategija charakterizuoja organizaciją* – strategija bendrais bruožais apibrėžia savivaldybės išskirtinius elementus, tačiau yra pavojus, kad turtinga organizacijos patirtis gali likti nepastebėta, tvirtai laikantis bendrų stereotipų;

- *strategija sudaro prielaidą vientisumui* – strategija pašalina neapsisprendimo galimybę ir garantuoja tvarką, tačiau vientisumas laikantis kryptingumo gali turėti neigiamas pasekmes ieškant naujų idėjų, alternatyvių veiklos išraiškų.



Šaltinis: sudaryta autorių, 2017 m.

1 pav. Strategijos rengimo valdymo ir realizavimo planavimo procesas

Taigi kuriant Šakių rajono verslo plėtros strategiją buvo svarbūs penki pagrindiniai etapai: *Veiklos sąlygų analizė, strategijos misijos ir tikslų formulavimas, strategijos formavimas ir realizavimo bei strategijos kontrolės planavimas.* Įvertinant skirtingų požiūrių privalumus ir trūkumus, šią strategiją rengėme veikdami 1 paveiksle pateiktu strategijos rengimo valdymo ir realizavimo planavimo proceso modeliu.

Šakių rajono savivaldybės verslo plėtros strategijos **esmę** plačiau atskleidžia tokie momentai:

- strategija turi tam tikrame konkretizacijos lygyje apibrėžtą *tikslinę orientaciją*;
- neatsiejama strategijos dalis yra *priemonės* jai įgyvendinti;
- strategija susiejama su tam tikru *vidutinės trukmės* perspektyviniu laiko periodu;
- strategija formuojama atsižvelgiant į organizacijos *išteklinį potencialą*, kuris lemia organizacijos *silpnybes ir stiprybes*;
- strategija kuriama atsižvelgiant į organizacijos *išorinės aplinkos situaciją*, kuri lemia ir organizacijos *galimybes ir grėsmes* jai;
- strategija yra tuo efektyvesnė, kuo didesnį indėlį įneša į *pridėtinės vertės* kūrimą rajono verslo plėtrai;
- strategija yra tuo efektyvesnė, kuo didesnį *konkurencinį pranašumą* įgyja Šakių rajono savivaldybė ir čia veikiantys verslo subjektai.

Sėkmingam strategijos rengimui ir įgyvendinimui aktualios trys žemiau minimo stadijos. Šios strategijos rengimo kontekste akcentuotasi į pirmąsias dvi:

I. **Strateginė analizė**, apimanti retrospektyvinio periodo savivaldybės išorinės aplinkos ir išteklių analizę ir prognozavimą perspektyviniam periodui;

II. **Strategijos kūrimas,** apimantis strategijos tikslinės orientacijos apibrėžimą, strateginių sprendimų alternatyvų parengimą, jų įvertinimą ir galutinių strateginių sprendimų parinkimą;

III. **Strategijos įgyvendinimas**, apimantis užduočių vykdytojams rengimą, resursų paskirstymą ir biudžetinį planavimą, apskaitos ir kontrolės procedūras.

1. ŠAKIŲ RAJONO BENROJI APLINKOS ANALIZĖ

Šakių rajono verslo aplinkos sąlygų analizės tikslais atlikti du individualūs ir specializuoti tyrimai:

1.1. Kokybinis tyrimas – interviu

Šakių rajono savivaldybės verslo plėtros strategijos rengimo metu atliktas kokybinis tyrimas – pusiau struktūruotas interviu su verslą Šakių rajone vykdančiais atstovais. Kokybinio interviu metu apklausti 25 respondentai. Pusiau struktūruoti interviu yra mažiau apibrėžti, kuriuose numatyti tik pagrindiniai tyrimo klausimai. Pastarieji yra ypač svarbūs, nes jie padeda atsakyti į klausimą „kodėl?". Pusiau struktūruoti interviu yra lankstūs, leidžia greitai prisitaikyti prie tyrimo situacijos. Pusiau struktūruoto interviu metodu galima tyrinėti net labai emociškai jautrias temas. Individualaus pokalbio metu yra lengviau užtikrinti tiriamojo saugumą. Tačiau kaip ir kiti kokybiniai metodai interviu yra jautrus tyrėjo įtakoms tiek duomenų rinkimo, tiek interpretavimo procese.

Tyrimo tikslas buvo išanalizuoti ir suprasti paskatas / ketinimus kurti ir auginti (papildomai investuoti) verslą Šakių rajone. Pagrindiniai klausimai ir interviu temos:

- Nuo kada ir kaip įkūrėte verslą Šakių rajone?
- Kas paskatino kurtis būtent čia?
- Kokie pagrindiniai iššūkiai šiuo metu Jūsų verslui?
- Kur pagrindinės Jūsų rinkos?
- Ar ketinate investuoti, plėstis, augti?
- Kaip sekasi bendrauti su vietos valdžia? Ar rodo dėmesį Jums kaip veikiančiai įmonei?
- Ar yra verslo bendruomenė, jos bendravimo kultūra?

Darytinos tokios kokybinių interviu apibendrintos įžvalgos:

- Verslą Šakių rajone įkūrė vedini sentimentų šiam kraštui / tėviškei arba dalyvauja šeimos versle, jį perima;
- Dažniausiai pagrindinė verslo rinka yra ne Šakių rajonas (užsienio subjektai, kitos rinkos);
- Augti ir investuoti į savo verslo augimą dauguma respondentų ketina, tačiau sumos pakankamai mažos dėl neapibrėžtumo ir rinkų nepastovumo;

- Bendravimas su savivaldybe yra fragmentinis „Prieš rinkiminis“, todėl santykio išlaikymas reikalauja daug daugiau pastangų ir kaštų;
- Kokybiška savivaldos ir SVV fondo veikla (sinchronizuota su nacionalines strategijos tikslais ir priemonėmis bei jų nedubliuodama) leistų papildomai prisidėti prie verslo iniciatyvų auginimo Šakių rajone.

1.2. Anketinė apklausa

Siekiant išsiaiškinti Šakių rajono verslininkų poreikius ir nuomonę buvo vykdomas Šakių rajono savivaldybės verslo aplinkos vertinimo kokybinis tyrimas. Šio tyrimo rezultatai pateikiami Šakių rajono savivaldybės verslo aplinkos vertinimo tyrimo ataskaitoje (žr. 5 priedas).

Pagrindinis tyrimo tikslas – nustatyti Šakių rajono verslininkų poreikius bei atskleisti verslininkų nuomonę apie šio rajono verslo aplinką, jos gerinimo kryptis bei aplinkos investicinį patrauklumą.

Tyrimo tikslinė grupė – Šakių rajono savivaldybės verslo atstovai. Iš viso tyrime dalyvavo 38 Šakių rajone veikiantys verslininkai.

Tyrimo metodai. Vykdant Šakių rajono savivaldybės verslo aplinkos vertinimo empirinį tyrimą buvo naudojamas kiekybinio tyrimo metodas. Kiekybiniam tyrimui atlikti pasirinkta anketinė apklausa. Šis metodas pasirinktas naudoti dėl nesudėtingos duomenų analizės, nedidelių administravimo išlaidų (apklausą pildo pats respondentas), standartizavimo (respondentai gauna tuos pačius galimus atsakymo variantus) bei galimybės surasti skirtumus tarp įvairių grupių (gauta informacija leidžia respondentus grupuoti ir vertinti skirtumus tarp grupių). Taip pat svarbu, jog anketinė apklausa užtikrina respondentų anonimiškumą, kas sustiprina pateiktų atsakymų patikimumą.

Tyrimo instrumentai. Prieš pradedant vykdyti tyrimą laikantis visų socialinių tyrimų kokybės standartų buvo parengtas klausimynas (žr. 1 priedas). Užsakovui peržiūrėjus ir patvirtinus klausimyną 2017 m. rugsėjo 13 d. buvo pradėtas tyrimo vykdymas. Parengtas klausimynas buvo publikuojamas www.manoapklausa.lt internetinėje svetainėje. Internetinio puslapio nuoroda, kurioje pateikiama anketa (tiksli nuoroda: www.manoapklausa.lt/apklausa/928222241/) buvo platinama siunčiant elektroniniu paštu verslo atstovams bei informacija apie vykdomą tyrimą buvo skelbiama Šakių rajono savivaldybės bei Šakių verslo informacijos centro internetinėse svetainėse.

Duomenų analizės metodas. Šiam tyrimui buvo pasirinktas aprašomosios statistinės duomenų analizės metodas. Šis metodas naudojamas klausimynų duomenų analizei modeliuojant grafikus ir aptariant gautus rezultatus. Anketinės apklausos pagalba gauti duomenys buvo apdorojami pasitelkiant MS Excel programinį paketą. Programos pagalba buvo skaičiuojami

procentiniai atsakymų pasiskirstymai, ir ataskaitoje pateikiamas gautų duomenų interpretavimas bei lyginamoji analizė.

Darytinos tokios kiekybinio tyrimo apibendrintos įžvalgos:

- Šakių rajone veikiančiš įmonių komercinė veikla daugiausiai orientuota į šalies (47,2 proc.) ir vietinę (35,8 proc.) rinką;
- Aktualiausios Šakių rajono verslininkų problemos: kvalifikuotų darbuotojų trūkumas, įstatymų / mokestinės bazės nepastovumas, bendravimo tarp vietos valdžios ir verslininkų trūkumas;
- Šakių rajono savivaldybėje elektroninių viešųjų paslaugų pasiūla yra pakankama, tačiau dalis jų neatitinka verslo poreikių bei teikiamų elektroninių viešųjų paslaugų yra per mažai.
- Didžioji dauguma verslo atstovų (94,7 proc.) mano, jog reikia organizuoti savivaldybės darbuotojų ir verslo atstovų susitikimus verslo aplinkai rajone gerinti.
- Naudingiausios lengvatos ir parama verslui būtų: parama naujų darbo vietų kūrimui, lengvatinių paskolų teikimas verslui, parama tobulinant ir / ar keliant darbuotojų kvalifikaciją bei reklamos mokesčio lengvata. Mažiausiai naudingos lengvatos: žemės mokesčio lengvatas ir žemės nuomos mokesčio lengvatas.
- Per ateinančius 5 metus net 92,1 porc. verslo atstovų planuoja investuoti į savo komercinę veiklą, iš kurių 85,7 porc. planuoja investuoti būtent Šakių rajone.

2. SAVIVALDYBIŲ PALYGINAMOJI ANALIZĖ

2.1. *Demografinė situacija*

Gyventojų demografinė statistika.

Lietuvos statistikos departamento duomenimis, Šakių rajono savivaldybėje 2017 m. pradžioje gyveno 28938 gyventojai (žr. 2.1. lentelė), iš jų – 29,58 proc. mieste ir 70,42 proc. kaime. Lyginant su šalies rodikliais rajonas yra kaimiškas, o gyventojų tankumas (19,9 asm/km^2) mažas. 2012 – 2017 m. savivaldybėje, kaip ir visoje šalyje, dėl neigiamos natūralios gyventojų kaitos ir neigiamos neto migracijos gyventojų skaičius mažėjo.

2.1.1 lentelė. Nuolatinių gyventojų skaičius metų pradžioje

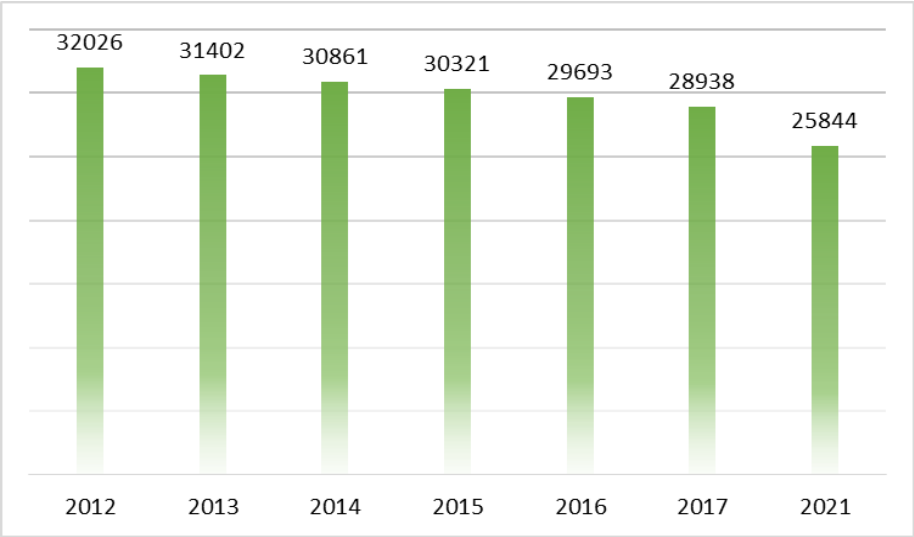
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Pokytis, proc.
Lietuvos Respublika	3003641	2971905	2943472	2921262	2888558	2847904	-5,18
Prienų r. sav.	29365	29023	28521	28181	27676	27121	-7,64
Šakių r. sav.	**32026**	**31402**	**30861**	**30321**	**29693**	**28938**	**-9,64**
Vilkaviškio r. sav.	41833	41055	40258	39465	38595	37473	-10,42
Kelmės r. sav.	31722	31037	30305	29559	28647	27745	-12,54
Jurbarko r. sav.	29657	29184	28665	28162	27565	26800	-9,63

Šaltinis: Statistikos departamentas prie LRV

Lyginant 2017 ir 2012 m. pradžios duomenis, gyventojų skaičius savivaldybėje sumažėjo 9,64 proc. Lyginant su kitomis panašiomis savivaldybėmis mažesnis gyventojų skaičiaus mažėjimas pastebimas tik Prienų rajono savivaldybėje (5,18 proc.), kitose savivaldybėse jis yra panašus arba dar didesnis. Šalies gyventojų skaičiaus pokytis tuo pačiu laikotarpiu sudarė 5,18 proc.

Remiantis 2016 metais Vilniaus universiteto Geografijos ir kraštotvarkos katedros docento atliktu prognostiniu Lietuvos gyventojų kaitos 2017 - 2021 metų laikotarpyje tyrimu[1], galima apskaičiuoti kiek gyventojų 2021 metais gyvens Šakių rajone. Gyventojų skaičiaus pokyčio prognozės pateikiamos 2.1. paveiksle.

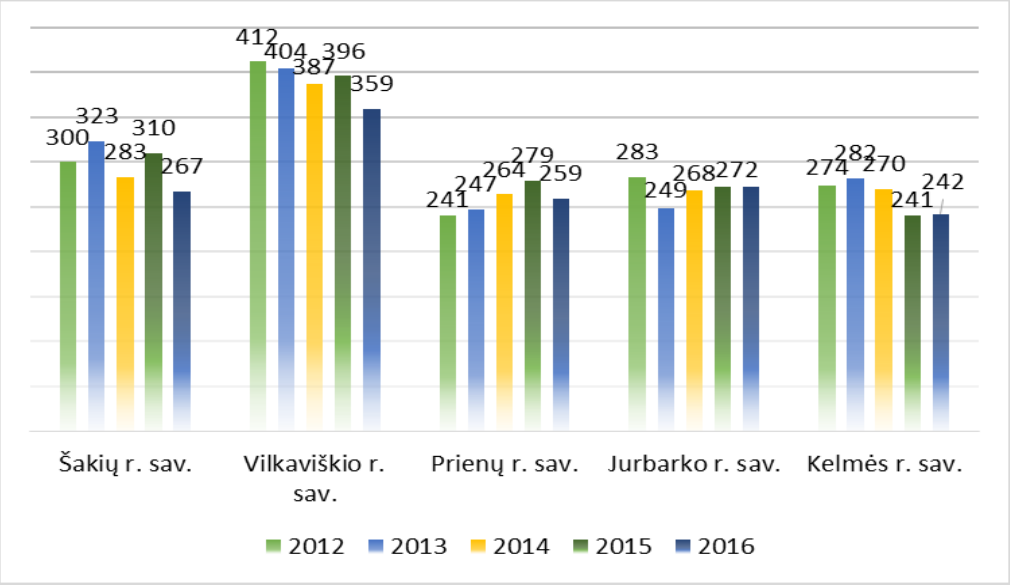
[1] Prognozuojama gyventojų skaičiaus kaita Lietuvos savivaldybėse 2017-2021 m. Prieiga internete: https://www.delfi.lt/news/daily/lithuania/nykstanti-lietuva-sudare-zemelapi-kas-musu-laukia-po-5-metu.d?id=76334867



Šaltinis: sudaryta autorių remiantis Delfi naujienų portalo skelbiama informacija, 2017 m.

2.1.1 pav . Šakių rajono nuolatinių gyventojų skaičiaus prognozės 2021 metams

Atliktame tyrime teigiama, kad nuo 2017 iki 2021 metų Šakių rajono savivaldybėje gyventojų sumažės net 10,69 proc. Prognozuojama, jog 2021 metais Šakių rajone gyvens tik 25844 nuolatiniai gyventojai.

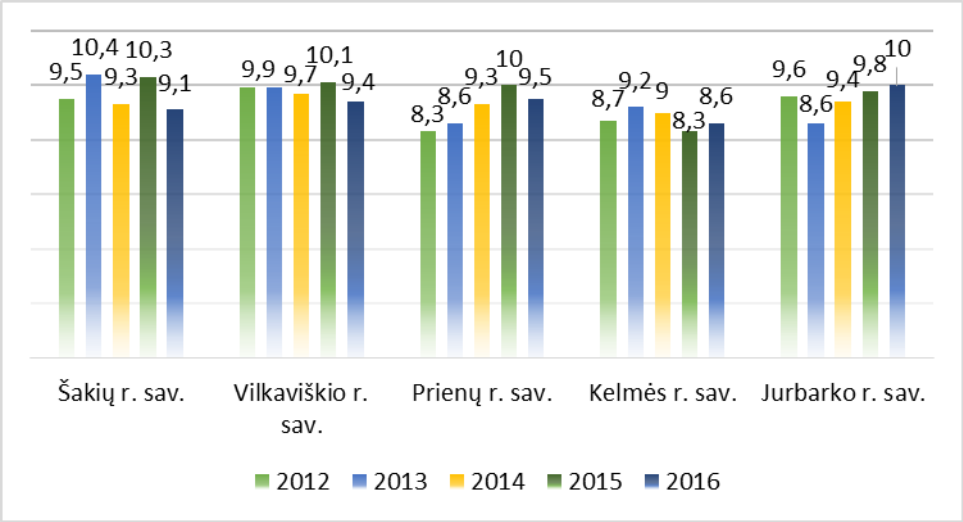


Šaltinis: Statistikos departamentas prie LRV

2.1.2 pav. Gimusiųjų skaičius

Šakių r. gimusiųjų skaičius svyruoja kas antri metai, tačiau matoma bendra mažėjimo tendencija. 2015 - 2016 m. laikotarpiu gimusiųjų skaičius Šakių r. sav. sumažėjo 14 proc.

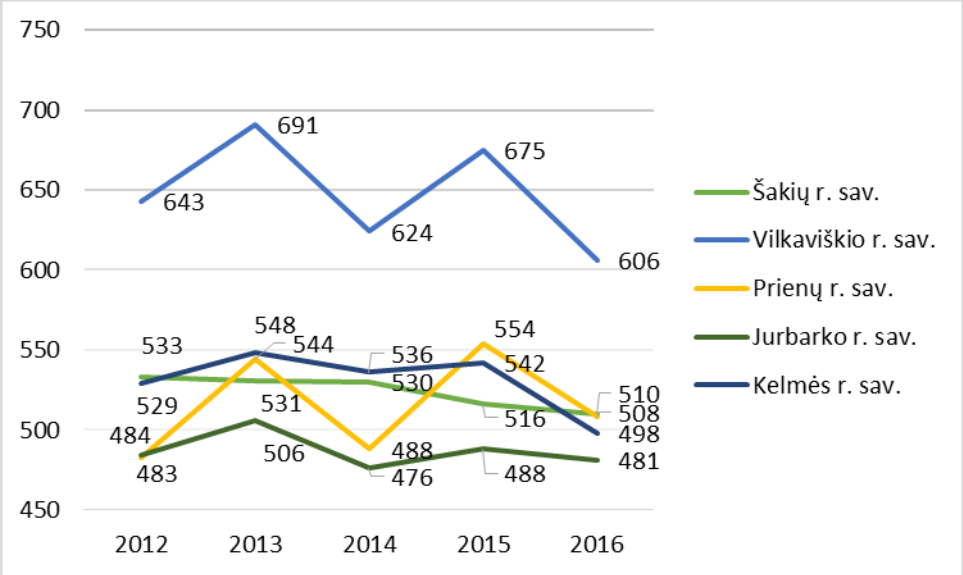
Gimstamumo svyravimai nežymūs visose lyginamose savivaldybėse. Didžiausias gimstamumas Vilkaviškio r. sav. (2016 m. - 359 vaikai), t.y. net 26 proc. didesnis nei Šakių r. sav. (267 vaikai).



Šaltinis: Statistikos departamentas prie LRV

2.1.3 pav. Bendrasis gimstamumo rodiklis tūkst. gyventojų

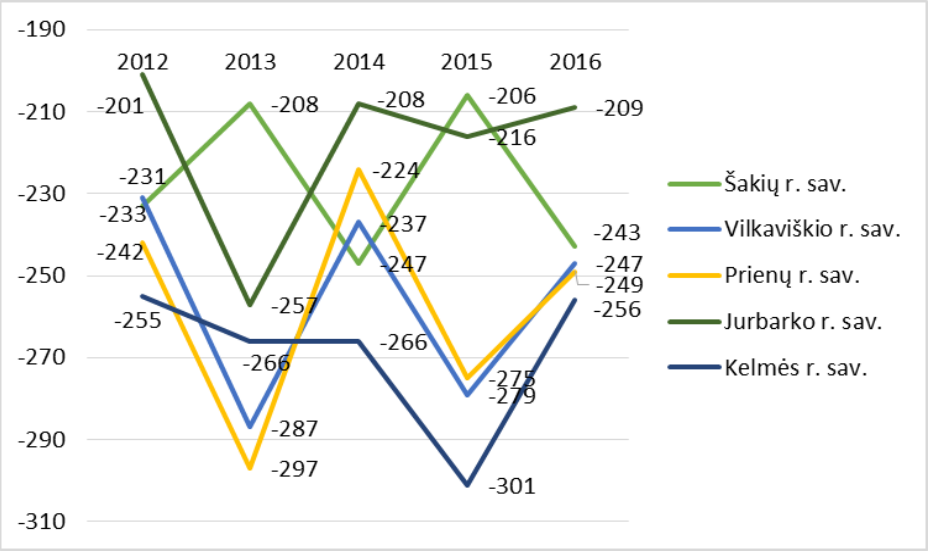
Analizuojant bendrąjį gimstamumo rodiklį tūkst. gyventojų pastebimas labai mažas skirtumas tarp lyginamų savivaldybių. Šakių r. sav. šis rodiklis vienas iš mažiausių (9,1). Mažesnis yra tik Kelmės r. sav. Aukščiausias Jurbarko r. sav. (10).



Šaltinis: Statistikos departamentas prie LRV

2.1.4 pav. Mirusiųjų skaičius

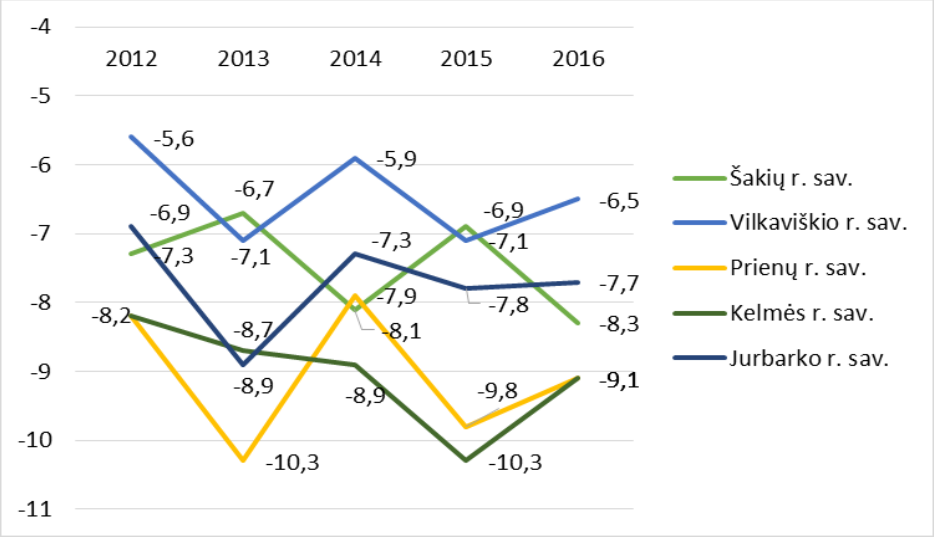
Šakių r. sav. mirusiųjų skaičius nagrinėjamu 2012-2016 m. laikotarpiu mažėja. 2012 - 2016 m. laikotarpiu sumažėjo 4,3 proc. nuo 533 iki 510 asmenų. Mažėjimo tendencija matoma visose nagrinėjamose savivaldybėse. Didžiausias aptariamas rodiklis Vilkaviškio r. sav., 2016 m. 16 proc. didesnis nei Šakių r. sav.



Šaltinis: Statistikos departamentas prie LRV

2.1.5 pav. Natūrali gyventojų kaita

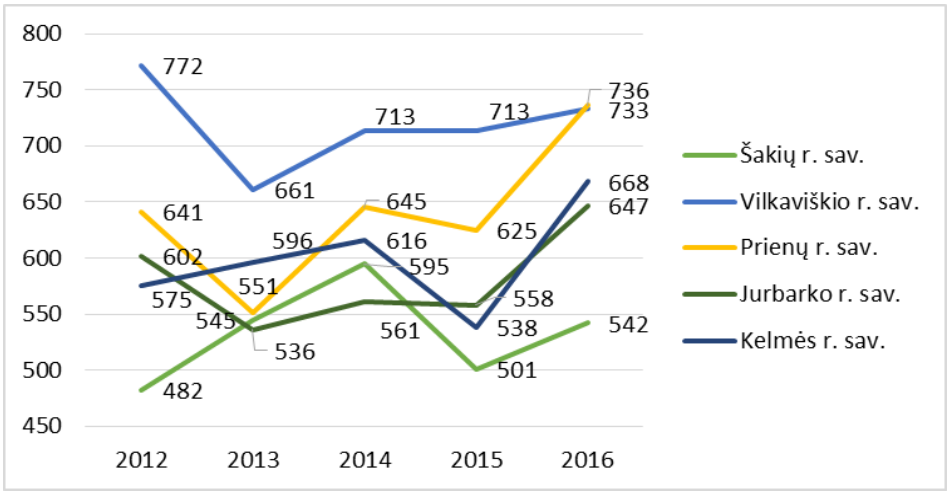
Natūrali gyventojų kaita didžiausia Kelmės r. sav. (2016 m. -256). Šakių r. sav. 2016 m.-243, tai vienas mažiausių rodiklių. Palyginus 2015 m. su 2016 m. šis rodiklis Šakių r. sav. padidėjo 15 proc., o visose kitose lyginamosiose savivaldybėse sumažėjo.



Šaltinis: Statistikos departamentas prie LRV

2.1.6 pav. Bendrasis natūralios gyventojų kaitos rodiklis tūkst. gyventojų

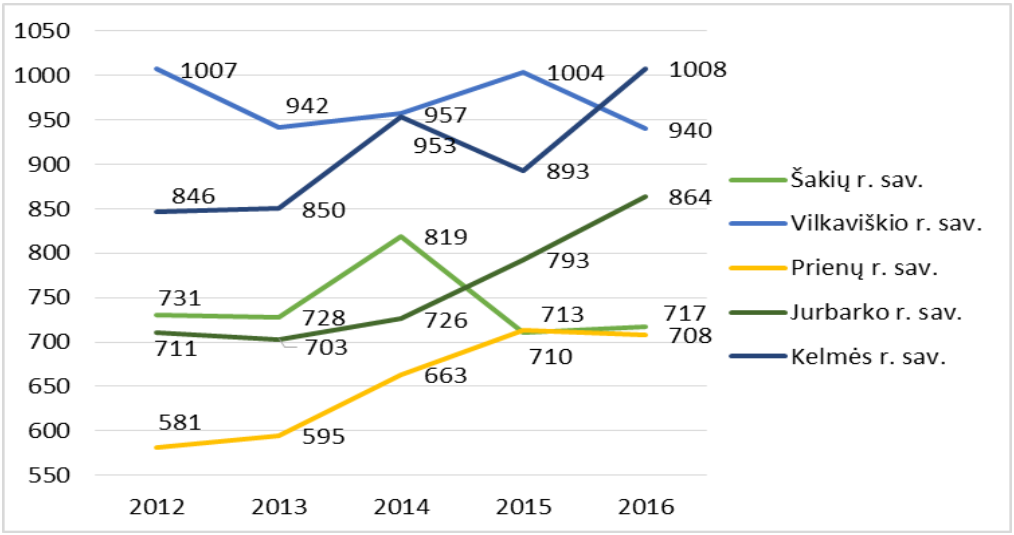
Bendrasis natūralios gyventojų kaitos rodiklis tūkst. gyventojų Šakių r. sav. yra neigiamas (-8,3). Per 2015-2016 m. padidėjo 1,4 punkto. Mažesnis rodiklis yra Vilkaviškio r. sav. ir Jurbarko r. sav.



Šaltinis: Statistikos departamentas prie LRV

2.1.7 pav. Vidaus migracija atvykusių skaičius

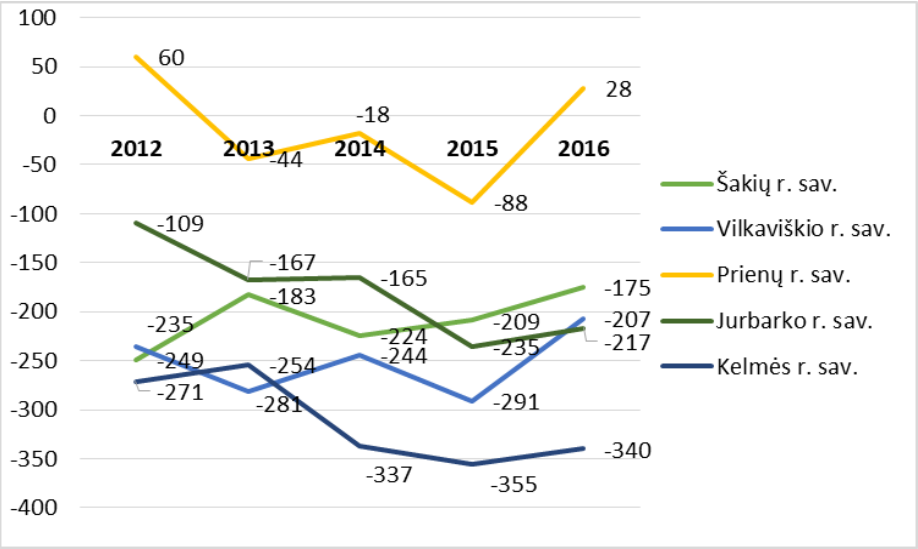
Šakių r. sav. mažiausias iš vertinamų savivaldybių vidaus migracijos atvykusių skaičius. 2016 m. atvyko į Šakių r. sav. 542 asmenys, kai tuo pačiu laikotarpiu į Prienų ir Vilkaviškio r. sav. atvyko 733-736 asmenys. Lyginant 2015 m. su 2016 m. atvykusiųjų į Šakių rajoną skaičius padidėjo 8 proc. Mažiau per minėtą laikotarpį atvyko tik į Vilkaviškio r. sav.



Šaltinis: Statistikos departamentas prie LRV

2.1.8 pav. Vidaus migracija išvykusių skaičius

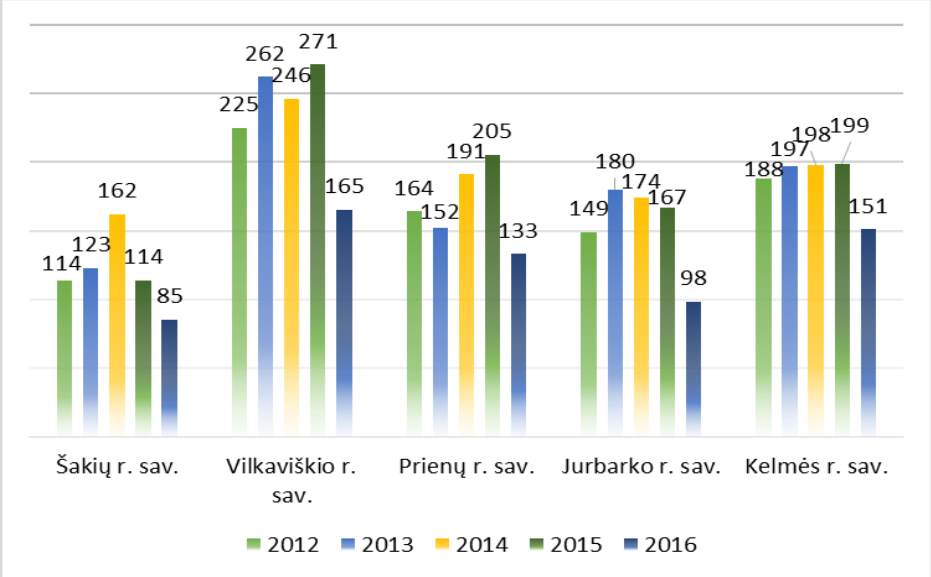
Vidaus migracijos išvykusių skaičius vienas mažiausių Šakių r. sav. Daugiausiai išvyko iš rajono 2014 m. 819 asmenys, tačiau 2015 - 2016 metais šis rodiklis sumažėjo 13 proc. ir stabilizavosi.



Šaltinis: Statistikos departamentas prie LRV

2.1.9 pav. Vidaus migracijos neto

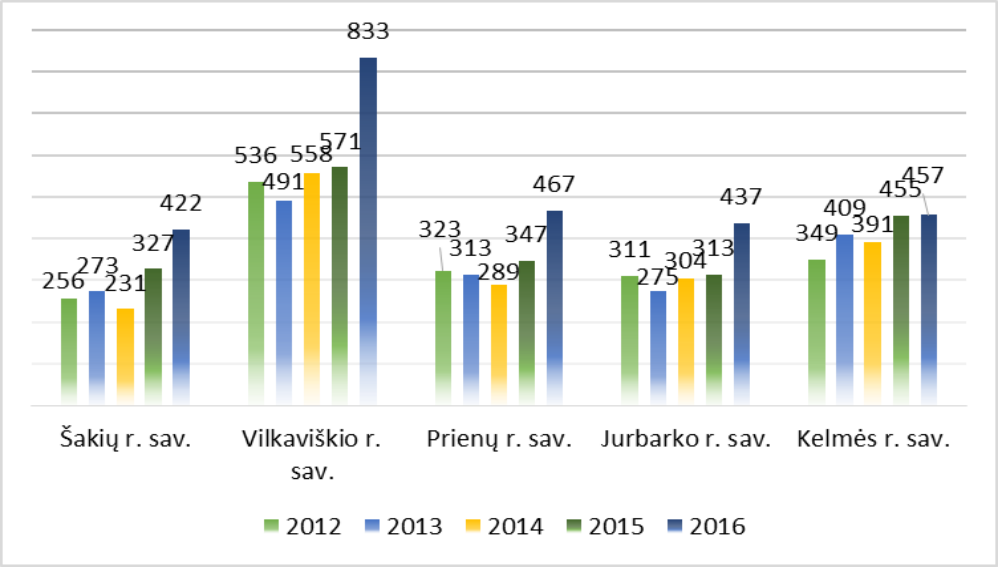
Migracijos procesai Šakių r. sav., kaip ir visų lyginamų savivaldybių, gyventojų skaičių veikia neigiamai. Vertinant 2014 - 2016 m. laikotarpį Šakių r. sav. matomas vidaus migracijos neto mažėjimas, tačiau jis išlieka neigiamas (2016 m. -175). 2016 m. teigiamas vidaus migracijos neto yra tik Prienų r. sav.



Šaltinis: Statistikos departamentas prie LRV

2.1.10 pav. Tarptautinė migracija, imigravusiųjų skaičius

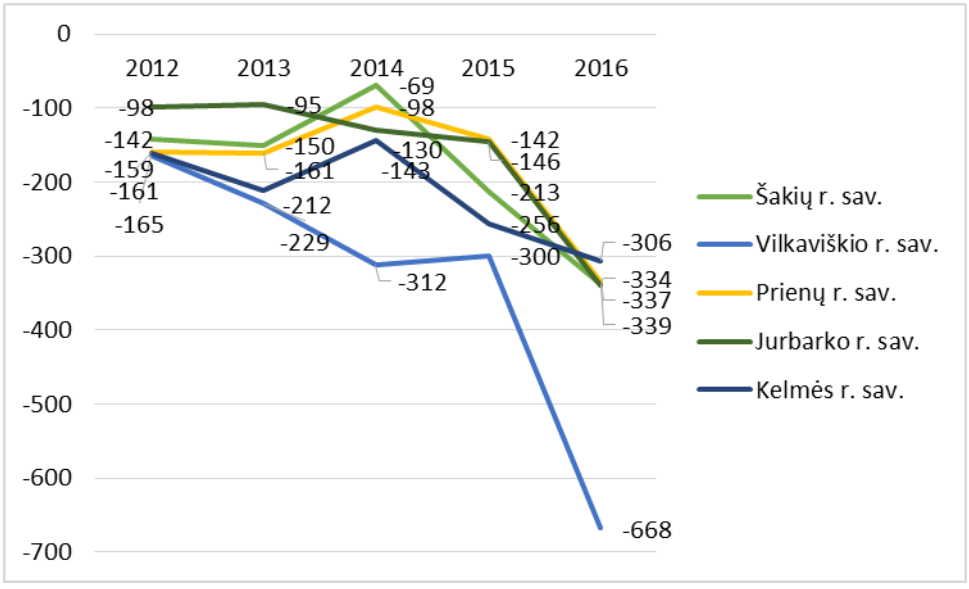
Į Šakių r. sav. atvyko mažiausiai tarptautinių imigrantų iš visų nagrinėjamų savivaldybių. 2016 m. šis rodiklis ypač sumažėjo – į rajoną atvyko tik 85 imigrantai. Populiariausia iš lyginamų savivaldybių yra Vilkaviškio r. sav., į kurią 2016 m. atvyko 165 imigrantai.



Šaltinis: Statistikos departamentas prie LRV

2.1.11 pav. Tarptautinė migracija, emigravusiųjų skaičius

Šakių r. sav. emigravusių skaičius nuo 2014 m. sparčiai auga. Per 2014 - 2016 m. laikotarpį padidėjo net 45 proc. Tačiau Šakių r. sav. yra pati mažiausia emigracija tarp vertinamų savivaldybių. Didžiausia emigracija yra Vilkaviškio r. sav. (2016 m. 833 asmenys).

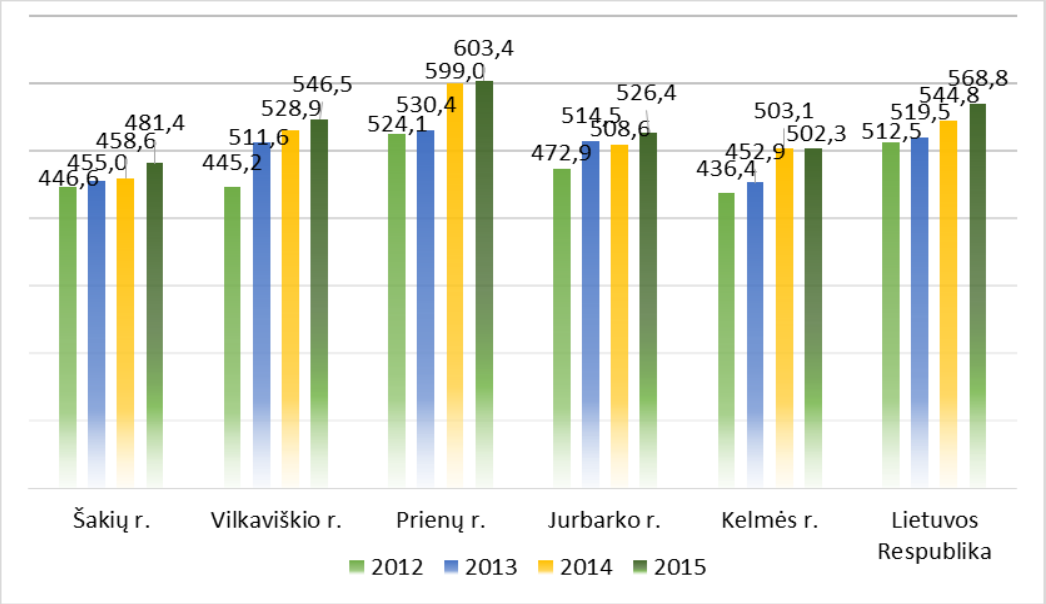


Šaltinis: Statistikos departamentas prie LRV

2.1.12 pav. Tarptautinės migracijos neto

Tarptautinės migracijos procesai Šakių r. sav., kaip ir visų nagrinėjamų savivaldybių, gyventojų skaičių veikia neigiamai. Savivaldybės migracijos mastų kitimo tendencijos artimos vidutinei nagrinėjamų savivaldybių situacijai – vyksta ženkli tarptautinė emigracija, truputį sulėtėjusi apie 2012-2014 metus ir vėl augusi iki 2016 metų. Šakių r. sav. dėl migracijos 2016 m. neteko 337 gyventojų, t.y. 1,13 proc. visų gyventojų. Ši tendencija, kartu su prastais gimstamumo rodikliais, kelia tolesnio gyventojų mažėjimo pavojų.

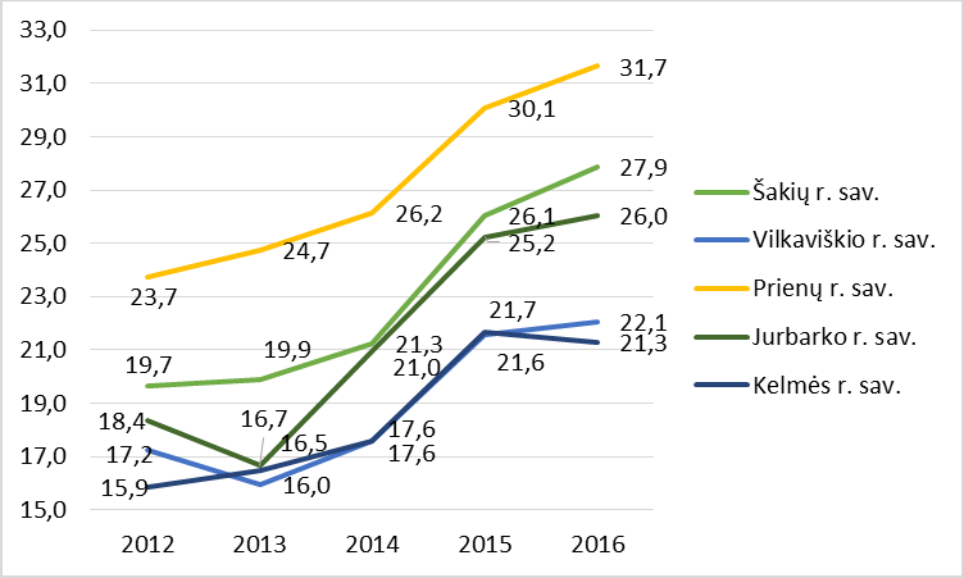
Gyventojų sveikatos būklė.



Šaltinis: Statistikos departamentas prie LRV

2.1.13 pav. Apsilankymai pas pirminio lygio gydytojus 100 gyventojų

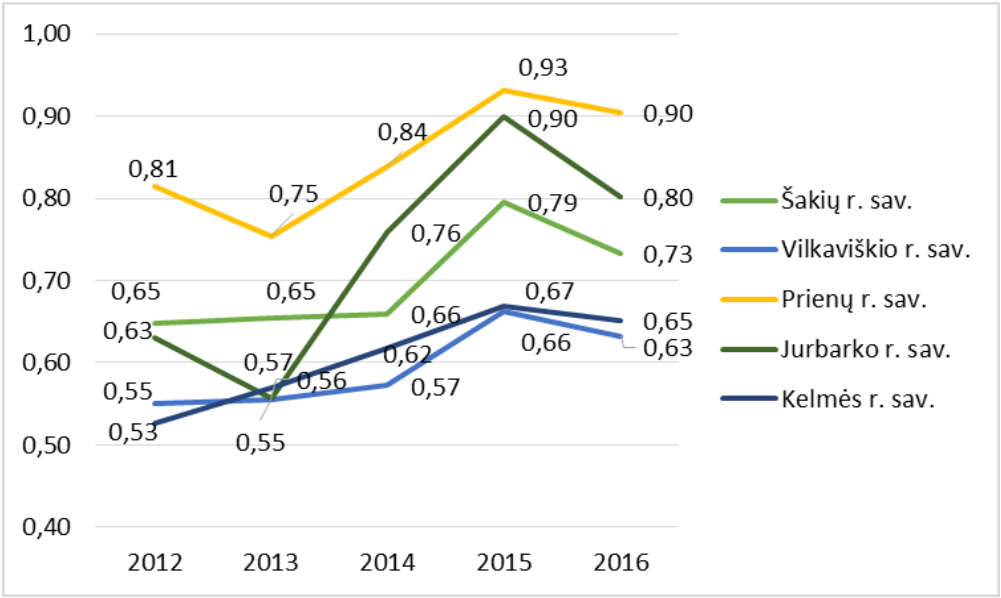
Apsilankymų kiekis pas pirminio lygio gydytojus 100 gyventojų Šakių r. sav. 2015 m. yra mažiausias iš analizuojamų savivaldybių. Nuo artimiausio rodiklio Kelmės r. sav. skiriasi 20,9 punkto. Šakių r. sav. rodiklis per 2012-2015 m. laikotarpį didėjo tik 8 proc., kai tuo pačiu laikotarpiu Kelmės r. sav. šis rodiklis analizuojamu laikotarpiu pakito 15 proc.



Šaltinis: Higienos institutas, www.stat.hi.lt

2.1.14 pav. Nedarbingumo atvejų skaičius tenkantis tūkst. gyventojų

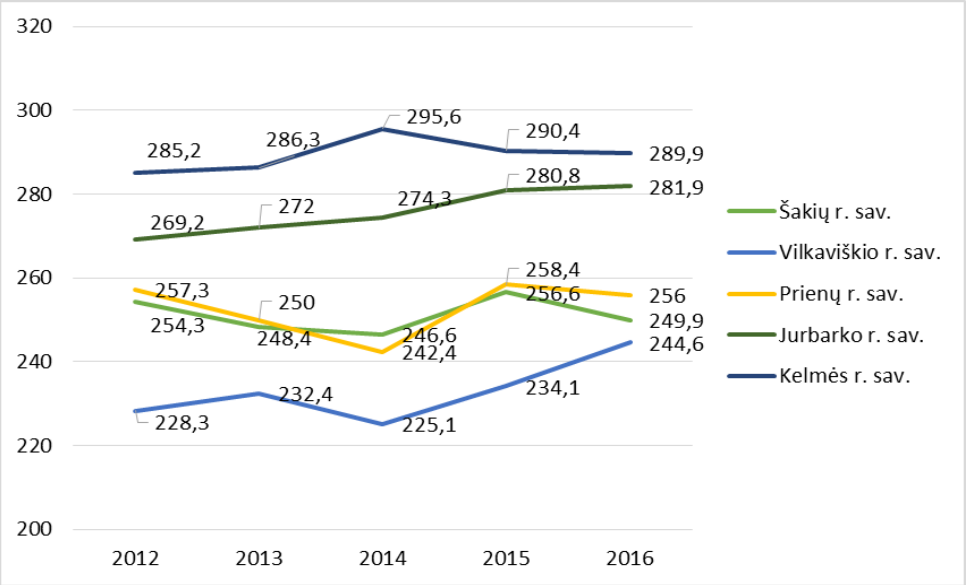
Šakių r. sav. nedarbingumo atvejų skaičius tenkantis tūkstančiui gyventojų iš lyginamų savivaldybių yra didesnis tik Prienų r. sav. Šakių r. sav. šis rodiklis nuo 2012 m. iki 2016 m. padidėjo 41,62 proc. Mažiausias nedarbingumo atvejų skaičius tenkantis tūkstančiui gyventojų yra Kelmės r. sav., 24 proc. mažesnis nei Šakių r. sav.



Šaltinis: Higienos institutas, www.stat.hi.lt

2.1.15 pav. Nedarbingumo dienų skaičius tenkantis vienam gyventojų

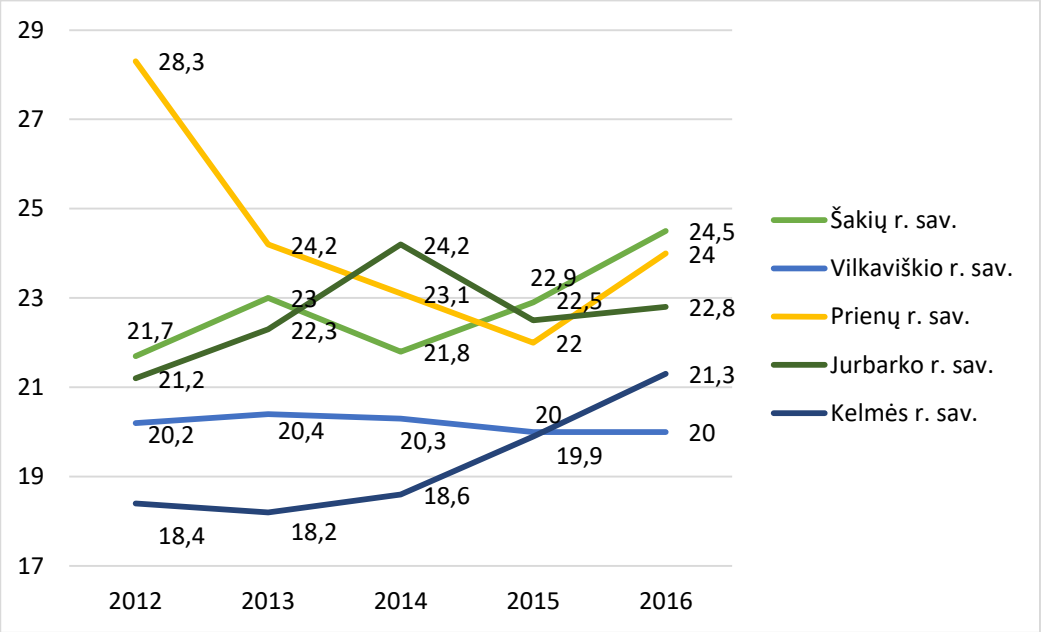
Prienų r. sav. tūkstančiui gyventojų tenka daugiausiai nedarbingumo atvejų bei vienam gyventojų tenka didžiausias nedarbingumo dienų skaičius. Šakių r. sav. nedarbingumo dienų skaičius tenkantis vienam gyventojui 2012 – 2016 m. padidėjo 12,3 proc. (2012 m. tenka 0,65 dienos, 2016 m. tenka 0,73 dienos). 2016 m. daugiau nedarbingumo dienų nei Šakių r. sav. tenka tik Jurbarko r. sav ir Prienų r. sav. Mažiausiai nedarbingumo dienų vienam gyventojui tenka Vilkaviškio r. sav. (2016 m. tenka 0,63 dienos), t.y. 13,7 proc. mažiau nei Šakių r. sav. (2016 m. tenka 0,73 dienos).



Šaltinis: Statistikos departamentas prie LRV

2.1.16 pav. Stacionaro ligonių skaičius, tenkantis tūkst. gyventojų

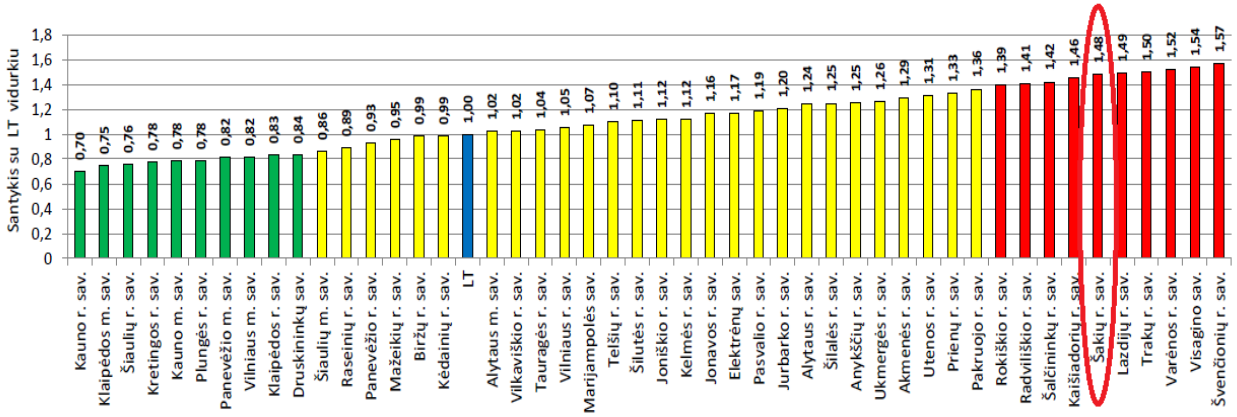
Šakių r. sav. stacionaro ligonių skaičius, tenkantis tūkst. gyventojų iš lyginamų savivaldybių mažesnis yra tik Vilkaviškio r. sav. (atitinkamai 249,6 ir 244,6). Šakių r. sav. šis rodiklis nuo 2012 m. iki 2016 m. sumažėjo 1,7 proc. Didžiausias stacionaro ligonių skaičius, tenkantis tūkst. gyventojų yra Kelmės r. sav., 14 proc. didesnis nei Šakių r. sav. Atsižvelgiant į geografinę Šakių rajono padėtį darytina prielaida, kad šio rodiklio mažėjimui didelę įtaką turi Kauno m. gydymo įstaigos.



Šaltinis: Statistikos departamentas prie LRV

2.1.17 pav. Praktikuojančių gydytojų skaičius, tenkantis 10 tūkst. gyventojų

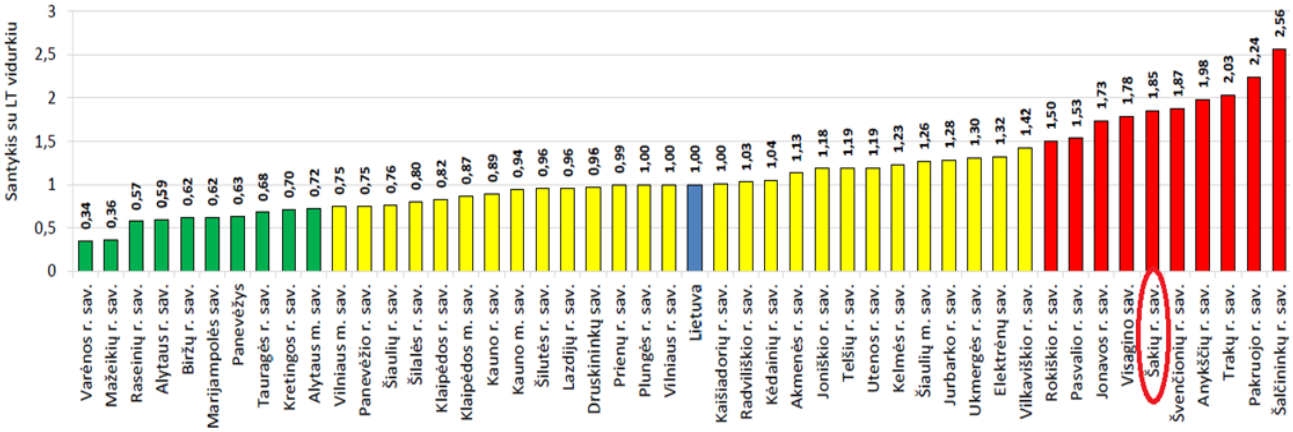
Šakių r. sav. stacionaro ligonių skaičius, tenkantis tūkst. gyventojų vienas mažiausių iš analizuojamų savivaldybių, tačiau praktikuojančių gydytojų skaičius, tenkantis 10 tūkst. gyventojų didžiausias iš analizuojamų savivaldybių – 2016 m. 24,5 gydytojo. Mažiausias rodiklis yra Kelmės r. sav. (2016 m. 20 gydytojų), t.y. 18 proc. mažiau nei Šakių r. sav. Lyginant 2012 m. su 2016 m. laikotarpius Šakių r. sav. ir Kelmės r. sav. matoma pozityvi rodiklio didėjimo tendencija (Šakių r. nuo 2012 m. 21,7 gydytojo iki 2016 m. 24,5 gydytojo).



Šaltinis: Šakių rajono savivaldybės sveikos gyvensenos skatinimo programa

2.1.18 pav. Mirtingumo dėl išorinių priežasčių rodiklio 100 000 gyventojų santykis su Lietuva ir kitomis savivaldybėmis, 2015 m.

Suaugusiųjų mirties priežasčių struktūroje nelaimingi atsitikimai, traumos ir kitos išorinės mirties priežastys užima trečiąją vietą po širdies ir kraujagyslių ligų bei piktybinių navikų. Dažniausiai dėl išorinių mirties priežasčių žūsta jauni ir darbingo amžiaus gyventojai. 2016 m. Lietuvoje mirtingumo dėl išorinių priežasčių rodiklis buvo 106,7 atvejai 100 tūkst. gyventojų, o Šakių rajono savivaldybėje net 139,7 atvejai 100 tūkst. gyventojų. 2015 m. Šakių rajono savivaldybė pateko į prasčiausią rodiklį turinčių Lietuvos savivaldybių grupę. 2015 m. Šakių rajono savivaldybėje mirtingumo dėl nukritimo rodiklis buvo 26,66 atvejai 100 000 gyventojų, kai tuo tarpu Lietuvos rodiklis - tik 13,56.



Šaltinis: Šakių rajono savivaldybės sveikos gyvensenos skatinimo programa

2.1.19 pav. Mirtingumas dėl priežasčių, susijusių su alkoholio vartojimu, 2015 m.

Pagrindinė tikėtina santykinai didelio savižudybių skaičiaus rajone priežastis – socialinės ir ekonominės regiono problemos: skurdas, nedarbas bei su tuo susijęs alkoholio vartojimas. Tai patvirtina ir Šakių rajono savivaldybėje stebimas santykinai didelis socialinės rizikos šeimų ir registruotų (taip pat ilgalaikių) bedarbių skaičius, taip pat didelis mirtingumas dėl priežasčių, susijusių su alkoholio vartojimu.

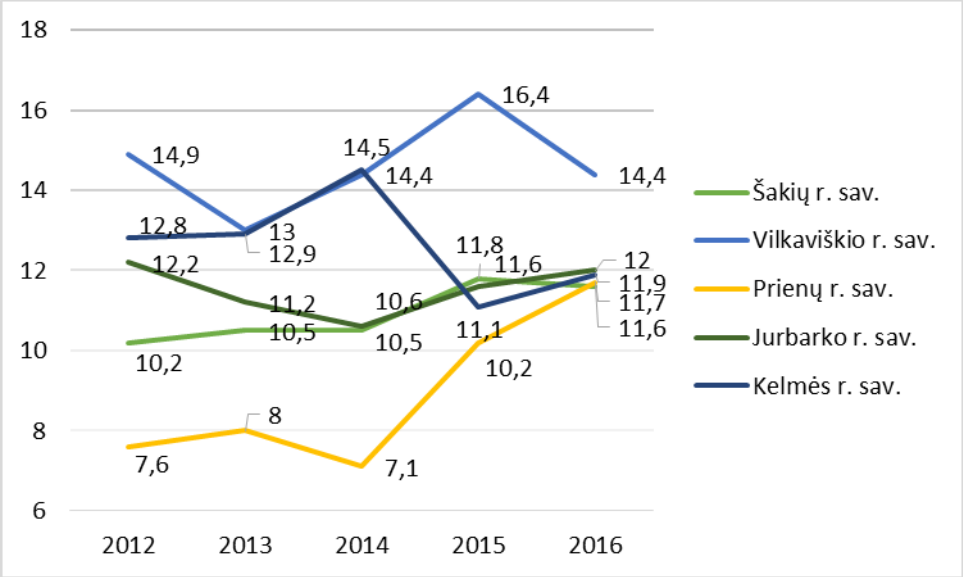
Darbo jėgos situacija.

Užimtiesiems gyventojams priskiriami visi asmenys, kurie:

- užimti pagal darbo sutartį;
- užimti savo įmonėje;
- mokiniai gamyboje, gaunantys atlyginimą;
- studentai, namų šeimininkės ir kt. asmenys, kurie apskaitos metu dirbo nors vieną valandą;

- kariškiai.

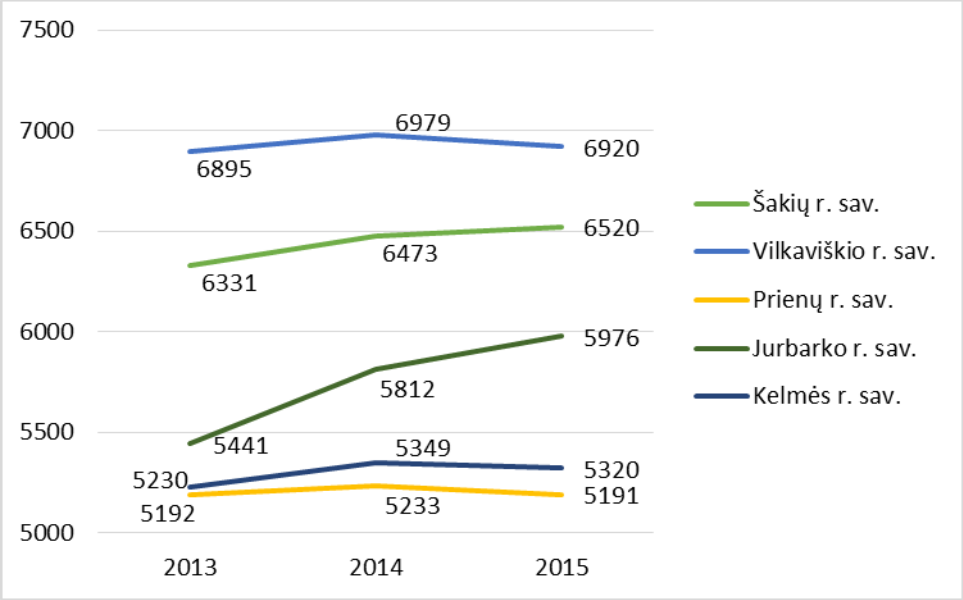
Kadangi dirba ir tam tikra dalis nedarbingo amžiaus gyventojų (paaugliai iki 16 metų, pensininkai), jie taip pat priskiriami užimtųjų gyventojų kategorijai.



Šaltinis: Statistikos departamentas prie LRV

2.1.20 pav. Užimti gyventojai, tūkst.

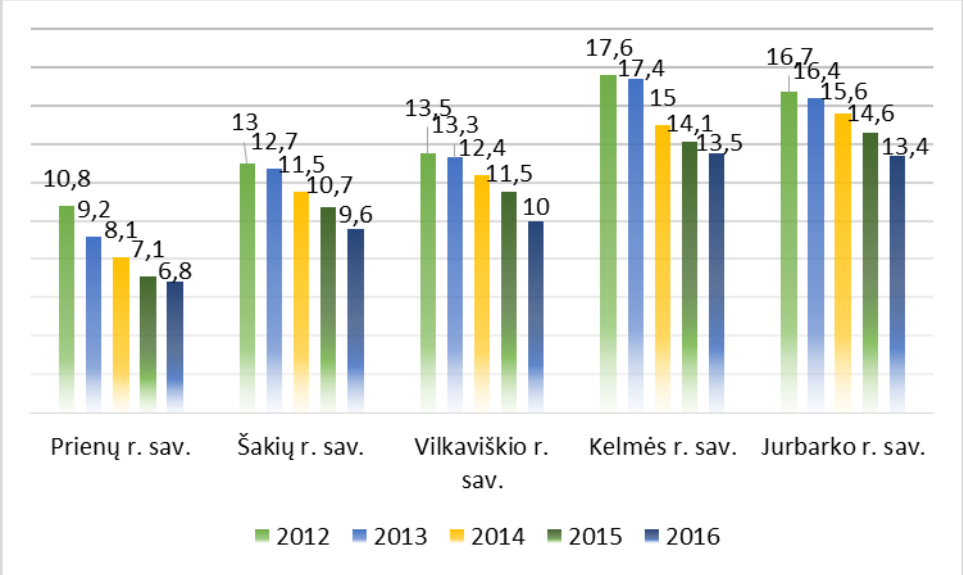
Statistikos departamento duomenimis Šakių r. sav. 2016 m. užimtų gyventojų yra 11600, t.y. 39 proc. visų rajono gyventojų. Panašus rodiklis būdingas visoms nagrinėjamoms savivaldybėms. Pats didžiausias užimtų gyventojų skaičius yra Vilkaviškio r. sav. (2016 m. 14400), tačiau ši savivaldybė turi didžiausią bendrą gyventojų skaičių.2015-2016 m. laikotarpiu pastebimas labai nežymus 1,7 proc. užimtų gyventojų sumažėjimas.



Šaltinis: Statistikos departamentas prie LRV

2.1.21 pav. Vidutinis darbuotojų skaičius

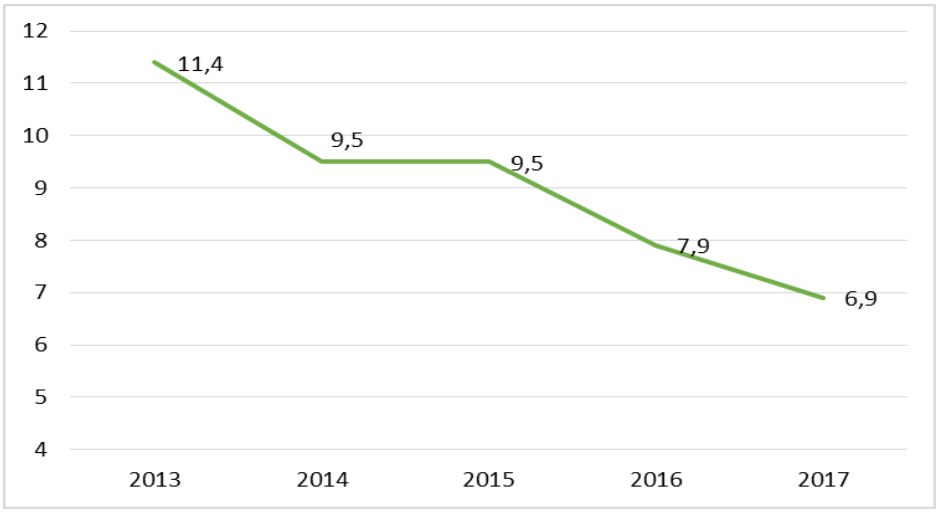
Vidutinis darbuotojų skaičius Šakių r. sav. yra vienas didžiausių iš nagrinėjamų savivaldybių (2015 m. 6520 darbuotojų). Per 2013-2015 m. laikotarpį jis pakito +2,9 proc. Vilkaviškio r. sav., Kelmės r. sav. bei Prienų r. sav. darbuotojų skaičius minėtu laikotarpiu nežymiai sumažėjo. Tik Jurbarko r. sav. per 2013-2015 m. vidutinis darbuotojų skaičius padidėjo 9 proc.



Šaltinis: Statistikos departamentas prie LRV

2.1.22 pav. Registruotų bedarbių ir darbingo amžiaus gyventojų santykis, proc.

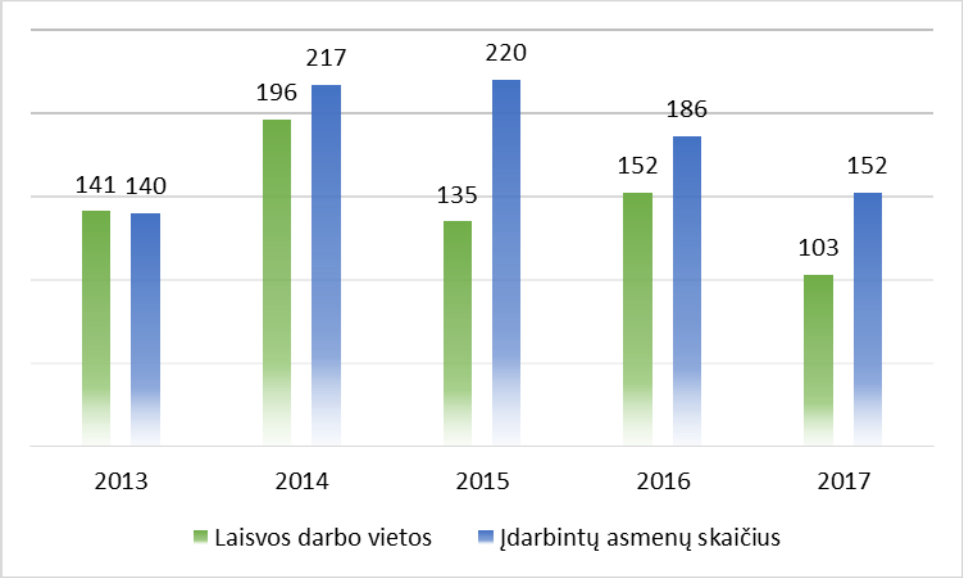
Registruotų bedarbių ir darbingo amžiaus gyventojų santykis turi tolygią mažėjimo tendenciją visu 2012–2016 metų laikotarpiu, visose nagrinėjamose savivaldybėse. Šakių r. sav. šis rodiklis vienas mažiausių (2016 m. 9,6 proc.). Per nagrinėjamą laikotarpį Šakių r. sav. nedarbas sumažėjo 3,4 proc. Mažesnis registruotų bedarbių ir darbingo amžiaus gyventojų santykis yra tik Prienų r. sav. (2016 m. 6,8 proc.).



Šaltinis: Lietuvos darbo birža, 2017 m.

2.1.23 pav. Šakių rajono bedarbių skaičius, proc.

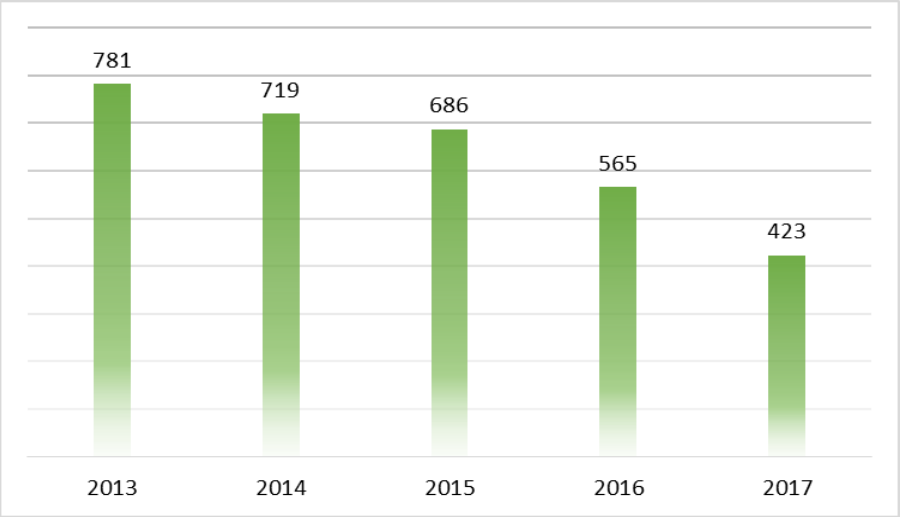
Aukščiau pateiktame 2.23. paveiksle pateikiami Šakių rajono bedarbių skaičius procentais nuo darbingo amžiaus gyventojų skaičiaus analizuojamu 2013 – 2017 metų laikotarpiu (duomenys kiekvienų metų rugsėjo mėnesio). Pastebima, jog nuo 2013 metų iki 2017 metų bedarbių skaičius Šakių rajone sumažėjo net 39,5 proc. Nors paskutiniais metais (2016-2017 m.) pokytis nėra toks ženklus tik 12,6 proc.



Šaltinis: Lietuvos darbo birža, 2017 m.

2.1.24 pav. Laisvų darbo vietų ir įdarbintų asmenų skaičius Šakių rajone

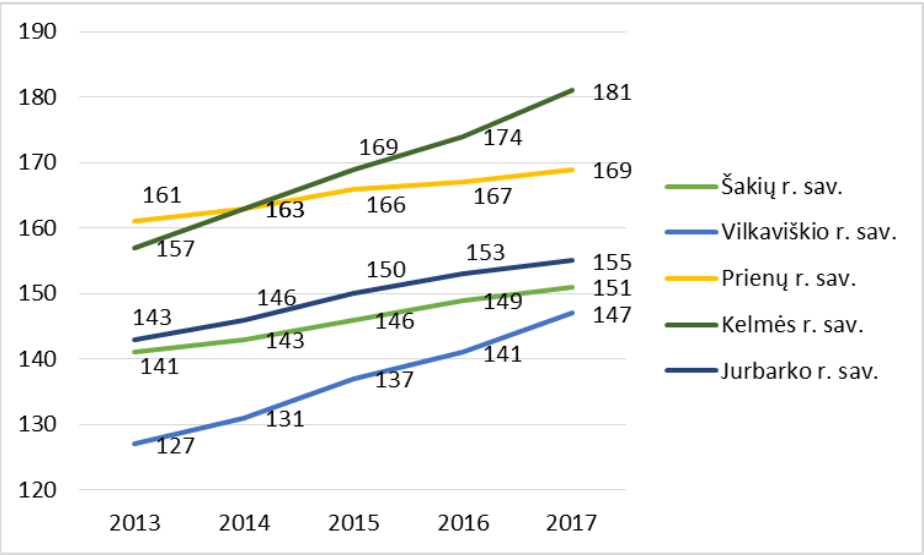
Laisvos darbo vietos, tai įregistruotų laisvų darbo vietų skaičius per analizuojamų metų rugsėjo mėnesį Šakių rajone. Galima teigti, kad tuo analizuojamu laikotarpiu laisvų darbo vietų skaičius sumažėjo 26,9 proc. Pastebima, kad iš viso per rugsėjo mėnesį analizuojamais metais įdarbinama vis mažiau asmenų, šis skaičius 2014 - 2017 metais sumažėjo 29,9 proc.



Šaltinis: Lietuvos darbo birža, 2017 m.

2.1.25 pav. Aktyvios darbo rinkos politikos priemonių dalyviai

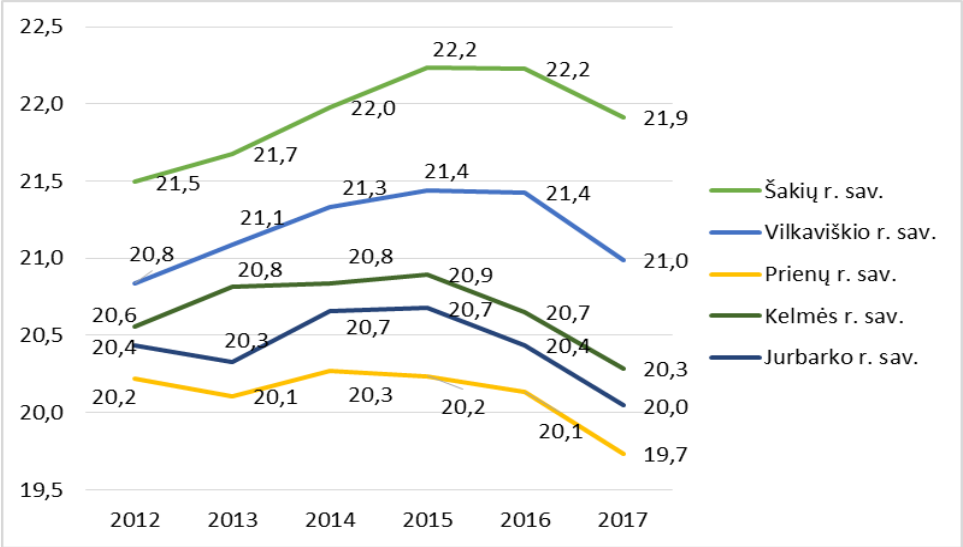
Remiantis Lietuvos darbo biržos duomenimis galime teigti, kad Šakių rajono gyventojų dalyvavimas aktyvios darbo rinkos politikos priemonėse, tokiose kaip profesinis mokymas, profesinės reabilitacijos, remiamasis įdarbinimas, parama darbo vietoms steigti ir teritorinis judumas, mažėja. 2.1.25 paveiksle pateikiamas, nuo metų pradžios iki rugsėjo mėnesio priemonėse dalyvusių asmenų skaičius. Įvertinus pateiktus duomenis, galima teigti, kad asmenų dalyvavimas darbo rinkos aktyviose politikos priemonėse 2013 – 2017 metais Šakių rajone sumažėjo 45,8 proc.



Šaltinis: Statistikos departamentas prie LRV

2.1.26 pav. Demografinės senatvės koeficientas metų pradžioje / asmenys

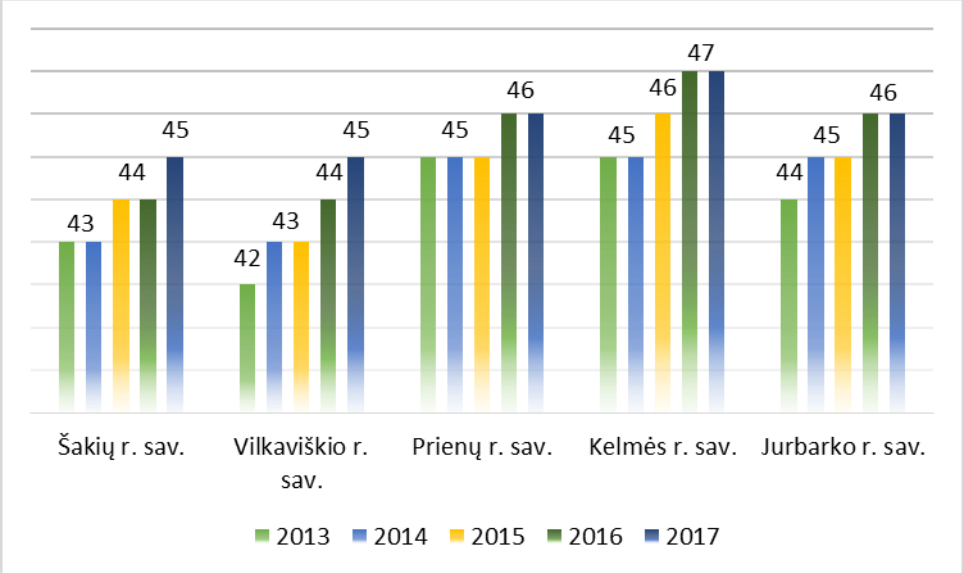
Demografinės senatvės koeficientas, t.y. pagyvenusių (60 metų ir vyresnio amžiaus) žmonių skaičius, tenkantis šimtui vaikų iki 15 metų amžiaus) Šakių r. sav. yra vienas mažiausių tarp lyginamų savivaldybių (2017 m. 151 asmuo). Per pastaruosius 5-erius metus Šakių r. sav. šis rodiklis padidėjo 7 proc. Vertinant 2013-2017 m. laikotarpį visuomenės senėjimo tendencija matoma visose lyginamose savivaldybėse.



Šaltinis: Statistikos departamentas prie LRV

2.1.27 pav. Nuolatinių gyventojų skaičius nuo 14 metų iki 29 metų nuo visų gyventojų skaičiaus, proc.

Jaunimo (14-29 metų amžiaus asmenys) dalis nuo visų gyventojų skaičiaus Šakių rajone yra didžiausia ir sudaro 21,9 proc.

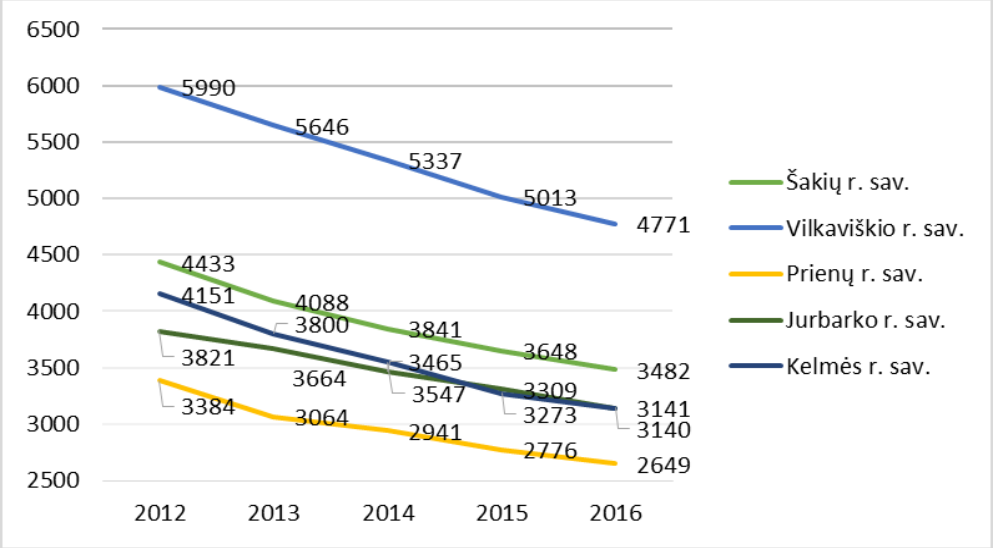


Šaltinis: Statistikos departamentas prie LRV

2.1.28 pav. Medianinis gyventojų amžius metų pradžioje

2017 m. Šakių r. sav. ir Vilkaviškio r. sav. jauniausias medianinis gyventojų amžius iš lyginamų savivaldybių (45 metai). Vertinant paskutiniųjų 5-erių metų laikotarpį šis amžius Šakių r. sav. kas antri metai 1 punktu didėja.

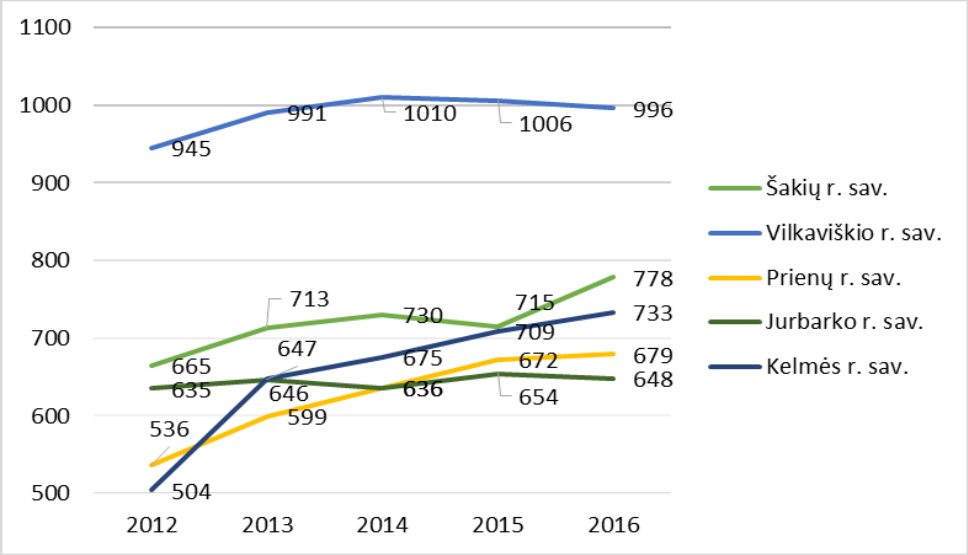
Švietimo situacija.



Šaltinis: Statistikos departamentas prie LRV

2.1.29 pav. Bendrojo ugdymo mokyklų mokiniai/asmenys

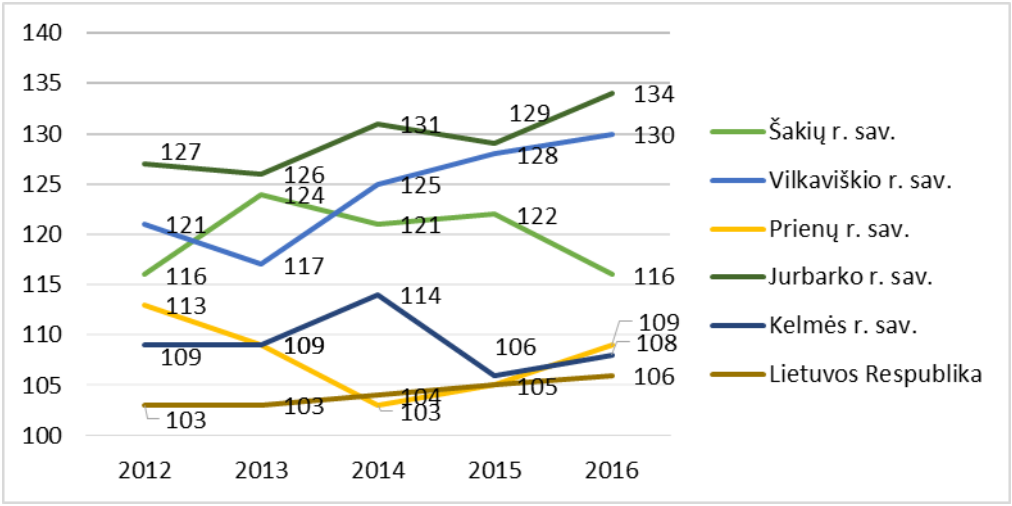
Nuo 2012 m. mokinių, lankančių bendrojo ugdymo mokyklas, skaičius kiekvienais metais tolygiai mažėja visose savivaldybėse. Šakių r. sav. mokinių skaičius mokyklose per pastaruosius penkerius metus sumažėjo 21 proc. Didžiausias sumažėjimas lyginant 2016 m. su 2012 m. vyko Kelmės r. sav – 24 proc. ir Prienų r. sav. – 22 proc. Mažiausiai mokinių skaičius nagrinėjamose savivaldybėse sumažėjo Jurbarko r. sav. - 18 proc.



Šaltinis: Statistikos departamentas prie LRV

2.1.30 pav. Ikimokyklinio ugdymo auklėtinių skaičius

Ikimokyklinio ugdymo auklėtinių skaičius vertinant pastaruosius penkerius metus sąlyginai didėjo visose vertinamose savivaldybėse. Kelmės r. sav. nuo 2012 m. iki 2016 m. ikimokyklinio ugdymo auklėtinių skaičius padidėjo net 45 proc.. 2016 m. nežymus auklėtinių skaičiaus mažėjimas matomas Vilkaviškio r. -1 proc., t.y. 10 vaikų bei Jurbarko r. sav. -1 proc., t.y. 6 vaikai. Šakių r. sav. ikimokyklinio auklėtinių skaičius 2014-2015 m. sumažėjo 15 vaikų, tačiau 2016 m. lyginant su 2015 m. išaugo net 9 proc., t.y. 63 vaikai.

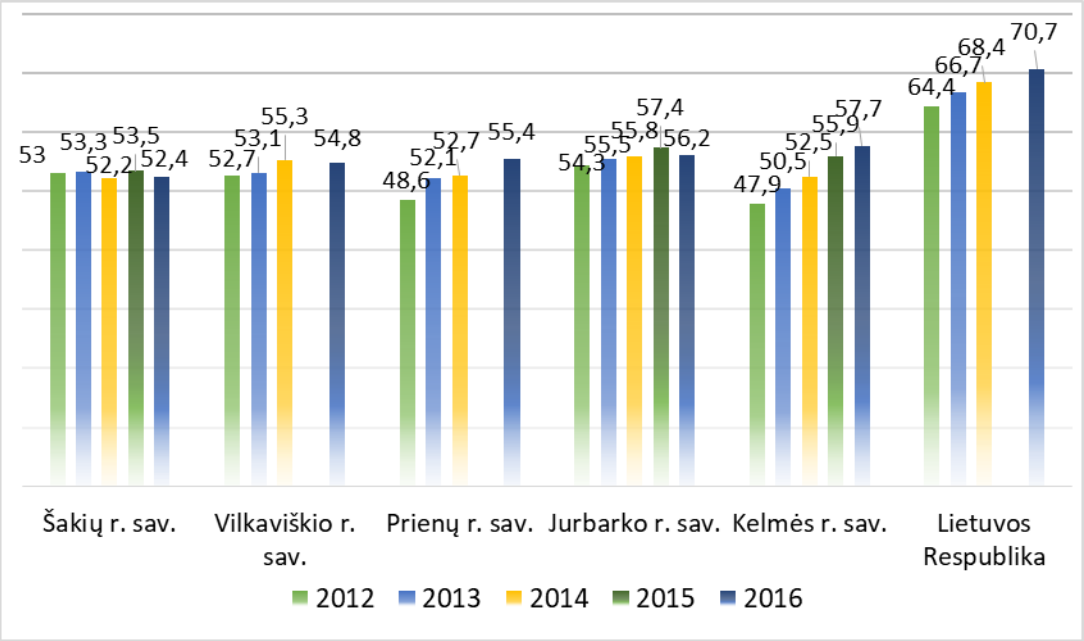


Šaltinis: Statistikos departamentas prie LRV

2.1.31 pav. Vietų skaičius, tenkantis šimtui vaikų, lankančių ikimokyklinio ugdymo įstaigas

Vietų skaičius, tenkantis šimtui vaikų, lankančių ikimokyklinio ugdymo įstaigas, tiesiogiai susijęs su ikimokyklinio ugdymo auklėtinių skaičiaus kitimu. Todėl, 2016 m. Šakių r. sav. ženkliai

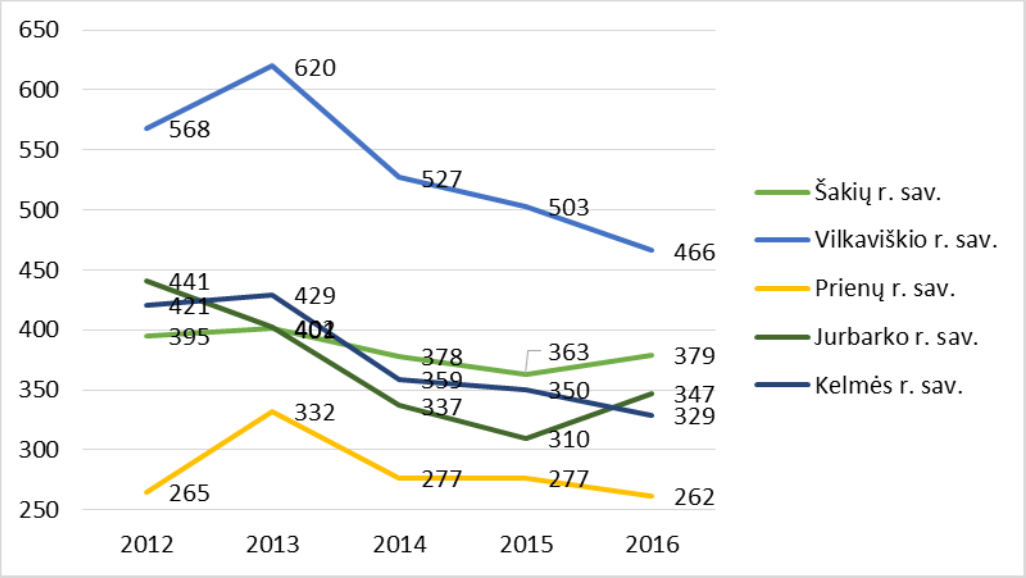
padidėjus ikimokyklinio ugdymo auklėtinių skaičiui, 5 proc. sumažėjo vietų skaičius, tenkantis šimtui vaikų, lankančių ikimokyklinio ugdymo įstaigas. Visose kitose nagrinėjamose savivaldybėse aptariamas rodiklis vertinant 2015-2016 m. labai neženkliai didėjo.



Šaltinis: Statistikos departamentas prie LRV

2.1.32 pav. Vaikų ikimokykliniame ugdyme dalis, palyginti su 1-6 metų amžiaus vaikais (proc.)

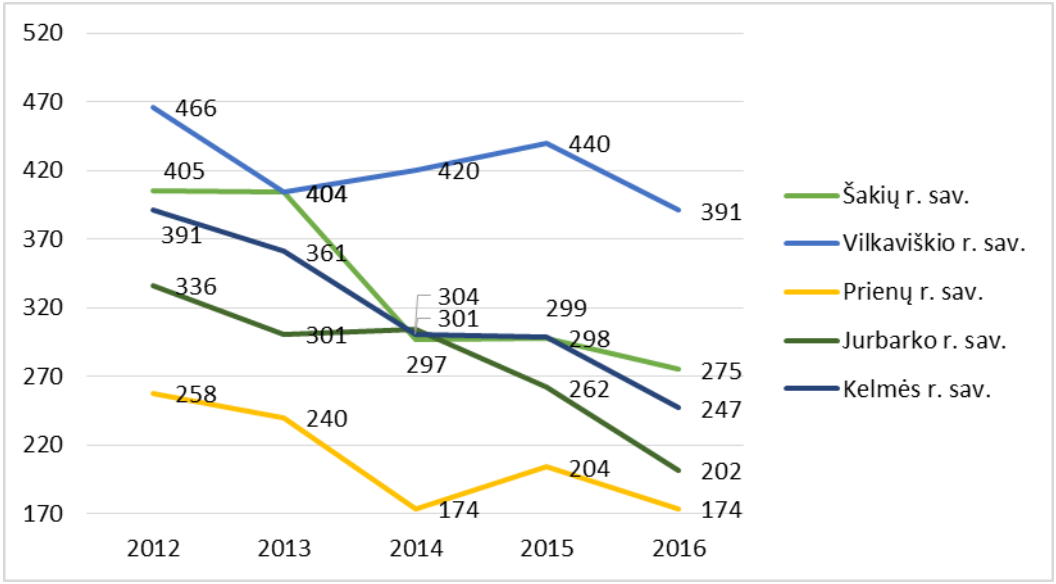
Palyginus Lietuvos Respublikos vaikų ikimokykliniame ugdyme dalies, palygintos su 1-6 metų amžiaus vaikais (proc.), rodiklius su nagrinėjamų savivaldybių, jie net 35 proc. mažesni už bendrą 2016 m. vidutinį šalies rodiklį. Šakių r. sav. per 2012-2016 m. laikotarpį pokytis tik 1 proc. ir vaikų ikimokykliniame ugdyme dalis sudaro vid. 53 proc. 1-6 metų amžiaus vaikų skaičiaus. Tai mažiausias rodiklis iš lyginamų savivaldybių, kurių aptariamas rodiklis sudaro vid. 56 proc.



Šaltinis: Statistikos departamentas prie LRV

2.1.33 pav. Bendrojo ugdymo mokyklų mokiniai įgiję pagrindinį išsilavinimą

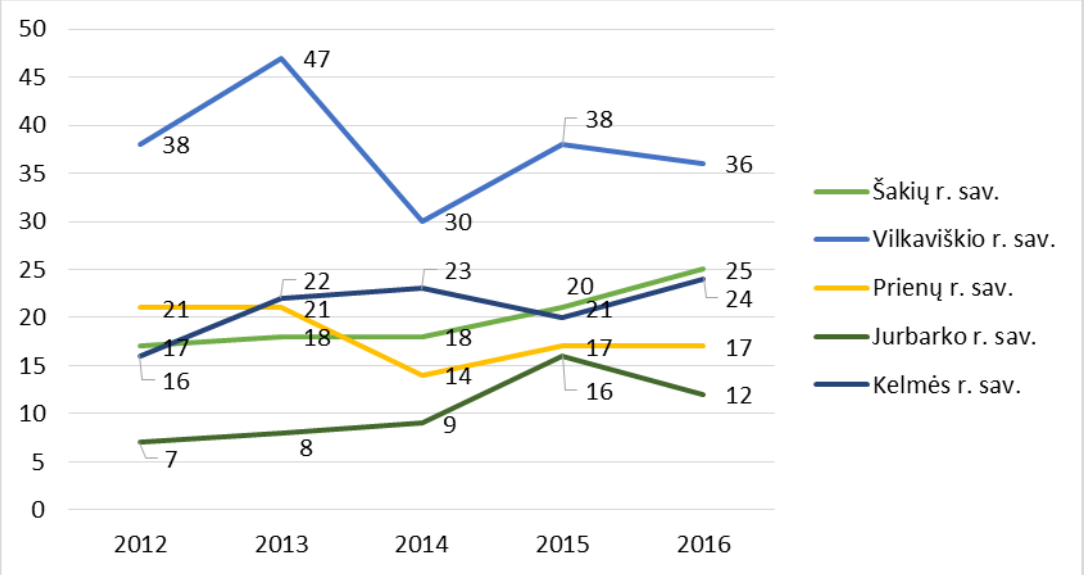
Bendrojo ugdymo mokyklų mokinių įgijusių pagrindinį išsilavinimą skaičius kiekvienais metais nuo 2013 m. mažėja Vilkaviškio r. sav., Kelmės r. sav. ir Prienų r. sav. Šakių r. sav. ir Jurbarko r. sav. mažėjimas buvo kiekvienais metais nuo 2013 m. iki 2015 m. Tačiau Šakių r. sav. 2016 m. lyginant su 2015 m. bendrojo ugdymo mokyklų mokinių įgijusių pagrindinį išsilavinimą skaičius padaugėjo 16 mokinių iki 379 mokinių. Didžiausias sumažėjimas lyginant 2016 m. su 2013 m. pastebimas Vilkaviškio r. sav – 25 proc. ir Kelmės r. sav. – 23 proc.



Šaltinis: Statistikos departamentas prie LRV

2.1.34 pav. Bendrojo ugdymo mokyklų mokiniai įgiję vidurinį išsilavinimą

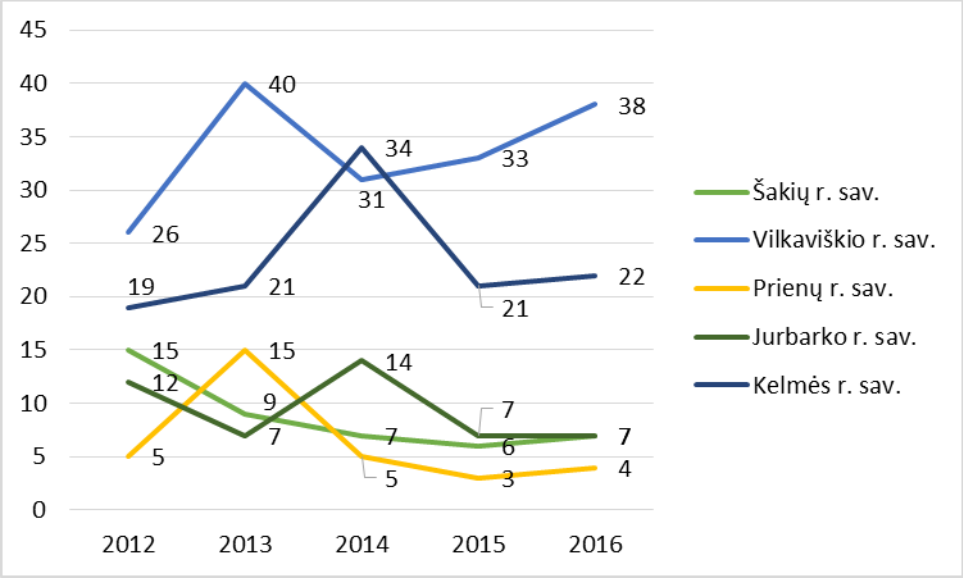
Šakių r. sav. bendrojo ugdymo mokyklų mokinių įgijusių vidurinį išsilavinimą skaičius nuo 2012 m. iki 2016 m. sumažėjo net 32 proc. nuo 405 iki 275 mokinių. Mokinių įgijusių vidurinį išsilavinimą mažėjimo tendencija yra visose nagrinėjamose savivaldybėse. Didžiausias sumažėjimas Jurbarko r. sav sav. siekia 40 proc. Mažiausias minusinis pokytis pastebimas Vilkaviškio r. sav – 16 proc.



Šaltinis: Statistikos departamentas prie LRV

2.1.35 pav. Bendrojo ugdymo mokyklų mokiniai neįgiję pagrindinio išsilavinimo

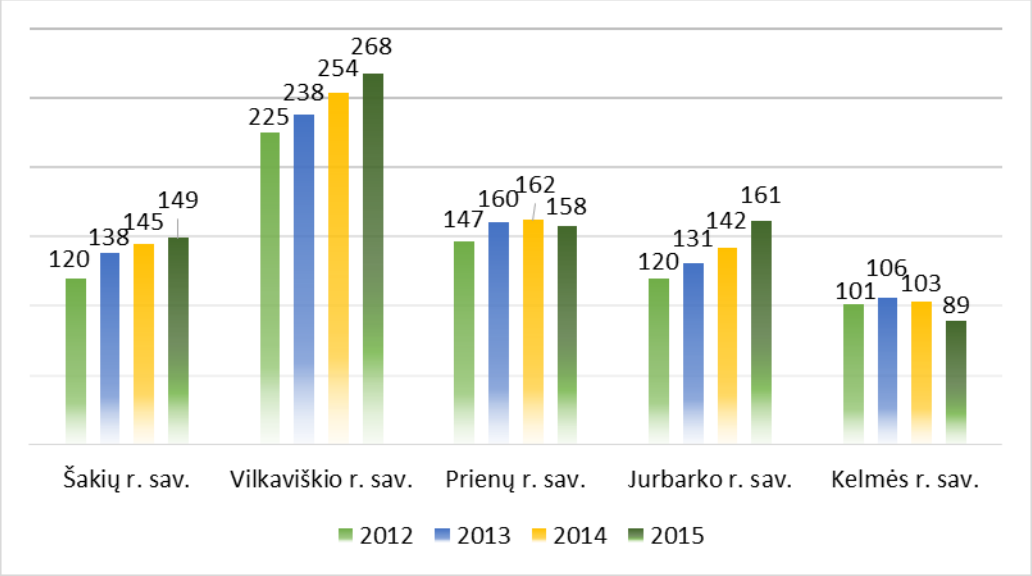
Iš grafike pateiktų duomenų matyti, kad bendrojo ugdymo mokyklų mokinių neįgijusių pagrindinio išsilavinimo skaičius nagrinėjamu laikotarpiu kiekvienais metais didėjo Šakių r. sav. (nuo 17 iki 25 mokinių). Kitose savivaldybėse fiksuojami nežymūs svyravimai. Tačiau pastebima bendrojo ugdymo mokyklų mokinių neįgijusių pagrindinio išsilavinimo skaičiaus bendra didėjimo tendencija. Lyginant 2012- 2016 m. laikotarpį rodiklis sumažėjo tik Vilkaviškio r. sav. (-2 mokiniai).



Šaltinis: Statistikos departamentas prie LRV

2.1.36 pav. Bendrojo ugdymo mokyklų mokiniai neįgiję vidurinio išsilavinimo

Didžiausi bendrojo ugdymo mokyklų mokinių neįgijusių vidurinio išsilavinimo skaičiaus svyravimai ir kilimas matomi Vilkaviškio r. sav. ir Kelmės r. sav. Šakių r. sav. šis rodiklis nuo 2012 iki 2016 m. sumažėjo net 53 proc. t.y. iki 7 mokinių. Mažiausias bendrojo ugdymo mokyklų mokinių neįgijusių vidurinio išsilavinimo skaičius nurodomas Prienų r. sav. – 4 mokiniai.

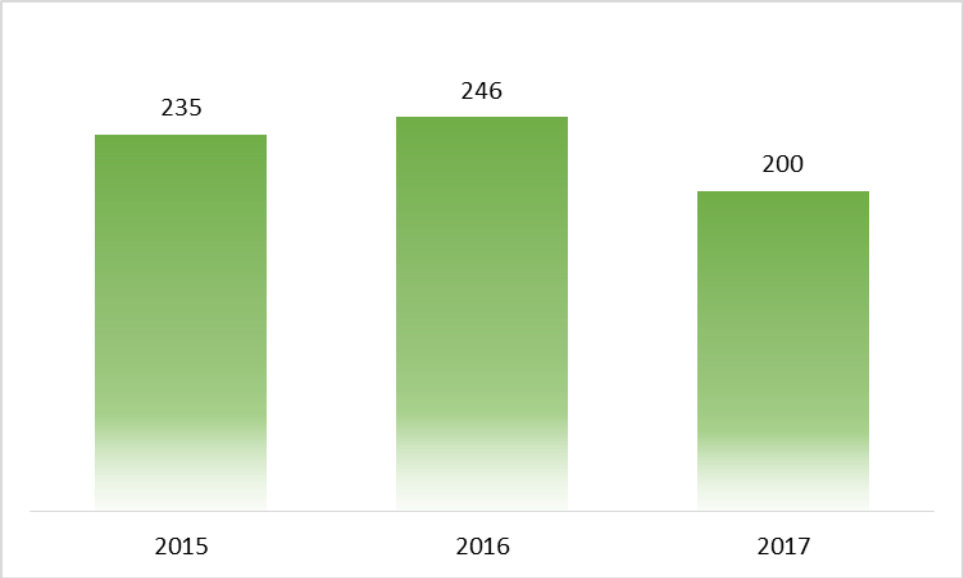


Šaltinis: Statistikos departamentas prie LRV

2.1.37 pav. Mokyklinio amžiaus vaikai, nesimokantys mokykloje

Šakių r. sav. mokyklinio amžiaus vaikų, nesimokančių mokykloje skaičius yra artimiausias Jurbarko r. sav. duomenims. 2015 m. šis rodiklis Šakių r. sav. buvo 149 vaikai, tai 24 proc. daugiau

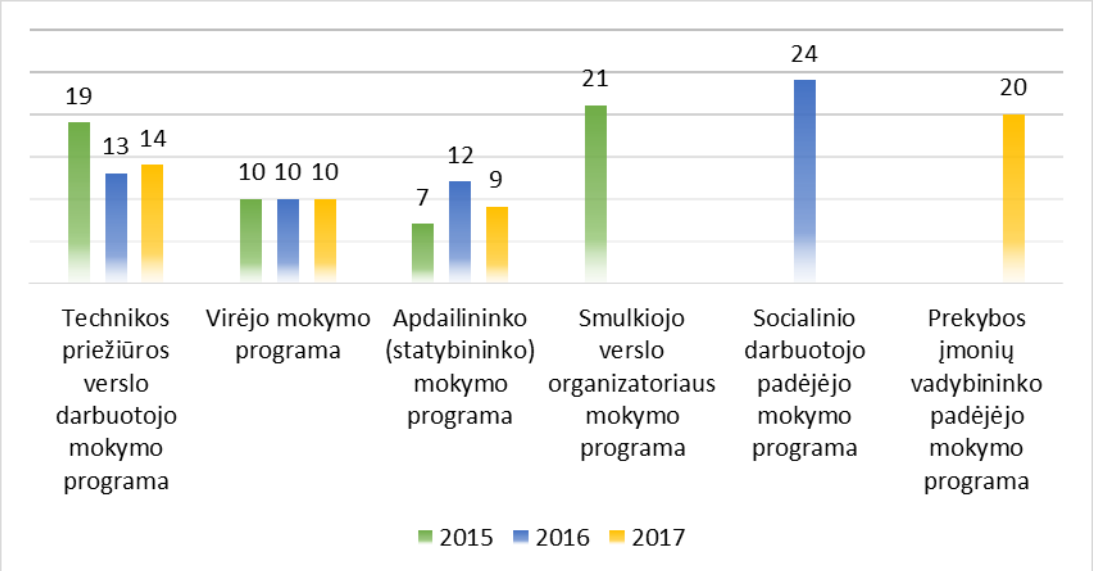
nei 2012 m. Daugiausiai mokyklinio amžiaus vaikų, nesimokančių mokykloje visu nagrinėjamu laikotarpiu buvo Vilkaviškio r. sav. 2015 m. Vilkaviškio r. sav. šis rodiklis 80 proc. didesnis nei Šakių r. sav. Mažiausiai mokyklinio amžiaus vaikų, nesimokančių mokykloje nurodoma Kelmės r. sav. ir vaikų skaičius nuo 2012 m. iki 2015 m. vienintelėje šioje savivaldybėje sumažėjo 12 proc.



Šaltinis: Marijampolės profesinio rengimo centro K. Naumiesčio skyriaus duomenys, 2017 m.

2.1.38 pav. ***Marijampolės profesinio rengimo centro Kudirkos Naumiesčio skyriaus mokinių skaičius***

Šakių rajone veikia vienintelis profesinio rengimo centras – Marijampolės profesinio rengimo centro Kudirkos Naumiesčio skyrius. Paveiksle pateiktas mokinių skaičius skyriuje iš viso spalio 1 d. Pastebima, kad 2015- 2017 metais mokinių skaičius sumažėjo 14,8 proc.



Šaltinis: Marijampolės profesinio rengimo centro K. Naumiesčio skyriaus duomenys, 2017 m.

2.1.39 pav. ***Marijampolės profesinio rengimo centro Kudirkos Naumiesčio skyriaus absolventų skaičius pagal mokymų programas***

Pagrindinės mokymų programos organizuojamos paskutinius tris metus: technikos priežiūros verslo darbuotojo, virėjo ir apdailininko (statybininko) mokymo programos. Vieninteles virėjo mokymo programos absolventų skaičius išlieka stabilus. 2015 metais 21 absolventas baigė smulkiojo verslo organizatoriaus mokymo programą. 2016 m. 24 absolventai baigė socialinio darbuotojo padėjėjo mokymų programą bei 2017 metais 20 absolventų įmonių vadybininko padejėjo mokymų programą.

2.1.2 lentelė. Marijampolės profesinio rengimo centro Kudirkos Naumiesčio skyriaus absolventų įsidarbinimo situacija pagal mokymų programas

Programos pavadinimas	Absolventų skaičius	Iš jų:				
		Dirba	Tęsia mokymąsi	Tėvystės, motinystės, vaiko priežiūros atostogos	Išvyko į užsienį	Kita
2015 metai						
Smulkiojo verslo organizatoriaus mokymo programa	**21**	14	3	2	2	
Technikos priežiūros verslo darbuotojo mokymo programa	**19**	12	3	-	-	2 (nedirba), 2 atlieka karinę tarnybą
Apdailininko (statybininko) mokymo programa	**7**	5	-	-	2	
Virėjo mokymo programa	**10**	5	2	1	-	2 (užsiregistravęs darbo biržoje)
2016 metai						
Socialinio darbuotojo padėjėjo	**24**	13	5	-	3	3 (užsiregistravę darbo biržoje)
Technikos priežiūros verslo darbuotojo mokymo programa	**13**	11	-	-	1	1 (užsiregistravę darbo biržoje)
Apdailininko (statybininko) mokymo programa	**13**	8	1	1	-	1 (tarnauja kariuomenėje),2 (užsireg.darbo biržoje)
Virėjo mokymo programa	**10**	6	2	2	-	-
2017 metai						
Prekybos įmonių vadybininko padėjėjo	**20**	14	-	2	1	3 (užsiregistravę darbo biržoje)
Technikos priežiūros	**14**	12	-	-	2	-

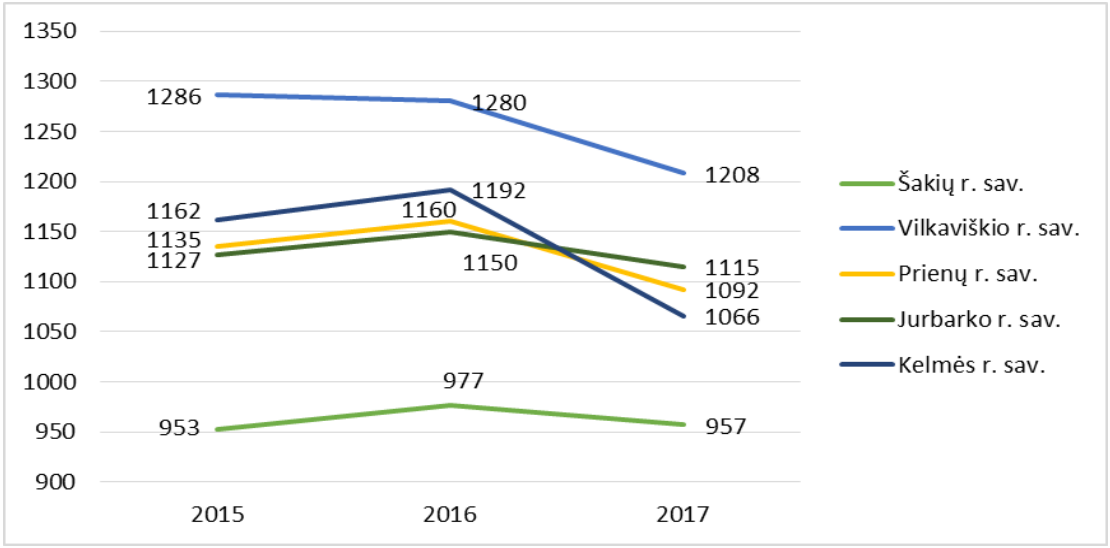
verslo darbuotojo mokymo programa						
Apdailininko (statybininko) mokymo programa	**9**	5	2	-	-	1 (tarnauja kariuomenėje),1 (užsireg.darbo biržoje)
Virėjo mokymo programa	**10**	5	1	3	-	1 (užsiregistravęs darbo biržoje)

Šaltinis: Marijampolės profesinio rengimo centro K. Naumiesčio skyriaus duomenys, 2017 m.

Remiantis strategijos rengimo metu atliktais kokybiniais pusiau struktūruotais interviu – Šakių rajono gyventojo vykdančio privačią veiklą ar vadovaujančios verslo organizacijai profilis yra ryškus tokiomis charakteristikomis:

- Sentimentalumas savo kraštui, kultūrai ir tradicijoms;
- Darbštus ir atkaklus;
- Turintis stiprų sveikos gyvenamosios aplinkos poreikį;
- Ambicingas verslo plėtros ir rinkų paieškos aspektu;
- Socialiai atsakingas rūpestingumo darbuotojais ir jų gerbūvio klausimais.

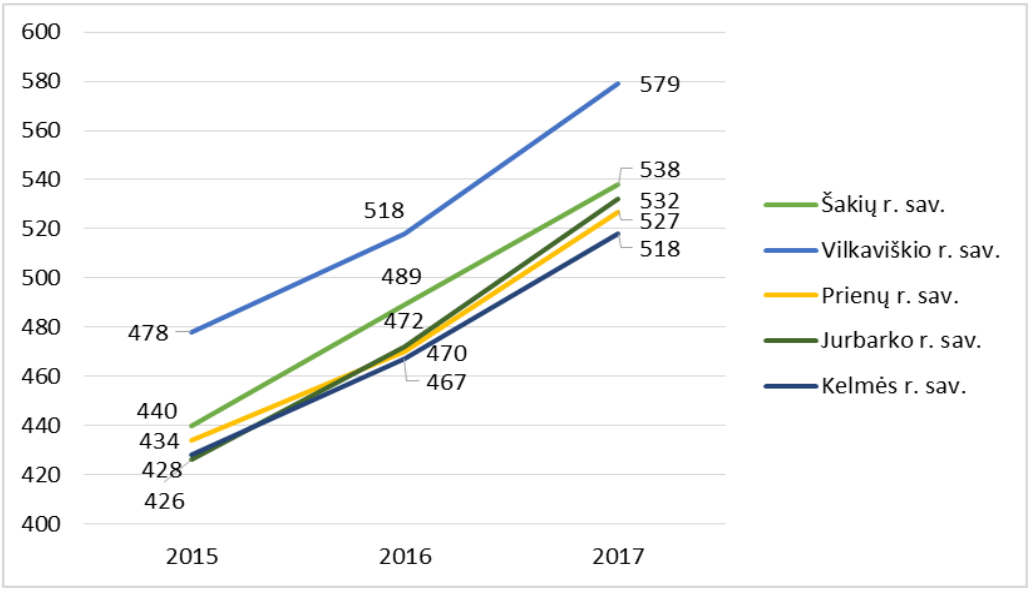
2.2. *Ekonominė aplinka*



Šaltinis: Statistikos departamentas prie LRV

2.2.1 pav. Įregistruotų ūkio subjektų skaičius

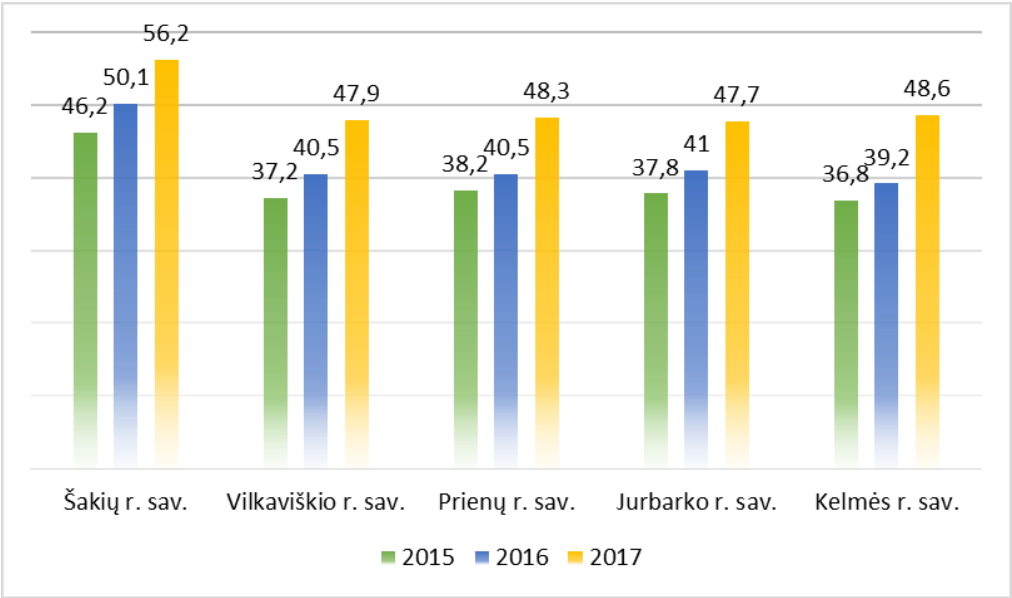
Bendras įregistruotas ūkio subjektų skaičius tarp analizuojamų savivaldybių Šakių r. yra mažiausias ir 2017 m. sudarė 957 subjektus. Tačiau lyginant su 2015 m. tik Šakių r. savivaldybėje stebima įregistruotų ūkio subjektų nors ir nežymi, tačiau didėjimo tendencija (padidėjo 4 subjektais), tuo tarpu kitose savivaldybėse 2017 m. palyginti su 2015 m. ūkio subjektų sumažėjo nuo 1,0 proc. Jurbarko r. savivaldybėje iki 8,2 proc. Kelmės r. savivaldybėje.



Šaltinis: Statistikos departamentas prie LRV

2.2.2 pav. Veikiančių ūkio subjektų skaičius

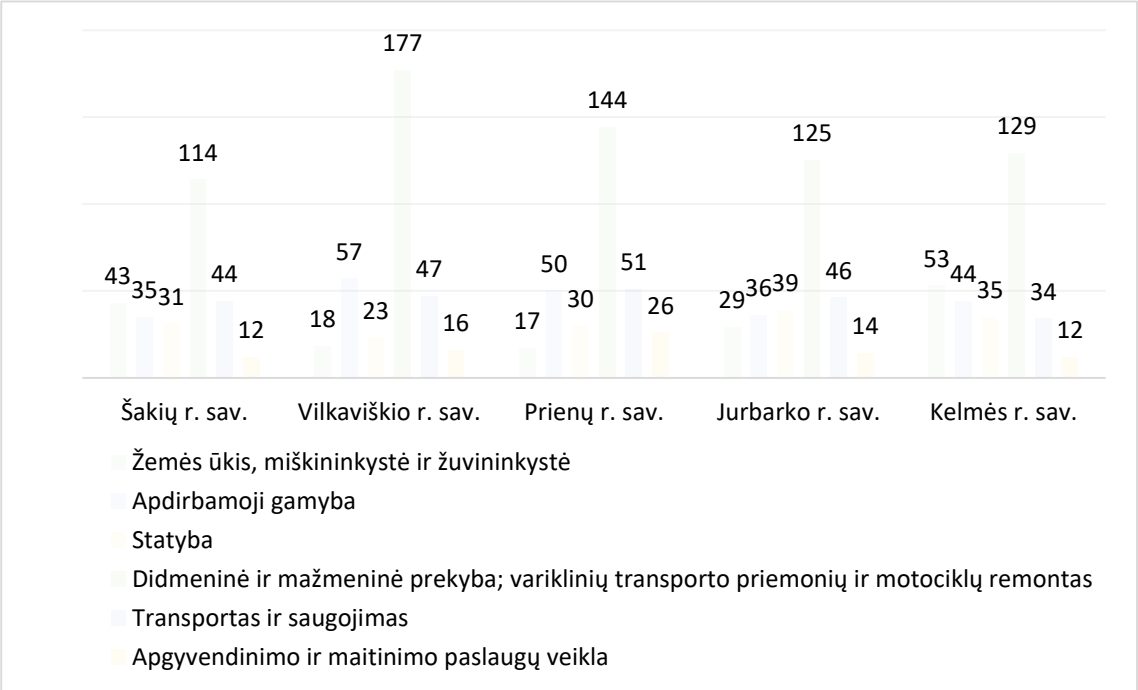
Veikiantis ūkio subjektas – Juridinių asmenų registre įregistruotas, vykdantis ekonominę veiklą, turintis darbuotojų ir (ar) pajamų subjektas. Veikiančių ūkio subjektų skaičius analizuojamose savivaldybėse kiekvienais metais auga panašiu tempu ir 2017 m. Šakių r. savivaldybėje sudarė 538 ūkio subjektus.



Šaltinis: Statistikos departamentas prie LRV

2.2.3 pav. Veikiančių ūkio subjektų dalis, palyginti su visais įregistruotais ūkio subjektais, proc.

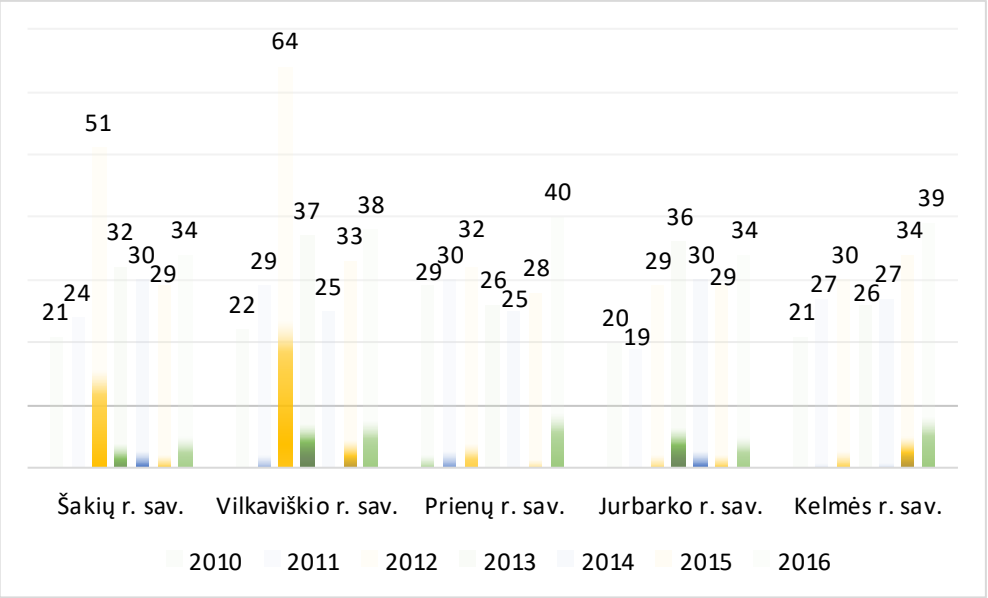
Analizuojant veikiančių ūkio subjektų dalį nuo visų įregistruotų ūkio subjektų, matome, kad Šakių r. savivaldybėje ši dalis nuolat auga ir 2017 m. buvo didžiausia iš lyginamų savivaldybių ir sudarė 56,2 proc.



Šaltinis: Statistikos departamentas prie LRV

2.2.4 pav. Veikiantys ūkio subjektai pagal ekonominės veiklos rūšis, 2017 m.

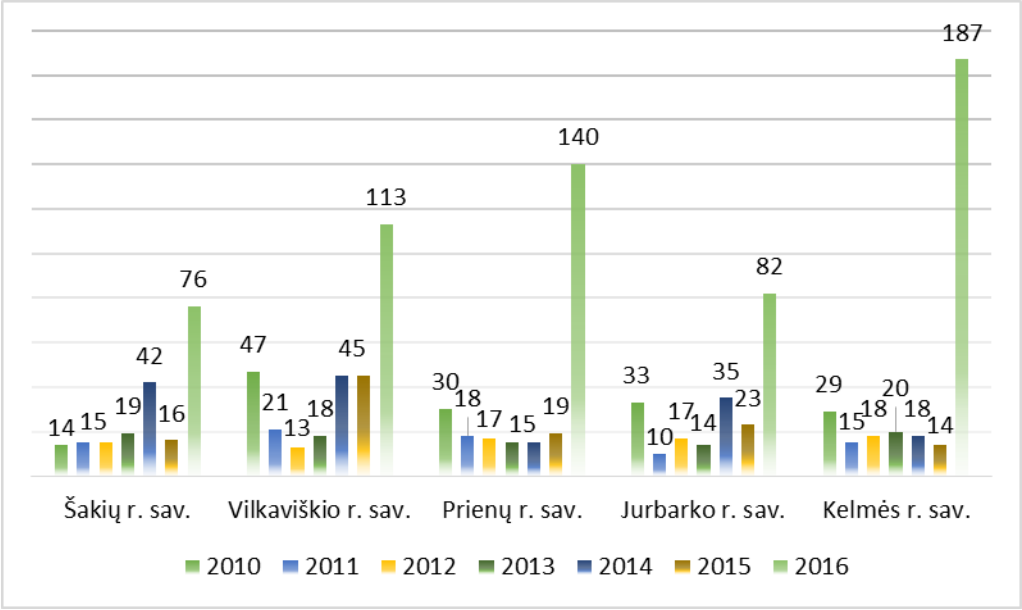
Pagal ekonominės veiklos rūšis visose savivaldybėse dominuoja ūkio subjektai užsiimantys didmenine ir mažmenine prekyba,variklinių transporto priemonių ir motociklų remontu. Be šios veiklos, Šakių r. savivaldybėje daugiausia ūkio subjektų užsiima transporto veikla ir žemės ūkiu, Vilkaviškio r. ir Prienų r. sav. – apdirbamąja gamyba ir transportu, Jurbarko r. sav. – transportu ir statyba, Kelmės r. sav. – žemės ūkiu ir apdirbamąja gamyba.



Šaltinis: Statistikos departamentas prie LRV

2.2.5 pav. Per metus įregistruota mažų ir vidutinių įmonių / vnt.

Šakių r. sav. per metus įregistruotų mažų ir vidutinių įmonių skaičius mažai kintantis, išskyrus 2012 m. (+53 proc. lyginant su 2011 m.). Per 2016 m. daugiausiai įregistruota mažų ir vidutinių įmonių Prienų r. sav.(40 vnt.) ir Kelmės r. sav. (39 vnt.). Šakių r. sav. įregistruotas vienas mažiausių (34 vnt.) mažų ir vidutinių įmonių skaičius, tačiau 15 proc. daugiau nei 2015 m.



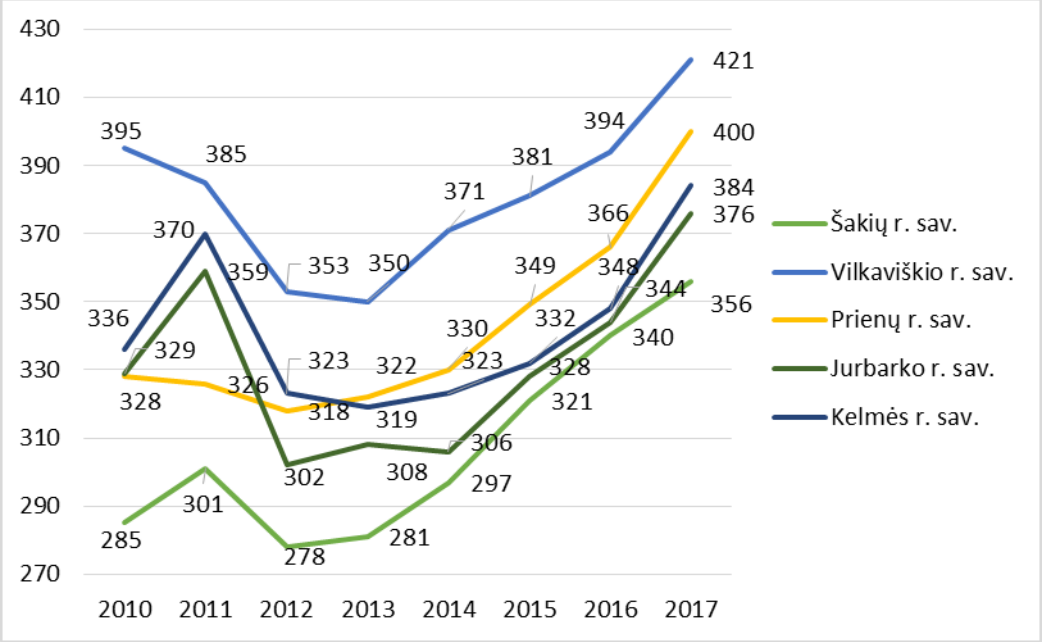
Šaltinis: Statistikos departamentas prie LRV

2.2.6 pav. Per metus išregistruota mažų ir vidutinių įmonių / vnt.

Visose lyginamose savivaldybėse 2016 m. išregistruotas rekordinis skaičius mažų ir vidutinių įmonių. Šiam veiksmui didžiausią įtaką turėjo 2014 m. Lietuvos Respublikos Vyriausybės

priimti sprendimai išregistruoti juridinius asmenis, kurių likvidavimo procedūros pradėtos iki 2004 m. sausio 1 d. ir nebaigtos per dešimt metų nuo juridinio asmens teisinio statuso „likviduojamas“ įgijimo bei mažų ir vidutinių įmonių savininkų emigracija.

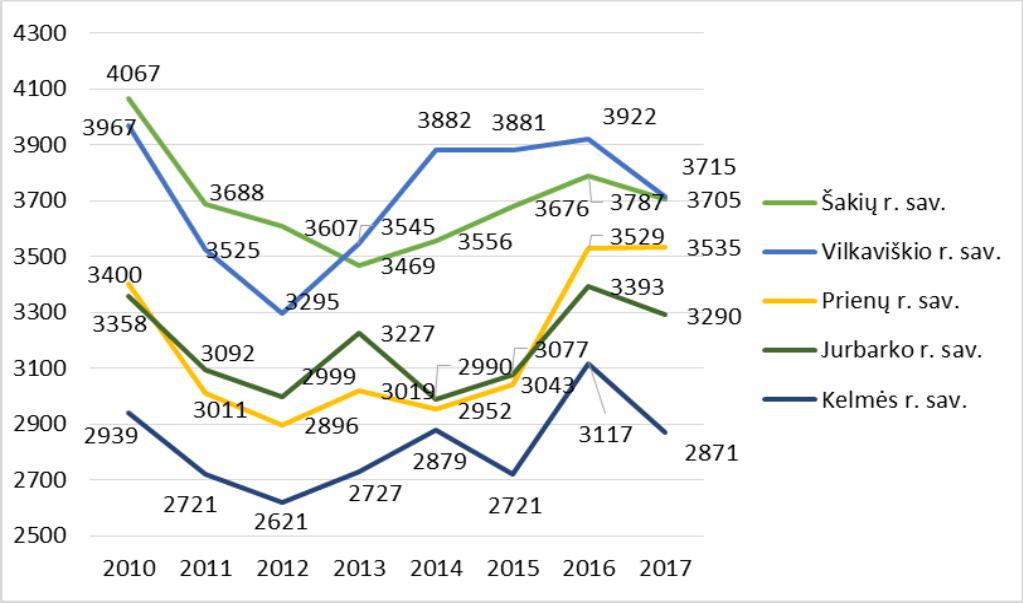
Šakių r. sav. išregistruojamų mažų ir vidutinių įmonių svyravimai analizuojamu laikotarpiu panašūs kaip ir lyginamosiose savivaldybėse. Per 2010-2013 bei 2015 m. Šakių r. sav. vidutiniškai išregistruojama apie 16 įmonių, 2014 m. -42 įmonės, 2016 -76 įmonės.



Šaltinis: Statistikos departamentas prie LRV

2.2.7 pav. Veikiančių mažų ir vidutinių įmonių skaičius metų pradžioje / vnt.

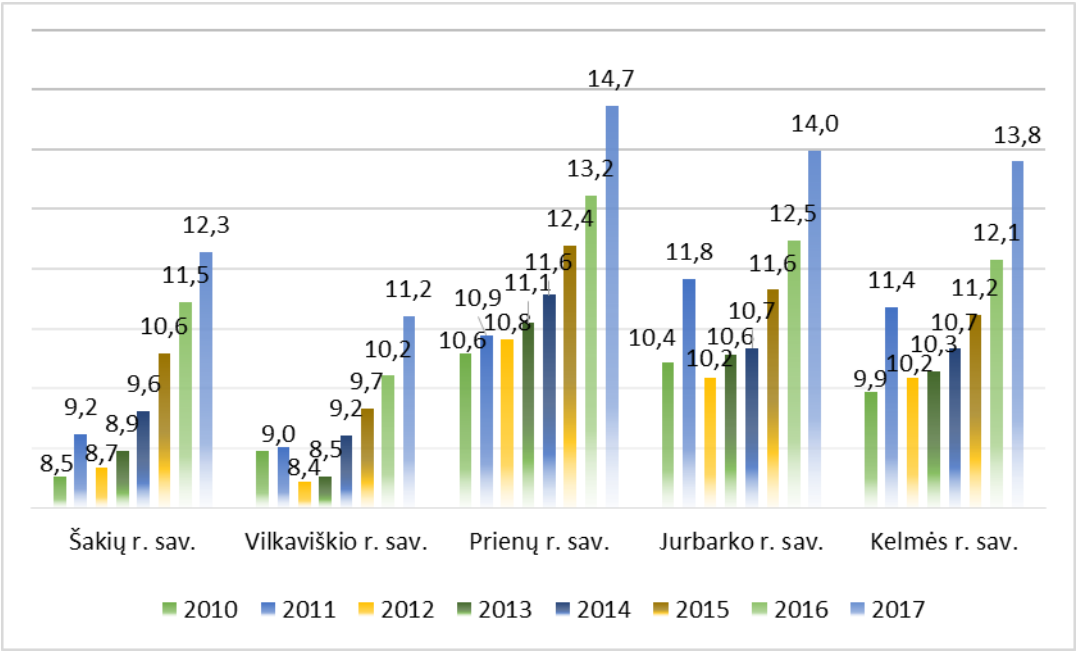
2012-2017 m. laikotarpiu įmonių skaičius Šakių r. sav. padidėjo 22 proc., t.y. nuo 278 vnt. iki 356 vnt., tačiau Šakių r. sav. yra mažiausias veikiančių mažų ir vidutinių įmonių skaičius iš lyginamų savivaldybių. Veikiančių mažų ir vidutinių įmonių skaičius nuo 2013 m. tolygiai didėja visose vertinamose savivaldybėse.



Šaltinis: Statistikos departamentas prie LRV

2.2.8 pav. Darbuotojų skaičius veikiančiose mažose ir vidutinėse įmonėse metų pradžioje / vnt.

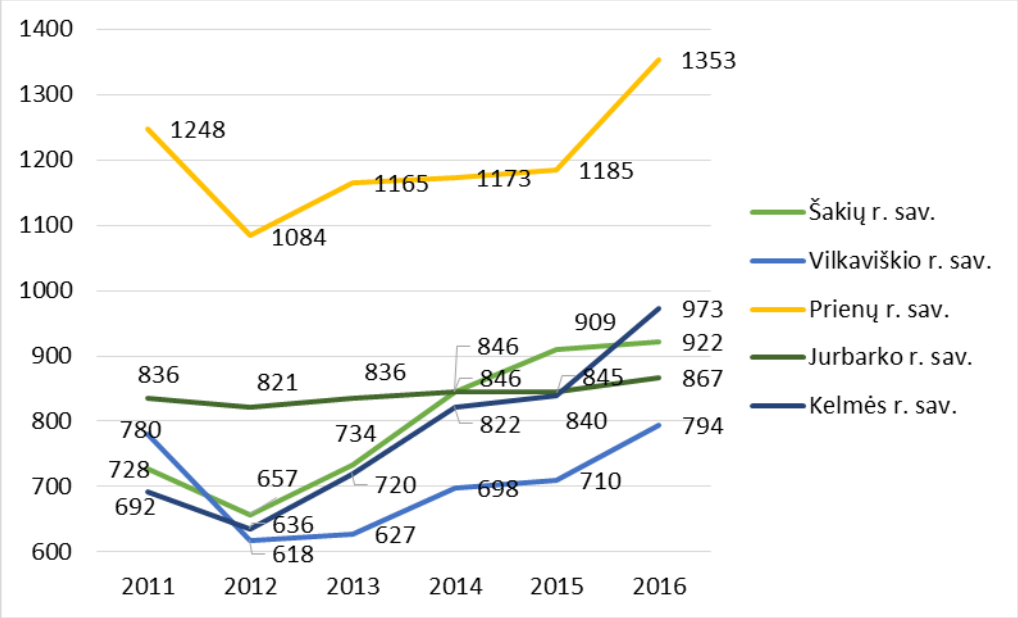
Nors Šakių r. sav. yra mažiausias veikiančių mažų ir vidutinių įmonių skaičius iš lyginamų savivaldybių, tačiau darbuotojų skaičius šiose įmonėse yra vienas iš didžiausių (2017 m. 3705 vnt., Vilkaviškio r. sav. 3715 vnt.). Lyginant 2016 m. su 2017 m. darbuotojų skaičius Šakių r. sav. aptariamose įmonėse sumažėjo 2,2 proc., nors nuo 2013 m. buvo 8,4 proc. darbuotojų skaičiaus augimas.



Šaltinis: Statistikos departamentas prie LRV

2.2.9 pav. Veikiančios mažos ir vidutinės verslo įmonės tenkančios tūkst. gyventojų metų pradžioje / vnt.

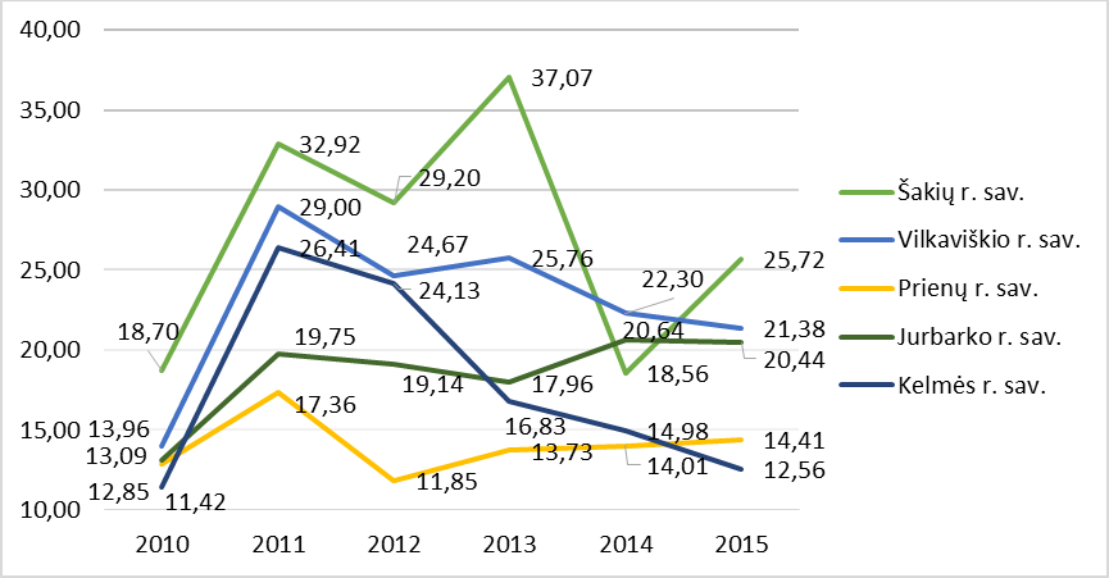
Tik Vilkaviškio r. sav. tenka mažiau (11,2 vnt.) veikiančių mažų ir vidutinių verslo įmonių tūkst. gyventojų nei Šakių r. sav. (12,3 vnt.). Visose lyginamosiose savivaldybėse mažėjant bendram savivaldybių gyventojų skaičiui veikiančių mažų ir vidutinių verslo įmonių tenkančių tūkst. gyventojų skaičius sparčiai didėja. Per 2012-2017 m. laikotarpį rodiklis Šakių r. sav. padidėjo 29 proc.



Šaltinis: Statistikos departamentas prie LRV

2.2.10 pav. Asmenys, įsigiję verslo liudijimus / vnt.

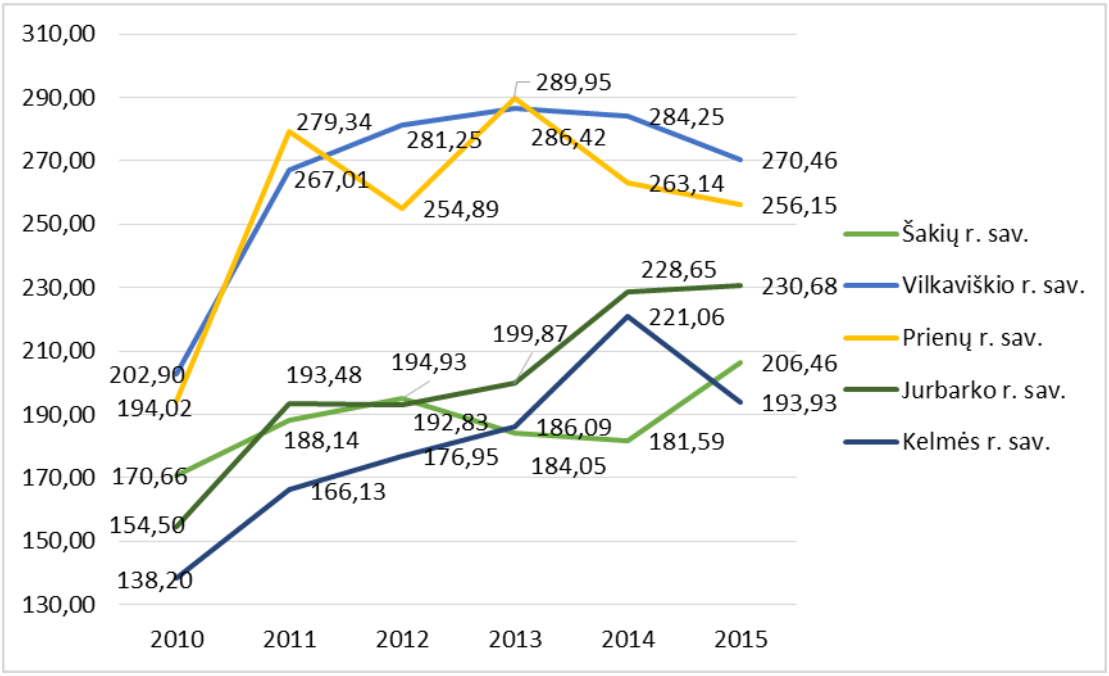
Šakių r. sav. asmenų, dirbančių pagal verslo liudijimus skaičius nuo 2012 m. kasmet didėja. Nuo 2012 m. iki 2016 m. Šakių r. sav. asmenų, įsigijusių verslo liudijimus padidėjo 32 proc. Populiariausia vykdyti veiklą įsigijus verslo liudijimus yra Prienų r. sav., kurioje 2016 m. net 32 proc. daugiau išduota verslo liudijimų nei Šakių r. sav.



Šaltinis: Statistikos departamentas prie LRV

2.2.11 pav. Materialinės investicijos to meto kainomis / mln. Eur

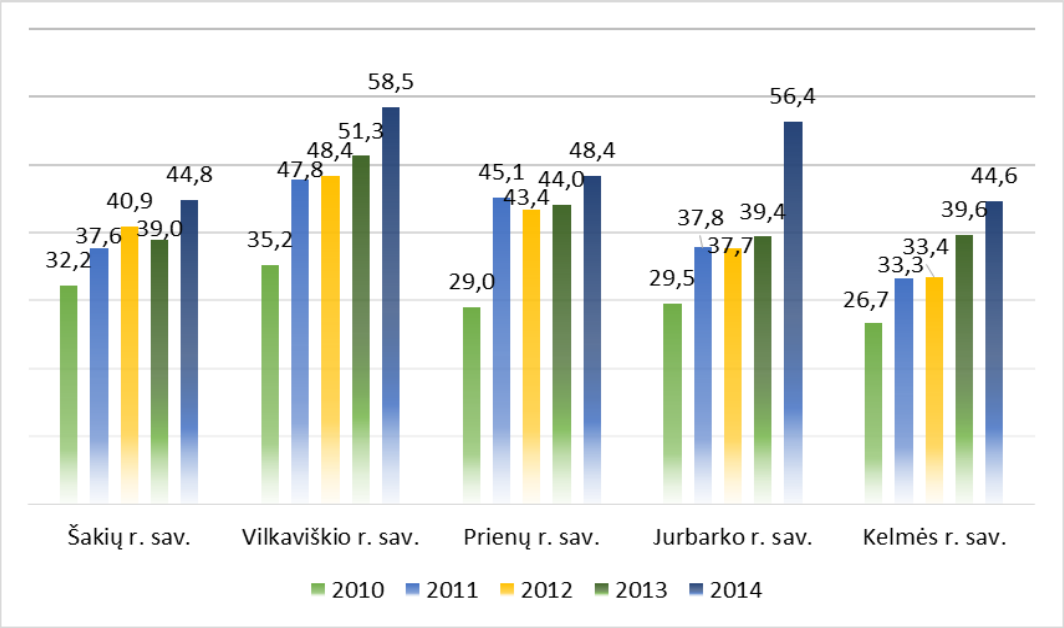
Materialinės investicijos to meto kainomis/mln. Eur Šakių r. sav. yra didžiausios iš lyginamų savivaldybių, išskyrus 2014 metus. Didžiausios investicijos Šakių r. buvo 2013 m. (37,07 mln. Eur), tačiau 2014 m. buvo 44 proc. materialinių investicijų kritimas. 2015 m. matomas 20 proc. kilimas. Visose kitose lyginamose savivaldybėse, išskyrus Jurbarko r. sav., nuo 2011 m. pastebima materialinių investicijų mažėjimo tendencija.



Šaltinis: Statistikos departamentas prie LRV

2.2.12 pav. Apyvarta pagal veiklos vykdymo vietą / mln. Eur

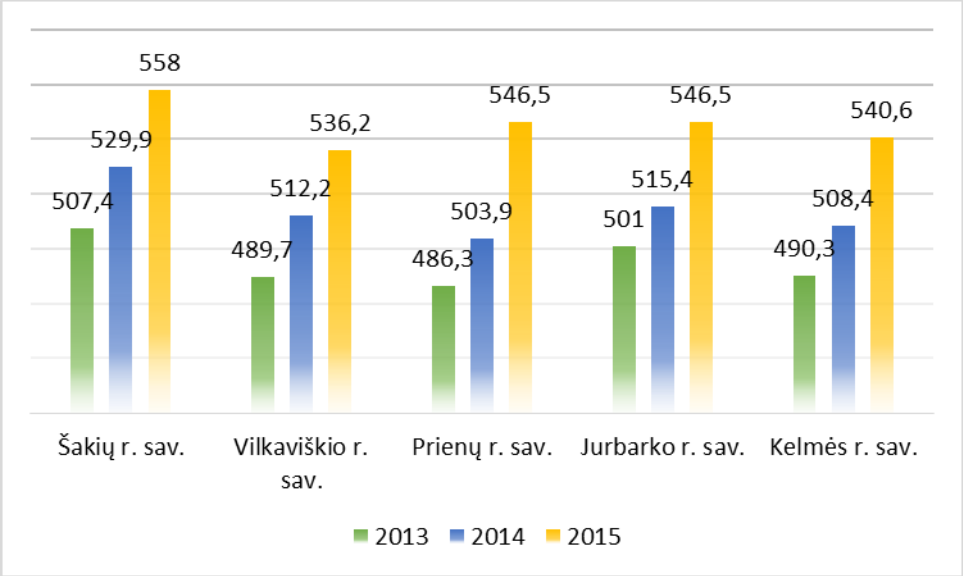
Didžiausią apyvartą pagal veiklos vykdymo vietą gauna Vilkaviškio r. sav. (2015 m. 270,46 mln. Eur). Šakių r. sav. nuo 2014 m. matoma apyvartos pagal veiklos vykdymo vietą mln. Eur didėjimo tendencija (+12 proc., 2015 m. 206,46 mln. Eur) ir šiuo rodikliu aplenkia tik Kelmės r. sav. (193,93 mln. Eur).



Šaltinis: Statistikos departamentas prie LRV

2.2.13 pav. Pridėtinė vertė gamybos kainomis pagal veiklos vykdymo vietą / mln. Eur

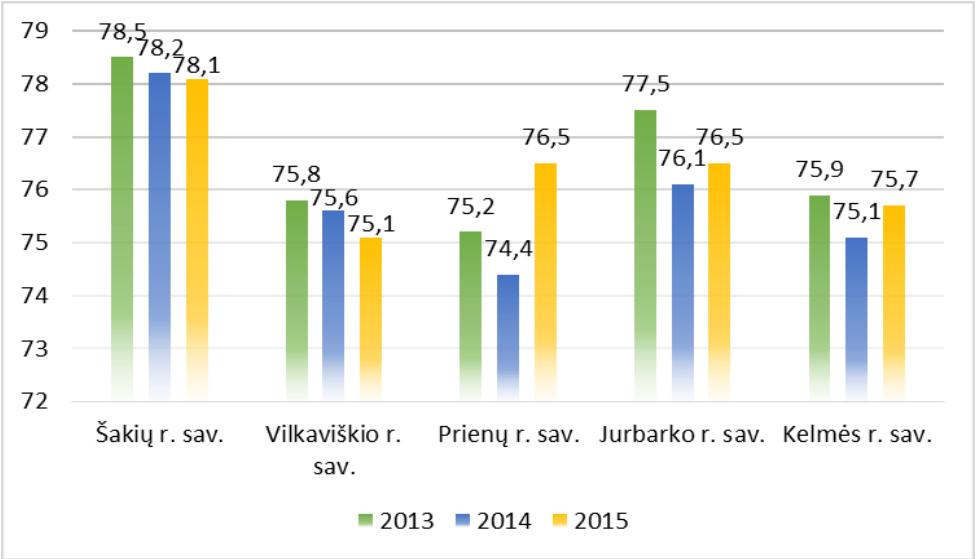
Remiantis Statistikos departamento duomenimis didžiausia pridėtinė vertė gamybos kainomis pagal veiklos vykdymo vietą mln. Eur sukuriama Vilkaviškio r. sav. (2014 m. 58,5 mln. Eur bei Jurbarko r. sav. 56,4 ml. Eur). 2010 m. Šakių r. sav. šis rodiklis buvo vienas didžiausių (32,2 mln. Eur), tačiau sukuriamai pridėtinei vertei augant sparčiau kitose savivaldybėse, 2014 m. tapo vienu mažiausių (44,8 mln. Eur). Šakių r. sav. 2010-2014 m. laikotarpiu rodiklis padidėjo 28 proc., kai tuo laikotarpiu Jurbarko r. sav. +48 proc.



Šaltinis: Statistikos departamentas prie LRV

2.2.14 pav. Vidutinis darbo užmokestis, bruto (Eur)

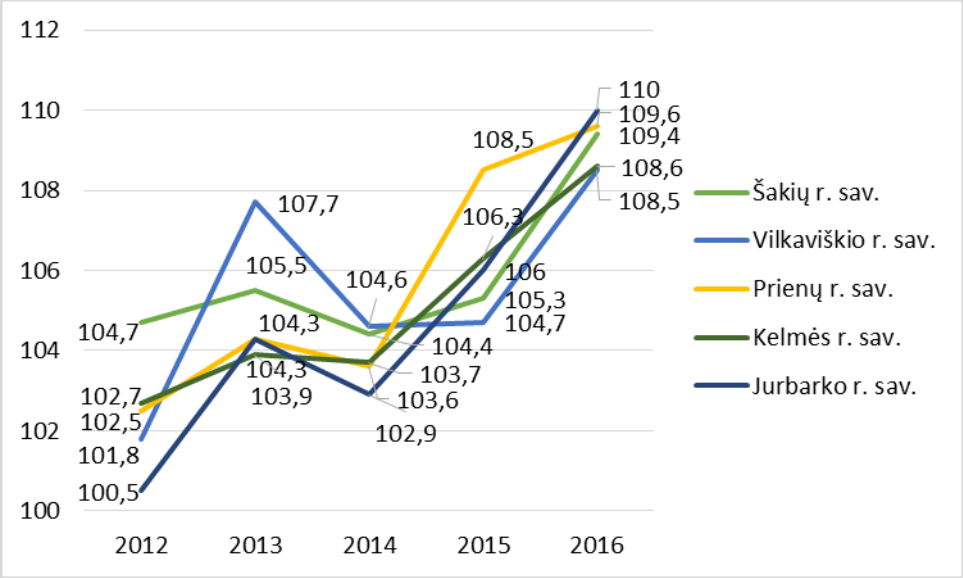
Šakių r. sav. mokamas didžiausias darbo užmokestis tarp lyginamų savivaldybių (2015 m. 558 Eur) ir jis 2,1 proc. didesnis nei artimiausiais rodikliais esančių Jurbarko r. sav. ir Prienų r. sav. Vidutinis darbo užmokestis Šakių r. sav. nuo 2013 m. iki 2015 m. pakilo 9 proc.



Šaltinis: Statistikos departamentas prie LRV

2.2.15 pav. Vidutinis darbo užmokestis, bruto palyginti su šalies ūkiu, proc.

Šakių r. sav. vidutinis darbo užmokestis, bruto palyginti su šalies ūkiu yra didžiausias tarp lyginamų savivaldybių 2015 m. 78,1 proc. Artimiausias rodiklis Jurbarko r. sav. sudaro 76,5 proc. Tačiau vertinant 2013-2015 m. laikotarpį Šakių r. sav. matoma vidutinio darbo užmokesčio palyginti su šalies ūkiu mažėjimo tendencija (-0,4 proc.).



Šaltinis: Statistikos departamentas prie LRV

2.2.16 pav. Darbo užmokesčio indeksas (mėnesinis) / proc.

Darbo užmokesčio indeksas rodo, kad realus darbo užmokestis per analizuojamus 2012-2016 m. labiausiai krito 2013-2014 m. laikotarpiu. Šakių r. sav. 2012-2014 m. laikotarpiu darbo užmokesčio svyravimai (max pokytis -1,1 proc.) nebuvo tokie ryškūs kaip Vilkaviškio r. sav. (max pokytis -5,9 proc.). Nuo 2014 m. visose analizuojamose savivaldybėse darbo užmokesčio indeksas sparčiai kilo, todėl 2016 m. visos savivaldybės pasiekė apie 109 proc. Šakių r. sav. per 2014-2016 m. laikotarpį matomas darbo užmokesčio indekso augimas 5 proc. ir pasiekė 109,4 proc. Iš pateiktų duomenų matyti, kad vartotojų perkamoji galia pastaraisiais metais didėja.

Paramos ir verslo skatinimo sąlygos

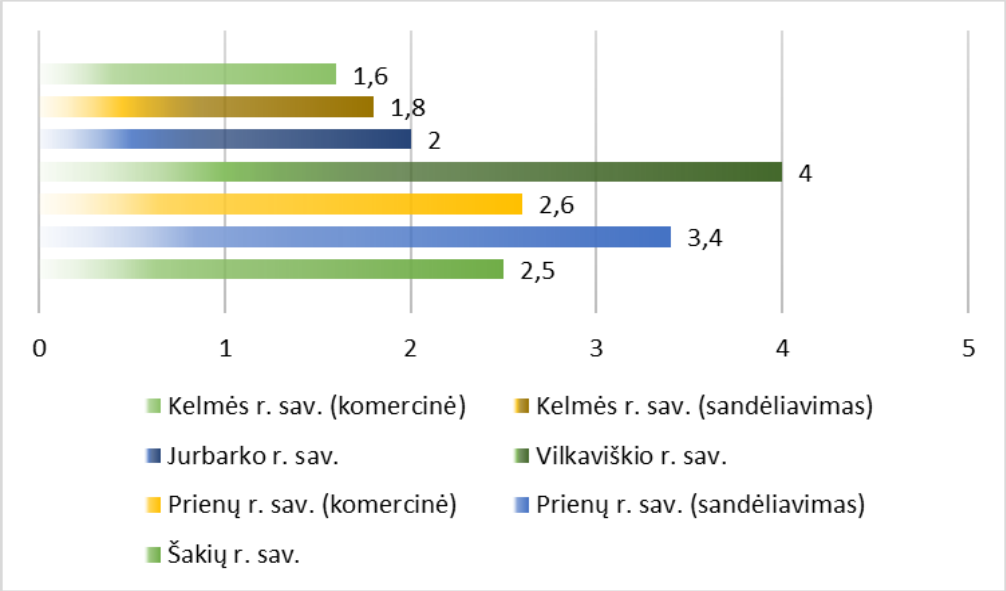
2.2.1. lentelė. Nekilnojamojo turto mokesčio tarifai, proc.

Savivaldybė	2015 m.	2016 m.	2017 m.	2018 m.
Jurbarko r.	0,3 – komercinio naudojimo NT, 0,8 – inžinieriams statiniams	0,3 – komercinio naudojimo NT, 0,8 – inžinieriams statiniams	0,3 – komercinio naudojimo NT, 0,8 – inžinieriams statiniams	0,3 – komercinio naudojimo NT, 1,0 – inžinieriams statiniams
Kelmės r.	0,4	0,4	0,4	0,4
Prienų r.	0,8	0,8	0,8	0,8
Vilkaviškio r.	1,0	1,0	1,0	1,0
Šakių r.	0,7 Neapmokestinti nekilnojamojo turto mokesčiu kultūros paskirties pastatų.	0,8 Nustatyti fiziniams asmenims, vykdantiems individualią veiklą, labai mažoms	0,7 1. Skirti 0,1 procentą surenkamo nekilnojamojo turto mokesčio verslo	0,7 1. Skirti 0,1 procentą surenkamo nekilnojamojo turto mokesčio verslo plėtrai per Smulkaus

		įmonėms (įmonėms, kuriose dirba mažiau kaip 10 darbuotojų ir kurios finansiniai duomenys atitinka bent vieną iš sąlygų: 1. įmonės pajamos neviršija 2 mln. eurų; 2. įmonės balanse nurodyto turto vertė neviršija 1,5 mln. eurų) – 0,6 proc. nekilnojamojo turto mokestinės vertės; 3. Atleisti naujai įsiregistravusias įmones vienerius metus nuo nekilnojamojo turto mokesčio.	plėtrai per smulkaus ir vidutinio verslo plėtros fondą. 2. Atleisti verslo subjektus, investuojančius į nekilnojamojo turto statybą ir (ar) rekonstrukciją ne mažiau kaip 0,3 mln. Eur per dvejus metus, nuo nekilnojamojo turto mokesčio naujai sukurtai nekilnojamojo turto vertei 3 metus nuo investicijų projekto užbaigimo datos, t.y., turto įregistravimo nekilnojamojo turto registre datos. 3. Atleisti naujai įsiregistravusias įmones vienerius metus nuo nekilnojamojo turto mokesčio.	ir vidutinio verslo plėtros fondą. 2. Atleisti verslo subjektus, investuojančius į nekilnojamojo turto statybą ir (ar) rekonstrukciją ne mažiau kaip 0,5 mln. Eur per dvejus metus, nuo nekilnojamojo turto mokesčio naujai sukurtai nekilnojamojo turto vertei trejus metus nuo investicijų projekto užbaigimo datos, t. y., turto įregistravimo nekilnojamojo turto registre datos. 3. Atleisti naujai įsiregistravusias įmones vienerius metus nuo nekilnojamojo turto mokesčio.

Šaltinis: sudaryta autorių, 2017 m.

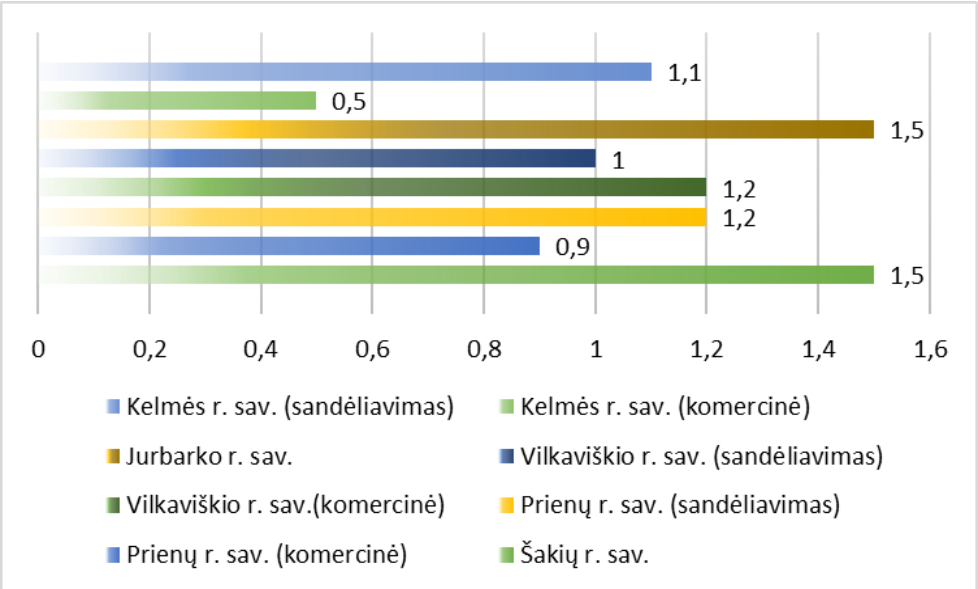
Visos savivaldybės yra nustačiusios maksimaliai galimą 3,0 proc. tarifą už nenaudojamą, naudojamą ne pagal paskirtį, apleistą ir neprižiūrimą nekilnojamąjį turtą.



Šaltinis: Valstybinė mokesčių inspekcija, 2017 m.

2.2.17 pav. Valstybinės žemės nuomos mokestis komercinės, pramonės ir sandėliavimo paskirties žemei, 2017 metais

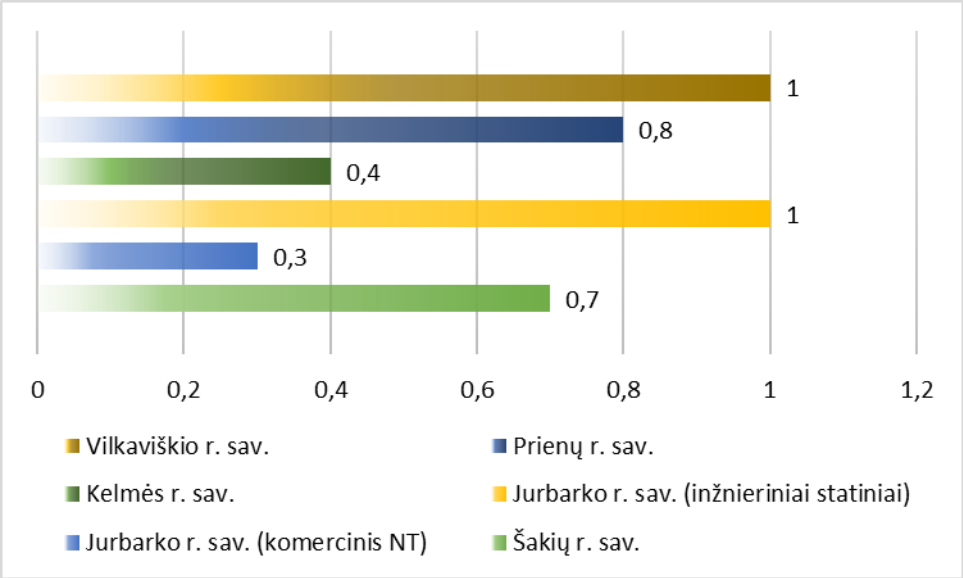
Šakių r. sav. (2,5 proc.), Vilkaviškio r. sav. (4 proc.) ir Jurbarko r. sav. (2 proc.) visų paskirčių žemės nuomos mokestis taikomas vienodas. Kelmės r. sav. komercinės paskirties žemės nuomos mokestis 1,6 proc., kai sandėliavimo paskirties – 1,8 proc. Ir Prienų r. sav. komercinės paskirties žemės mokestis 2,6 proc, kai sandėliavimo paskirties 2014 metais sumažintas nuo 3,6 proc. iki 3,4 proc.



Šaltinis: Valstybinė mokesčių inspekcija, 2017 m.

2.2.18 pav. Žemės mokestis komercinės, pramonės ir sandėliavimo paskirties žemei, 2018 metais

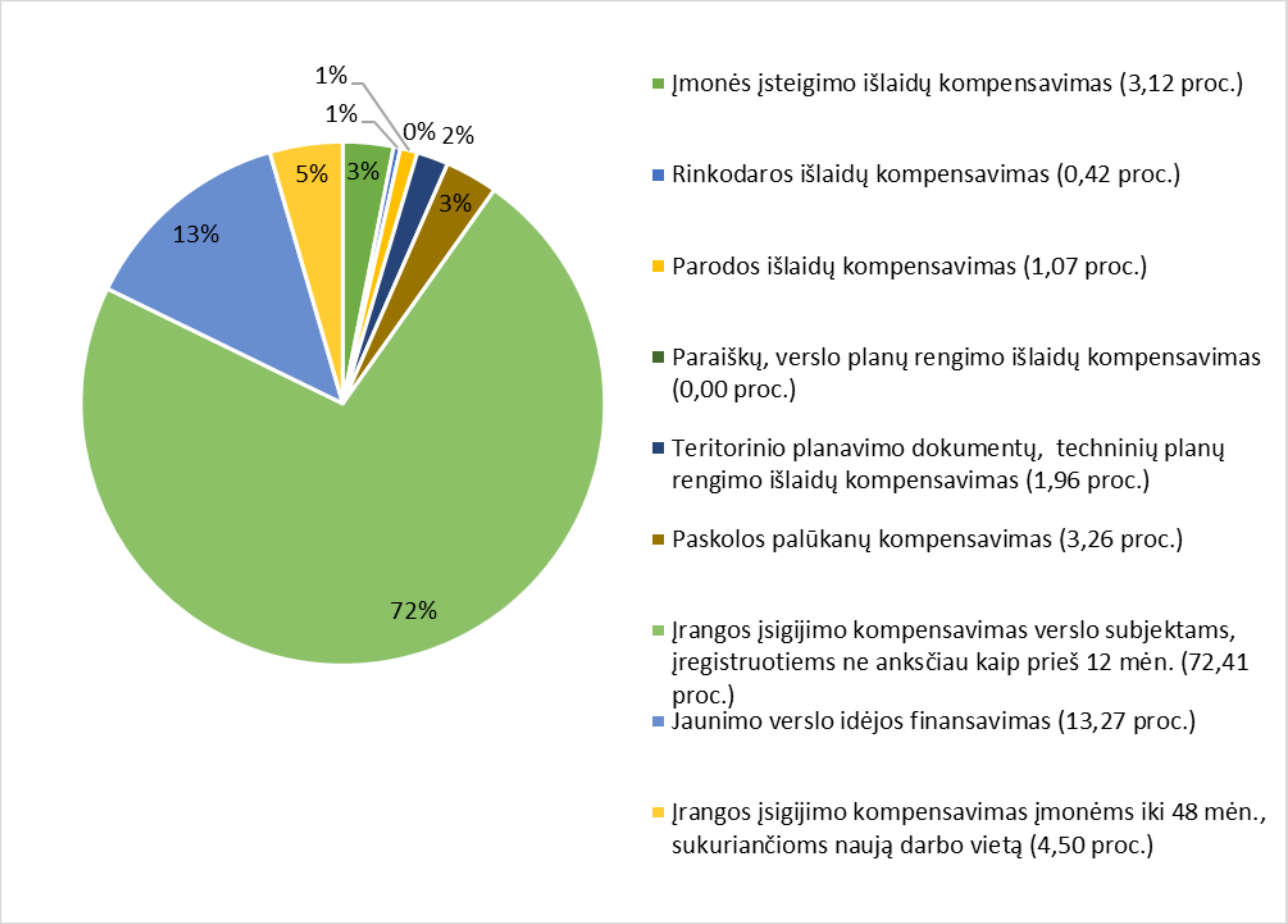
Šakių r sav. ir Jurbarko r. sav. visų paskirčių žemės mokestis taikomas vienodas ir didžiausias tarp analizuojamų savivaldybių – 1,5 proc. Likusiose savivaldybėse žemės mokestis taikomas mažesnis. Kelmės r. sav. taikomas mažiausias komercinės paskirties žemės mokestis – 0,5 proc., o mažiausias praonės ir sandėliavimo paskirties žemės mokestis mažiausias Vilkaviškio r. sav. – 1 proc.



Šaltinis: sudaryta autorių remiantis savivaldybių pateikiama informacija, 2017 m.

2.2.19 pav. Nekilnojamo turto mokesčio tarifai, 2018 metais

Šakių r. sav. Taikomas nekilnojamojo turto mokesčio tarifas – 0,7 proc. Kai mažiausias nekilnojamojo turto mokestis taikomas Kelmės r. sav. – 0,4 proc. Didžiausias nekilnojamojo turto mokesčio tarifas taikomas Vilkaviškio r. sav. ir Jurbarko r. sav. (tik inžineriniams statiniams) – 1 proc.



Šaltinis: sudaryta autorių remiantis Šakių rajono savivaldybės pateikta informacija, 2017 m.

2.2.20 pav. SVV fondo išlaidų struktūra

Detalus Šakių r. savivaldybės smulkaus ir vidutinio verslo fondo panaudojimas 2012 - 2016 m. pateikiamas 1 priede. 2.2.20 pav. pateikiama fondo išlaidų struktūra. Kaip matome, didžiausia dalis SVV fondo yra naudojama verslo subjektų įrangos įsigijimo kompensavimui. Pagal paraiškų SVV fondui gavėjų skaičių, daugiausia paraiškų sulaukiama dėl verslo subjekto įrangos įsigijimo ir steigimo išlaidų kompensavimo (žr. 1 priedas). SVV subjektų, gavusių paramą iš fondo 2001 – 2016 metais, situacija pateikiama 2 priede. Įmonės gavusios paramą ir šiai dienai uždariusios, likvidavusios ar sustabdžiusios įmonių veiklą sudaro tik 6 proc. (5 įmonės). Pasinaudojusios parama, tačiau neturinčios samdomų darbuotojų įmonės sudaro 22,8 proc. (19 įmonių).

VšĮ „Versli Lietuva“ 2017 m. lapkričio mėn. paskelbė tyrimo „Verslumo skatinimo gerosios patirties pavyzdžių savivaldybėse analizė ir rekomendacinės gairės“ ataskaitą. Vienas iš tyrimo uždavinių buvo – „išanalizuoti ir įvertinti šiuo metu galiojančias savivaldybių SVV paramos priemones, finansavimo įmonėms teikimo sąlygas bei atrasti gerosios praktikos pavydžių“.

Tyrime atliktos verslininkų apklausos duomenimis, pačios naudingiausios ir efektyviausios verslui yra šios verslo skatinimo priemonės:

1. Įrangos įsigijimo dalinis/pilnas kompensavimas, kai įmonėje sukuriama darbo vieta.

2. Subsidija verslo idėjai įgyvendinti.

3. Verslo planų, paraiškų finansinei paramai iš ES ir kitų fondų gauti parengimo išlaidų dalinis/pilnas padengimas.

4. Paskolų palūkanų dalinis padengimas

5. Nekilnojamo turto nuomos išlaidų dalinis padengimas.

Šakių rajono verslininkų nuomone naudingiausios lengvatos ir parama verslui būtų:

1. Parama naujų darbo vietų kūrimui.

2. Lengvatinių paskolų teikimas verslui.

3. Parama tobulinant ir/ar keliant darbuotojų kvalifikaciją

Rekomendacijos dėl SVV fondo:

1. Siūloma atsisakyti reikalavimo pateikti įmonės įregistravimo pažymėjimo kopijos/ ESI išrašo. Siekiant įsitikinti, jog įmonė yra įregistruota ir jos statusas nėra pakeistas į „bankrutuojanti“, „likviduojama“, „reorganizuojama“ ar „išregistruota“, informacija gali būti patikrinta paties SVV fondą administruojančio darbuotojo VĮ Juridinių asmenų registro viešojoje paieškoje http://www.registrucentras.lt/jar/p/index.php

2. Siūloma atsisakyti reikalavimo pateikti Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Šakių poskyrio išduotą pažymą, kad SVV subjektas yra įvykdęs įsipareigojimus Valstybinio socialinio draudimo fondo biudžetui. SVV fondą administruojantis asmuo gali įsitikinti jog SVV subjektas (ne)skolingas Sodrai, internetinėje svetainėje: http://atvira.sodra.lt/imones/paieska/index.html

3. Siūloma atsisakyti reikalavimo pateikti Kauno apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos išduotą pažymą, kad SVV subjektas yra atsiskaitęs su valstybės, savivaldybės biudžetais ir valstybės pinigų fondais. SVV fondą administruojantis asmuo gali įsitikinti jog SVV subjektas (ne)skolingas VMI, internetinėje svetainėje http://www.vmi.lt/cms/asmenys-laiku-vykdantys-mokestinius-isipareigojimus-/-turintys-mokestine-nepriemoka

4. Aktyviau informuoti SVV subjektus apie garantijų instituciją UAB „Investicijų ir verslo garantijos“ (INVEGA) administruojamas valstybės paramos programas verslui, ir skatinti jomis pasinaudoti jomis ir tik vėliau kreiptis į SVV fondą, nes dalis SVV fondų finansuojamų priemonių dubliuoja INVEGOS priemones: „Palūkanų kompensavimas“, „Darbuotojų mokymo kompensavimas“, „Verslo konsultantas LT“, „Parama darbui“.

5. Aktyviau viešinti savivaldybės paramos teikimo verslui galimybes bei asmenų, pasinaudojusių šia parama, verslo sėkmės istorijas, per socialinius tinklus bei vietinę žiniasklaidą. Informacijos talpinimas apie SVV paramos fondą tik savivaldybės tinklalapyje bei verslo

informacijos centre neužtikrina šios priemonės žinomumo ir ypač nepasiekia jaunimo, todėl būtina pereiti į mobilius įrenginius ir teikti informaciją šiuolaikiškomis priemonėmis.

SVV Fondo veikla ir strateginė laikysena turėtų būti orientuota siekti šių tikslų:

1. Skatinti jau veikiančio verslo tvarumą ir augimą regione;
2. Skatinti naujų darbo vietų kūrimą ar naujų investuotojų (TUI) atėjimą į Šakių rajoną;
3. Skatinti naujų verslo subjektų kūrimąsi, eksperimentavimą ieškant naujausių vadybos ir verslo organizavimo modelių (ypač aukštą prioritetą skiriant jaunimo iniciatyvoms);
4. Burti verslo atstovus į kompetencijų klasterius, skatinti jų bendradarbiavimą ir patirties dalijimąsi.

SVV fondo veikloje rekomenduojame atsisakyti tokių priemonių ir veiklų, kurios iškreipia konkurencinę aplinką bei pažeidžia konstitucinę teisę į sveiką konkurenciją. Taip pat svarbu užtikrinti maksimalų informacijos prieinamumą apie visas kitas regionines ir nacionalines verslo paramos priemones, bei suteikti metodinę konsultacinę pagalbą jomis naudojantis.

2.3. *Turizmo situacija*

Šakių raj. savivaldybėje pagal apgyvendintų turistų skaičių apgyvendinimo įstaigose (2.3.1 lentelė) ir suteiktų nakvynių skaičius apgyvendinimo įstaigose (2.3.2 lentelė) taip pat pastebimas ženklus augimas, lyginant 2016 m. I-ąjį pusmetį su 2017 m. I-uoju pusmečiu - apgyvendintų turistų skaičius išaugo nuo 313 asmenų iki 565 asmenų, o nakvynių skaičius – nuo 691 iki 1188 nakvynių.

2.3.1 lentelė. Apgyvendintų turistų skaičius apgyvendinimo įstaigose.

Iš viso pagal apgyvendinimo įstaigas		Apgyvendintų turistų skaičius apgyvendinimo įstaigose			
		2016K1	2017K1	2016K2	2017K2
Lietuvos Respublika	Visi turistai	469282	509267	731682	784653
	Lietuvos gyv.	235725	260489	312554	340843
	Užsieniečiai	233557	248778	419128	443810
Marijampolės apskritis	Visi turistai	3488	5181	6992	8030
	Lietuvos gyv.	1941	2620	3815	3555
	Užsieniečiai	1547	2561	3177	4475
Šakių r. sav.	Visi turistai	72	267	241	298
	Lietuvos gyv.	57	213	227	191
	Užsieniečiai	15	54	14	107

Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas. Sudaryta Šešupės euroregiono turizmo informacijos centro.

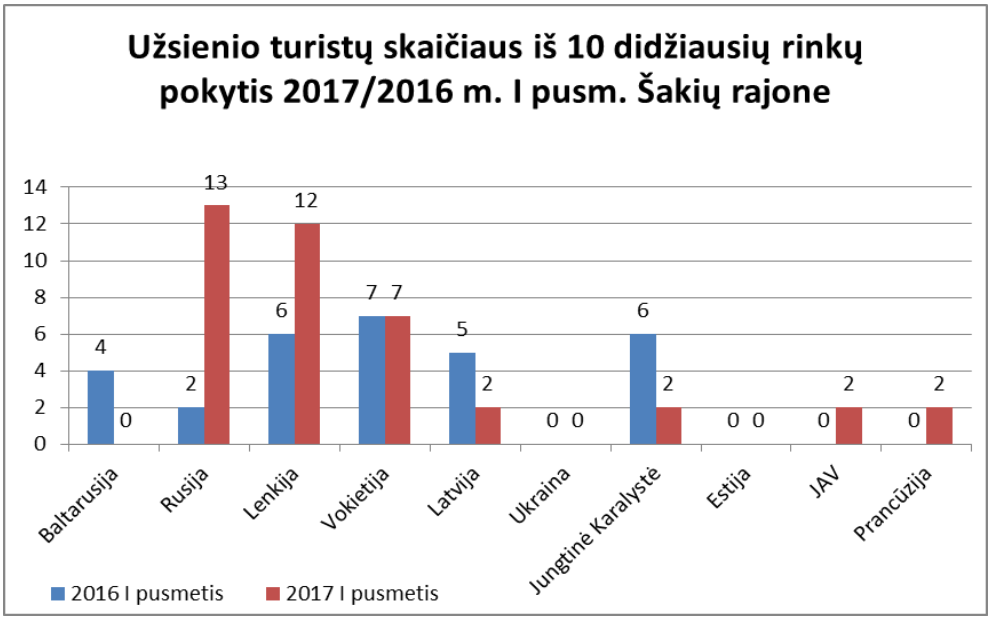
2.3.2 lentelė. Suteiktų apgyvendinimo įstaigose nakvynių skaičius, vnt.

Iš viso pagal apgyvendinimo įstaigas	Suteiktų nakvynių skaičius apgyvendinimo įst.			
	2016K1	2017K1	2016K2	2017K2

Lietuvos Respublika	Visos nakvynės	1110256	1184805	1656305	1781483
	Lietuvos gyventojų nakvynės	579546	618816	775937	841048
	Užsieniečių nakvynės	530710	565989	880368	940435
Marijampolės apskritis	Visos nakvynės	5584	8024	12710	17758
	Lietuvos gyventojų nakvynės	2870	3981	8480	9642
	Užsieniečių nakvynės	2714	4043	4230	8116
Šakių r. sav.	Visos nakvynės	143	491	548	697
	Lietuvos gyventojų nakvynės	123	240	523	263
	Užsieniečių nakvynės	20	251	25	434

Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas. Sudaryta Šešupės euroregiono turizmo informacijos centro.

2.3.1 pav. pateikta, kaip procentaliai pasiskirsto apgyvendinti užsienio turistai Šakių rajone iš 10 didžiausių rinkų 2017 m. I pusmetį. Kadangi Lietuvos statistikos departamentui sodybos neteikia apgyvendinimo statistikos, pateikiama Šakių rajono turizmo informacijos centro lankytojų statistika. Galima pastebėti, kad turistų srautai atitinkamu laikotarpiu keitėsi kitaip nei visoje Lietuvoje: ženkliai išaugo turistų iš Rusijos, Lenkijos, o iš Latvijos ir Jungtinės Karalystės – sumažėjo. Pastebima, kad visai nėra turistų iš Estijos ir Ukrainos, iš Baltarusijos buvo tik 2016 m. I pusmetį, o 2017 m. neatvyko nei vienas. 2017 m. atsirado turistų iš JAV, Prancūzijos.



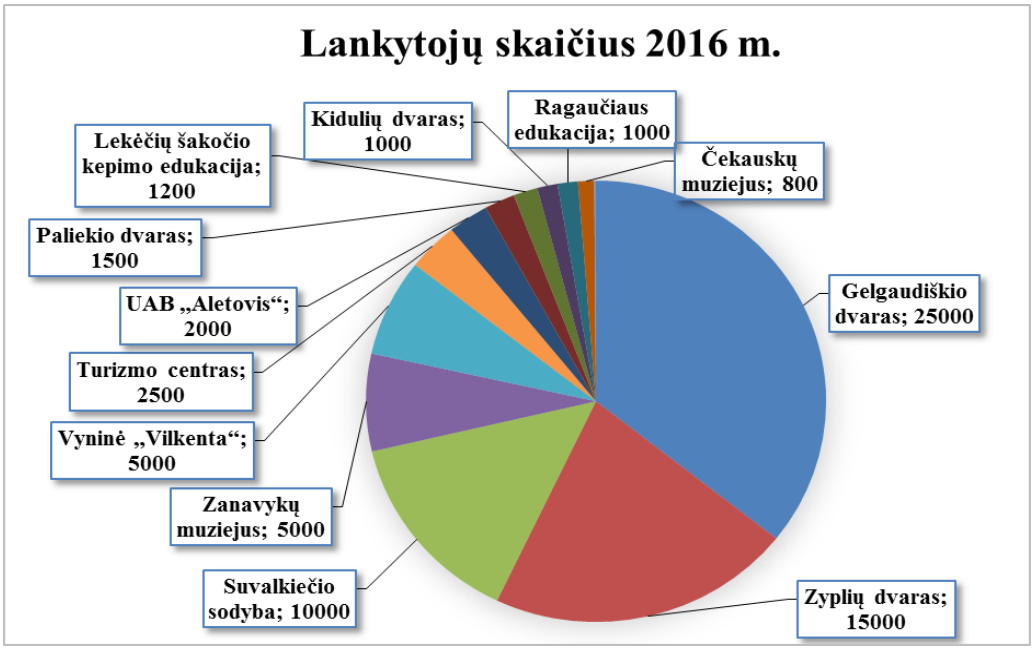
Šaltinis: Šešupės euroregiono turizmo informacijos centras. Sudaryta Šešupės eur. turizmo informacijos centro.

2.3.1 pav. Užsienio turistų skaičiaus iš 10 didžiausių rinkų pokytis 2017/2016 m. I pusm. Šakių raj.

Iš pateiktų duomenų matyti, kad dažniausiai apsilankantys turistai yra rusai, lenkai ir vokiečiai. Užsienio turistai daugiausia keliauja organizuotomis turistinėmis grupėmis arba šeimomis, lanko gimines arba draugus, o jų atvykimo tikslas – verslo ir kaimo turizmas, dalis iš jų –

dviratininkai. Ne užsieniečių lankytojų dažniausias atvykimo tikslas – šventės ir įvairūs renginiai, asmeniniai reikalai.

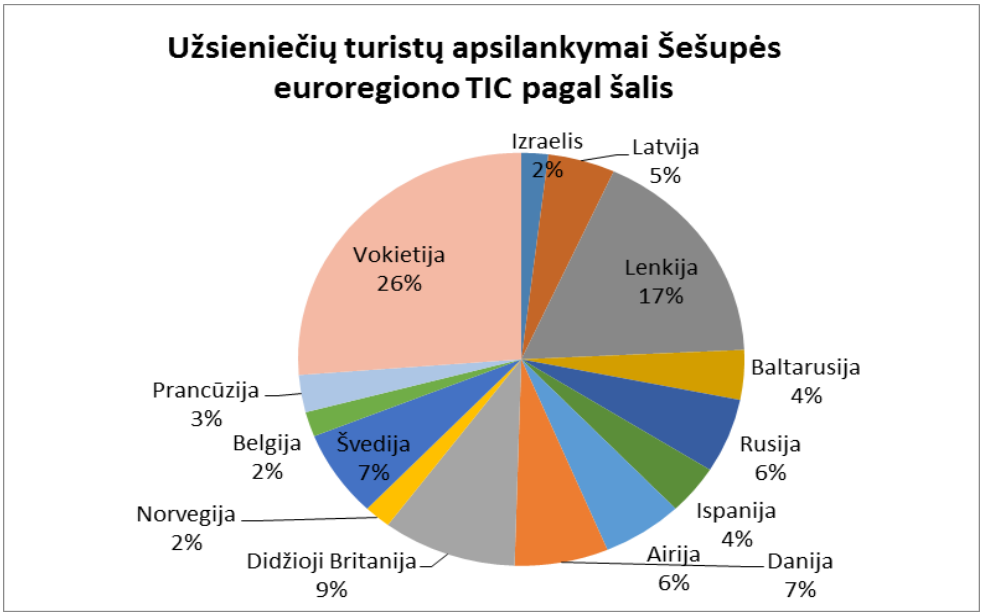
Pagal 2.3.2 paveiksle pateiktą turizmo objektų informaciją (žiūrėti), 2016 m. populiariausi lankomi objektai buvo Gelgaudiškio dvaras (25 tūkst. lankytojų), Zyplių dvaras (15 tūkst. lankytojų), Suvalkiečio sodyba (10 tūkst. lankytojų), Zanavykų muziejus (5 tūkst. lankytojų) ir kavinė-vyninė „Vilkenta“ (5 tūkst. lankytojų).



Šaltinis: Šešupės euroregiono turizmo informacijos centras. Sudaryta Šešupės euroregiono turizmo informacijos centro.

2.3.2 pav. Lankytojų sk. Šakių raj. turizmo objektuose 2016 m.

Šešupės euroregiono turizmo informacijos centre 2016 m. apsilankė 2354 lankytojai, iš kurių 5,46 proc. sudarė užsieniečiai, dauguma jų apsilankė III-iąjį ketvirtį, vasaros sezono metu.



Šaltinis: Šešupės euroregiono turizmo informacijos centras. Sudaryta Šešupės euroregiono turizmo informacijos centro.

2.3.3 pav. Šešupės eur. turizmo informacijos centre apsilankiusių užsieniečių turistų skaičius 2016 m., proc.

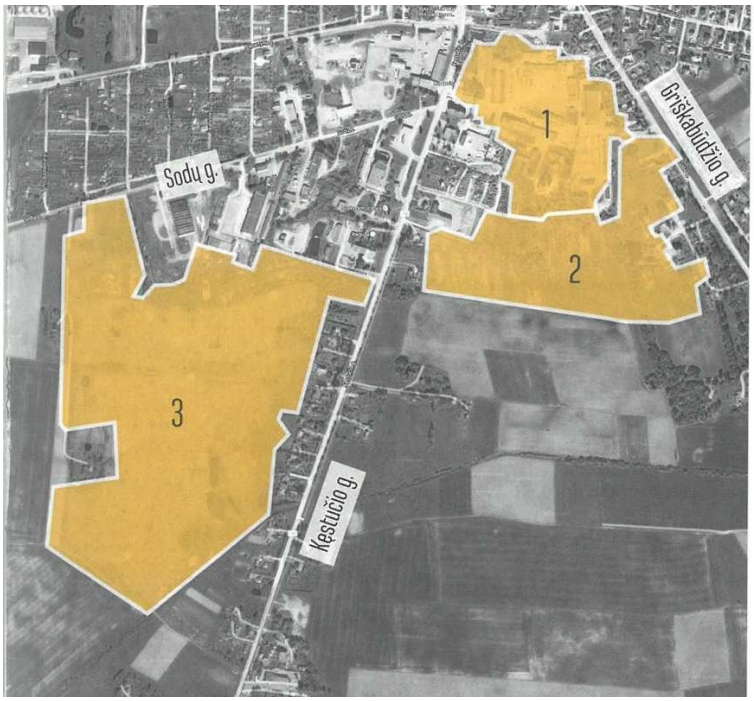
Analizuojant visus per 2016 m. Šešupės euroregiono turizmo informacijos centre apsilankiusius užsieniečius turistus (2.3.3 pav.), vokiečiai sudarė beveik trečdalį Šešupės euroregiono turizmo informacijos centre apsilankiusių svečių (26 proc.), beveik penktadalį sudarė lenkai (17 proc.). Kiti lankęsi turistai neviršijo 10 proc. ribos: Didžiosios Britanijos (9 proc.), Danijos (7 proc.), Rusijos ir Airijos (6 proc.), Latvijos (5 proc.), Baltarusijos ir Ispanijos (4 proc.), Prancūzijos (3 proc.), Belgijos, Norvegijos ir Baltarusijos (2 proc.). Užsieniečiai, apsilankę Šešupės euroregiono TIC, sudarė 5,46 proc. visų centro lankytojų. Lietuvos gyventojai sudarė 94,54 proc. TIC lankytojų. Lyginant su Lietuvos statistikos departamento duomenimis – matoma bendra Lenkijos turistų tendencija: Šakių raj. 17 proc., Lietuvos Respublikoje 9,5 proc.; taip pat Baltarusijos gyventojai: Šakių raj. 4 proc., Lietuvos Respublikoje 9,5 proc.; Rusijos – Šakių raj. 6 proc., Lietuvos Respublikoje 8,5 proc.; Latvijos – Šakių raj. 5 proc., Lietuvos Respublikoje 8 proc.; Šakių raj. nėra juntamas tik Kinijos, Izraelio ir Japonijos turistų augimas, kai tuo tarpu Lietuvos Respublikoje jis yra ženklus.

2.4. *Esamos infrastruktūros situacija*

Svarbiausia su verslo plėtra siejama teritorija Šakių mieste - pietinė miesto dalis, kurioje didelę pramoninę teritoriją valdo UAB „Daimeksa", nuomojanti valstybinį žemės sklypą (2.4.1 pav. pažymėta Nr.1) iki 2034 metų. Dalis teritorijos užstatyta įmonės valdomais gamybiniais pastatais,

kuriuos galima pritaikyti investuotojo poreikiams.

Šakių miesto teritorijoje tarp Kęstučio ir Griškabūdžio gatvių, valstybinėje žemėje, suprojektuotas 9 ha teritorijos Šakių pramonės parkas (2.4.1 pav. pažymėta Nr.2). Teritoriją supa Kęstučio gatvė (Krašto kelias Nr. 138), Griškabūdžio gatvė (Rajoninis kelias Nr. 3837), privatūs ir valstybiniai sklypai (inžinerinės infrastruktūros teritorijos; gyvenamosios teritorijos; komercinės paskirties objektų teritorijos) bei statiniams naudojamos teritorijos, kur nesuformuoti sklypai. Greta planuojamas tiesti aplinkkelis, sujungsiantis Kęstučio ir Griškabūdžio gatves. Teritorijoje planuojama įrengti arba jau veikia reikalinga inžinerinė įranga. Teritoriją kerta ir greta jos yra centralizuoti vandens tiekimo ir gamybinio vandens tiekimo, buitinių nuotekų (fekalinės kanalizacijos) savitakiniai ir slėgimai tinklai bei lietaus nuotekų tinklai. Elektros tinklus pramonės parko teritorijoje nuosavybės teise valdo AB „Lesto". Teritorijoje nutiesti 0,4 kV ir 10 kV elektros tinklai, greta teritorijos ir joje stovi transformatorinės; KTP-12 ir TR-37 (T-2).

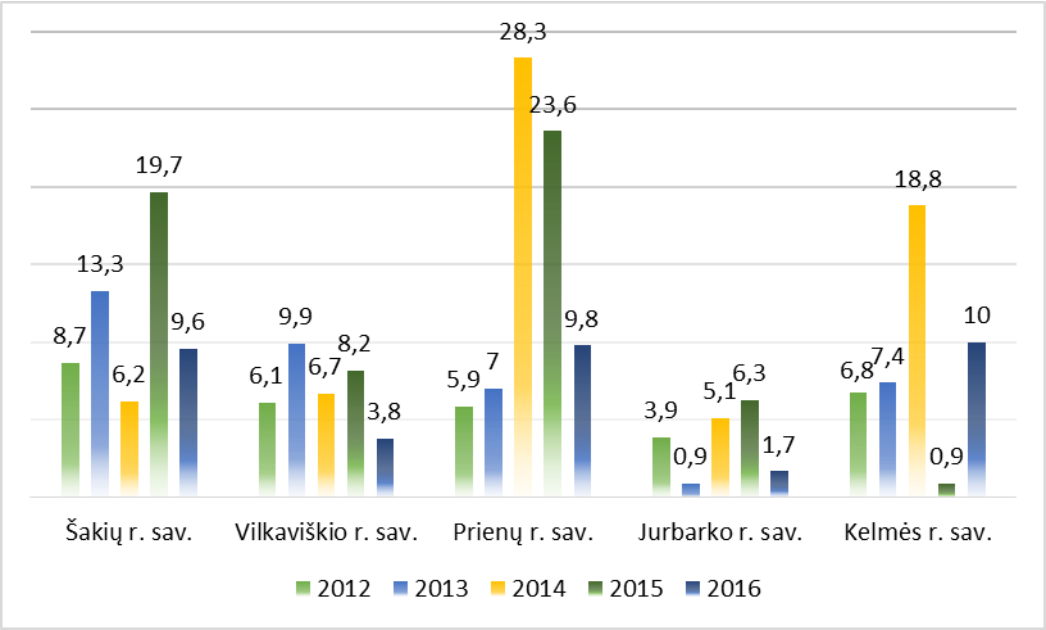


Šaltinis: Šakių verslo gidas, 2015 m.

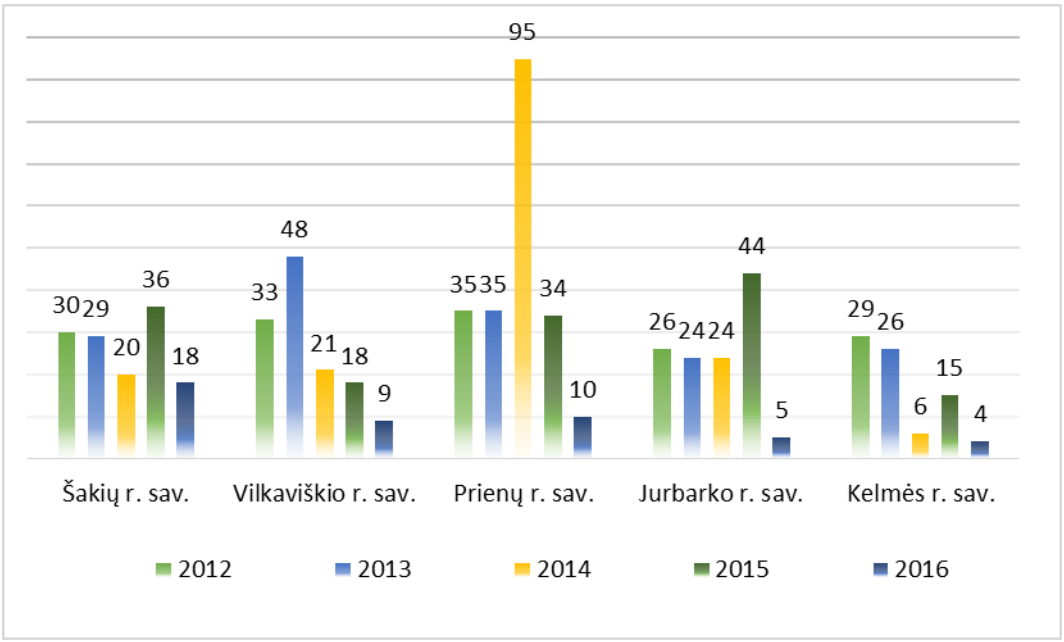
2.4.1 pav. Šakių mieste esantys laisvi plotai

Dalis teritorijos ribojasi su daugiabučiais namais ir jų teritorijomis, kurie šildomi centralizuotai. Dalis centralizuotų tinklų kerta pramonės parko teritoriją. Prie Griškabūdžio gatvės teritoriją kerta žemo slėgio dujotiekio linija. Didžiojoje pramonės parko dalyje numatyta perspektyvinės pramonės ir sandėliavimo objektų teritorijos. Čia planuojamas didelis užstatymo intensyvumas su dominuojančiais darbo vietų ir inžinerinės infrastruktūros objektais. Galima prekybos bei aptarnavimo veikla.

Didelė neužstatyta valstybinės žemės teritorija kitoje Kęstučio gatvės pusėje (2.4.1 pav. pažymėta Nr.3) Šakių miesto detaliajame plane numatyta gyvenamųjų namų statybai, tačiau iškilus poreikiui svarstoma galimybė jos paskirtį keisti.



2.4.2 pav. Leistų statyti naujų negyvenamųjų pastatų plotas, tūkst. m2



2.4.3 pav. Leistų statyti naujų negyvenamųjų pastatų skaičius, vnt.

Leistų statyti naujų negyvenamųjų pastatų skaičius Šakių r. 2016 m. didžiausias iš analizuojamų savivaldybių ir sudarė 18 leidimų, tačiau šis rodiklis 50 proc. mažesnis nei buvo 2015 m. Pagal leistų statyti naujų negyvenamųjų pastatų plotą Šakių r. savivaldybė atsilieka nuo Prienų r. ir Kelmės r.

Atlikus populiariausių nekilnojamo turto nuomos ir pardavimo skelbimų internetinių puslapių analizę, galima teigti, jog Šakių rajone šiuo metu komerciniai veiklai vykdyti galima išsinuomoti 3 objektus, iš kurių 2 objektai Šakių mieste (47 ir 70 kv.m.) ir 1 objektas Gelgaudiškyje (20 kv.m.). Taip pat Šakių rajone galima įsigyti 8 komercinės paskirties objektus (žr. 3 priedas).

Siekiant verslo plėtros Šakių rajone svarbūs ne tik veiklai vykdyti reikalingi nekilnojamo turto objektai, tačiau ir sąlygos darbuotojų apgyvendinimui. Atlikus populiariausių nekilnojamo turto nuomos ir pardavimo skelbimų internetinių puslpaių analizę, galiam teigti, jog Šakių rajone šiai dienai nėra nei vieno buto, namo ar namo dalies, kuriuos būtų galima išsinuomoti. Norintiems atvykti dirbti į Šakių rajoną, suteikiama galimybė įsigyti namus bei butus. Buvo rasta apie 32 namų pardavimo skelbimus bei apie 13 butų pardavimo skelbimų (4 priedas).

2.5. *Teisinė ir reguliavimo aplinka*

2.5.1 lentelė. Esamų strateginių dokumentų verslo aplinkos srityje analizė

Dokumento pavadinimas	Sąsaja su Šakių rajono verslo plėtos strategija, vertinimas
Investicijų pritraukimo 2013-2020 m. strategija	Strategijoje numatytos dvi prioritetinės kryptys: 1. Verslo bei ekonomikos, sporto infrastruktūros plėtros ir saugios aplinkos skatinimas; 2. Krašto kultūrinio savitumo, patrauklumo puoselėjimas ir turizmo skatinimas, gyvenamosios aplinkos gerinimas. Šioms kryptims įgyvendinti suplanuoti 2 tikslai, 4 uždaviniai ir 4 priemonės. Strategijoje numatyti uždaviniai ir priemonės apima tik labai siaurą investicijų pritraukimo aspektą, nes orientuoti tik į tam tikrų infrastruktūrinių objektų sutvarkymą.
Žemės ūkio 2014-2018 m. strategija	Strategija patvirtinta Šakių r. savivaldybės tarybos 2014 m. spalio 23 d. sprendimu Nr. T-317. Strategijos tikslas – plėtoti Šakių rajono žemės ūkio sektorių, sukuriant papildomą pridėtinę vertę iš vietinės produkcijos perdirbimo, skatinant gyventojų užimtumą žemės ūkyje. Strategijoje patvirtintos 4 strateginės kryptys. Strategijos nuostatos turėjo būti įgyvendinamos pagal patvirtintą priemonių planą 2014-2017 m., tačiau šis planas jokiu atskiru savivaldybės sprendimu nebuvo patvirtintas.
Žemės ūkio produkcijos ir rinkodaros strategija	Strategijos tikslas – prisidėti prie Šakių rajono žemės ūkio vizijos - mažo nedarbingumo ir įvairaus dydžio klestinčių ūkių kraštas, kuriame vyrauja gyvulininkystės ir augalininkystės ūkiai, įgyvendinimo. Strategijoje nustatyti 2 prioritetai ir 6 priemonės ir parengtas konkretus veiksmų planas

	kiekvieniems metams 2017-2023 m. laikotarpiu, nustatant, kad kiekvieniems metams bus tvirtinimas atskiras priemonių įgyvendinimo planas, tačiau 2017 m. toks planas nebuvo patvirtintas.
Šakių rajono verslo skatinimo programa 2014 m.	Programa patvirtinta Šakių r. savivaldybės tarybos 2014 m. sausio 30d. sprendimu Nr. T-4. Programos tikslas numatyti veiklos kryptis, priemones ir išteklius verslo plėtrai skatinti. Programa parengta 2014 metams, nors dalis priemonių buvo skirtos ilgalaikei perspektyvai ir buvo įgyvendintos 2016-2017 m. Iš planuotų 20 priemonių 8 įgyvendintos, 5 įgyvendintos dalinai, 7 neįgyvendintos.
Šakių rajono turizmo skatinimo programa 2014-2017 m.	Programa patvirtinta Šakių r. savivaldybės tarybos 2014 m. sausio 30d. sprendimu Nr. T-3. Atskira turizmo, kaip vienos iš verslo šakų, plėtros programa, kurios tikslas – didinti rajono, kaip turistinio regiono žinomumą bei gerinti įvaizdį; didinti turistų srautus rajone, vykdyti rajono turizmo išteklių ir paslaugų rinkodarą, plėtoti turizmo infrastruktūrą, skatinti turizmo paslaugų plėtrą. Programa sudaro 3 uždaviniai, 48 priemonės numatytos 2014-2017 m. laikotarpiu. 2017 m. spalio mėnesio duomenimis 28 priemonės buvo įgyvendintos pilnai, 10 – dalinai, 10 – neįgyvendintos. Konkretus veiksmų planas buvo sudaromas tik pirmiems programos įgyvendinimo metams – 2014 m.
Šakių miesto VVG 2016 – 2023 m. strategija	Strategijoje numatytas uždavinys „Skatinti neaktyvių darbingų asmenų užimtumą ir verslumą Šakių mieste“, kuriuo siekiama skatinti neaktyvių darbingų asmenų aktyvumą darbo rinkoje bei suteikti pagalbą savarankišką ekonominę veiklą pradedantiems asmenims. Suplanuoti konkretūs veiksmai ir lėšos. Planuojama strategijos įgyvendinimo pradžia – 2018 m.
Šakių krašto vietos veiklos grupės 2016-2023 m. vietos plėtros strategija	Strategijos numatytos priemonės „Vietos ištekliais pagrįstų produktų vertės didinimas ir maisto tiekimo grandinių plėtojimas“ ir „Zanavykų krašto produktų ir tradicinių amatų integravimas į turizmo plėtrą“, suplanuoti konkretūs veiksmai ir lėšos. Strategija bus pradėta įgyvendinti 2018 m.
Dobrovolsko – Kudirkos Naumiesčio Ekonominės zonos steigimo tiriamasis darbas	Tiriamojo darbo tikslas – analizės atlikimas bei išvadų dėl bendros ekonominės zonos ir pasienio kontrolės punkto su Kaliningrado sritimi steigimo Kudirkos Naumiesčio – Dobrovolsko teritorijose pateikimas. Tiriamojo darbo išvada – laisvos ekonominės zonos steigimas investiciniu atžvilgiu nėra saugus. Buvo siūlyta atskirus pramonės parkus kiekvienoje iš teritorijų, pasiūlytas tokio projekto darbų įgyvendinimo tvarkaraštis 2014-2017 m., tačiau tai toliau šis pasiūlymas nebuvo vystomas.

Kongreso „Zanavykų Sąšauka“ (2014 m.) Ekonomikos darbo grupės pasiūlymai	Darbo grupė suformulavo 3 prioritetines investicijų pritraukimo kryptis, kai kurias iš jų detalizuojant. Detalaus priemonių įgyvendinimo plano ir jų įgyvendinimo monitoringo sistemos nebuvo parengta

Šaltinis: sudaryta autorių, 2017 m.

Valstybės ir regionų strategijose nėra aiškios TUI pritraukimo vizijos. Investicijų skatinimo ir pramonės plėtros 2014–2020 m. programoje nurodyta, kad savivaldybėms, turinčioms savų ypatumų, svarbu stiprinti savo specializaciją, skelbti apie turimą tam tikros srities kompetenciją tarptautiniu mastu ir tikslingai skatinti investicijas į tuos sektorius, kuriuose konkretaus regiono kompetencija didžiausia. Siekiant sisteminio požiūrio į savivaldybių geografinę specializaciją, ji turi būti atliekama bendradarbiaujant visoms susijusioms institucijoms, ir siūloma bendradarbiauti su VšĮ „Investuok Lietuvoje“. Būtent todėl ilgalaikėje 2016–2020 m. strategijoje numatyta pagal efektyvų Danijos ir Airijos organizacinės struktūros modelį regionuose turėti įstaigos atstovų.

Atliekant auditą nustatyta, kad (43 proc.) Lietuvos savivaldybių neturi apsibrėžusios sričių, kuriose stiprina savo specializaciją ir skatina TUI pritraukimą. Savivaldybės, kurios nurodė, kad turi išskyrusios kryptis, į kurias orientuojasi pritraukdamos TUI, dažniausiai įvardydavo turizmą, verslo ir pramonės bei infrastruktūros plėtrą, žemės ūkį. Dažnai tos kryptys niekaip nedera su pačių regionų specifika ar specializacija. Pavyzdžiui, dalis turizmą kaip prioritetinę kryptį nurodžiusių savivaldybių pagal turizmo apimtis tarp kitų savivaldybių yra paskutinėse vietose. 81 proc. šalies savivaldybių neturi numačiusios priemonių, kuriomis siekiama pritraukti TUI ir gerinti verslo aplinką.

2015 m. pagal apgyvendintų turistų skaičių Kazlų R. r. ir Šakių r. savivaldybės buvo tarp 10 mažiausiai turistų apgyvendinančių savivaldybių, atitinkamai 55 ir 54 vietose iš 60, tačiau šios savivaldybės yra nurodžiusios turizmą kaip prioritetinę kryptį pritraukiant TUI.

Savivaldybių biudžeto pajamų planavimo ir paskirstymo sistema neskatina TUI pritraukimo. Valstybės kontrolė audito ataskaitoje nagrinėdama 2014 m. savivaldybių biudžetų formavimą pasisakė, kad valstybės ištekliai tarp valstybės ir savivaldybių biudžetų paskirstomi netinkamai ir neskatina savivaldybių priimti tokių sprendimų, kurie turėtų įtakos biudžetų pajamų didėjimui, neskatina regionų ekonomikos augimo.

Savivaldybėms skiriant GPM dalį išlaidų struktūrų skirtumams išlyginti, nevertinami ekonominiai rodikliai. Apskaičiuojant savivaldybėms lėšas išlaidų struktūrų skirtumams išlyginti ir toliau neatsižvelgiama į jų veiklos rezultatus, vykdomas funkcijas, jų apimtis. Naudojami tie patys statistiniai rodikliai, dalis kurių yra nepatikimi, pavyzdžiui savivaldybei priklausančių (iš jos

biudžeto finansuojamų) švietimo įstaigų patalpų bendras (iki 2016 m. – naudingas) plotas). Nėra ekonominių rodiklių, turinčių tiesioginę įtaką objektyviems savivaldybių išlaidų struktūrų skirtumų pasikeitimams, pvz.: pritrauktos užsienio ir vietos investicijos, sukurtos darbo vietos, investicijoms tinkama infrastruktūra ir pan.

Savivaldybės nepakankamai taiko užsienio investicijų pritraukimo priemones. Remiantis Valstybės kontrolės ataskaitoje pateiktos atliktos savivaldybių apklausos rezultatais, investuotojai, kurie atsisako investuoti savivaldybėse, dažniausiai įvardija šias priežastis:

- savivaldybės negali (ar nenori) suteikti finansinės paramos per mokestines lengvatas ir pan.;
- savivaldybės negali pasiūlyti įrengtų pastatų ar patalpų;
- netenkina esama infrastruktūra: žemės sklypai, susisiekimas, dujotiekis, elektra;
- pernelyg ilgai trunkantis statybos dokumentų tvarkymo procesas;
- kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas savivaldybėse.

Didžioji dalis investuotojų nurodytų problemų trukdančių jiems ateiti į regionus būtų išspręsta, jei savivaldybės naudotų investuotojų atėjimą skatinančias priemones. Tačiau mūsų atliktos savivaldybių apklausos rezultatai rodo, kad apie 40 proc. savivaldybių iš vis netaiko joms suteiktų priemonių investicijų skatinimui.

Savivaldybės investicijų pritraukimui gali taikyti šias priemones:

- Mokestinės lengvatos investuotojams
- Infrastruktūros verslui plėtojimas ir įrengimas
- Investuotojų konsultavimas ir bendradarbiavimas

88 proc. savivaldybių nesinaudoja įstatymuose numatytomis investuotojų pritraukimo skatinimui skirtomis mokestinėmis lengvatomis.

Pagal Lietuvoje galiojančius teisės aktus, savivaldybės investuotojų pritraukimui gali taikyti šias savivaldybių kompetencijai priskirtas mokesčių lengvatas: žemės mokesčio, žemės nuomos, nekilnojamojo turto, nekilnojamojo turto nuomos ir vietinių rinkliavų. Savivaldybių tarybos turi teisę mažinti šiuos mokesčius arba nuo jų atleisti investuotojus, tačiau savo biudžeto sąskaita.

Vidutiniškai apie 12 proc. savivaldybių pritraukdamos investuotojus taiko mokestines lengvatas, kiek dažniau naudojamos valstybinės žemės nuomos, nekilnojamojo turto ir žemės mokesčių lengvatos. Beveik nenaudojamos rinkliavų ir nekilnojamojo turto nuomos (nenaudoja 94 proc. savivaldybių) mokestinės lengvatos.

Lengvatas taikančios savivaldybės nurodė, kad valstybinės žemės nuomos mokesčio lengvatos efektyvumas yra kiek didesnis nei vidutinis, nekilnojamojo turto nuomos ir žemės mokesčių – vidutinis, o nekilnojamojo turto nuomos ir rinkliavų – mažai efektyvios. Pažymėtina,

kad dauguma likusių savivaldybių mokesčių lengvatas laiko mažai efektyviomis arba visiškai neefektyviomis.

Siekdamos didesnio lengvatų taikymo efektyvumo, savivaldybės gali turėti patvirtintas šių lengvatų taikymo tvarkas. Kaip gerąją praktiką galime paminėti Pasvalio sav., turinčią su investicijų skatinimu ir galima nauda savivaldybei siejamo nekilnojamojo turto nuomos mokesčio lengvatos skyrimo tvarką.

Mokestinių lengvatų taikymo investuotojams tvarkos gerosios praktikos pavyzdys. Pasvalio savivaldybės nekilnojamojo turto nuomos mokesčio tvarkoje nurodyta, kad mokesčių lengvatos gali būti suteikiamos arba atleidžiama nuo mokesčių, jeigu įmonės investicijos rajone sudaro ne mažiau kaip 500 000 Eur per metus (mokesčio lengvata taikoma iki trejų metų); įmonė naujai įsikūrusi (lengvata taikoma ne daugiau kaip dvejus metus) ir pan.

Savivaldybės retai taiko mokestines skatinimo priemones, kurios padėtų pritraukti investicijas, nes, jų nuomone, šios priemonės joms nuostolingos ir nėra efektyvios. Savivaldybės neįvertina, kad nauda per surenkamus kitus mokesčius gali keleriopai viršyti savivaldybių biudžetų praradimus dėl taikomų lengvatų, o pritrauktos tiesioginės užsienio investicijos skatintų jų ekonominį augimą.

Savivaldybių nuomone, patrauklesnė priemonė pritraukiant tiesioginius užsienio investuotojus, yra sutvarkyti pastatai ar žemės sklypai su įrengta infrastruktūra, tačiau nedaugelis jų gali tai pasiūlyti: pastatai kuriuos turi savivaldybės, dažniausiai apleisti, valstybine žeme savivaldybės nedisponuoja, o jos suteikimo procedūros dažnai atgraso investuotojus.

Savivaldybės vertindamos infrastruktūros plėtojimo priemonių efektyvumą nurodė, kad investuotojus labiausiai domina sutvarkyti pastatai, kur jie galėtų įsikurti. Remiantis savivaldybių apklausos duomenimis apie 77 proc. jų negali investuotojams pasiūlyti patrauklios išvystytos viešosios infrastruktūros, ar žemės su įrengta infrastruktūra, kur galėtų įsikurti investuotojai.

VšĮ „Investuok Lietuvoje“ pasiūlė žemės suteikimo investuotojams savivaldybėse problemą spręsti išnuomojant žemę ne aukciono būdu. Patikslintame Žemės įstatyme buvo nurodyta, kad valstybinė žemė gali būti išnuomota be aukciono tik išimtinai turintiems regioninės svarbos statusą, kurį patvirtina Regionų plėtros tarybos. Iki šiol 5 projektai turi jiems suteiktą regioninės svarbos statusą.

Savivaldybės, siekdamos pritraukti tiesioginių užsienio investuotojų, gali taikyti „minkštąsias“ priemones: bendradarbiauti su jais ir konsultuoti, t. y. rengti renginius ir dalyvauti juose, teikti pagalbą investuotojams tvarkant įvairius dokumentus ir pan. Dauguma šių priemonių yra efektyvios ir nereikalauja didelių finansinių išteklių.

Remiantis savivaldybių pateikta informacija, apie 77 proc. jų, siekdamos pritraukti investuotojų, netaiko šių priemonių, o 23 proc. dažniausiai teikia pagalbą atliekant teritorijų planavimo procedūras ar tvarkant statybų dokumentus, konsultuoja investuotojus. Rečiau renkamasi dalyvauti ar pačioms organizuoti įvairius renginius, rengti studijas ir analizes.

12 savivaldybių turi įsteigusios joms pavaldžias įstaigas, kurių viena funkcijų yra pritraukti investicijų ir ieškoti investuotojų. Jos konsultuoja investuotojus apie investavimo galimybes savivaldybėse ir teikia papildomą informaciją ir pagalbą. Neturinčiose pavaldžių įstaigų savivaldybėse (apie 80 proc. savivaldybių) konsultacijos ir pagalba užsienio investuotojams yra viena daugelio ir ne pagrindinė savivaldybės tarnautojų funkcijų, jose nėra padalinių, dirbančių su investicijų pritraukimu.

77 proc. savivaldybių nesinaudoja „minkštosiomis“ investicijų skatinimo priemonėmis, nebendradarbiauja su investuotojais ir nepadeda jiems konsultacijomis.

3. ATEITIES TENDENCIJOS

Tendencijų analizė atlikta fokus grupių metodu – tai kokybinis tyrimo metodas, pagrįstas diskusija mažoje grupėje. Tyrimai, pagrįsti tokia metodologija, paprastai atliekami organizuojant seriją mažų grupelių, kuriose aptariami tyrimo klausimai, o vėliau tiriamųjų pasisakymai analizuojami remiantis kokybine metodologija. Didžiausias fokus grupių privalumas yra tas, jog jos leidžia atskleisti žmogaus požiūrį į svarbų klausimą. Tokio tipo tyrimai leidžia papildyti strategijos rengimo žinias subjektyviu, kasdieniniu žmogaus patyrimu ir priartinti jas prie rajono žmogaus poreikių.

Atliekant aplinkos analizę svarbiausiomis globaliomis tendencijomis įtakojančiomis Šakių rajono verslo sąlygas įvardijamos šios:

1. **Technologinis progresas.** Technologijų vystymąsis įgalina verslo organizacijas vis daugiau rutininių procesų ir mechaninių darbų patikėti automatizuotoms technologijoms, virtualiems sprendimams ir taip didinti savo kuriamą pridėtinę vertę (net ir sąlyginai mažesnės pridėtinės vertės sektoriuose);
2. **Skaidrumas ir bendradarbiavimas.** Šiuo metu vis labiau įsivyrauja naujas atskaitingumo ir artimo bendradarbiavimo lygis tiek vyriausybių, tiek savivaldybių ir bendrovių atžvilgiu. Reputacija ir betarpiškas atviras bendravimas tampa bene svarbiausia ateities valiuta.
3. **Globali informacija.** Internetas ir didžiųjų duomenų kiekiai analizuojami realiuoju laiku įvairiuose pasaulio vietose kuria išskirtines galimybes greitiems sprendimams, galimybių ir tendencijų analizei.
4. **Kartų kaita.** Neabejotinai kritinis faktorius verslo augimui ir inovacijoms yra darbuotojas. Augant darbo jėgos mobilumui tai kuria tiek iššūkius, tiek ir galimybes regione veikiantiems verslo subjektams. Darbdaviams tenka vis labiau derintis prie globalių darbo kultūros ir atlygio sąlygų.
5. **Darbo jėgos demografiniai pokyčiai ir mobilumas.** Vis labiau keičiantis poreikiams darbo jėgai ir augant verslo technologiniam išprusimui tampa vis sunkiau išlaikyti darbuotojus dėl lengvo darbo jėgos tekamumo ypač artimose gyvenamosiose teritorijose.

4. STRATEGINĖS RAJONO VERSLO VYSTYMO KRYPTYS

Šakių rajono gyventojų demografija, esama ir potenciali infrastruktūra, mokestinė aplinka, veikiančių verslo subjektų profilis, darbo jėgos tendencijos gana tiksliai apibrėžia Šakių rajono savivaldybės galimybes (finansinį pajėgumą, organizacinį pasirengimą, į klientą orientuotą paslaugų organizavimą) talkinti verslo kūrimuisi ir veikimui Šakių rajone. Dominuojančios verslo šakos – žemės ūkis, prekyba, perdirbamoji pramonė sukuria daugiausia darbo vietų ir vertės rajone. Darbo rinkos profilis ir potencialo apribojimai neleidžia objektyviai tikėtis stambių darbdavių investicijų regione be reikšmingų, struktūrinių pokyčių darbo rinkoje.

Šakių rajono savivaldybės misija verslo plėtros ir investicijų pritraukimo atžvilgiu – kurti palankią fizinę, ekonominę ir socialinę verslo investicijoms aplinką draugiškiausioje verslui savivaldybėje.

Palankią verslui aplinką ir investicijų pritraukimą į Šakių rajoną savivaldybė bei susijusios įstaigos įgyvendina vadovaudamosi tokiomis esminėmis vertybėmis:

- **Bendruomeniškumas**. Veikdami bendradarbiavimo ir vienalytės Šakių rajono bendruomenės sąlygomis įsigaliname sutelkti resursus tikslingam rezultatui ir kuriame didesnę pridėtinę vertę kiekvienam bendruomenės dalyviui.
- **Skaidrumas**. Esame įsitikinę, kad skaidrumas ir atskaitingumas kuria pasitikėjimą rajone ir tokiu būdų palankią veiklai atmosferą.
- **Profesionalumas**. Veikiame profesionaliai, greitai ir kokybiškai. Auginame savo kompetencijas, dalijamės geriausiomis praktikomis su partneriais ir suinteresuotomis pusėmis.
- **Lankstumas**. Spračiai kintančioje aplinkoje esame lankstūs ir greiti. Esant būtinybei galime ypač greitai tartis, reaguoti, priimti sprendimus užtikrindami sklandžius biurokratinius procesus reikalingus verslo plėtrai ir investuotojų pritraukimui.

SSGG ANALIZĖ

STIPRYBĖS	GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
Šakių rajonas pasižymi gyvenimo kokybės ekologija – nėra taršios ir triukšmingos pramonės.	Galimybė pritraukti gyventi Šakiuose kokybiško gyvenimo sąlygų ieškančius, bei tokioje aplinkoje veikti norinčius (netaršius ir netriukšmingus) verslus.	Siekdami išlaikyti ekologijos mąstą ir tokį konkurencinį pranašumą galime būti nepatrauklūs kai kurių industrijų investuotojams.

Šakių rajonas stiprus žemės ūkio verslais (dėl derlingų žemių, dėl stambių ūkių).	Galimybė kurtis žemės ūkio sektoriaus verslams papildantiems maisto gamybos vertės grandinę. Kompetencijos ir patirties kaupimas industrijoje gali leisti padidinti efektyvumą ir kuriamą vertę sektoriuje.	Ūkių koncentracija ir stambėjimas kelia riziką tapti priklausomais nuo kelių stambių verslo darbdavių Koncentracija vien aplink žemės ūkio industriją gali mažinti patrauklumą kitų industrijų investuotojams.
Reikšminga Šakių rajono gyventojų darbštumo charakteristika (taip pat gera rajono gyventojų sveikata).	Šakių rajone veikiančių įmonių ir organizacijų darbuotojai yra darbštus ir efektyvūs – tai reikšminga sąlyga pritraukiant naujas investicijas.	Šakių rajono darbuotojai yra nuolat pageidaujami ir viliojami įmonių ir organizacijų iš kitų aplinkinių rajonų, todėl konkurencija dėl darbuotojų aštrėja.
Šakių rajone sparčiai mažėja bedarbių.	Galimybė visiems norintiems rasti darbą Šakių rajone yra stiprus faktorius pritraukiant naujus gyventojus į rajoną.	Naujas investicijas pritraukti tampa vis sunkiau dėl ribotos darbo jėgos pasiūlos.
Šakių rajono savivaldybė turi perspektyvių infrastruktūros resursų verslui pritraukti.	Potencialūs investuotojai sąlyginai greitai gali įsikurti Šakių rajone.	
SILPNYBĖS	**GALIMYBĖS**	**GRĖSMĖS**
Gyventojų skaičiaus rajone mažėjimas (gimstamumo rodiklis, natūralios kaitos rodiklis, tarptautinės migracijos rodiklis ir pan.)	Atsilaisvinant gyvenamajam plotui atsiranda galimybė aktyviau populiarinti Šakių rajoną ir pritraukti gyventojus iš gretimų rajonų ar netgi grįžtančius ir emigracijos užsienio valstybėse.	Kritinė grėsmė galinti turėti ilgalaikių pasekmių rajonui, kai nerandant reikiamos kvalifikacijos darbo jėgos bus prarandamas verslo ir organizacijų interesas veikti šiame rajone. Investicijų atitraukimas iš rajono bus labai reikšmingas ir grėsmingas signalas.
Moksleivių mokyklose sparčiai mažėja	Perorientuoti mokymo institucijas ir ugdymo procesą	Nepatenkinant besimokančiųjų poreikių ir parengimo

	ženkliai pagerinant ugdymo kokybę ir poveikį karjeros sėkmei.	efektyviam veikimui darbo rinkoje gali didėti išvykstančiųjų iš rajono moksleivių – studentų skaičius.
Biurokratinė strategijos, su ja susijusių planų ir priemonių įgyvendinimo kultūra.	Formalizuoti strategijos įgyvendinimo ir stebėsenos procesą taip užtikrinant nuoseklų ir efektyvų strategijos įgyvendinimą.	Strategija gali tapti dar vienu dokumentu kurio pagrindu nesukurta jokių sisteminių veiklos pokyčių aptariamoje srityje ir poveikis rajonui yra labiau atsitiktinis arba savaiminis nei kryptingas, planuojamas ir valdomas.
Laisvo gyvenamojo ploto stoka rinkoje	Galimybė kurti naujus gyvenamuosius nekilnojamo turto projektus (objektus).	Greitai apgyvendinti atvykusius naujus gyventojus (darbuotojus) nėra galimybės.
Investiciniai objektai (pastatai, sklypai, kita infrastruktūra) nėra pilnai parengti	Galimybė investicinius objektus taikyti prie ateinančių ar jau veikiančių verslo subjektų papildomų investicijų poreikių.	Nebūdami pasiruošę su investiciniais objektais galime nesudominti investuotojų arba užtrukti neprognozuojamai ruošiant investicinius objektus ar su tuo susijusius sprendimus.

Šaltinis: sudaryta autorių, 2017 m.

Remiantis SSGG analize, Šakių rajono demografijos ir ekonomnės – socialinės aplinkos tendencijomis išskiriamos trys galimos strateginės alternatyvos Šakių rajono savivaldybės verslo plėtrai:

1. Alternatyva. **Agresyvi naujų verslo subjektų (investuotojų) paieška ir investuotojams palankios aplinkos kūrimas.**

Būtinosios sąlygos šiai alternatyvai realizuoti yra:

- **Kvalifikacija ir kompetencija** pritraukti ir išlaikyti sisteminius / institucinius investuotojus;
- **Pakankamas** darbo jėgos potencialas greitam įdarbinimui rajone (arba operatyvus darbo jėgos parengimui / perkvalifikavimui);
- **Paruošta** infrastruktūra verslo įsikūrimui;

- Greita ir profesionali savivaldybės komunikacija su potencialiais investuotojais;
- Greitas politinių ir administracinių sprendimų priėmimas savivaldybėje.

Alternatyvos privalumai:

- Galimybė santykinai greitai sukurti naujas darbo vietas regione;
- Investuotojų atėjimas sukurtų konkurenciją esamiems verslams ir skatintų gerinti sąlygas esamiems darbuotojams;

Alternatyvos trūkumai:

- Nesant laisvos ar tinkamos darbo jėgos – neigiamą efektą pajaus esami verslo subjektai dėl darbuotojų perviliojimo. Didėtų konkurencinė įtampa regione;
- Reikalingos didelės pradinės infrastruktūros paruošimo lėšos;
- Reikalingas Šakių rajono perpozicionavimas arba identiteto korekcijos;

2. Alternatyva. **Nuoseklus naujų verslo subjektų kūrimosi Šakių rajone skatinimas remiantis jau veikiančių ir rajonui reikšmingų industrijų verslo subjektų veiklos sritimis praplečiant vertės grandinę, didinant sukuriamą vertę atskirose industrijose**

Būtinosios sąlygos šiai alternatyvai realizuoti yra:

- Aiškiai suvokti Šakių rajono prigimtį, konkurencinį pranašumą, stipriąsias / silpnąsias puses;
- Tikslūs darbo jėgos profilio duomenys rajone ir nuolatinė tendencijų bei potencialo stebėsena;
- Kokybiškai pažinti veikiančius verslo subjektus, jų paskatas ir ateities ketinimus;
- Kokybiškas ir nuolatinis dialogas su rajone jau veikiančiais verslo subjektais (bendrakūrimo paradigma);
- Savivaldybės pareigūnų ir tarnybų (pavaldžių organizacijų) strateginis raštingumas ir strateginės krypties laikymasis;

Alternatyvos privalumai:

- Nuoseklus augimas kurs pasitikėjimą rajone jau veikiančių verslų tarpe (atsirandant vertės grandinę papildantiems subjektams);
- Tikslinga smulkesnių investuotojų, papildančių vertės grandines industrijose, paieška leistų remtis esamomis kompetencijomis ir lengviau juos pritraukti (smulkesnių investuotojų reikalavimai žemesni);
- Investicijas infrastruktūros paruošimui galima planuoti palaipsniui (nuosekliai);
- Nereikia perpozicionuoti Šakių rajono ir performuluoti identiteto;

Alternatyvos trūkumai:

- Reikalingas visų suinteresuotų pusių kasdieninių veiksmų koordinavimas, nuoseklumas ir dėmesio išlaikymas (įdirbio perimamumas);
- Nepakankamai staigus ir akivaizdaus momentinis rezultatas;

3. Alternatyva. **Esamų verslo subjektų parama ir skatinimas ikišiolinių priemonių ir veiklų pagrindu.**

Alternatyvos įgyvendinimui nereikalingi sisteminiai ar struktūriniai pakeitimai. Svarbiausios sąlygos kokybiškam alternatyvos įgyvendinimui:

- Kokybiškai pažinti veikiančius verslo subjektus, jų paskatas ir ateities ketinimus;
- Kokybiškas ir nuolatinis dialogas su rajone jau veikiančiais verslo subjektais (bendrakūrimo paradigma);
- Objektyvi ir nešališka verslo subjektų parama / skatinimas;

Alternatyvos privalumai:

- Stiprinami esami verslo subjektai arba naujos veiklos jau veikiančių verslų bazėje;
- Jau sukaupta ankstesnė patirtis ir įgyta verslo skatinimo / rėmimo kompetencija;

Alternatyvos trūkumai:

- Neakivaizdus proveržis rajone;
- Yra rizika nesukurti papildomų darbo vietų, o tik paskirstyti paramos ir paskatų veiksmus esamų verslo subjektų tarpe.

Renkantis strateginę alternatyvą turinio požiūriu svarbu atsižvelgti į fundadmentalius strategijų taktikos skirtumus ir paskirtį skirtingose situacijose. Analizuojant alternatyvas apžvelgta:

Vertikali integracija – tai verslo subjektų veikiančių rajone papildymas naujais, esamus subjektus papildančiais ir taip vertės grandinę išplečiančiais investuotojais. Pagrindinė šios taktikos idėja – išplėsti rajono konkurencinę įtaką didesnės visuminės veiklos mastu. Svarbiausi vertikalios integracijos tikslai yra:

- išplėsti verslo subjektų veikiančių rajone asortimentą;
- derybinės įtakos investuotojų pritraukimui įgijimas per papildoma vertikalią vertę jiems;

Diversifikacija – tai rajone veikiančių verslo subjektų papildymas naujais, su iki šiol veikusiais subjektais visai nesusijusiais investuotojais. Ši taktika pasiteisina ir yra aktuali tada, kai svarbu sumažinti esamos verslo subjektų konjunktūros riziką. Pagrindinės prielaidos, kurioms esant verta taikyti šio tipo taktiką: kai savivaldybė disponuoja pakankamu kiekiu laisvų išteklių; kai savivaldybės teritorijoje veikiančių verslo subjektų veiklos rezultatai prastėja.

Veiklos koncentracija – ji leidžia pasiekti pakankamai aukštą profesionalumo lygį, o visas dėmesys ieškant veiklos galimybių ir stebint neigiamus reiškinius yra betarpiškas, koncentruotas į tiesioginę veiklą, veikiančių rajone verslų poreikius, konkuruojančių rajonų veiksmus. Šio tipo strategija:

1. Leidžia formuoti esminius savivaldybės sugebėjimus koncentruojant visus išteklius ir pajėgas bei vadybinę kompetenciją, siekiant tapti savivaldybe, vienoje veikloje pasiekiančia gerų rezultatų;

2. Įgalina panaudoti savo sukauptą patirtį tam, kad savivaldybė būtų novatoriška ir efektyvi;

3. Savo esminių sugebėjimų pagrindu suformuoti savivaldybei aukštos veiklos kokybės įvaizdį.

Intensyvus augimas (skverbimasis). Skverbimosi į rinką strategija siekiama per aktyvesnius rinkodaros veiksnius padidinti tiesioginių investicijų rinkos dalį. Šią strategiją perspektyviausiai taikyti, kai:

- rinka nėra pakankamai pripildyta investavimo galimybių (alternatyvių pasiūlymų investuotojams);
- bendra investuoti norinčiųjų rinka auga, o konkuruojančių savivaldybių pasiūlymai ir rinkos dalis mažėja;
- rinkodaros veiksmai yra efektyvūs ir ekonomiškai naudingi.

Posūkio strategija. Šios strategijos pagrindinė idėja – "apeiti" iškilusias problemas, jei jas išspręsti sunku ar neapsimoka. Šio tipo strategijos taikymo prielaidas galima išskirti į tris grupes:

- kai savivaldybė turi ryškius sugebėjimus, tačiau susiduria su konkrečios veiklos sunkumais;
- kai savivaldybės konkurencinis statusas yra žemas;
- kai savivaldybė vykdo neveiksmingą galimybių naudojimo bei pavojų vertinimo strategiją, neefektyviai pasitelkia savo išteklius ir sugebėjimus.

Šakių rajono savivaldybei rekomenduojama antroji alternatyva su **veiklos koncentracijos** taktika „**Nuoseklus naujų verslo subjektų kūrimosi Šakių rajone skatinimas remiantis jau veikiančių ir rajonui reikšmingų industrijų verslo subjektų veiklos sritimis praplečiant vertės grandinę, didinant sukuriamą vertę atskirose industrijose**".

Stiprinant vertės grandinę rajone jau veikiančių subjektų industrijose, bus sukuriama daugiau vertės vietoje ir nuosekliai auginami susiję su industrija verslai. Tokiu būdų išsaugoma galimybė įgyvendinti darbo jėgos parengimo, perkvalifikavimo, švietimo veiklas siekiant didesnio darbo jėgos potencialo ateityje.

Verslo paramos veiklos ir apimtys daugiau grąžos kurtų jau veikiančiose industrijose nei įsisavinant visiškai naujas, Šakių aplinkoje neįprastas ir darbo jėgai nepažįstamas sritis.

Keliami tokie pagrindiniai šios strateginės alternatyvos **strateginiai tikslai**:

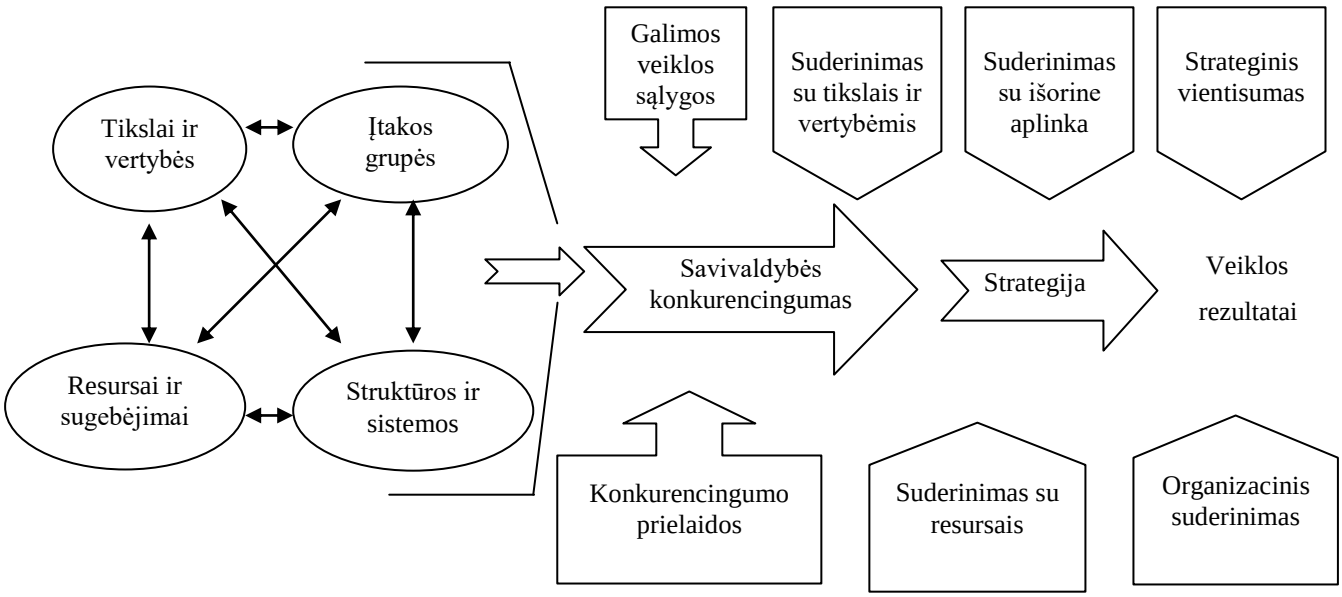
1. Strateginis tikslas. Naujų verslo subjektų (investuotojų) pritraukimas reikšmingose Šakių rajonui industrijose didinant vertės grandinę ir sukuriamą vertę industrijoje (šakoje);

2. Strateginis tikslas. Reikšmingas savivaldos reputacijos, žinomumo ir paslaugų verslui kokybės pagerinimas (reguliavimo mažinimas, sprendimų priėmimo greičio didinimas, artimesnis bendravimas);

3. Strateginis tikslas. Darbo jėgos potencialo didinimas parengimo, perkvalifikavimo, pritraukimo srityse.

5. VEIKLOS MODELIS, TAKTINIAI TIKSLAI IR UŽDAVINIAI

Strategijos įgyvendinimo sėkmę lemia trys pagrindiniai veiksniai: *organizacijos visuminė kompetencija, galimos veiklos sąlygos (išorinė aplinka) ir konkurencingumo prielaidos.* Integruojant šiuos veiksnius, išskiriami Šakių rajono savivaldybės konkurencinio pranašumo šaltiniai kurie yra pagrindas strategijai suformuoti ir ją įgyvendinti, nes šiuolaikinėmis aplinkos sąlygomis tik unikalūs ir esminiai pranašumai gali savivaldybei ir čia veikiančiam verslui garantuoti ilgalaikę sėkmę. Tačiau neužtenka vien išsiaiškinti šiuos pranašumus, kompetencijas ir parengti strategiją, ji turi būti suderinta su bendraisiais savivaldybės veiklos tikslais ir filosofija, su išorine aplinka, su turimais ir galimais naudoti resursais.



5.1. pav. Sisteminis požiūris į strateginį valdymą

Verslo plėtros strategijos integralumo su Šakių rajono savivaldybės bendruoju strateginiu veiklos planu kontekste svarbu:

1. Peržiūrėti visas funkcines strategijas bei numatytas jų priemones ir sinchronizuoti bendriesiems rajono tikslams užtikrinant vientusumą ir kryptingumą;

2. Sutelkti atsakomybes, įgaliojimus ir stiprinti atskaitingumą už strategijos įgyvendinimą ir stebėseną suteikiant strategijos savininkiškumą atitinkamiems savivaldybės pareigūnams ar asocijuotoms savivaldybės organizacijoms;

3. Įgalioti verslo plėtros strategijos savininką priimti sprendimus ir suteikti strategijos įgyvendinimo ir priežiūros organizavimui reikalingus resursus.

4. Užtikrinti periodinį strategijos įgyvendinimo progreso stebėsenos procesą pagal nustatytus strategijos rodiklius.

Šakių rajono savivaldybės pasirinktos „Nuoseklus naujų verslo subjektų kūrimosi Šakių rajone skatinimas remiantis jau veikiančių ir rajonui reikšmingų industrijų verslo subjektų veiklos sritimis praplečiant vertės grandinę, didinant sukuriamą vertę atskirose industrijose“ strateginės alternatyvos taktiniai tikrai ir uždaviniai:

1. Taktinis tikslas. Šakių rajono rinkodara ir žinomumo didinimas:

1.1. Uždavinys. Aktualaus rajono pozicionavimo parengimas (žemės ūkio, turizmo, apdirbamosios pramonės kontekste);

1.2. Uždavinys. Informacijos, aktualios verslo plėtrai ir investuotojų pritraukimui, rinkimas, nuolatinis atnaujinimas ir teikimas suinteresuotoms šalims švairia forma (spausdintinė, elektronine, video ir pan.);

1.3. Uždavinys. Informacijos investuotojams ir verslui sklaidos kanalų paruošimas, nuolatinė priežiūra ir atnaujinimas;

1.4. Uždavinys. Bendrų savivaldos ir verslo misijų organizavimas į tarptautinius kontaktų, investuotojų paieškos, galimybių verslui Šakių rajone pristatymo renginius;

1.5. Uždavinys. Organizuoti aktyvią investuotojų paieškos ir pritraukimo veiklą;

1.6. Uždavinys. Galimybių gyventi ir dirbti Šakių rajone kaimyninių savivaldybių gyventojams pristatymas.

2. Taktinis tikslas. Vidinių savivaldybės procesų ir paslaugų verslui efektyvinimas:

2.1. Uždavinys. Esamų struktūrų ir atsakomybių savivaldybėje, susijusių su verslo plėtra ir investicijų pritraukimu, peržiūra bei optimizavimas;

2.2. Uždavinys. Verslo interesantams aktualių savivaldos sprendimų, leidimų, žemės įsigijimo ar nuomos klausimų verslo plėtrai ir investicijoms sprendimų supaprastinimas ir procesų pagreitinimas iki maksimaliai trumpo laiko;

2.3. Uždavinys. Verslo aptarnavimo organizavimas vieno langelio principu;

2.4. Uždavinys. Investicinių projektų skyriaus veiklos efektyvumo didinimas;

2.5. Uždavinys. Atsakomybės už strategijos įgyvendinimą ir priežiūrą įtvirtinimas savivaldybės struktūroje;

2.6. Uždavinys. Verslo plėtros strategijos tikslų (strateginių ir taktinių) rodiklių pradinių ir siekiamų reikšmių nustatymas bei progreso stebėsena;

3. Taktinis tikslas. Su strategijos įgyvendinimu susijusių darbuotojų / tarnautojų ir pavaldžių institucijų ir verslo bendradarbiavimo gerinimas:

3.1. Uždavinys. Bendradarbiavimo su verslu aktyvinimas (renginių, diskusijų, bendros veiklos pasitarimų forma);

3.2. Uždavinys. Verslo ketinimų ir poreikių, investicinių planų, žmogiškųjų išteklių poreikių, verslo būklės ir tendencijų susteminga analizė;

3.3. Uždavinys. Verslo subjektams aktualių informacinių, ugdymo ir skatinimo renginių organizavimas;

3.4. Uždavinys. Aktyvesnė dalininko rolė pavaldžiose savivaldybei organizacijose susijusiose su verslo skatinimu ir plėtra. Atskaitomybės už pavaldžių organizacijų efektyvumą didinimas;

3.5. Uždavinys. Paskatų sistemos už pritrauktas naujas investicijas į Šakių rajoną sistemos sukūrimas ir jos įgyvendinimas;

3.6. Uždavinys. Kooperacijos Šakių rajono verslo bendruomenėje skatinimas tokiu būdu didinant kuriamą vertę ir plečiant vertės grandinę rajone;

4. Taktinis tikslas. Atsakingų už strategijos įgyvendinimą ir priežiūrą strateginio raštingumo bei investuotojų paieškos ir pritraukimo kompetencijų kėlimas:

4.1. Uždavinys. Investicijų pritraukimo kompetencijų savivaldybėje identifikavimas, tobulinimas ir rezultatyvumo matavimas;

4.2. Uždavinys. Bendradarbiavimo su atitinkamomis investicijų pritraukimo agentūromis inicijavimas, bendrosios gerosios praktikos dalijimasis;

5. Taktinis tikslas. Kietųjų ir minkštųjų resursų inventorizacija ir parengimas investicijoms:

5.1. Uždavinys. Paramos verslui sistemos peržiūra ir aktualizavimas (pertvarkymas) siekiant tvaraus teigiamo poveikio verslo konkurencingumo augimui;

5.2. Uždavinys. Specializuotų ir tikslių duomenų apie esamą ir potencialią darbo jėgą rinkimas bei komunikavimas;

5.3. Uždavinys. Aktualių verslui darbo jėgos ugdymo programų / priemonių inicijavimas, sukūrimas ir vykdymas;

5.4. Uždavinys. Kietosios infrastruktūros investicijoms inventorizacija ir galimybių ją parengti investicijoms auditas (laisvi, apleisti sklypai ir / ar pastatai ir pan.).

6. SĖKMĖS VEIKSNIAI IR STEBĖSENOS RODIKLIAI

Sėkmingam pasirinktos strategijos įgyvendinimui aktualios šios prielaidos:

- Aiškiai suvokti Šakių rajono prigimtį, konkurencinį pranašumą, stipriąsias / silpnąsias puses;
- Disponuoti tiksliais darbo jėgos profilio duomenimis rajone ir vykdyti nuolatinę tendencijų bei potencialo stebėseną;
- Kokybiškai pažinti veikiančius verslo subjektus, jų paskatas ir ateities ketinimus;
- Vesti kokybišką ir nuolatinį dialogą su rajone jau veikiančiais verslo subjektais (bendrakūrimo paradigma);
- Užtikrinti savivaldybės pareigūnų ir tarnybų (pavaldžių organizacijų) strateginį raštingumą ir strateginės krypties laikymąsi.

Strategijos įgyvendinimo sėkmė priklausys nuo interesų savivaldybės administracijoje ir politinėse struktūrose sinchronizavimo todėl svarbu visoms struktūroms ir politinėms jėgoms susitarti dėl:

1) Šios strategijos reikšmingumo visiems darbuotojams ir savivaldybės struktūroms;

2) Reikalingų finansinių ir kitų išteklių strategijai įgyvendinti dedikavimo;

3) Strategijos neatidėliotino aktualumo ir pozicijos visoje savivaldybės veiklos sistemoje;

4) Atsakingų darbuotojų ir politikų greito ir darnaus veikimo neapibrėžtumo ir kintančių sąlygų aplinkoje;

Šios prielaidos suponuoja kritinius strategijos įgyvendinimo sėkmės veiksnius:

- Lokalizuota atsakomybė ir suteikti įgaliojimai strategijos įgyvendinimui;
- Kokybiška, reguliari priežiūros sistema su stebėsenos rodikliais;
- Aukštas institucinis sąmoningumas apie aplinkos tendencijas, rajono identitetą, savivaldos stiprybes ir silpnybes;
- Pilna ir aktuali informacija apie darbo jėgą rajone ir jos tendencijas;
- Kokybiškas savivaldybės ir atsakingų už strategiją darbuotojų ryšys su jau veikiančiais verslo subjektais;
- Atsakingų už strategiją ir jo įgyvendinimo veiklas darbuotojų / tarnautojų strateginis raštingumas.

6.1 lentelė. Strateginių tikslų stebėsenos rodikliai

Strateginis tikslas	Stebėsenos rodikliai
1. Naujų verslo subjektų (investuotojų) pritraukimas reikšmingose Šakių rajonui industrijose didinant vertės grandinę ir sukuriamą vertę industrijoje (šakoje)	- Naujų investicijų rajone apimtis (EUR); - Naujų investuotojų skaičius (įm.sk.); - Per metus sukurtų naujų darbo vietų skaičius.
2. Reikšmingas savivaldos reputacijos, žinomumo ir paslaugų verslui kokybės pagerinimas (reguliavimo mažinimas, sprendimų priėmimo greičio didinimas, artimesnis bendravimas)	- Vartotojų pasitenkinimo savivaldybės paslaugomis verslui matavimas (indeksas); - Net Promoter Score indeksas; - Sprendimų priimtų per pati mažiausą terminą dalis (%);
3. Darbo jėgos potencialo didinimas parengimo, perkvalifikavimo, pritraukimo srityse	- laisvų darbo vietų užpildymo greitis (dienomis); - Verslo subjektų pasitenkinimas darbo jėgos kokybe.

Šaltinis: sudaryta autorių, 2017 m.

6.2 lentelė. Taktinių tikslų stebėsenos rodikliai

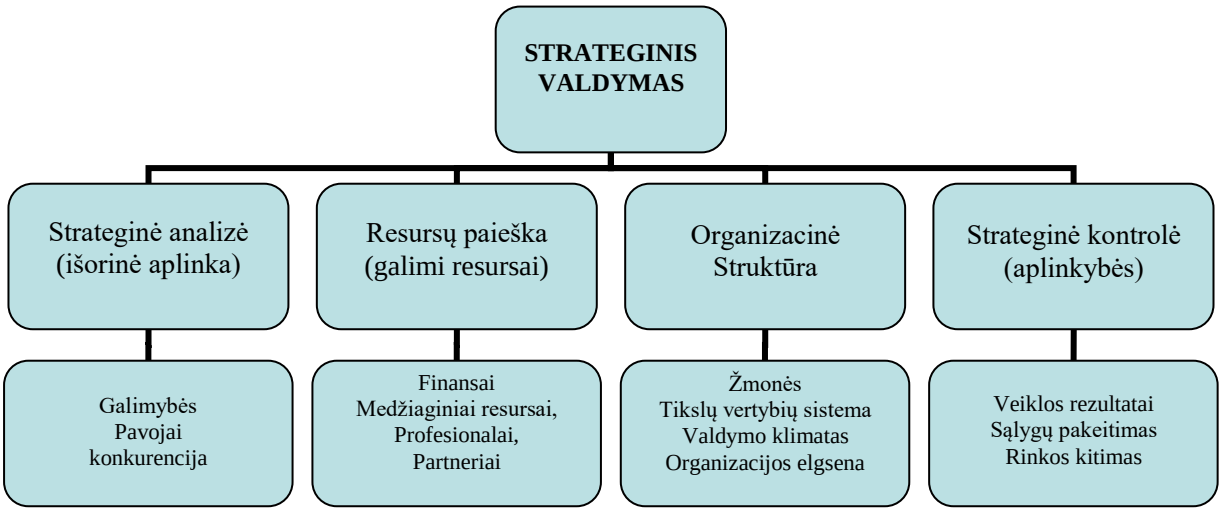
Taktinis tikslas	Stebėsenos rodikliai
1. Šakių rajono rinkodara ir žinomumo didinimas	Informacijos investuotojams ir suinteresuotoms šalims naujumas (d.); Lankytojų informaciniuose šaltiniuose (web, fcb, parodos) skaičius (vnt.); Informacijos pateikimo suinteresuotoms šalims greitis (d.) Viešos informacijos web ir fcb prieinamumas (sek.) Investicijų pritraukimo veiklos aktyvumas (susitikimų, informacijos užsakymo ir pateikimo, derybinių susitikimų skaičiai); Investicijų pritraukimo veiklos rezultatyvumas (sėkmės %);
2. Vidinių savivaldybės procesų ir paslaugų verslui	Verslui reikalingų paslaugų suteikimas vieno langelio principu

efektyvinimas	(kontaktų dėl sprendimų skaičius); Savivaldybės sprendimų priėmimo greitis (d.); Pasitenkinimu savivaldybės paslaugumu ir aptarnavimu indeksas.
3. Su strategijos įgyvendinimu susijusių darbuotojų / tarnautojų ir pavaldžių institucijų ir verslo bendradarbiavimo gerinimas	Bendrų savivaldos ir verslo bendruomenės susitikimų skaičius; Bendruose savivaldos ir verslo bendruomenės susitikimuose dalyvaujančių verslo atstovų skaičius.
4. Atsakingų už strategijos įgyvendinimą ir priežiūrą strateginio raštingumo bei investuotojų paieškos ir pritraukimo kompetencijų kėlimas	Potencialių investuotojų aptarnavimo kokybė (pasitenkinimas atsakingų savivaldos darbuotojų paslaugumu, informacijos detalumu ir operatyvumu); Potencialių investuotojų aptarnautų per atskaitingą laikotarpį skaičius.
5. Kietųjų ir minkštųjų resursų inventorizacija ir parengimas investicijoms	Informacijos apie kietuosius ir minkštuosius resursus aktualumas (naujumas); Informacijos pasiekiamumas (trukmė sek. rasti reikalingą informaciją); Potencialių investuotojų ir jau veikiančių verslo subjektų grįžtamasis ryšys apie pateiktos informacijos aktualumą ir kokybę.

Šaltinis: sudaryta autorių, 2017 m.

7. ŠAKIŲ RAJONO VERSLO PLĖTROS STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO STEBĖSENA IR ARTIMIAUSI VEIKSMAI

Žemiau pateikiama apibendrinta Šakių rajono savivaldybės strateginio valdymo sistema, apimanti keturias pagrindines veiklas: strateginę analizę, resursų paiešką, organizacinę struktūrą bei strateginę kontrolę:



7.1 pav. Strateginio valdymo schema

Pagrindinis strateginio valdymo elementas – *strateginė analizė*. Strategijos įgyvendinimo ir vėlesnio jos tvarumo sėkmė daugiausia priklauso ar sugebės Šakių rajono savivaldybė aptikti atsirandančias galimybes ir jas panaudoti, taip pat pastebėti kylančias grėsmes ir jų išvengti. Svarbiausias strateginio planavimo, kurio pagrindas – analizė, uždavinys yra strateginio pertraukiamumo, galinčio turėti organizacijai neigiamų pasekmių, aptikimas.

Kad aplinkoje esančios galimybės būtų panaudotos, reikia dedikuotų kokybiškų *resursų* – finansų, žmonių, veiklos partnerių, įrengimų, informacijos ir kt. Pagrindinis *resursų bazės analizės* uždavinys yra atsakyti į klausimą – ar gali organizacija sukaupti reikiamus resursus, kad realizuotų pasirinktą strategiją.

Kitas labai svarbus strateginio valdymo elementas – *organizacinė struktūra*. Tai ne tik elementinė organizacijos sudėtis su savo hierarchiniais ryšiais, įgaliojimų ir atsakomybių struktūra, bet visos veikiančios sistemos, personalas, procedūros bei procesai..

Strateginės kontrolės paskirtis – teikti informaciją apie strategijos diegimą. Operatyvinės kontrolės objektas yra įvairių procedūrų ir veiksmų atlikimo efektyvumas, savalaikiškumas bei

esamos padėties analizė. Vidinės kontrolės paskirtis – koreguoti strateginių programų realizavimą, geriau panaudojant vidinius resursus. Strateginė kontrolė, nukreipta į organizacijos išorę, skirta diegiamai strategijai koreguoti pagal pakitusias sąlygas, taip pat vertinti šios strategijos ir aplinkos realijų atitikimą.

Artimiausi esminiai veiksmai kurie turi būti atlikti 2018 I kevirtį :

- Auditas 2018 m. I ketvirtis;
- Perkėlimas į veiklos planus;
- Priežiūros ir rodiklių matavimas ir stebėsena 2018 m. I ketvirtis.

PRIEDAI

1 priedas

Šakių rajono savivaldybės smulkaus ir viudtinio verslo fondo panaudojimas 2012 – 2016 metais

SVVPF priemonės	Priemonės atsiradimo nuostatuose metai	Suteikta paramos, 2012 m.		Suteikta paramos, 2013 m.		Suteikta paramos, 2014 m.		Suteikta paramos, 2015 m.		Suteikta paramos, 2016 m.		Iš viso:	
		Gavėjų skaičius	Suma, Eur	Gavėjų skaičius	Suma, Eur	Gavėjų skaičius	Suma, Eur	Gavėjų skaičius	Suma, Eur	Gavėjų skaičius	Suma, Eur	Gavėjų skaičius	Suma, Eur
Įmonės įsteigimo išlaidų kompensavimas	iki 2009	5	372,27	11		4	243,28	6	418,34	3	351,45	**29**	**1385,34**
Rinkodaros išlaidų kompensavimas	iki 2009	1	185,36	0		0	0	0	0	0	0	**1**	**185,36**
Parodos išlaidų kompensavimas	iki 2009	0	0	0		1	289,62	0	0	1	185	**2**	**474,62**
Paraiškų, verslo planų rengimo išlaidų kompensavimas	iki 2009	0	0	0		0	0	0	0	0	0	**0**	**0**
Teritorinio planavimo dokumentų, techninių planų rengimo išlaidų kompensavimas	iki 2009	0	0	1	868,86	0	0	0	0	0	0	**1**	**868,86**
Paskolos palūkanų kompensavimas	iki 2009	0	0	0		1	1448,1	0	0	0	0	**1**	**1448,1**

SVVPF priemonės	Priemonės atsiradimo nuostatuose metai	Suteikta paramos, 2012 m.		Suteikta paramos, 2013 m.		Suteikta paramos, 2014 m.		Suteikta paramos, 2015 m.		Suteikta paramos, 2016 m.		Iš viso:	
		Gavėjų skaičius	Suma, Eur	Gavėjų skaičius	Suma, Eur	Gavėjų skaičius	Suma, Eur	Gavėjų skaičius	Suma, Eur	Gavėjų skaičius	Suma, Eur	Gavėjų skaičius	Suma, Eur
Įrangos įsigijimo kompensavimas verslo subjektams, įregistruotiems ne anksčiau kaip prieš 12 mėn., nuo 2015 m.- 18 mėn.	2011	4	2551,55	9	7066,73	12	9731,23	6	9700	4	3117,8	**35**	**32167,31**
Jaunimo verslo idėjos finansavimas	2013	x	x	1	1448,1	1	1448,1	1	3000	0	0	**3**	**5896,2**
Įrangos įsigijimo kompensavimas įmonėms iki 48 mėn., sukuriančioms naują darbo vietą.	2015	x	x	x	x	x	x	2	2000	0	0	**2**	**2000**
Iš viso		**10**	**3109,18**	**22**	**9383,69**	**19**	**13160,33**	**15**	**15118,34**	**8**	**3654,25**	**74**	**44425,79**

2 priedas

Įmonių pasinaudojusių Šakių rajono savivaldybės smulkaus ir viudtinio verslo fondo parama 2001 – 2016 metais

Eil. nr.	Įmonė	Projektas	Laikotarpis, metai	SVVPF lėšų paskirtis	Paramos suma, Eur	Iš jos grąžintina suma (paskolos)	Rezultatai
1	UAB „BTAP group“	Įrangos interneto ryšiui įvedimas	2016	Įrangos įsigijimo kompensavimas įmonėms, įkurtoms ne anksčiau kaip prieš 18 mėn.	3000		8 darbuotojai, įmonė pateikusi DB plėtros projektą
2	UAB „Mėsos guru“	Autoparduotuvės įsigijimas	2016	Įrangos įsigijimo kompensavimas įmonėms, įkurtoms ne anksčiau kaip prieš 18 mėn.	2800		2 darbo vietos, įmonė pateikusi DB plėtros projektą mėsos perdirbimui
3	UAB REMANDA	Paskola patalpų įsigijimui	2016	Paskolos palūkanų kompensavimas	1000		5 darbuotojai
4	MB Vaido autoreikmenys	Prekybinės įrangos įsigijimas	2016	Įrangos įsigijimo kompensavimas įmonėms, įkurtoms ne anksčiau kaip prieš 18 mėn.	1600		2 darbuotojai
5	MB Grožio centras Hera	Grožio salono įrangos įsigijimas	2016	Įrangos įsigijimo kompensavimas įmonėms, įkurtoms ne anksčiau kaip prieš 18 mėn.	500		Įmonė veikia, samdomų darbuotojų nėra
6	MB „Pagauk“	Dalyvavimas parodoje ir biuro įrangos pirkimas	2016	Dalyvavimo parodoje ir įrangos įsigijimo išlaidų kompensavimas	585		Įmonė veikia, samdomų darbuotojų nėra
7	MB Rūbų parduotuvėlė	Prekybinės įrangos įsigijimas	2016	Įrangos įsigijimo kompensavimas įmonėms, įkurtoms ne anksčiau kaip prieš 18 mėn.	303		Įmonė uždaryta
8	MB Sulčiukas	Gamybinės įrangos pirkimas	2015	Įrangos įsigijimo kompensavimas įmonėms, įkurtoms ne anksčiau kaip prieš 18 mėn.	1500		Įmonė veikia, samdomų darbuotojų nėra

Eil. nr.	Įmonė	Projektas	Laikotarpis, metai	SVVPF lėšų paskirtis	Paramos suma, Eur	Iš jos grąžintina suma (paskolos)	Rezultatai
9	UAB „Liocai“	Maitinimo įrangos įsigijimas	2015	Įrangos įsigijimo kompensavimas įmonėms, įkurtoms ne anksčiau kaip prieš 18 mėn.	1500		2 samdomi darbuotojai (buvo 7-8)
10	MB „Pasakos namelis“	Maitinimo įrangos įsigijimas	2015	Įrangos įsigijimo kompensavimas įmonėms, įkurtoms ne anksčiau kaip prieš 18 mėn.	2000		6 darbuotojai
11	MB „Danema“	Traktoriaus statybos darbams pirkimas	2015	Įrangos įsigijimo kompensavimas įmonėms, įkurtoms ne anksčiau kaip prieš 18 mėn.	1200		Įmonė veikia, samdomų darbuotojų nėra
12	UAB Optika „Žvilgsnis“	Medicininės įrangos įsigijimas	2015	Įrangos įsigijimo kompensavimas įmonėms, įkurtoms ne anksčiau kaip prieš 18 mėn.	3000		5 darbuotojai
13	UAB „Laudorus“	Maitinimo įrangos įsigijimas	2015	Įrangos įsigijimo kompensavimas įmonėms, įkurtoms ne anksčiau kaip prieš 48 mėn. naujos darbo vietos kūrimui	1000		Įmonė veikia, 2016 m. buvo 6-9 samdomi darbuotojai, šiuo metu samdomų darbuotojų nėra
14	MB „Prerija“	Maitinimo įrangos įsigijimas	2015	Įrangos įsigijimo kompensavimas įmonėms, įkurtoms ne anksčiau kaip prieš 48 mėn. naujos darbo vietos kūrimui	1000		Įmonė veikia, 2016 m. buvo 1-2 samdomi darbuotojai, šiuo metu samdomų darbuotojų nėra
15	UAB „Mėsos guru“	Išvažiuojamosios prekybos įrangos įsigijimas	2015	Jaunimo idėjos finansavimas	869		Nuo 2015 m. dirba 2 samdomi darbuotojai
16	UAB „Pas Dalužę“	Veterinarijos vaistinės įrangos įsigijimas	2014	Įrangos įsigijimo kompensavimas įmonėms, įkurtoms ne anksčiau kaip prieš 18 mėn.	869		dirba 4 samdomi darbuotojai

Eil. nr.	Įmonė	Projektas	Laikotarpis, metai	SVVPF lėšų paskirtis	Paramos suma, Eur	Iš jos grąžintina suma (paskolos)	Rezultatai
17	MB „Leidiniai sportui“	Leidybos įrangos įsigijimas	2014	Įrangos įsigijimo kompensavimas įmonėms, įkurtoms ne anksčiau kaip prieš 18 mėn.	434		Įmonė veikia, samdomų darbuotojų nėra
18	UAB „Lino valda“	Paskolos autovežiui pirkti palūkanos	2014	Paskolos palūkanų kompensavimas	1448		Dirba 6 darbuotojai
19	MB„Alsta LT“	Statybinės įrangos įsigijimas	2014	Įrangos įsigijimo kompensavimas įmonėms, įkurtoms ne anksčiau kaip prieš 12 mėn.	237		Įmonė veikia, samdomų darbuotojų nėra
20	MB „Pašešupio medelynas“	Įrangos tujų auginimui įsigijimas	2014	Įrangos įsigijimo kompensavimas įmonėms, įkurtoms ne anksčiau kaip prieš 12 mėn.	1448		Įmonė veikia, samdomų darbuotojų nėra
21	UAB „FinAgro“	Dalyvavimas parodoje	2014	Parodos išlaidų dalinis kompensavimas	290		14 darbuotojų
22	UAB „Transasta“	Vilkiko pirkimas	2014	Įrangos įsigijimo kompensavimas įmonėms, įkurtoms ne anksčiau kaip prieš 12 mėn.	579		1 darbuotojas
23	MB „Emtransa“	Vilkiko pirkimas	2014	Įrangos įsigijimo kompensavimas įmonėms, įkurtoms ne anksčiau kaip prieš 12 mėn.	579		3 darbuotojai
24	MB „Ramseta“	Vilkiko pirkimas	2014	Įrangos įsigijimo kompensavimas įmonėms, įkurtoms ne anksčiau kaip prieš 12 mėn.	579		Įmonė veikia, samdomų darbuotojų nėra
25	MB „Plumbera“	Santechninių paslaugų įrangos pirkimas	2014	Įrangos įsigijimo kompensavimas įmonėms, įkurtoms ne anksčiau kaip prieš 12 mėn.	608		2016 m. buvo 1-2 samdomi darbuotojai, 2017 m. samdomų darbuotojų nėra, įmonė perregistruota Vilniuje

Eil. nr.	Įmonė	Projektas	Laikotarpis, metai	SVVPF lėšų paskirtis	Paramos suma, Eur	Iš jos grąžintina suma (paskolos)	Rezultatai
26	MB „Arekas“	Ekskavatoriaus įsigiijimas	2014	Įrangos įsigijimo kompensavimas įmonėms, įkurtoms ne anksčiau kaip prieš 12 mėn.	1448		Sezono metu dirba 10-11 darbuotojų, ne sezono metu- 7.
27	UAB „Lukšių tekstilė“	Techninio projekto rengimas įmonės plėtrai	2014	Techninio projekto parengimo išlaidų kompensavimas	869		Įmonė investavo į naujas technologijas, dirba 30 darbuotojų
28	MB „Jasma“	Statybinės įrangos įsigijimas	2014	Įrangos įsigijimo kompensavimas įmonėms, įkurtoms ne anksčiau kaip prieš 12 mėn.	724		Įmonė veikia, samdomų darbuotojų nėra
29	VšĮ „Savęs pažinimo studija“	Garso įrangos įsigijimas	2013	Įrangos įsigijimo kompensavimas įmonėms, įkurtoms ne anksčiau kaip prieš 12 mėn.	58		1 darbuotojas
30	MB „Trimatės idėjos“	Kompiuterinės įrangos projektavimui įsigijimas	2013	Įrangos įsigijimo kompensavimas įmonėms, įkurtoms ne anksčiau kaip prieš 12 mėn.	1014		Įmonė veikia, samdomų darbuotojų nėra
31	MB KDangė	Siuvimo įrangos įsigijimas	2013	Įrangos įsigijimo kompensavimas įmonėms, įkurtoms ne anksčiau kaip prieš 12 mėn.	1303		Įmonė veikia, samdomų darbuotojų nėra
32	VšĮ „Šakių Vaišnavų kultūros centras“	Biuro ir maitinimo įrangos įsigijimas	2013	Įrangos įsigijimo kompensavimas įmonėms, įkurtoms ne anksčiau kaip prieš 12 mėn.	348		1 samdomas darbuotojas
33	UAB Jurgitos Rankauskaitės odontologijos kabinetas	Odontologinės įrangos įsigijimas	2013	Įrangos įsigijimo kompensavimas įmonėms, įkurtoms ne anksčiau kaip prieš 12 mėn.	869		Dirba 3 samdomi darbuotojai
34	MB „Designe for you“	Kompiuterio maketavimui įsigijimas	2013	Įrangos įsigijimo kompensavimas įmonėms, įkurtoms ne anksčiau kaip prieš 12 mėn.	1014		Įmonė uždaryta

Eil. nr.	Įmonė	Projektas	Laikotarpis, metai	SVVPF lėšų paskirtis	Paramos suma, Eur	Iš jos grąžintina suma (paskolos)	Rezultatai
35	MB „Milkarastis“	Kompiuterinės įrangos įsigijimas elektroninei prekybai	2013	Įrangos įsigijimo kompensavimas įmonėms, įkurtoms ne anksčiau kaip prieš 12 mėn.	290		Įmonė veikia, samdomų darbuotojų nėra
36	Marius Bataitis, MB „Prerija“	Maitinimo įstaigos įrengimas	2013	Jaunimo idėjos finansavimas	1448		Įmonė veikia, samdomų darbuotojų nėra
37	Mindaugas Tarnauskas, MB „E-miestas“	Turizmo paslaugų portalo įkūrimas	2013	Jaunimo idėjos finansavimas	1448		Įmonė veikia, samdomų darbuotojų nėra
38	UAB „Litexim“	Vilkikų įsigijimas	2012	Įrangos įsigijimo kompensavimas įmonėms, įkurtoms ne anksčiau kaip prieš 12 mėn.	724		Buvo sukurtos 4 darbo vietos, šiandien dirba 10 samdomų darbuotojų
39	UAB „Hidromeda“	Automobilio įsigijimas	2012	Įrangos įsigijimo kompensavimas įmonėms, įkurtoms ne anksčiau kaip prieš 12 mėn.	724		2015 m. dirbo 6-8 samdomi darbuotojai, dabar- 3.
40	Lauros Janulaitienės IĮ	Maitinimo paslaugų įrangos įsigijimas	2012	Įrangos įsigijimo kompensavimas įmonėms, įkurtoms ne anksčiau kaip prieš 12 mėn.	235		Įmonė perregistruota į UAB Laudorus
41	UAB „Greičio forma“	Vilkikų įsigijimas lizingu	2011	Paskolos palūkanų kompensavimas	290		31 darbuotojas
42	Raimundo Pažerecko įmonė	Maitinimo patalpų įrengimas, plėtra	2011	Techninio projekto parengimo ir palūkanų kompensavimas	1408		4 darbuotojai
43	Audronės Varankevičienės įmonė	Patalpų pertvarkymas	2010	Techninio projekto parengimo išlaidų kompensavimas	1448		5 darbuotojai
44	D.Degučio firma „Trocalita“	Įmonės plėtra	2010	Paskolos palūkanų kompensavimas	994		2 darbuotojai
45	J.Dainelienės įmonė	Įmonės plėtra	2009	Paskolos palūkanų kompensavimas	2800		28 darbuotojai

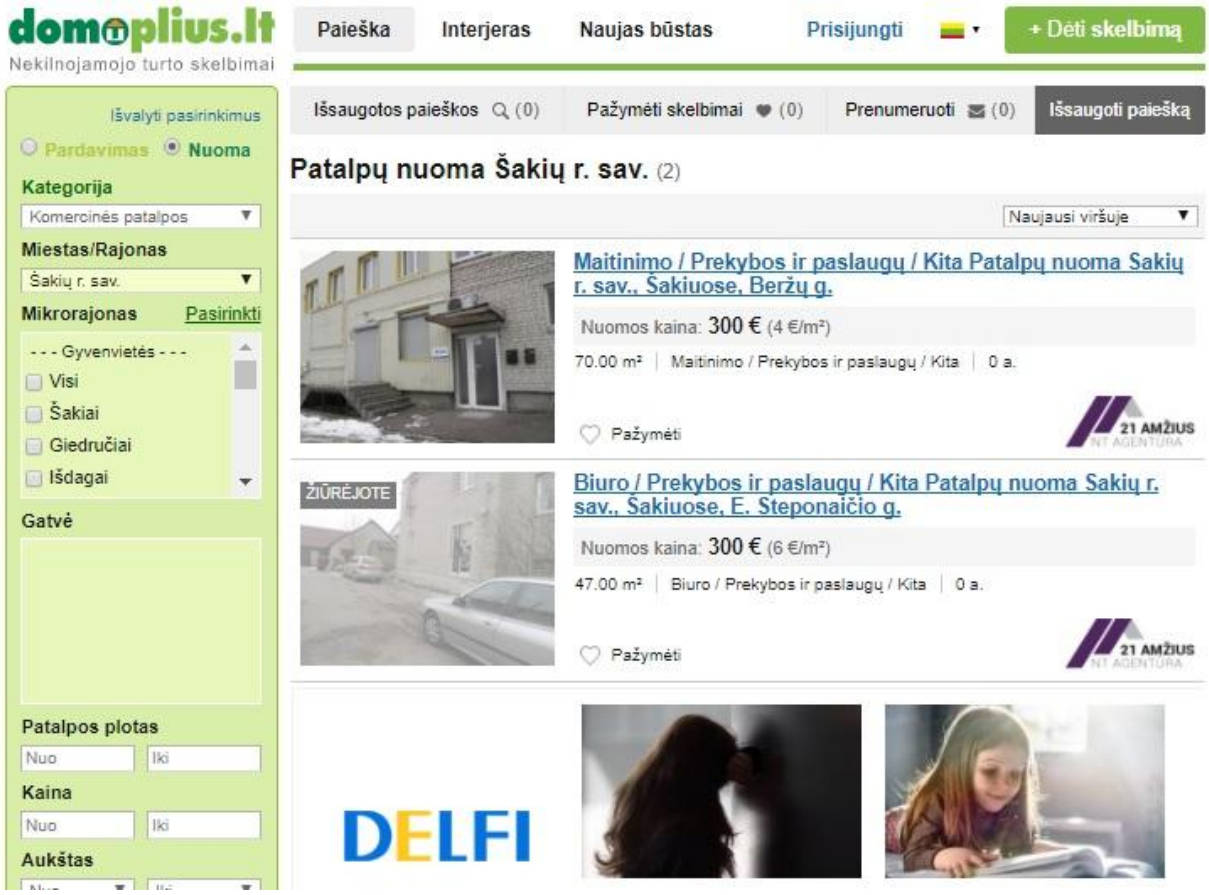
Eil. nr.	Įmonė	Projektas	Laikotarpis, metai	SVVPF lėšų paskirtis	Paramos suma, Eur	Iš jos grąžintina suma (paskolos)	Rezultatai
46	UAB „Greičio forma“	Vilkikų įsigijimas	2009	Paskolos palūkanų kompensavimas	2897		31 darbuotojas
47	Audronės Varankevičienės įmonė	Įmonės plėtra	2009	Paskolos palūkanų kompensavimas	2897		5 darbuotojai
48	Kristina Bakienė, UAB „Kristiandra“	Įmonės plėtra	2009	Paskolos palūkanų kompensavimas	2897		14 darbuotojų
49	UAB „Gulbelės prekyba“	Įmonės plėtra	2009	Paskolos palūkanų kompensavimas	2897		47 darbuotojai
50	Rasa Pilkauskienė	Turizmo sodybos Dobilas rekonstrukcija	2008	Paskola	2897	2897	Sodyba veikia
51	Naurius Jakas	Santechninių paslaugų įrangos pirkimas	2008	Paskola	2897	2897	Veikla vykdoma
52	L.V.Jakštys, V.Meilutienė	Odontologijos kabineto įrengimas	2007	Paskola	2897	2897	Veikla nebevyksta
53	Rita Žukauskienė	Laboratorijos įrangos įsigijimas	2007	Paskola	2897	2897	
54	Aušra Krisiukėnienė	Verslo misija į Austrijos ir Italijos kaimo turizmo sodybas	2007	Parodos išlaidų padengimas	544		
55	UAB „Minpenta“	Įmonės plėtra	2007	Paskola	2027	2027	10 darbuotojų
56	Alvydas Drevininkaitis	Konditerijos cecho įrengimas	2007	Paskola	2897	2897	9 darbuotojai
57	Asta Dailidienė	Sodinukų įsigijimas	2006	Paskola	2897	2897	
58	UAB Dalios Zaleskienės ambulatorija	paraiškos rengimas ES fondams	2006	Paraiškos rengimo išlaidų kompensavimas	869		44 darbuotojai
59	Alvydas Pečiulis	Turizmo sodybos įrengimas	2005	Paskola	1448	1448	sodyba veikia
60	Laima Oginskienė	Kirpyklos įrengimas	2005	Paskola	869	869	Veikla vyksta

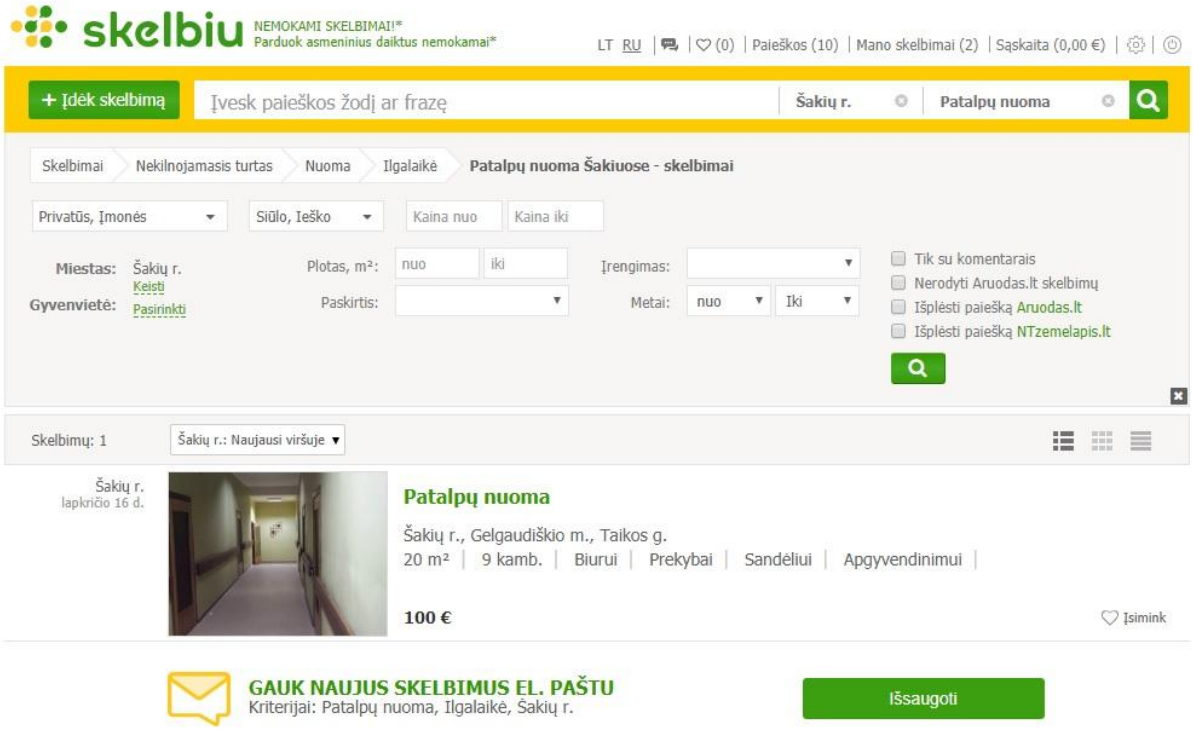
Eil. nr.	Įmonė	Projektas	Laikotarpis, metai	SVVPF lėšų paskirtis	Paramos suma, Eur	Iš jos grąžintina suma (paskolos)	Rezultatai
61	Rasa Pilkauskienė	Turizmo sodybos Dobilas įrengimas	2005	Paskola	2897	2897	sodyba veikia
62	UAB „Sansteba“	Santechnikos paslaugų plėtra	2005	Paskola	2897	2897	6 darbuotojai
63	IĮ „Rugelis“	įrangos įsigijimas ir patalpų rekonstrukcija	2005	Paskola	2897	2897	9 darbuotojai
64	Ūkin. Virginija Remeikienė	Ekologinio sodo įveisimas	2005	Paskola	2897	2897	
65	UAB „Minpenta“	autokeltuvo įsigijimas	2005	Paskola	1448	1448	10 darbuotojų
66	Alvydas Pečiulis	Turizmo sodybos įrengimas	2003	Paskola	1448	1448	Sodyba veikia
67	UAB „Minpenta“	Šildymo sistemos įrengimas autoremonto įmonėje	2003	Paskola	1448	1448	10 darbuotojų
68	Vida Stanaitienė	„Sodžiaus“ bitininkystės reikmenų ir paslaugų plėtrai	2003	Paskola	869	869	Veikla vyksta
69	Algis Petkūnas	Daržovių ūkio išvystymui	2003	Paskola	1448	1448	
70	IĮ „Rugelis“	gaminių asortimento projekto plėtra	2003	Paskola	1448	1448	9 darbuotojai
71	UAB „Smulkios žuvys“	Žuvų cecho šaldymo įrangos įsigijimas	2003	Paskola	1448	1448	13 darbuotojų
72	Jono Vaivados ir partnerių TŪB	Statybinių medžiagų prekybos plėtrai	2002	Paskola	1448	1448	Įmonė veikia, samdomų darbuotojų nėra
73	Ūk.Antanas Sederevičius	Artezinio šulinio įrengimas	2002	Paskola	1448	1448	
74	ŪK.Stefanija Kardauskienė	Vištų fermo splėtra	2002	Paskola	1448	1448	
75	Valdas Staugaitis	Staklių pirkimas	2002	Paskola	1448	1448	
76	Alvydo Šilo įmonė	santechnikos salono įrengimas	2002	Paskola	2317	2317	rekvizitai.lt duomenų nėra

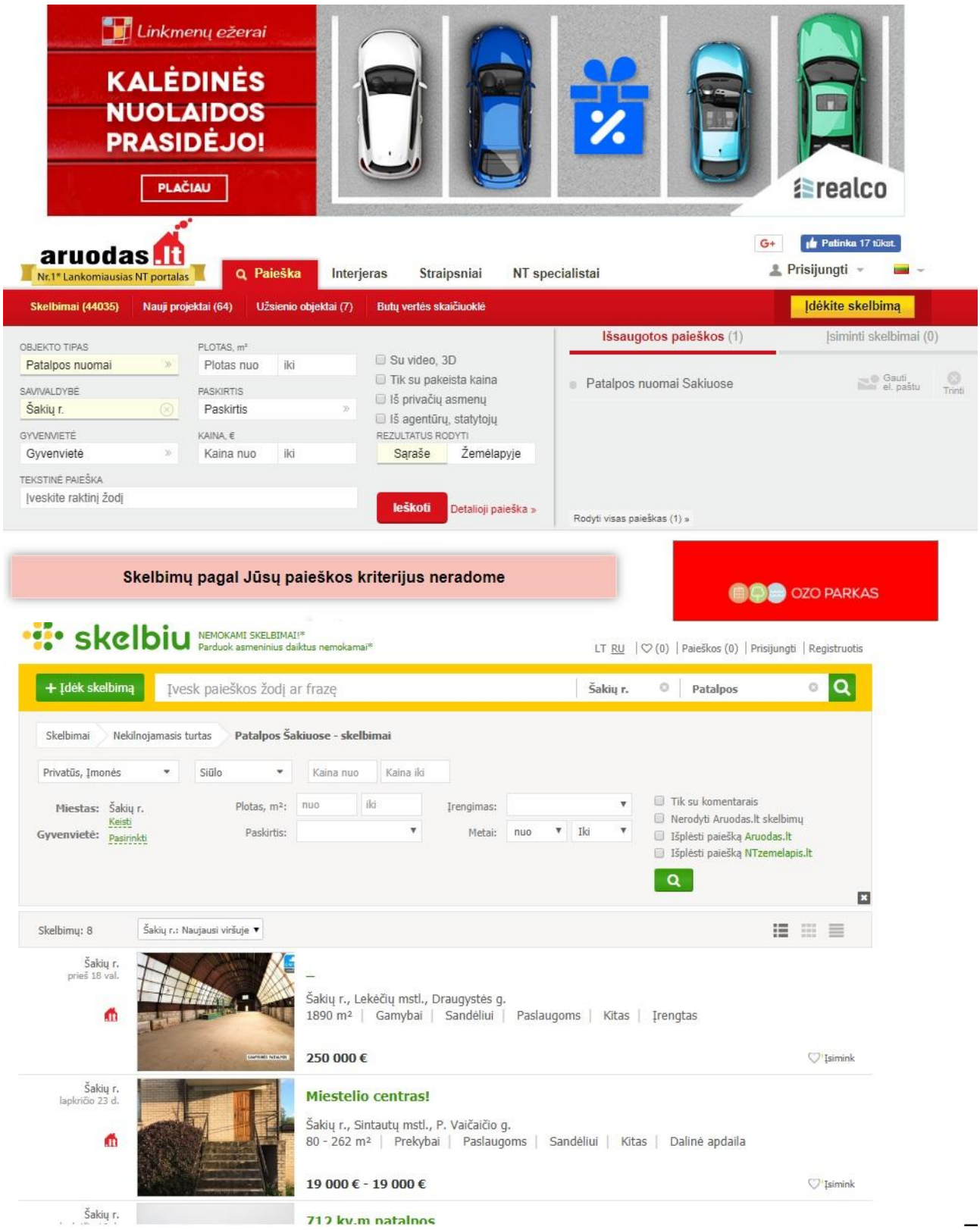
Eil. nr.	Įmonė	Projektas	Laikotarpis, metai	SVVPF lėšų paskirtis	Paramos suma, Eur	Iš jos grąžintina suma (paskolos)	Rezultatai
77	L.Bičkienė	Triušių fermos plėtra	2002	Paskola	869	869	
78	S.A.Markevičius	Stručių fermos steigimas	2002	Paskola	1419	1419	
79	G.Morkevičius	Uogyno išplėtimas	2002	Paskola	1419	1419	
80	R.Širvaičio PĮ Impreza	Veiklos plėtra, palūkanoms padengti	2002	Paskola	376	376	likviduota
81	J.Dvylaičio IĮ	mobiliųjų autoserviso paslaugų teikimas	2001	Paskola	1158	1158	Įmonė veikia, samdomų darbuotojų nėra
82	Ūk. Gediminas Jėčys	Triušių fermos įsteigimui	2001	Paskola	1448	1448	
83	J.Lažauninko IĮ	medienos perdirbimo įrangos pirkimas	2001	Paskola	1448	1448	Išregistruota 2007 m.
84	R.Žaliaduonis	Aviečių sodinukų pirkimas	2001	Paskola	1448	1448	
				Iš viso:	**121950**	**60565**	

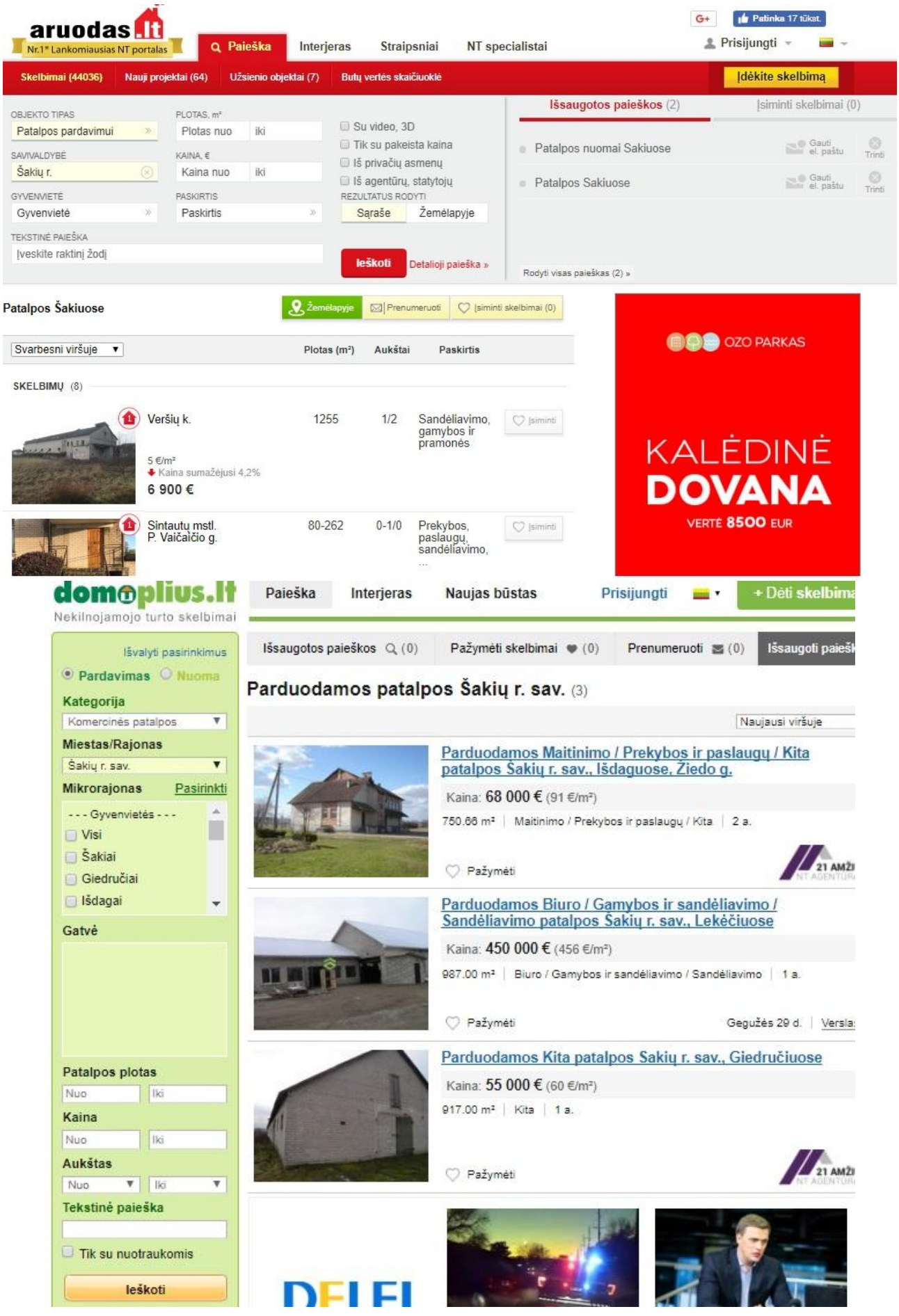
3 priedas

Komercinės paskirties nekilnojamojo turto nuomos ir pardavimo situacija Šakių rajone



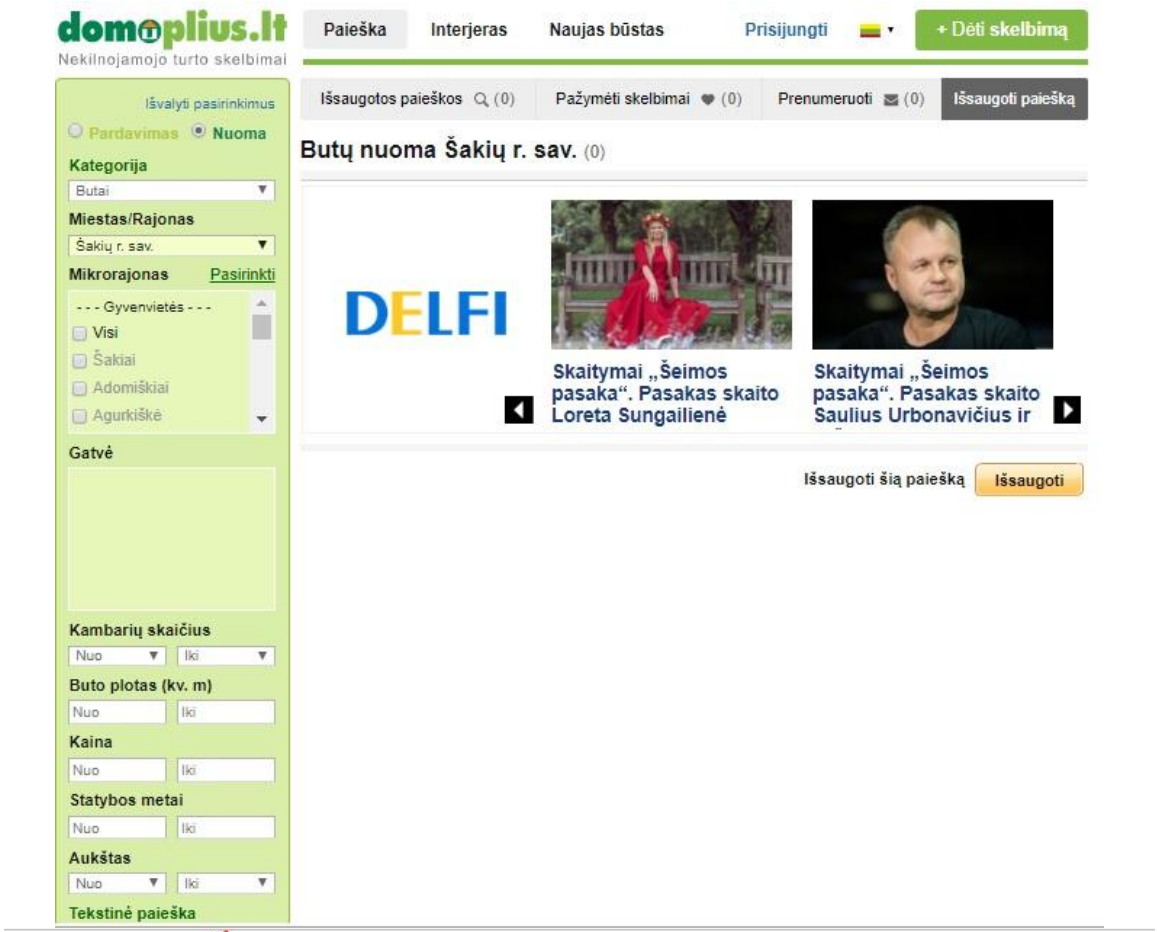


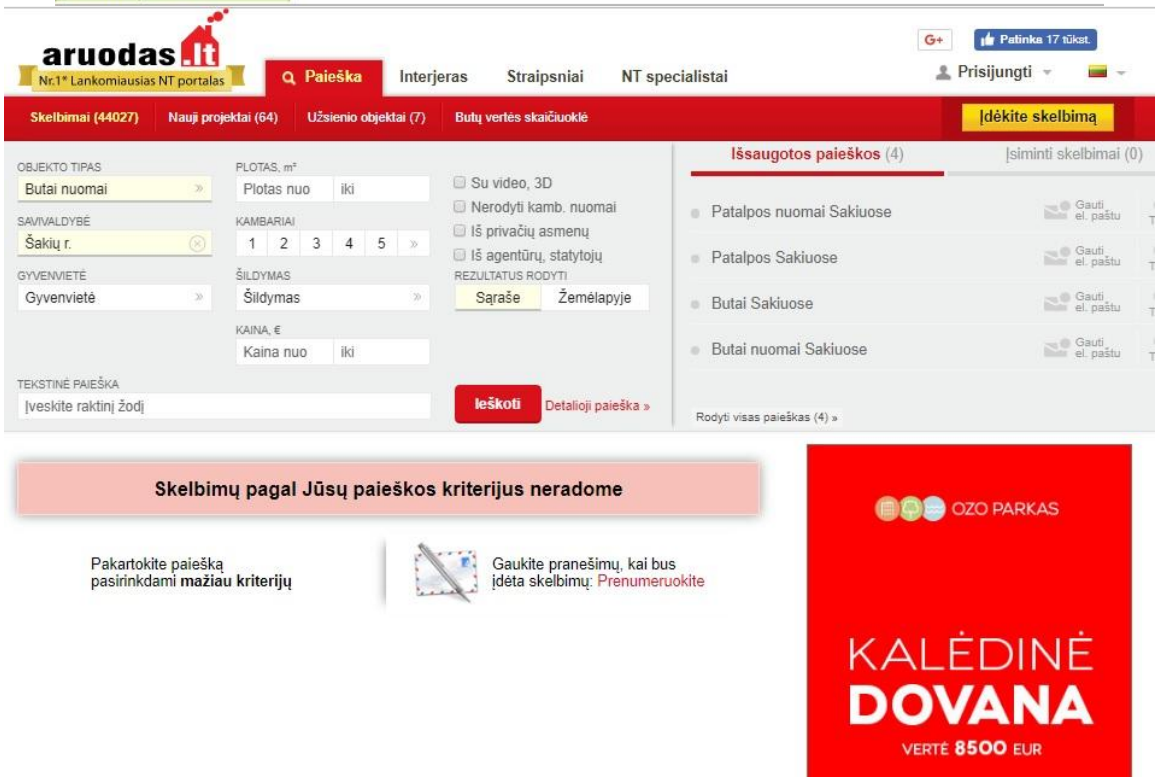

Linkmenų ežerai
KALĖDINĖS NUOLAIDOS PRASIDĖJO!
PLAČIAU
realco
aruodas.lt
Nr.1* Lankomiausias NT portalas
Paieška
Interjeras
Straipsniai
NT specialistai
Prisijungti
Patinka 17 tūkst.
Skelbimai (44035)
Nauji projektai (64)
Užsienio objektai (7)
Butų vertės skaičiuoklė
Įdėkite skelbimą
OBJEKTO TIPAS
Patalpos nuomai
PLOTAS, m²
Plotas nuo
iki
SAVIVALDYBĖ
Šakių r.
PASKIRTIS
Paskirtis
GYVENVIETĖ
Gyvenvietė
KAINA, €
Kaina nuo
iki
Su video, 3D
Tik su pakeista kaina
Iš privačių asmenų
Iš agentūrų, statytojų
REZULTATUS RODYTI
Sąraše
Žemėlapyje
TEKSTINĖ PAIEŠKA
Įveskite raktinį žodį
Ieškoti
Detalioji paieška »
Išsaugotos paieškos (1)
Įsiminti skelbimai (0)
Patalpos nuomai Sakiuose
Gauti el. paštu
Trinti
Rodyti visas paieškas (1) »
Skelbimų pagal Jūsų paieškos kriterijus neradome
OZO PARKAS
skelbiu
NEMOKAMI SKELBIMAI!*
Parduok asmeninius daiktus nemokamai*
LT RU | (0) | Paieškos (0) | Prisijungti | Registruotis
+ Įdėk skelbimą
Įvesk paieškos žodį ar frazę
Šakių r.
Patalpos
Skelbimai
Nekilnojamasis turtas
Patalpos Šakiuose - skelbimai
Privatūs, Įmonės
Siūlo
Kaina nuo
Kaina iki
Miestas: Šakių r.
Keisti
Gyvenvietė:
Pasirinkti
Plotas, m²:
nuo
iki
Paskirtis:
Įrengimas:
Metai:
nuo
Iki
Tik su komentarais
Nerodyti Aruodas.lt skelbimų
Išplėsti paiešką Aruodas.lt
Išplėsti paiešką NTzemelapis.lt
Skelbimų: 8
Šakių r.: Naujausi viršuje
Šakių r.
prieš 18 val.
Šakių r., Lekėčių mstl., Draugystės g.
1890 m² | Gamybai | Sandėliui | Paslaugoms | Kitas | Įrengtas
250 000 €
Įsimink
Šakių r.
lapkričio 23 d.
Miestelio centras!
Šakių r., Sintautų mstl., P. Vaičaičio g.
80 - 262 m² | Prekybai | Paslaugoms | Sandėliui | Kitas | Dalinė apdaila
19 000 € - 19 000 €
Įsimink
Šakių r.
712 kv.m patalpos

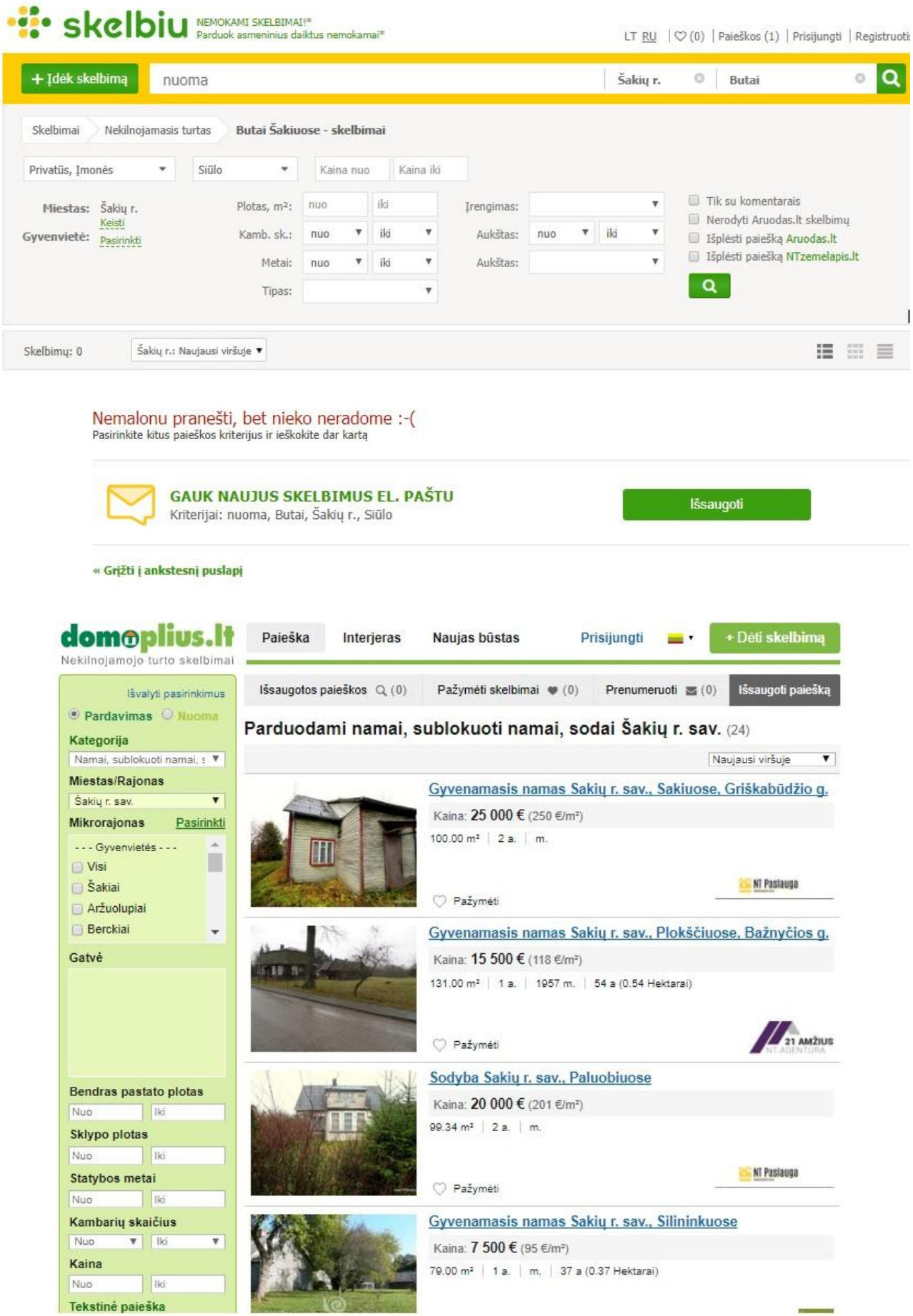

aruodas.lt
Nr.1* Lankomiausias NT portalas
Paieška
Interjeras
Straipsniai
NT specialistai
Prisijungti
Patinka 17 tūkst.
Skelbimai (44036)
Nauji projektai (64)
Užsienio objektai (7)
Butų vertės skaičiuoklė
Įdėkite skelbimą
OBJEKTO TIPAS
Patalpos pardavimui
PLOTAS, m²
Plotas nuo
iki
SAVIVALDYBĖ
Šakių r.
KAINA, €
Kaina nuo
iki
GYVENVIETĖ
Gyvenvietė
PASKIRTIS
Paskirtis
Su video, 3D
Tik su pakeista kaina
Iš privačių asmenų
Iš agentūrų, statytojų
REZULTATUS RODYTI
Sąraše
Žemėlapyje
TEKSTINĖ PAIEŠKA
Įveskite raktinį žodį
Ieškoti
Detalioji paieška »
Išsaugotos paieškos (2)
Įsiminti skelbimai (0)
Patalpos nuomai Sakiuose
Patalpos Sakiuose
Gauti el. paštu
Trinti
Rodyti visas paieškas (2) »
Patalpos Šakiuose
Žemėlapyje
Prenumeruoti
Įsiminti skelbimai (0)
Svarbesni viršuje
Plotas (m²)
Aukštai
Paskirtis
SKELBIMŲ (8)
Veršių k.
1255
1/2
Sandėliavimo, gamybos ir pramonės
Įsiminti
5 €/m²
Kaina sumažėjusi 4,2%
6 900 €
Sintautų mstl. P. Vaičaičio g.
80-262
0-1/0
Prekybos, paslaugų, sandėliavimo, ...
OZO PARKAS
KALĖDINĖ
DOVANA
VERTĖ 8500 EUR
domoplius.lt
Nekilnojamojo turto skelbimai
Paieška
Interjeras
Naujas būstas
Prisijungti
+ Dėti skelbimą
Išvalyti pasirinkimus
Pardavimas
Nuoma
Kategorija
Komercinės patalpos
Miestas/Rajonas
Šakių r. sav.
Mikrorajonas
Pasirinkti
--- Gyvenvietės ---
Visi
Šakiai
Giedručiai
Išdagai
Gatvė
Patalpos plotas
Nuo
Iki
Kaina
Aukštas
Tekstinė paieška
Tik su nuotraukomis
Ieškoti
Išsaugotos paieškos (0)
Pažymėti skelbimai (0)
Prenumeruoti (0)
Išsaugoti paiešk
Parduodamos patalpos Šakių r. sav. (3)
Naujausi viršuje
Parduodamos Maitinimo / Prekybos ir paslaugų / Kita patalpos Šakių r. sav., Išdaguose, Žiedo g.
Kaina: 68 000 € (91 €/m²)
750.66 m² | Maitinimo / Prekybos ir paslaugų / Kita | 2 a.
Pažymėti
Parduodamos Biuro / Gamybos ir sandėliavimo / Sandėliavimo patalpos Šakių r. sav., Lekėčiuose
Kaina: 450 000 € (456 €/m²)
987.00 m² | Biuro / Gamybos ir sandėliavimo / Sandėliavimo | 1 a.
Pažymėti
Gegužės 29 d.
Parduodamos Kita patalpos Šakių r. sav., Giedručiuose
Kaina: 55 000 € (60 €/m²)
917.00 m² | Kita | 1 a.
Pažymėti
21 AMŽ

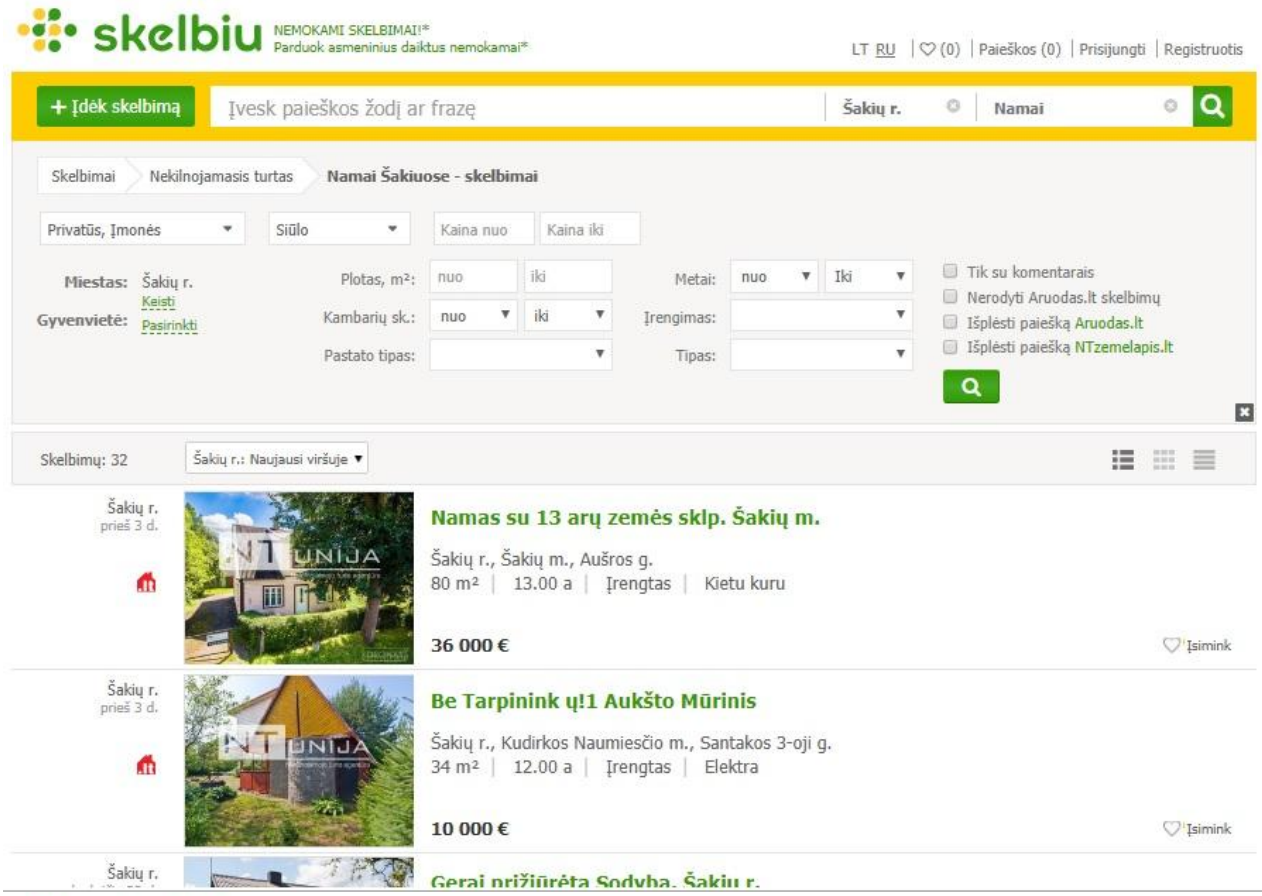
4 priedas

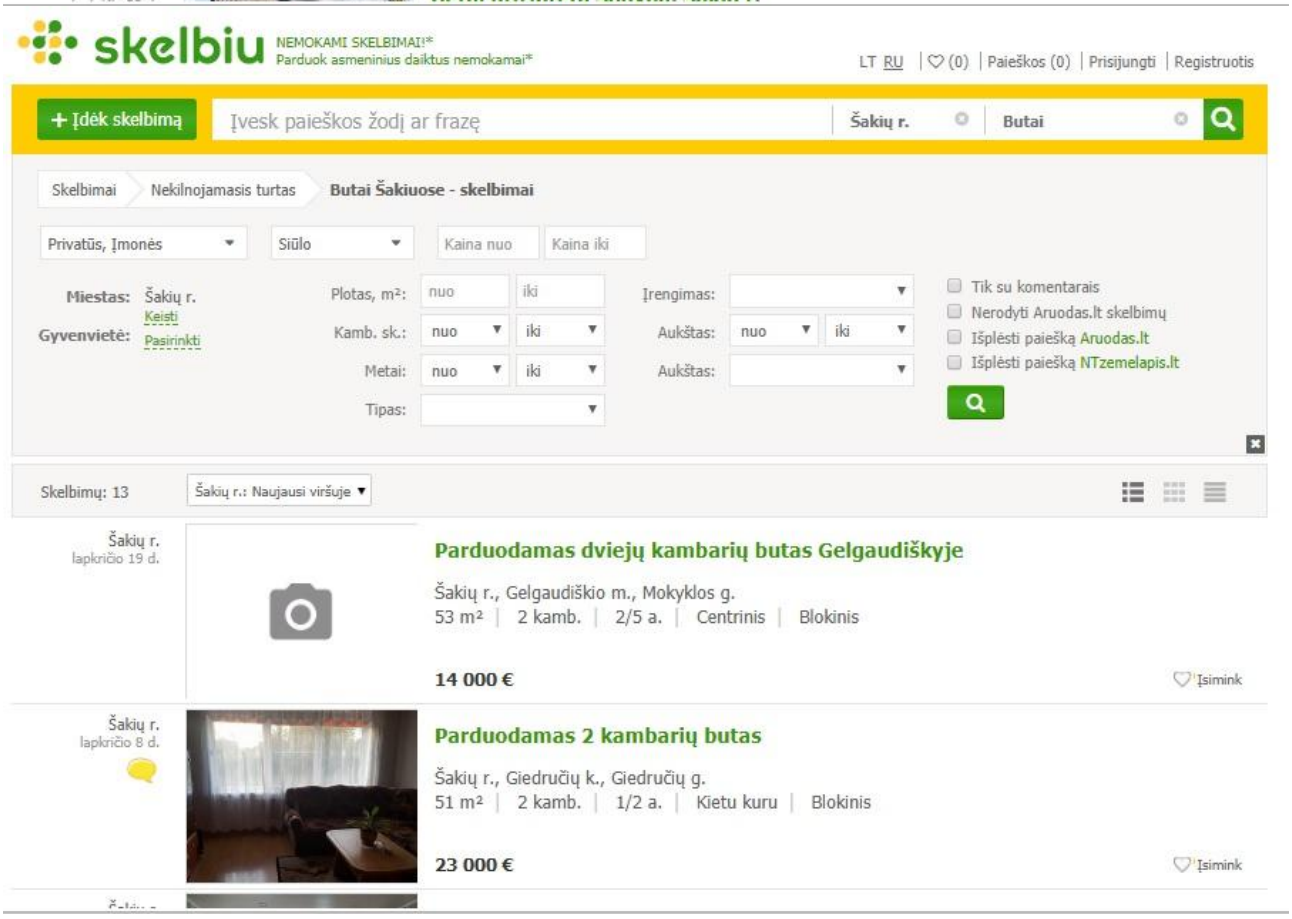
Apgyvendinimui skirto nekilnojamojo turto nuomos ir pardavimo situacija Šakių rajone

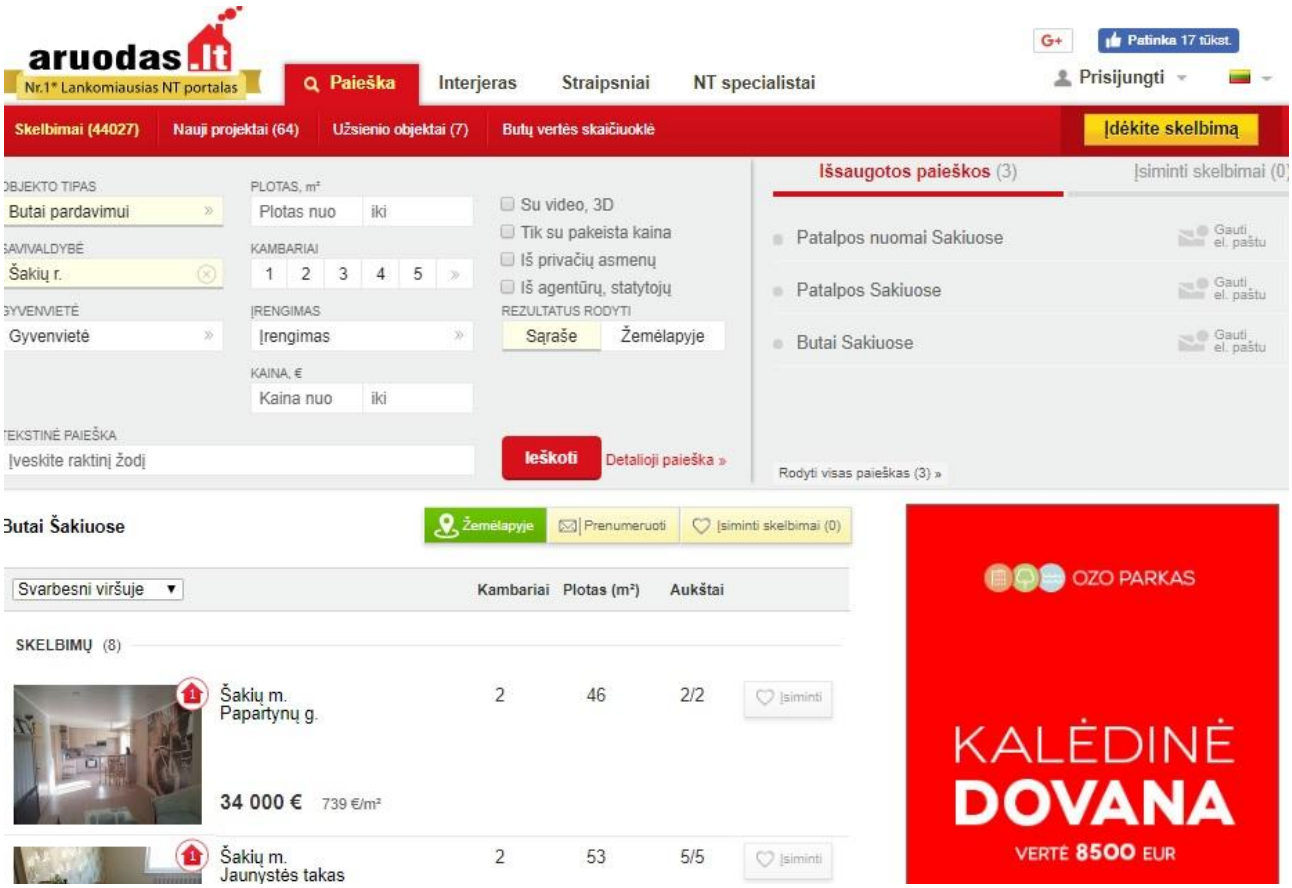





skelbiu
NEMOKAMI SKELBIMAI!*
Parduok asmeninius daiktus nemokamai*
LT RU | ♡ (0) | Paieškos (1) | Prisijungti | Registruotis
+ Įdėk skelbimą
nuoma
Šakių r.
Butai
Skelbimai
Nekilnojamasis turtas
Butai Šakiuose - skelbimai
Privatūs, Įmonės
Siūlo
Kaina nuo
Kaina iki
Miestas: Šakių r.
Keisti
Gyvenvietė: Pasirinkti
Plotas, m²: nuo iki
Kamb. sk.: nuo iki
Metai: nuo iki
Tipas:
Įrengimas:
Aukštas: nuo iki
Aukštas:
Tik su komentarais
Nerodyti Aruodas.lt skelbimų
Išplėsti paiešką Aruodas.lt
Išplėsti paiešką NTzemelapis.lt
Skelbimų: 0
Šakių r.: Naujausi viršuje
Nemalonu pranešti, bet nieko neradome :-(
Pasirinkite kitus paieškos kriterijus ir ieškokite dar kartą
GAUK NAUJUS SKELBIMUS EL. PAŠTU
Kriterijai: nuoma, Butai, Šakių r., Siūlo
Išsaugoti
« Grįžti į ankstesnį puslapį
domoplius.lt
Nekilnojamojo turto skelbimai
Paieška
Interjeras
Naujas būstas
Prisijungti
+ Dėti skelbimą
Išvalyti pasirinkimus
Pardavimas
Nuoma
Kategorija
Namai, sublokuoti namai, s
Miestas/Rajonas
Šakių r. sav.
Mikrorajonas
Pasirinkti
- - - Gyvenvietės - - -
Visi
Šakiai
Aržuolupiai
Berckiai
Gatvė
Bendras pastato plotas
Nuo
Iki
Sklypo plotas
Statybos metai
Kambarių skaičius
Kaina
Tekstinė paieška
Išsaugotos paieškos (0)
Pažymėti skelbimai (0)
Prenumeruoti (0)
Išsaugoti paiešką
Parduodami namai, sublokuoti namai, sodai Šakių r. sav. (24)
Naujausi viršuje
Gyvenamasis namas Sakių r. sav., Sakiuose, Griškabūdžio g.
Kaina: 25 000 € (250 €/m²)
100.00 m² | 2 a. | m.
NT Paslauga
Pažymėti
Gyvenamasis namas Sakių r. sav., Plokščiuose, Bažnyčios g.
Kaina: 15 500 € (118 €/m²)
131.00 m² | 1 a. | 1957 m. | 54 a (0.54 Hektarai)
21 AMŽIUS
Pažymėti
Sodyba Sakių r. sav., Paluobiuose
Kaina: 20 000 € (201 €/m²)
99.34 m² | 2 a. | m.
NT Paslauga
Pažymėti
Gyvenamasis namas Sakių r. sav., Silininkuose
Kaina: 7 500 € (95 €/m²)
79.00 m² | 1 a. | m. | 37 a (0.37 Hektarai)


skelbiu
NEMOKAMI SKELBIMAI!*
Parduok asmeninius daiktus nemokamai*
LT RU | (0) | Paieškos (0) | Prisijungti | Registruotis
+ Įdėk skelbimą
Įvesk paieškos žodį ar frazę
Šakių r.
Namai
Skelbimai
Nekilnojamasis turtas
Namai Šakiuose - skelbimai
Privatūs, Įmonės
Siūlo
Kaina nuo
Kaina iki
Miestas: Šakių r.
Keisti
Gyvenvietė: Pasirinkti
Plotas, m²: nuo iki
Kambarių sk.: nuo iki
Pastato tipas:
Metai: nuo Iki
Įrengimas:
Tipas:
Tik su komentarais
Nerodyti Aruodas.lt skelbimų
Išplėsti paiešką Aruodas.lt
Išplėsti paiešką NTzemelapis.lt
Skelbimų: 32
Šakių r.: Naujausi viršuje
Šakių r.
prieš 3 d.
Namas su 13 arų zemės sklp. Šakių m.
Šakių r., Šakių m., Aušros g.
80 m² | 13.00 a | Įrengtas | Kietu kuru
36 000 €
Įsimink
Šakių r.
prieš 3 d.
Be Tarpinink ų!1 Aukšto Mūrinis
Šakių r., Kudirkos Naumiesčio m., Santakos 3-oji g.
34 m² | 12.00 a | Įrengtas | Elektra
10 000 €
Įsimink
Šakių r.
Gerai prižiūrėta Sodyba, Šakių r.


skelbiu
NEMOKAMI SKELBIMAI!*
Parduok asmeninius daiktus nemokamai*
LT RU | (0) | Paieškos (0) | Prisijungti | Registruotis
+ Įdėk skelbimą
Įvesk paieškos žodį ar frazę
Šakių r.
Butai
Skelbimai
Nekilnojamasis turtas
Butai Šakiuose - skelbimai
Privatūs, Įmonės
Siūlo
Kaina nuo
Kaina iki
Miestas: Šakių r.
Keisti
Gyvenvietė: Pasirinkti
Plotas, m²: nuo iki
Kamb. sk.: nuo iki
Metai: nuo iki
Tipas:
Įrengimas:
Aukštas: nuo iki
Aukštas:
Tik su komentarais
Nerodyti Aruodas.lt skelbimų
Išplėsti paiešką Aruodas.lt
Išplėsti paiešką NTzemelapis.lt
Skelbimų: 13
Šakių r.: Naujausi viršuje
Šakių r.
lapkričio 19 d.
Parduodamas dviejų kambarių butas Gelgaudiškyje
Šakių r., Gelgaudiškio m., Mokyklos g.
53 m² | 2 kamb. | 2/5 a. | Centrinis | Blokinis
14 000 €
Įsimink
Šakių r.
lapkričio 8 d.
Parduodamas 2 kambarių butas
Šakių r., Giedručių k., Giedručių g.
51 m² | 2 kamb. | 1/2 a. | Kietu kuru | Blokinis
23 000 €
Įsimink


aruodas.lt
Nr.1* Lankomiausias NT portalas
Paieška
Interjeras
Straipsniai
NT specialistai
Patinka 17 tūkst.
Prisijungti
Skelbimai (44027)
Nauji projektai (64)
Užsienio objektai (7)
Butų vertės skaičiuoklė
Įdėkite skelbimą
OBJEKTO TIPAS
Butai pardavimui
SAVIVALDYBĖ
Šakių r.
GYVENVIETĖ
Gyvenvietė
PLOTAS, m²
Plotas nuo
iki
KAMBARIAI
1 2 3 4 5
ĮRENGIMAS
Įrengimas
KAINA, €
Kaina nuo
iki
Su video, 3D
Tik su pakeista kaina
Iš privačių asmenų
Iš agentūrų, statytojų
REZULTATUS RODYTI
Sąraše
Žemėlapyje
TEKSTINĖ PAIEŠKA
Įveskite raktinį žodį
Ieškoti
Detalioji paieška »
Išsaugotos paieškos (3)
Įsiminti skelbimai (0)
Patalpos nuomai Sakiuose
Patalpos Sakiuose
Butai Sakiuose
Gauti el. paštu
Rodyti visas paieškas (3) »
Butai Šakiuose
Žemėlapyje
Prenumeruoti
Įsiminti skelbimai (0)
Svarbesni viršuje
Kambariai
Plotas (m²)
Aukštai
SKELBIMŲ (8)
Šakių m.
Papartynų g.
2
46
2/2
Įsiminti
34 000 €
739 €/m²
Šakių m.
Jaunystės takas
2
53
5/5
Įsiminti
OZO PARKAS
KALĖDINĖ
DOVANA
VERTĖ 8500 EUR