



VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

STATYBOS FAKULTETAS

STATYBOS EKONOMIKOS IR NEKILNOJAMOJO TURTO VADYBOS KATEDRA

Aurimas Kavaliauskas

**KOMERCINĖS PASKIRTIES PASTATŲ ŪKIO VALDYMO EFEKTYVUMO
DIDINIMAS LIETUVOJE TAIKANT JUNG TINĖS KARALYSTĖS PATIRTĮ
COMMERCIAL FACILITIES MANAGEMENT INCREASING OF
EFFICIENCY IN THE LITHUANIA BY UNITED KINGDOM EXPERIENCE**

Baigiamasis magistro darbas

Nekilnojamojo turto valdymo studijų programa, valstybinis kodas 621N20013

Nekilnojamojo turto valdymo specializacija

Vadybos ir administravimo mokslo kryptis

Vilnius, 2013

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
STATYBOS FAKULTETAS
STATYBOS EKONOMIKOS IR NEKILNOJAMOJO TURTO VADYBOS KATEDRA

TVIRTINU
Katedros vedėjas



(Parašas)

Artūras Kaklauskas
(Vardas, pavardė)

2013-01-02
(Data)

Aurimas Kavaliauskas

**KOMERCINĖS PASKIRTIES PASTATŲ ŪKIO VALDYMO EFEKTYVUMO
DIDINIMAS LIETUVOJE TAIKANT JUNGTINĖS KARALYSTĖS PATIRTĮ
COMMERCIAL FACILITIES MANAGEMENT INCREASING OF
EFFICIENCY IN THE LITHUANIA BY UNITED KINGDOM EXPERIENCE**

Baigiamasis magistro darbas

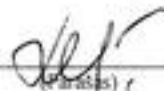
Nekilnojamojo turto valdymo studijų programa, valstybinis kodas 621N20013

Nekilnojamojo turto valdymo specializacija

Vadybos ir administravimo mokslo kryptis

Vadovas

doc. dr. Natalija Lepkova
(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)



(Parašas)

2013-01-02
(Data)

Kalbos konsultantas lekt. Lina Rutkienė
(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)



(Parašas)

2012-12-19
(Data)

Vilnius, 2013

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
STATYBOS FAKULTETAS
STATYBOS EKONOMIKOS IR NEKILNOJAMOJO TURTO VADYBOS KATEDRA

Socialinių mokslų sritis

Vadybos mokslo kryptis

Vadybos studijų kryptis

Nekilnojamojo turto valdymo studijų programa, valstybinis kodas
621N20013

TVIRTINU

Katedros vedėjas

(Parašas)

Artūras Kaklauskas

(Vardas, pavardė)

(Data)

BAIGIAMOJO MAGISTRO DARBO
UŽDUOTIS

.....Nr.
Vilnius

Studentui.....Aurimui Kavaliauskui.....
(Vardas, pavardė)

Baigiamojo darbo tema: „Komerinės paskirties pastatų ūkio valdymo efektyvumo didinimas taikant Jungtinės Karalystės patirtį“.....

patvirtinta 2012 m. spalio 23 d. dekanų įsakymu Nr. 517 st.

Baigiamojo darbo užbaigimo terminas 2013 m. sausio mėn. 4 d.

BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS:

- Išsiaiškinti bendrąją nekilnojamojo turto sampratą nagrinėjamos šalyje, išanalizuoti komercinės paskirties nekilnojamojo turto sąvoką nagrinėjamos šalyje bei kitose pasaulio šalyse, taip pat jo klasifikavimo ypatybes;
- Apžvelgti pastatų ūkio valdymo rinkos situaciją pasauliniu lygmeniu ir nagrinėjamos šalyje, išsiaiškinti esamas problemas, teigiamus aspektus, plėtros prognozes ir perspektyvas;
- Atlikti Jungtinės Karalystės ir Lietuvos pastatų ūkio valdymo sektoriaus analizę pasirinktu metodu;
- Remiantis atliktos analizės duomenimis Lietuvai pasiūlyti Jungtinėje Karalystėje naudojamą komercinės paskirties pastatų ūkio valdymo modelį arba sukurti savo modelį.

Baigiamojo darbo rengimo konsultantai:

.....lekt. Lina Rutkienė.....
(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)

Vadovas

.....
(Parašas)

.....doc. dr. Natalija Lepkova.....
(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)

Užduotį gavau

.....
(Parašas)

.....Aurimas Kavaliauskas.....
(Vardas, pavardė)

.....2011-10-01.....
(Data)

Vilniaus Gedimino technikos universitetas
Statybos fakultetas
Statybos ekonomikos ir nekilnojamo turto vadybos katedra

ISBN ISSN
Egz. sk.
Data
.....-.....-.....

Antrosios pakopos studijų **Nekilnojamojo turto valdymo** programos baigiamasis darbas 3

Pavadinimas **Lietuvos komercinės paskirties pastatų ūkio valdymo efektyvumo didinimas taikant Jungtinės Karalystės patirtį**
Autorius **Aurimas Kavaliauskas**
Vadovas **doc. dr. Natalija Lepkova**

Kalba: lietuvių

Anotacija

Baigiamajame magistro darbe nagrinėjamos Lietuvos komercinės paskirties pastatų ūkio valdymo efektyvumo didinimo galimybės taikant Jungtinės Karalystės patirtį. Atlikta bendroji nagrinėjamų šalių nekilnojamojo turto sąvokos analizė ir komercinės paskirties nekilnojamojo turto klasifikavimo palyginimas. Apžvelgta abiejų šalių bendroji ekonominė šalies situacija ir jos prognozės, kurios daro tiesioginę įtaką šalių komercinės paskirties pastatų ūkio valdymo sektoriams. Išanalizuota pastatų ūkio valdymo kaip naujos verslo sferos atsiradimo kilmė, raida ir samprata globaliu lygmeniu, Europoje ir atskirai Lietuvoje. Išnagrinėtas šiuolaikinis pastatų ūkio valdymo sektorius Lietuvoje ir Jungtinėje Karalystėje, apžvelgta kitų Europos šalių šio sektoriaus situacija ir plėtros tendencijos. Baigiamajame darbe atlikta SSGG analizė pastatų ūkio valdymo sektoriaus situacijai Lietuvoje ir Jungtinėje Karalystėje nustatyti, taip pat išsiaiškinti perspektyvas. Atlikus situacijos tyrimą buvo pasiūlytas Jungtinėje Karalystėje plačiai taikomas Endsley situacijos suvokimo (SS) modelis, kurį praktiškai būtų galima integruoti į Lietuvos komercinės paskirties pastatų ūkio valdymo rinką. Šis modelis veikia sprendimų paramos sistemų principu ir gali būti realizuojamas naudojant sprendimų paramos kompiuterinius programinius paketus. Siūlomas modelis Lietuvos pastatų ūkio valdytojams gali pagerinti jų įmonių veiklos efektyvumą. Baigiamojo magistro darbo pabaigoje pateikiamos autoriaus išvados ir pasiūlymai.

Darbą sudaro 6 dalys: įvadas, keturi skyriai (trys teoriniai ir praktinis), išvados ir pasiūlymai, literatūros ir kitų šaltinių sąrašas.

Darbo apimtis – 107 puslapiai teksto be priedų, 27 paveikslai, 12 lentelių, 119 bibliografinių šaltinių.

Prasminiai žodžiai

pastatų ūkio valdymas, komercinės paskirties pastatai, ekonominiai rodikliai, verslo centrai, Endsley modelis.

Vilnius Gediminas Technical University
Faculty of Civil Engineering
Department of Construction Economics and Property Management

ISBN ISSN
Copies No.
.....
Date
.....-.....-.....

Master Degree Studies **Real Estate Management** study programme Final Work 3

Title **Commercial Facilities Management Increasing of Efficiency in the Lithuania by United Kingdom Experience**

Author **Aurimas Kavaliauskas**

Academic supervisor **Assoc Prof Dr Natalija Lepkova**

Thesis language:
Lithuanian

Annotation

The thesis examines Lithuanian commercial facilities management efficiency opportunities through the United Kingdom experience. Done common in the countries of real estate analysis of the concept and commercial real estate classification comparison. An overview of the two countries the economic situation of the country and its forecasts, which have a direct impact on the countries of commercial facility management sectors. The impact of facilities management as a new business area appearance of the origin, evolution and the concept of a global level, European and Lithuania. Examination of contemporary facilities management sector in Lithuania and the United Kingdom, other European countries, an overview of the sector situation and trends. This work includes a SWOT analysis of the facilities management sector, the situation in Lithuania and the United Kingdom to determine and ascertain prospects. After an investigation of the situation have been offered in the UK is widely used Endsley situational awareness (SA) model, which in practice can be integrated into the Lithuanian commercial facilities management market. This model is based decision support systems in principle and can be realized using the decision support computer software packages. The proposed model Lithuania facility managers can improve their business performance. Of this master thesis ends with the author's conclusions and recommendations.

The paper consists of six parts: an introduction, four chapters (three theoretical and practical), conclusions and suggestions, references, and other sources.

Work volume – 107 pages of text, 27 figures, 12 tables, 119 bibliographic sources.

Keywords

facilities management, commercial buildings, economic indicators, business centers, Endsley model.

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

Aurimas Karaliauskas, stud. paž. Nr. 20075634

(Studento vardas ir pavardė, studento pažymėjimo Nr.)

Statybos fakultetas

(Fakultetas)

Nekilnojamojo turto valdymo studijų programa, NTVfm-11

(Studijų programa, akademinė grupė)

BAIGIAMOJO DARBO (PROJEKTO)
SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2012 m. gruodžio 28 d.

(Data)

Patvirtinu, kad mano baigiamasis darbas (projektas) tema "Komeracinis pastatų ir žemės valdymo efektyvumo didinimas Lietuvoje taikiant Jungtinių Karalystės patirtį"

patvirtintas 20 12 m. spalio 23 d. dekanų potvarkiu Nr. 517 st. 1, yra savarankiškai parašytas. Šiame darbe (projekte) pateikta medžiaga nėra plagijuota. Tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos pažymėtos literatūros nuorodose.

Prenkant ir įvertinant medžiagą bei rengiant baigiamąjį darbą (projektą), mane konsultavo mokslininkai ir specialistai: doc. dr. Natalija Lepkova, lekt. Lina Rutkienė

Mano darbo (projekto) vadovas doc. dr. Natalija Lepkova

Kitų asmenų indėlio į parengtą baigiamąjį darbą (projektą) nėra. Jokių įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs(-usi).

(Parašas)

(Parašas)

Aurimas Karaliauskas

(Vardas ir pavardė)

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	8
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	9
IVADAS.....	10
1. BENDROJI NEKILNOJAMOJO TURTO SAMPRATA, KOMERCINĖS PASKIRTIES NEKILNOJAMOJO TURTO KLASIFIKACIJA.....	13
1.1. Nekilnojamojo turto samprata Lietuvoje.....	13
1.2. Nekilnojamojo turto samprata Jungtinėje Karalystėje.....	14
1.3. Komercinės paskirties turto objektas ir rinkos išskirtinumas.....	15
1.4. Komercinės paskirties turto klasifikacija Lietuvoje ir Jungtinėje Karalystėje bei kitose pasaulio šalyse.....	15
1.4.1. Komercinės paskirties nekilnojamojo turto klasifikavimo sistemos pasauliniu lygmeniu.....	15
1.4.2. Lietuvos komercinės paskirties nekilnojamojo turto klasifikavimas.....	18
1.4.3. Jungtinės Karalystės komercinės paskirties nekilnojamojo turto klasifikavimas.....	20
2. NAGRINĖJAMŲ ŠALIŲ BENDRIEJI EKONOMINIAI RODIKLIAI, DARANTYS ĮTAKĄ NEKILNOJAMOJO TURTO RINKOS PLĖTRAI.....	22
2.1. Lietuvos makroekonominiai rodikliai 2007–2013 metais.....	22
2.1.1. Lietuvos bendrasis vidaus produktas (BVP).....	22
2.1.2. Lietuvos infliacija.....	23
2.1.3. Lietuvos darbo rinkos situacija.....	25
2.1.4. Lietuvos užsienio prekyba.....	26
2.1.5. Verslo aplinka Lietuvoje ir tiesioginės užsienio investicijos (TUI).....	27
2.2. Jungtinės Karalystės makroekonominiai rodikliai 2008–2013 laikotarpyje.....	29
2.2.1. Jungtinės Karalystės bendrasis vidaus produktas (BVP).....	29
2.2.2. Jungtinės Karalystės infliacija.....	31
2.2.3. Jungtinės Karalystės darbo rinkos situacija.....	32
2.2.4. Jungtinės Karalystės užsienio prekyba ir tiesioginės užsienio investicijos (TUI).....	33
2.2.5. Jungtinės Karalystės verslo aplinka.....	34
3. PASTATŲ ŪKIO VALDYMAS JUNG TINĖJE KARALYSTĖJE IR LIETUVOJE. KILMĖ, RAIDA IR SAMPRATA.....	36
3.1. Pastatų ūkio valdymo kilmė, plėtra globaliniu lygmeniu ir nagrinėjamose šalyse.....	36
3.2. Šiuolaikinis pastatų ūkio valdymas skirtingose šalyse.....	42
3.3. Jungtinės Karalystės patirtis ir dabartinė pastatų ūkio valdymo rinka.....	47

3.3.1. Ekonominiai aspektai, rinkos apžvalga ir perspektyvos.....	47
3.3.2. Edukacinė plėtra.....	51
3.3.3. Teisinė bazė.....	52
3.3.4. Darnios pastatų ūkio valdymo veiklos politika ir tvarka.....	53
3.4. Dabartinė pastatų priežiūros situacija Lietuvoje.....	55
3.4.1. Bendroji šalies nekilnojamojo turto situacija ir vaizdas užsienio šalių kontekste.....	55
3.4.2. Pastatų ūkio valdymo sektorius, rinka ir jos prognozės.....	56
3.4.3. Teisinis reglamentavimas ir palyginimas su užsienio šalių praktika.....	61
3.4.4. Švietimas pastatų ūkio valdymo klausimais ir inovacijos.....	62
3.5. Komercinės paskirties pastatų ūkio valdymo Jungtinėje Karalystėje ir Lietuvoje analizė.....	64
3.5.1. Jungtinės Karalystės komercinės paskirties pastatų ūkio valdymo ypatumai.....	64
3.5.1.1. Bendroji rinkos apžvalga.....	64
3.5.1.2. Komercinės paskirties pastatų ūkio valdymo sektoriaus analizė ir užsakomųjų paslaugų strategijos plėtra Jungtinėje Karalystėje.....	64
3.5.2. Lietuvos komercinės paskirties pastatų ūkio valdymo ypatumai.....	70
3.5.2.1. Bendroji rinkos apžvalga.....	70
3.5.2.2. Komercinės paskirties pastatų ūkio valdymo sektoriaus analizė Lietuvoje.....	72
4. LIETUVOS KOMERCINĖS PASKIRTIES PASTATŲ ŪKIO VALDymo SEKTORIAUS PLĖTROS SKATINIMO TAIKANT JUNG TINĖS KARALYSTĖS PATIRTĮ GALIMYBIŲ ANALIZĖ.....	78
4.1. SSGG analizės panaudojimas ir jos taikymo sritys.....	78
4.2. Jungtinės Karalystės ir Lietuvos komercinės paskirties pastatų ūkio valdymo sektoriaus SSGG analizė ir gautų rezultatų vertinimas.....	79
4.2.1. Jungtinės Karalystės pastatų ūkio valdymo sektoriaus SSGG analizės vertinimas.....	82
4.2.2. Lietuvos pastatų ūkio valdymo sektoriaus SSGG analizės vertinimas.....	85
4.3. Lietuvai siūlomas komercinės paskirties pastatų ūkio valdymo situacijos suvokimo modelis taikant sprendimų paramos sistemų veikimo principus.....	90
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	99
LITERATŪRA IR KITI ŠALTINIAI.....	100

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Baigiamojo magistro darbo struktūra.....	12
1.1 pav. Nekilnojamojo turto sąvokos turinys.....	14
1.2 pav. Nekilnojamojo turto skirstymas būsto poreikio patenkinimo ir gaunamų pajamų atžvilgiu....	16
2.1 pav. BVP augimas Lietuvoje 2007–2011 m.....	23
2.2 pav. Mėnesinė infliacija Lietuvoje 2008 m. sausio mėn. ir 2009 m. sausio mėn. laikotarpiais.....	23
2.3 pav. Mėnesinė infliacija Lietuvoje 2009 m. gruodžio mėn. ir 2010 m. gruodžio mėn. laikotarpiais.....	24
2.4 pav. Mėnesinė infliacija Lietuvoje 2011 m. kovo mėn. ir 2012 m. kovo mėn. laikotarpiais.....	24
2.5 pav. Nedarbo lygis šalyje 2007 m. ir 2008 m.....	25
2.6 pav. Nedarbo lygis šalyje 2009–2011 metų pradžios laikotarpiu.....	26
2.7 pav. Nedarbo lygis šalyje 2011–2012 metų pradžios laikotarpiu.....	26
2.8 pav. Prekių eksporto mastas ir jo pokyčiai 2012 m. vasario mėn. (kairėje) ir eksporto bei importo pokyčiai, palyginti su atitinkamu praėjusių metų laikotarpiu, % (dešinėje).....	27
2.9 pav. Sukauptosios TUI kiekvienų metų pradžioje nuo 1992 m. iki 2009 m., mln. litų.....	28
2.10 pav. Tiesioginių užsienio investicijų srautas Lietuvoje 2009–2012 m.....	28
2.11 pav. Jungtinės Karalystės BVP augimas nuo 2008 m. I ketv. iki 2011 m. III ketv.....	30
2.12 pav. Jungtinės Karalystės infliacijos lygio kitimas nuo 2008 m. III ketv. iki 2011 m. III ketv.....	31
2.13 pav. Jungtinės Karalystės darbo jėgos kaita 1971–2011 m.....	32
3.1 pav. Pastatų ūkio valdymas Europoje.....	37
3.2 pav. Pastato gyvavimo ciklo modelis.....	39
3.3 pav. Kompleksinio pastatų ūkio valdymo schema.....	39
3.4 pav. Europos standartai nekilnojamajam turtui ir pastatų ūkio valdymui.....	41
3.5 pav. Mole žemėlapis.....	43
3.6 pav. Darnumo politikos elementų pasiskirstymas įvairiose PŪV veiklos srityse.....	54
3.7 pav. Pastatų ūkio valdymo modelis.....	58
4.1 pav. Bendrasis komercinės paskirties pastatų ūkio valdymo modelis.....	91
4.2 pav. Siūlomas Endsley situacijos suvokimo (SS) modelis.....	94
4.3 pav. Situacijos suvokimo grįžtamojo ryšio ciklas.....	96
4.4 pav. Konceptualus pastatų ūkio valdymo (PŪV) ir situacijos suvokimo (SS) integruotas modelis.....	97

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1 lentelė. Gyvenamojo ir komercinio nekilnojamojo turto lyginamosios charakteristikos.....	18
2.1 lentelė. Verslumo lygis Lietuvoje.....	27
2.2 lentelė. Jungtinės Karalystės prekybos balansas, £ mlrd. (kursas 1 £ ≈ 4,32 Lt).....	33
2.3 lentelė. Pagrindiniai Jungtinės karalystės eksporto, importo partneriai.....	33
3.1 lentelė. Užsakomųjų paslaugų tendencijos Jungtinėje Karalystėje.....	65
3.2 lentelė. Būdingos užsakomosios paslaugos pagal proporciją 2000 metais.....	65
3.3 lentelė. Prekybos centrų skaičius Jungtinėje Karalystėje.....	69
3.4 lentelė. Komercinės paskirties pastatų ūkio valdymo paslaugos Lietuvoje.....	73
3.5 lentelė. Komercinės paskirties pastatų ūkio valdymas su integruotu nekilnojamojo turto valdymu.....	75
4.1 lentelė. Jungtinės Karalystės pastatų ūkio valdymo sektoriaus SSGG analizė.....	80
4.2 lentelė. Lietuvos pastatų ūkio valdymo sektoriaus SSGG analizė.....	81
4.3 lentelė. Koreliacinė SSGG analizės matrica.....	82

IVADAS

Temos naujumas, aktualumas ir rengiamo darbo esmė

Per praėjusį XX amžių materialaus darbo našumas padidėjo 50 kartų. Planetos gyventojų skaičius per šį laikotarpį išaugo apie 4 kartus. Akivaizdu, kad poreikiai augo žymiai sparčiau už jų turėtojų skaičių. Nereikia daug įrodinėjimų, kad taptų aišku, jog neribotas ekonomikos augimas ribotoje gamtinėje aplinkoje neišvengiamai veda prie krizinės situacijos. Nekilnojamasis turtas turi labai svarbų vaidmenį kiekvienoje išvystytos rinkos ekonomikos šalyje. Tai turtas, kuriuo galima prekiauti kaip ir kitu bet kuriuo vertingu dalyku arba vertybė, kuri gali padėti įgyvendinti tam tikrą ekonominę veiklą. Komercinės paskirties nekilnojamojo turto rinkoje konkurencija paprastai būna didelė, todėl visos suinteresuotos grupės siekia kuo efektyviau panaudoti turimus materialius ir nematerialius išteklius ir gauti iš turimo kapitalo maksimalią naudą. Tačiau norint pasiekti gerų verslo veiklos rezultatų reikia turtą prižiūrėti, atnaujinti arba modernizuoti. Pastatų savininkai dažniausiai neturi laiko, žinių ir patirties, kad galėtų profesionaliai prižiūrėti savo turtą. Be to, jiems daug svarbiau, kad būtų efektyviai vykdoma jų pagrindinė veikla, todėl racionaliausias sprendimas yra patikėti turto priežiūra aukštos kvalifikacijos pastatų ūkio valdymo specialistams. Pastatų ūkio valdymas – tai kompleksinė paslauga, visapusiškai išsprendžianti nekilnojamojo turto priežiūros ir tvarkymo problemas.

Nepaisant šiuo metu pasaulio ekonomiką kamuojančios ekonominės krizės, Lietuvoje komercinės paskirties nekilnojamojo turto rinka pamažu plečiasi, todėl didėja poreikis prižiūrėti pastatus. Nors pastatų ūkio valdymo paslaugos Lietuvoje teikiamos beveik dešimtmetį apie jų teikiamą naudą Lietuvoje pradėta kalbėti tik 2007 metais, kai prasidėjo statybų bumai. Vakarų Europos ar Skandinavijos šalyse pastatų savininkams nereikia aiškinti, kad komercinius pastatus prižiūrėti svarbu norint pasiekti geresnių veiklos rezultatų, tačiau ir Lietuvoje atsiranda ženklų, rodančių, kad mūsų šalies verslininkai pradeda suprasti pastatų ūkio valdymo naudą. Jungtinėje Karalystėje pastatų ūkio valdymo sektorius yra labai aukšto lygio, kadangi čia užgimė pastatų ūkio valdymo idėjos, todėl šalyje sukaupia ilgametę patirtis, gilios tradicijos ir verslininkai, formuodami savo veiklos strategiją, neišvengiamai turi galvoti apie pastatų infrastruktūros priežiūrą, kad galėtų sėkmingai konkuruoti su kitomis įmonėmis. Lietuvos pastatų ūkio valdymo sektorius nėra taip plačiai išplėtotas, todėl jo efektyvumą didinti galima semiantis gerosios praktikos pavyzdžių iš išsivysčiusių šalių. Šiame darbe Lietuvos pastatų ūkio valdymo efektyvumo didinimo galimybės bus apžvelgiamos taikant Jungtinės Karalystės patirtį.

Tyrimo objektas – Lietuvos komercinės paskirties pastatai ir jų priežiūros efektyvumo didinimo galimybės taikant Jungtinės Karalystės komercinės paskirties pastatų ūkio valdymo patirtį.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti Lietuvos ir Jungtinės Karalystės komercinių pastatų ūkio valdymo rinkos situaciją ir, remiantis Jungtinėje Karalystėje plačiai naudojamu Endsley situacijos suvokimo (SS) modeliu, Lietuvai pritaikyti koncepcinį pastatų ūkio valdymo (PŪV) ir situacijos suvokimo (SS) integruotą modelį komercinių pastatų ūkio valdymo efektyvumo didinimui.

Tyrimo uždaviniai:

- Išsiaiškinti bendrąją nekilnojamojo turto sampratą nagrinėjamose šalyse;
- Išanalizuoti komercinės paskirties nekilnojamojo turto sąvoką nagrinėjamose šalyse bei kitose pasaulio šalyse, taip pat jo klasifikavimo ypatybes;
- Apžvelgti bendrąją pastatų ūkio valdymo rinkos situaciją pasauliniu lygmeniu ir nagrinėjamose šalyse, išsiaiškinti esamas problemas, teigiamus aspektus, plėtros prognozes ir perspektyvas;
- Atlikti Jungtinės Karalystės ir Lietuvos pastatų ūkio valdymo sektoriaus SSGG (stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių) analizę;
- Remiantis atliktos analizės duomenimis Lietuvai pritaikyti Jungtinėje Karalystėje plačiai naudojamą Endsley situacijos suvokimo (SS) modelį ir integruoti jį į Lietuvos komercinės paskirties pastatų ūkio valdymo rinką.

Tyrimo metodika

Šiame darbe yra naudojama tarptautinėse ir VGTU mokslinėse duomenų bazėse rasta medžiaga, Lietuvos ir Jungtinės Karalystės valstybinių įstaigų interneto medžiaga ir kiti informacijos šaltiniai internete, taip pat taikoma bendra ir lyginamoji analizė, ekspertų nuomonės, vertinimai, modeliai.

Dalis baigiamojo darbo buvo pristatyta 2012 m. kovo 29 d. įvykusioje 15-oje Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijoje „Mokslas – Lietuvos ateitis“. Straipsnio tema: Komercinės paskirties nekilnojamojo turto klasifikavimo sistemos Jungtinėje Karalystėje ir Lietuvoje lyginamoji analizė.

Mokslinis darbo naujumas

1. Šiuo metu yra mažai patikimos informacijos šaltinių, aprašančių Lietuvos komercinės paskirties pastatų ūkio valdymo rinką ir jos plėtros galimybes, todėl siekiama supažindinti su esama situacija ir padidinti sektoriaus efektyvumo taikant Endsley situacijos suvokimo (SS) modeliavimą ir sprendimų priėmimo principus.
2. Pritaikytas modelis sudaro sąlygas Lietuvos komercinės paskirties pastatų ūkio valdytojams greitai reaguoti į besikeičiančius verslo poreikius ir operatyviai priimti efektyvius sprendimus, kad įmonės išliktų konkurencingos ir veiklą vykdytų pelningai.
3. Sudarytą modelį siūloma taikyti Lietuvos įmonių kompiuterinio valdymo sistemose taikant sprendimų paramos komercinės paskirties pastatų ūkio valdymo programinius paketus.

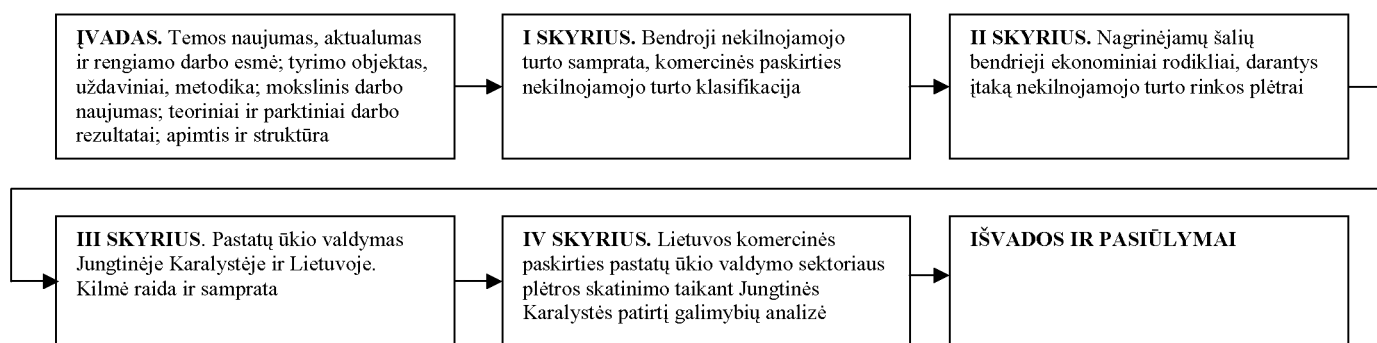
Teoriniai ir praktiniai darbo rezultatai

1. Išsiaiškinta, kaip suprantama bendroji nekilnojamojo turto sąvoka Jungtinėje Karalystėje ir Lietuvoje, taip pat išanalizuota komercinės paskirties nekilnojamojo turto sąvoka nagrinėjamose šalyse.
2. Remiantis nagrinėjamų šalių valstybinių įstaigų interneto duomenų bazėmis, tarptautinėmis ir VGTU mokslinėmis duomenų bazėmis apžvelgta abiejų šalių bendroji ekonominė situacija, kuri daro įtaką pastatų ūkio valdymo sektoriui. Nustatyta, kad ekonominė situacija abiejose šalyse pamažu gerėja, tačiau pastebimas augimas labai lėtas.
3. Nustatyta, kad, nepaisant ekonominės krizės pasaulyje, Jungtinėje Karalystėje stiprus PŪV sektoriaus augimas ir teigiamos plėtros perspektyvos, tačiau Lietuvoje artimiausiu metu pastatų ūkio valdymo rinkoje žymių pokyčių nenumatoma – rinka išlaikys stabilias pozicijas.
4. Sudaryta SSGG analizė Jungtinės Karalystės ir Lietuvos pastatų ūkio valdymo sektoriams. Prieita prie išvados, kad situacija Jungtinės Karalystės rinkoje yra žymiai geresnė ir pagrindinė to priežastis yra tai, kad ši šalis sugeba išlaikyti kvalifikuotą darbo jėgą, skatinti technologijas ir mokslo plėtrą, inovacijas, pritraukti užsienio investicijas ir turi didžiulę patirtį paslaugų sektoriaus valdyme. Lietuvoje šios problemos šiuo metu aktualios, nes atsiliepia ir pastatų ūkio valdymo rinkoje.
5. Prieita nuomonės, kad Lietuvai, norint tapti pažangia šalimi, geriausia būtų skatinti mokslą ir inovacijas. Darbo autorius pasiūlė Lietuvos komercinės paskirties pastatų ūkio valdymo įmonėse taikyti Jungtinėje Karalystėje plačiai naudojamą ir pasiteisinusį Endsley situacijos suvokimo (SS) modelį. Šis modelis naudingas tuo, kad gali padėti Lietuvos pastatų ūkio valdytojams profesionaliai ir operatyviai analizuoti rinką, aplinką ir priimti efektyvius sprendimus, kad būtų konkurencingi ir dirbtų pelningai.

Apimtis ir struktūra

Darbą sudaro, įvadas, keturi skyriai, išvados ir pasiūlymai, literatūros ir kitų šaltinių sąrašas.

Darbo apimtis – 107 puslapiai. Darbo struktūra pateikta 1 paveiksle.



1 pav. Baigiamojo magistro darbo struktūra

1. BENDROJI NEKILNOJAMOJO TURTO SAMPRATA, KOMERCINĖS PASKIRTIES NEKILNOJAMOJO TURTO KLASIFIKACIJA

1.1. Nekilnojamojo turto samprata Lietuvoje

Nekilnojamasis turtas yra svarbus kiekvienam kaip pirmo būtinumo prekė, neturinti analogiško pakaitalo. Dažniausiai nekilnojamojo turto tipologija remiasi skirtinga jo paskirtimi, akcentuojama daugumos autorių. Paprastai Lietuvoje skiriami tokie nekilnojamojo turto tipai (Kvedaravičienė 2000):

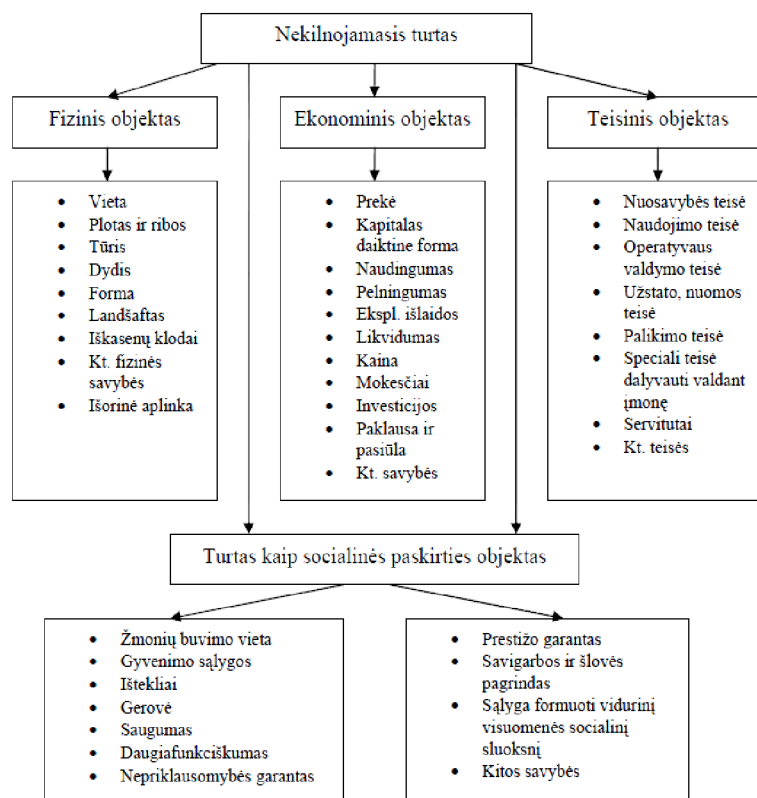
- Komercinis (viešbučiai, biurai, prekybos ir pan.);
- Gyvenamasis būstas (miestuose, užmiesčiuose);
- Žemės ūkio (dirbama žeme, fermos, miškai ir t. t.);
- Pramoninis (sandėliavimo, gamybos);
- Specialios paskirties (mokyklos, bažnyčios, ligoninės ir t. t.).

Nekilnojamasis turtas gali būti suprantamas kaip fizinis objektas arba kaip teisinė kategorija. Pirmuoju atveju nekilnojamasis turtas apibrėžiamas kaip žemė ir jos priklausiniai, t. y. statiniai, ir tai yra materialusis turtas. Teisiniu požiūriu nekilnojamasis turtas apima visus turtinius interesus, privilegijas ir teises, susijusias su nuosavybe į fizinį nekilnojamąjį turtą (Galinienė 2004).

Kai kuriuose Lietuvos Respublikos teisiniuose dokumentuose nekilnojamojo turto objektas apibrėžiamas taip:

- **LR Kadastro įstatymas.** Nekilnojamojo turto objektas – žemė ir kitokie daiktai, kurie susiję su žeme, kurie negali būti perkelti iš vienos vietos į kitą nepakeitus jų paskirties ir iš esmės nesumažinus jų vertės (statiniai, pastatai, patalpos, butai, inžineriniai įrenginiai ir kiti daiktai, kurie pagal savo paskirtį ir prigimtį yra nekilnojamieji) ir kurie Nekilnojamojo turto kadastro tvarkytojo nustatyta tvarka gali būti aprašomi kaip atskiri daiktai (LR nekilnojamojo turto... 2000);
- **LR Civilinis kodeksas.** Nekilnojamaisiais daiktais laikomi daiktai, kurie yra nekilnojami pagal prigimtį ir pagal savo prigimtį kilnojami daiktai, kuriuos nekilnojamaisiais pripažįsta įstatymas (LR Civilinis kodeksas 2000).

Tačiau dažniausiai nekilnojamasis turtas suvokiamas kaip fizinis objektas, kuriam būdingos teisinės ir ekonominės savybės. Toks nekilnojamojo turto traktavimas yra paplitęs ir analizuojant jo rinką. Nekilnojamojo turto apibrėžčių Lietuvoje yra labai įvairių, tačiau jose visose akcentuojami keli nekilnojamajam turtui būdingi bruožai: ryšys su žeme, paskirtis, vertė, nekilnojama prigimtis (Galinienė 2004). Nekilnojamojo turto kaip fizinio, ekonominio ir teisinio objekto sąvoka pateikiama 1.1 paveiksle.



1.1 pav. Nekilnojamojo turto sąvokos turinys (Galinienė 2004)

1.2. Nekilnojamojo turto samprata Jungtinėje Karalystėje

Nekilnojamasis turtas Jungtinėje Karalystėje dažniausiai suprantamas kaip turtas, susidedantis iš žemės ir pastatų ant jos bei gamtos turtų (pvz., javai, mineralai ar vanduo), taip pat nekilnojamojo turto apibrėžimas siejamas su nekilnojamojo turto verslu, profesija, pirkimu–pardavimu ar nuoma, žeme, pastatais ir tam tikra veikla juose. Šis nekilnojamojo turto terminas pateiktas ir Jungtinės Karalystės nekilnojamojo turto įstatyme, kuris yra teisiškai svarbiausias dokumentas ir reguliuoja tokias sritis kaip komercinė ir privati nuosavybė, nekilnojamojo turto plėtra ir sandoriai (Wikipedia 2012).

Nekilnojamąjį turtą (angl. *real property*) Jungtinėje Karalystėje dažnai įprasta laikyti sinoniminiu su tikroju turtu (angl. *real estate*) (dažniausiai taip pat vadinama nekilnojamuoju turtu). Terminai „nekilnojamasis turtas“ ir „tikrasis turtas“ dažniausiai vartojami bendrojoje Jungtinės Karalystės nekilnojamojo turto teisėje, tačiau civilinės teisės jurisdikcija siejama su „tikrojo turto“ sąvoka (angl. *real property*). Tam tikrose situacijose terminas „tikrasis turtas“ (angl. *real estate*) siejamas su žeme ir jos priklausiniais (pastatais ir statiniais), skirtingai nuo „nekilnojamojo turto“, kuris siejamas su žemės sklypu ir jo priedais – gamtos elementais, tokiais kaip žemės struktūra, medžiai, mineralai, taip pat materialine nauda, pelnu, ir prigimtinėmis teisėmis į jį. Jungtinėje Karalystėje nekilnojamojo turto rinkoje terminas „tikrasis turtas“ dažniausiai tapatinamas su „nekilnojamuoju turtu“ (Wikipedia 2012).

1.3. Komercinės paskirties turto objektas ir rinkos išskirtinumas

Komercinės paskirties nekilnojamojo turto rinka yra unikali, ribota, sandoriai sudaromi privačiai, dauguma pardavimų duomenų yra fiksuojami uždaroje institucijose, todėl šie duomenys yra labai brangūs ir sunkiai pasiekiami komercinės paskirties nekilnojamojo turto rinkos analitikams – tai tik keletas priežasčių, sunkinančių komercinės paskirties turto rinkos tyrimus, lemiančių ataskaitų kokybę (Andersson *et al.* 2001; Andersen 1998; Hall *et al.* 2001).

Feeney ir kt., Elinghtonas ir kt. akcentuoja, kad, norint tirti komercinės paskirties nekilnojamojo turto investicinės aplinkos objektus, pagrindinės tyrimo kryptys turėtų būti šios: regiono makroekonominė situacija, vietovės makroekonominė aplinka, potencialūs komercinės paskirties objekto dalyviai, šiuolaikiniai reikalavimai nekilnojamojo turto objektui, šio objekto valdymo priemonės (Feeney *et al.* 1999; Elhington *et al.* 2002)

Johnsonas, Frenchas ir kt. pastebi, kad komercinės paskirties nekilnojamojo turto kainai – pagrindiniam konkurencingumo rodikliui – didžiausią įtaką daro šie veiksniai: vieta, sklypo projektinės charakteristikos, eksterjeras, interjeras, pastato plotai, ergonominiai sprendimai, orientacinis paprastumas. Tačiau svarbu visus elementus suderinti, atsižvelgiant į jų reikšmingumą bendrajame projekte (Johnson 2002; French *et al.* 1997).

Komercinės paskirties turto objektas – tai komercinės paskirties turtas, kurio naudingumo negalima pakeisti, nekeičiant jo panaudojimo paskirties, ir kuriame vykdoma komercinė veikla: prekyba, naudojimas siekiant gauti ekonominį pelną ar subjekto veiklos prezentacija. Komercinės paskirties objektai, kaip nekilnojamas turtas, skiriasi nuo kitų prekių daugeliu savybių, pavyzdžiui, ilgaamžiškumu, statiškumu, kiekvieno atskiro vieneto unikalumu, dideliu nekilnojamojo turto, kaip prekės, inertiškumu. Dėl tokio nekilnojamojo turto išskirtinumo, nekilnojamojo turto rinka taip pat specifinė (Johnson 2002).

1.4. Komercinės paskirties turto klasifikacija Lietuvoje ir Jungtinėje Karalystėje bei kitose pasaulio šalyse

1.4.1. Komercinės paskirties nekilnojamojo turto klasifikavimo sistemos pasauliniu lygmeniu

JAV nekilnojamojo turto brokeriai Martinas (Martin 1999) ir Spenceris (Spencer 1999) nekilnojamojo turto objektus siūlo suskirstyti į tris kategorijas: A, B ir C.

A kategorijai priskiriami verslo objektai, kurie skirstomi į specializuotus ir nespecializuotus. Specializuotas nekilnojamas turtas skirtas tam tikram specifiniam verslui ir parduodamas tik kartu su

visu verslu (pavyzdžiui, metalurgijos įmonės, naftos gamybos įmonės). Nespecializuotas nekilnojamasis turtas – biurai, gamyklos, sandėliai, kuriuos nesudėtinga parduoti ar išnuomoti.

B kategorijai priskiriami nekilnojamojo turto objektai, naudojami pajamoms gauti išnuomojant ir pelnui gauti iš investavimo.

C kategorijai priskiriami objektai – žemės sklypai su pastatais arba neužstatyti žemės sklypai, kurie nebereikalingi verslui dabar ir gali būti naudingesni ateityje (laikomi pertekliniais).

Vakarų valstybėse skiriami du nekilnojamojo turto klasifikacijos būdai (Fridman ir Orduei 2002):

- Nekilnojamasis turtas kaip pajamų gavimo šaltinis;
- Nekilnojamasis turtas atsižvelgiant į turto funkcijų specifinį panaudojimą.

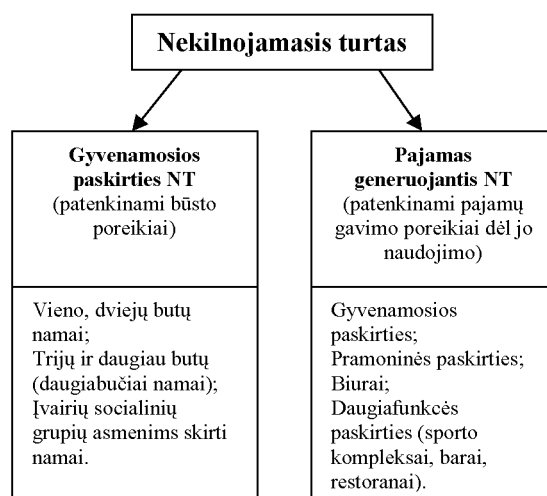
Fridmanas ir kt. teigia, kad negyvenamąjį komercinės paskirties nekilnojamąjį turtą dar galima skirstyti į (Fridman *et al.* 2002):

- Komercinius objektus (sudaro įvairūs prekybos ir kiti objektai komerciniams tikslams);
- Pramoninius objektus (sudaro pramonės statiniai ir infrastruktūra, gamyklos, sandėliai ir t. t.);
- Instituciniai objektai (sudaro vyriausybinių ir savivaldybės valdžios organų pastatai);
- Rekreaciniai objektai (įvairaus tipo pastatai ir statiniai kurortinėse vietovėse);
- Viešbučiai, moteliai (ypatinga turto kategorija, nes tokie objektai naudojami laikinai gyventi);
- Mišrios paskirties nekilnojamasis turtas (anksčiau išvardintų tipų kombinacija).

Gyvenamosios paskirties nekilnojamąjį turtą sudaro:

- Vieno ir dviejų butų namai;
- Daugiabučiai namai;
- Įvairios sodybos;
- Kiti objektai, skirti šeimoms ar pavienių asmenų gyvenimo poreikiams patenkinti.

Gaunamų pajamų atžvilgiu nekilnojamasis turtas skirstomas į dvi grupes (žr. 1.2 pav.):



1.2 pav. Nekilnojamojo turto skirstymas būsto poreikio patenkinimo ir gaunamų pajamų atžvilgiu (Fridman ir Orduei 2002)

Pagal funkcinę paskirtį nekilnojamasis turtas gali būti skiriamas į dvi stambias kategorijas: gyvenamąjį ir komercinį. Komercinis turtas, savo ruožtu, yra dviejų rūšių – turtas duodantis pelną ir turtas, sudarantis sąlygas gamybinei veiklai. Atliekant gilesnes investavimo, apmokestinimo, vertinimo analizes ir kitais atvejais nekilnojamasis turtas gali būti skirstomas į dar smulkesnes kategorijas. Rinkos požiūriu gyvenamosios ir komercinės paskirties nekilnojamasis turtas pasižymi skirtingomis savybėmis (Galinienė 2004).

Yra daug ir įvairių nekilnojamojo turto klasifikacijų. Kalbant apie komercinės paskirties nekilnojamąjį turtą ir jo klasifikaciją paprastai yra suprantama, kad norima išanalizuoti rinką. Komercinės paskirties turto rinka ypač suskirstyta, nes įvairūs vartotojai turi skirtingų poreikių ir disponuoja nevienodais ištekliais. Kiekviena nekilnojamojo turto analizė yra unikali ir nuo jos tikslų priklauso, kuriems parametrams skiriamas dėmesys. Brzeski su bendraautoriais komercinės paskirties nekilnojamojo turto rinką klasifikuoja pagal tokius skirtingus požymius (Brzeski *et al.* 2006):

- **Pagal geografinį veiksni:** kiekvienas regionas, rajonas gali atstovauti atskirai rinkai, skirtinguose miesto rajonuose gali būti skirtingos rinkos sąlygos;
- **Pagal panaudojimą:** egzistuoja skirtingos žemės ūkio, gyvenamųjų, komercinių, pramoninių objektų rinkos;
- **Pagal kainą:** brangi nekilnojamojo turto rinka palyginti su nebrangia nekilnojamojo turto rinka;
- **Pagal investavimo motyvus:** pajamas duodančio nekilnojamojo turto rinka arba nekilnojamojo turto rinka esant vertės didėjimo potencialui, mokesčių priedangai;
- **Pagal produkto kokybę:** toje pačioje vietovėje esantys panašūs komercinės paskirties objektai, besiskiriantys kokybės lygiu, gali priklausyti skirtingiems rinkos segmentams;
- **Pagal disponavimo teisės tipą:** pirkimo, pardavimo, nuomos rinkos;
- **Pagal nuosavybės teisės tipą:** neribotos nuosavybės teisė, servitutai, teisė į žemės gelmes, teisė į nuomą, teisė dalyvauti kondominimuose (teisinė nuosavybės forma, kai objektas dalijamas į privačios nuosavybės ir bendros nuosavybės elementus), ūkininkavimo teisė, operatyvaus valdymo teisė ir kitos nuosavybės teisės.

Vienas iš pagrindinių rinkos specializuotų segmentų, susijusių su nuosavybės teise, yra:

- Ūkinės paskirties nuosavybė, įtraukiant miškus, laukus, sodus, tvenkinius ir t. t.;
- Gyvenamosios paskirties nuosavybė, įtraukiant didelių kvartalų nuosavus namus su žemės priklausiniais, individualūs gyvenamieji namai, butai pastoviam, sezoniniam ar laikinam gyvenimui;
- Komercinės paskirties nuosavybė, įtraukiant biurus, prekybos, sandėliavimo patalpas, aukštos technologijos objektus, verslo parkus, mokslinius ir techninius parkus.

1.4.2. Lietuvos komercinės paskirties nekilnojamojo turto klasifikavimas

Komercinės paskirties turto klasifikavimas Lietuvoje nėra teisiškai reglamentuotas ir tai daugiau yra šios srities specialistų dalykas. Šiuo metu esama tik bendroji turto klasifikacija, kurią reglamentuoja anksčiau pateikti teisiniai dokumentai.

Bendruoju atveju Lietuvoje pagal funkcinę paskirtį nekilnojamas turtas skirstomas į dvi stambias kategorijas (Galinienė 2004):

- gyvenamąjį
- komercinį.

Komercinis turtas yra dviejų rūšių: turtas, duodantis pelną, ir turtas, sudarantis sąlygas gamybinei veiklai. Rinkos požiūriu gyvenamasis ir komercinis nekilnojamas turtas pasižymi skirtingomis savybėmis, kurios išvardintos 1.1 lentelėje.

1.1 lentelė. Gyvenamojo ir komercinio nekilnojamojo turto lyginamosios charakteristikos (Galinienė 2004)

Charakteristikos	Gyvenamasis nekilnojamas turtas	Komercinis nekilnojamas turtas
Ryšys „kredito dydis–vertė“	Aukšta koreliacija	Žema koreliacija
Likvidumas	Didelis	Mažas
Priklausomybė nuo regioninės ekonominės situacijos	Maža	Didelė
Pagrindinis rinkos operacijų tipas	Pirkimas–pardavimas	Nuoma
Galimybė pritraukti finansavimą	Palyginti didelė	Palyginti maža

Lietuvos banko ekspertai ir analitikai išskiria tokias komercinės paskirties nekilnojamojo turto rūšis (Galinienė 2004):

- Biurų pastatai;
- Mažmeninės prekybos parduotuvės;
- Prekybos centrai;
- Mišri nuosavybės forma;
- Logistika ir sandėliai;
- Viešbučiai ir rekreacija.

Vertinant nekilnojamojo turto rinką pagal operacijų pobūdį, skiriamos pirkimo–pardavimo ir nuomos rinkos. Taip pat pateikiamas kiek kitoks skirstymas, t. y. ištisa rinkos operacijų sistema, kurioje išskiriamos trys turto operacijų kategorijos (Galinienė 2004):

1. Kai keičiasi savininkas (pirkimas–pardavimas; paveldėjimas; dovanojimas; keitimas; prisiimtų įsipareigojimų vykdymas (pavyzdžiui, užstatyto turto pardavimas));

2. Kai iš dalies arba visiškai keičiasi savininkų sudėtis (privatizacija; nacionalizacija; akcinio kapitalo formavimas; savininkų sudėties pasikeitimas, kai dalijamas turtas; įtraukimas į įstatinį kapitalą; bankrotas);
3. Kai savininkas nesikeičia (investicijos į nekilnojamąjį turtą; nekilnojamojo turto plėtra – rekonstrukcija, išplėtimas, nauja statyba; naudojimo paskirties, prekės ženklo ar adreso pasikeitimas; vadyba, eksploatavimas; užstatymas; nuoma; perdavimas naudotis panaudos pagrindais; renta ir išlaikymas iki gyvos galvos; servitutų ir kitų apribojimų įvedimas (nuėmimas); draudimas (ypač tais atvejais, kai turtas yra naudojamas kaip užstatas)).

Be minėtų charakteristikų, komercinio nekilnojamojo turto rinka gali būti apibūdinama ir kitaip – pirminė ir antrinė. Pirminė ir antrinė rinkos tiesiogiai susijusios su nekilnojamojo turto ilgaamžiškumu. Abi šios rinkos susijusios viena su kita ir sudaro vieną nekilnojamojo turto rinką (Galinienė 2004):

1. Pirminė rinka vadinama visuma sandorių su naujai sukurtu turtu.
2. Antrinė rinka vadinami sandoriai su eksploatuojamu turtu. Reikėtų pažymėti tai, jog antrinės rinkos kainos paprastai yra orientyras investuotojams, besirengiantiems investuoti į nekilnojamąjį turtą.

Organizuota ir neorganizuota rinkos apibūdina, ar nekilnojamojo turto rinka veikia pagal tam tikras taisykles, t. y. (Galinienė 2004):

- Organizuota rinka – ūkinė turto ir teisių į jį apyvarta, glaudžiai susijusi su galiojančiais įstatymais, dalyvaujant atestuotiesiems, profesionaliems tarpininkams; ši rinka garantuoja juridiskai nepriekaištingus sandorius ir jos dalyvių teisių apsaugą;
- Neorganizuota rinka – ji veikia stichiškai ir ne visada užtikrina atliekamų operacijų patikimumą.

Biržos ir ne biržos rinkos atspindi, kur vykdomi sandoriai su nekilnojamoju turtu: biržos rinka – objektų pirkimas–pardavimas nekilnojamojo turto biržoje, konkursuose ir aukcionuose, kurias organizuoja valstybės arba municipalinės institucijos; ne biržos rinka – tai sandorių sudarymas už biržos ribų (Galinienė 2004).

Apibendrinant galima, teigti, kad nekilnojamojo turto rinkoje iš esmės veikia pirkėjai ir pardavėjai, kuriems, disponuojant savo materialinėmis vertybėmis, aktuali nekilnojamojo turto rinkos klasifikacija. Pažymėtina ir tai, jog nekilnojamojo turto rinka skirstoma pagal įvairius požymius, tačiau populiariausias yra skirstymas į gyvenamojo ir komercinio nekilnojamojo turto rinkas, o šios rinkos, priklausomai nuo sąlygų ir esant poreikiui, gali būti skirstomas į smulkesnius elementus. Šiais laikais nekilnojamojo turto rinkoje pastebima svarbi tendencija spekuliuoti nekilnojamoju turtu, taip uždirbant atitinkamas pajamas, kadangi nekilnojamasis turtas teikia ne tik apgyvendinimo, ūkinės veiklos plėtojimo galimybes, todėl šiuo atveju nekilnojamojo turto rinkos klasifikacija tam dar sudėtingesnė.

1.4.3. Jungtinės Karalystės komercinės paskirties nekilnojamojo turto klasifikavimas

Jungtinėje Karalystėje nekilnojamojo turto klasifikavimas nėra vien tik šios srities specialistų reikalas. Šioje šalyje turto klasifikavimas yra apibrėžtas teisiškai ir reglamentuotas. Pagrindiniai turto klasifikavimo principai nustatomi pagal „Miesto ir kaimo planavimo Jungtinėje Karalystėje įstatymą“. Šis teisės aktas vėliausiai įsigaliojo 1987 m. birželio 1 d., pakeitęs jo ankstesnes 1972 m. ir 1983 m. versijas. Teisės akte numatytoje klasifikavimo sistemoje komercinės paskirties turtas klasifikuojamas į tokias kategorijas: A, B, C ir D (Wikipedia 2012).

A kategorija – parduotuvės ir kai kurios paslaugos. Ši grupė yra skirstoma į penkias klases: parduotuvės ir mažmeninės prekybos realizavimo rinka (A1), finansinės ir profesinės paslaugos (A2), kavinės ir restoranai (A3), gėrimų pardavimo vietos (A4), karštą maistą išsinešimui gaminančios įmonės (A5). Šis skirstymas yra gana specifiškas dėl to kad, reikia atkreipti dėmesį, kokie parduotuvių tipai patenka į A1 klasifikaciją, taip pat verta pažymėti tai, kad finansinės bei profesinės paslaugos paprastai būna atskirtos nuo bendrųjų biuro pastato erdvių (žr. B kategoriją), ar maistu ir gėrimais gali būti prekiaujama ir valgoma šiose patalpose, klasifikuojant turi būti atsižvelgiama į A3 klasę.

- *Klasė A1* – parduotuvės ir mažmeninės prekybos realizavimo rinkos. A1 klasei būdinga tai, kad klientai visada yra iš bet kokio visuomenės sluoksnio. Šioje kategorijoje nekilnojamojo turto objektais gali būti: parduotuvės, pašto paslaugų įstaigos, kelionių agentūros, kirpyklos, laidojimo biurai, valymo įstaigos;
- *Klasė A2* – finansinės ir profesinės paslaugos. Šiai nekilnojamojo turto klasei būdingas bruožas yra tai, kad finansinės ir profesinės paslaugos siūlomos plačiajai visuomenei. Šios paslaugos gali būti teikiamos bankuose, visuomeniniuose pastatuose, lažybų punktuose ir kituose objektuose, kurie gali būti pritaikyti teikti finansinę ir profesinę paslaugą;
- *Klasė A3* – restoranai ir kavinės. Klasę A3 sudaro pastatai ir patalpos, kuriose parduodamas maistas ir gėrimai ir kurie gali būti suvartojami restorane, kavinėje arba už jų ribų;
- *Klasė A4* – alkoholinių gėrimų pardavimo ir vartojimo patalpos. Šiai klasei priklauso: vyno barai, alaus barai ir pan;
- *Klasė A5* – karštą maistą išsinešimui gaminančios įmonės.

B kategorija – verslas ir pramoninė veikla. Komercinės paskirties objektų atžvilgiu ši grupė yra suskirstyta į dvi klases, orientuotas į verslo veiklą biuruose ir įvairiose pramoninės paskirties komercinės nuosavybės pastatuose.

- *Klasė B1* – verslo veikla. Tai sudaro biurų pastatai, mokslinių tyrimų centrai, lengvoji pramonė gyvenamajame plote.
- *Klasė B2* – bendroji pramoninė veikla.

- *Klasė B8* – sandėliavimo ir produkcijos paskirstymo patalpos, įskaitant saugojimą ir sandėliavimą po atviru dangumi.

C kategorija – viešbučiai, nakvynės namai, gyvenamieji namai. Ši grupė yra padalinta į tris dalis: viešbučius ir nakvynės namus, gyvenamąsias įstaigas ir gyvenamuosius namus.

- *Klasė C1* – viešbučiai. Tai yra viešbučiai ir svečių namai, taip pat kambarių nuoma, kuriuose nėra numatyta specialioji lankytojų priežiūra.
- *Klasė C2* – gyvenamosios įstaigos. Tai yra gyvenamieji globos namai, ligoninės, slaugos namai, internatinės mokyklos, gyvenamieji koledžai, gydymo ir reabilitacijos centrai.
- *Klasė C2A* – saugaus gyvenimo įstaigos, kuriose pavojingi visuomenei asmenys apgyvendinami įstatymais numatytam laikotarpiui. Tai gali būti kalėjimai, jaunųjų nusikaltėlių įstaigos, sulaikymo centrai, saugaus mokymo centrai ir pan.

D kategorija – negyvenamosios institucijos. Ši grupė yra padalinta tik į dvi klases: negyvenamosios institucijos, tokios kaip vaikų lopšeliai, mokyklos, muziejai ir bibliotekos, ir komercinis turtas, naudojamas laisvalaikio tikslams – kinas, sporto salės, vidaus ir lauko sporto veikla.

- *Klasė D1* – negyvenamosios įstaigos, teikiančios daug viešojo pobūdžio paslaugų, kurios nepatenka į klasę A. Tai yra operacinės, vaikų darželiai, dienos centrai, mokyklos, meno galerijos, muziejai, bibliotekos, salės, bažnyčios.
- *Klasė D2* – laisvalaikio veikla. Tai patalpų naudojimas pramogų ir laisvalaikio tikslams: kino teatrai, koncertų salės, bingo ir šokių salės, kazino, plaukiojimo baseinai, ledo arenos, sporto salės (išskyrus automobilių sportą arba šaudyklas) (Wikipedia 2012).

2. NAGRINĖJAMŲ ŠALIŲ BENDRIEJI EKONOMINIAI RODIKLIAI, DARANTYS ĮTAKĄ NEKILNOJAMOJO TURTO RINKOS PLĖTRAI

2.1. Lietuvos makroekonominiai rodikliai 2007–2013 metais

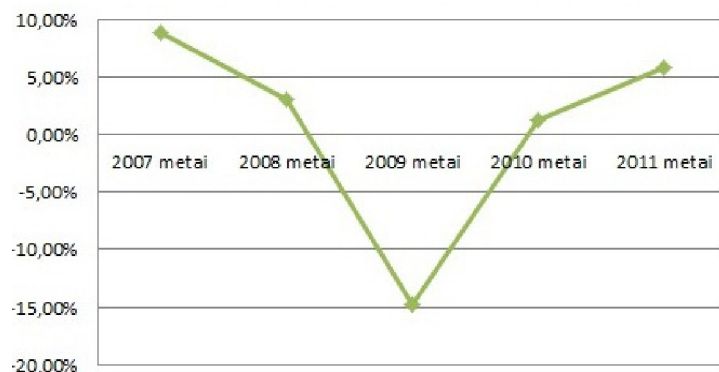
2.1.1. Lietuvos bendrasis vidaus produktas (BVP)

Remiantis Statistikos departamento duomenimis, metinis 2008 m. BVP siekė 111,52 mlrd. litų ir, palyginti su 2007 m., išaugo 3,1 %, tačiau 2008 m. ketvirtąjį ketvirtį BVP pagal tų metų kainas sudarė 28,60 mlrd. litų ir, palyginti su 2007 m. ketvirtuoju ketvirčiu, sumažėjo 2 %. Paskutinįjį ketvirtį galutinio vartojimo išlaidos, palyginti su 2007 m. paskutiniu ketvirčiu, augo lėčiausiai per visus metus ir siekė tik 1,7 %. Namų ūkių vartojimo išlaidos išaugo 1,5 %, o valdžios sektoriaus vartojimo išlaidų augimo tempas buvo 2,5 %, tačiau sumažėję statybų mastai ir investicijos mašinoms, įrenginiams ir transporto priemonėms metų pabaigoje labiausiai sumažino išlaidas kapitalui formuoti – sumažėjo 18,9 %. Lėtėjantis vartojimas ir stipriai sumažėjusi kapitalo formavimo apimtis mažino prekių ir paslaugų importo augimą (tik 0,3 %). Tačiau 2008 m. ketvirtąjį ketvirtį buvo pats didžiausias per metus grynojo eksporto teigiamas poveikis BVP pokyčiui. Prekių ir paslaugų eksportas 10,7 % lenkė prekių ir paslaugų importą (eksportas išaugo 11,0 %), nes didžiausią įtaką eksporto augimui turėjo mineralinių produktų pardavimas. 2010 m. antroje pusėje šalies BVP pradėjo kilti. 2010 m. trečiąjį ketvirtį BVP padidėjo 7,3 % ir buvo 1,1 % didesnis jeigu lyginsime su tuo pačiu laikotarpiu 2009 m. 2011 m. antrąjį ketvirtį šalies BVP kilo 6,1 % palyginti su tuo pačiu laikotarpiu 2010 m. (Lietuvos Statistikos departamentas 2012).

2011 m. užfiksuotas teigiamas bendrosios pridėtinės vertės pokytis visų veiklos rūšių grupėse (žr. 2.1 pav.). Labiausiai bendroji pridėtinė vertė augo statybos (15 %) ir prekybos, transporto ir ryšių paslaugų (7,3 %) veiklos įmonėse (Klaipėdos diena 2012). 2011 m. ketvirtąjį ketvirtį BVP siekė 27,10 mlrd. litų galiojusiomis kainomis ir, palyginti su tuo pačiu 2010 m. ketvirčiu, padidėjo 4,3 %. Šį pokytį iš dalies galima paaiškinti 2011 m. pabaigoje lėtėjusiu ekonominiu augimu Europos Sąjungoje dėl užsitęsusių svarbių politinių sprendimų priėmimo, suprastėjusių gyventojų bei verslo lūkesčių. Pramonės, kuri sukuria 25 % bendrosios pridėtinės vertės ir kurios didžioji pajamų dalis gaunama užsienio rinkose, produkcija 2011 m. paskutinįjį ketvirtį mažėjo 0,8 %, palyginti su tuo pačiu 2010 m. laikotarpiu. Minėtą ketvirtį mažėjo ir krovinių gabenimo masto metinis pokytis (LR ūkio ministerija 2012).

Remiantis Finansų ministerijos projekcijomis, Lietuvos ūkis 2012 metais atitiko 2,5 % augimą. Didžiausią jo dalį, kaip ir ankstesniais metais, sudarė namų ūkių vartojimo išlaidos (66,6 % kartu su namų ūkių aptarnaujančių institucijų išlaidomis – 66,8 %), valdžios sektoriaus išlaidų dalies BVP

mažėjo iki 17,1 %, o pagrindinio kapitalo investicijos sudarė 20,7 % BVP, mažėjo grynasis eksportas (LR ūkio ministerija 2012).

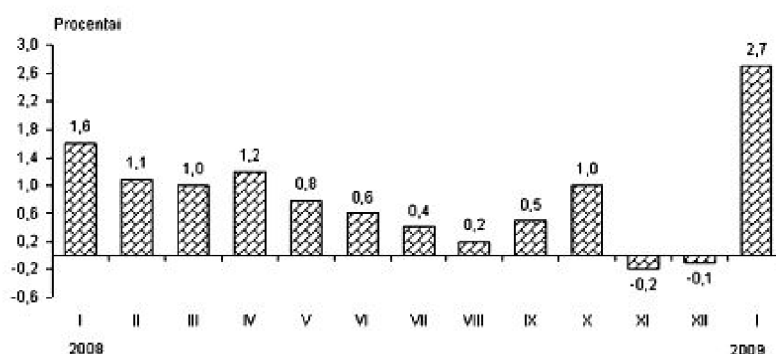


2.1 pav. BVP augimas Lietuvoje 2007–2011 m. (LR ūkio ministerija 2012)

Nepaisant spartaus ūkio augimo 2011 m., šalies BVP vis dar buvo 8,6 % mažesnis nei 2008 m. pasiektas rekordas. Jeigu 2012–2014 m. BVP didėtų tokiais tempais kaip prognozuoja Finansų ministerija (2013 m. numatomas 3,0 % augimas, 2014 m. – 3,4 %), 2008 m. rekordinį BVP Lietuva vėl galėtų vėl sukurti 2014–2015 m. (LR ūkio ministerija 2012).

2.1.2. Lietuvos infliacija

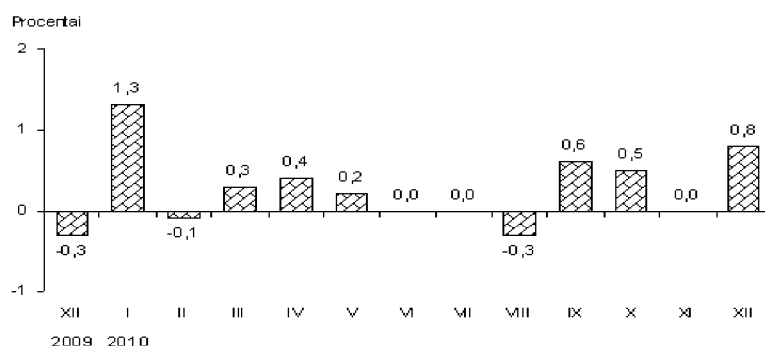
2008 m. sausio mėn. metinė infliacija, palyginti su 2007 m. sausio mėn., sudarė 9,9 % (Balsas 2008). Infliacijos pokyčiai kiekvieną mėn. 2008–2009 m. pavaizduoti 2.2 pav. Diagrama rodo, kad situacija pradeda blogėti nuo 2008 m. vidurio.



2.2 pav. Mėnesinė infliacija Lietuvoje 2008 m. sausio mėn. ir 2009 m. sausio mėn. laikotarpiais (Lietuvos Statistikos departamentas 2012)

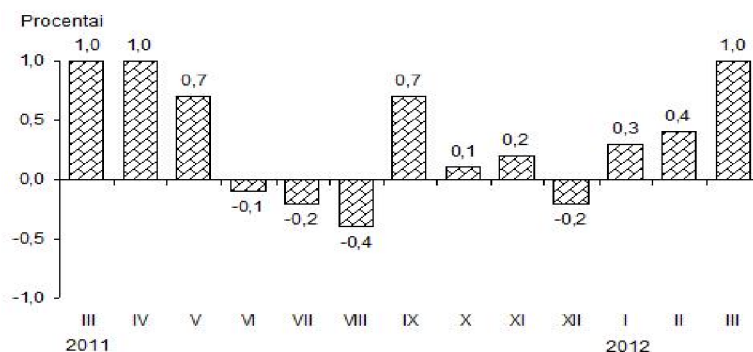
2009 m. gruodžio mėn. metinė infliacija, palyginti su 2008 m. gruodžio mėn., sudarė 1,3 % ir buvo 7,2 % mažesnė. 2008 m. gruodžio mėn., palyginti su 2007 m. gruodžio mėn., infliacija sudarė 8,5 %. 2009 m. vidutinė metinė infliacija, palyginti su 2008 m., sudarė 4,5 % (Lietuvos Statistikos departamentas 2012).

2010 m. gruodžio mėn. metinė infliacija, palyginti su 2009 m. gruodžio mėn., sudarė 3,8 % ir buvo 2,5 % didesnė. 2009 m. gruodžio mėn., palyginti su 2008 m. gruodžio mėn., infliacija sudarė 1,3 %. 2010 m. sausio mėn. buvo užfiksuotas didžiausias – 1,3 % – mėnesinis vartojimo prekių ir paslaugų kainų padidėjimas; vasario ir rugpjūčio mėn. kainos mažėjo (Ekonomika 2011). Infliacijos pokyčiai kiekvieną mėn. nuo 2009 m. pabaigos iki 2010 m. pabaigos pavaizduoti 2.3 pav. Infliacijos mastai per šiuos metus kito chaotiškai – tai kilo, tai mažėjo.



2.3 pav. Mėnesinė infliacija Lietuvoje 2009 m. gruodžio mėn. ir 2010 m. gruodžio mėn. laikotarpiu
(Lietuvos Statistikos departamentas 2012)

2011 m. vidutinė metinė infliacija, palyginti su 2010 m., sudarė 4,1 %. Metinė infliacija 2011 m. gruodžio mėn., palyginti su 2010 m. gruodžio mėn., sudarė 3,5 % ir buvo 0,1 % didesnė negu apskaičiuota pagal vartotojų kainų indeksą (VKI) (Delfi 2012). Infliacijos pokyčių kaita nuo 2011 m. pirmojo ketvirčio iki 2012 m. to pačio laikotarpio pavaizduota 2.4 pav. Diagrama rodo, kad situacija gerėjo nuo 2011 m. vidurio iki 2012 m. pradžios, o vėliau pradėjo blogėti.



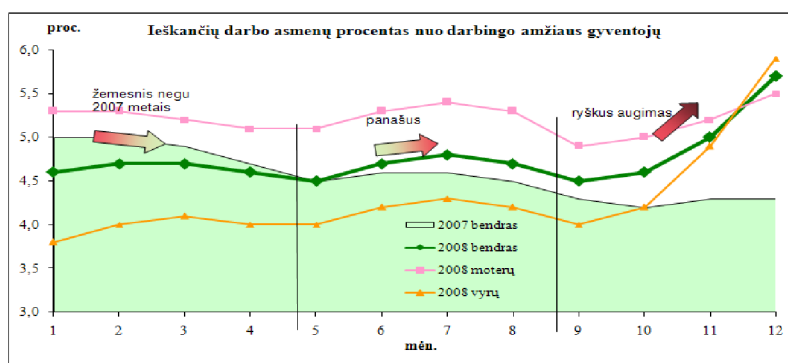
2.4 pav. Mėnesinė infliacija Lietuvoje 2011 m. kovo mėn. ir 2012 m. kovo mėn. laikotarpiu
(Lietuvos Statistikos departamentas 2012)

Lietuvos Statistikos departamento pagal su kitomis Europos Sąjungos valstybėmis narėmis metodologiškai suderintą vartotojų kainų indeksą (SVKI) apskaičiuota 2012 m. sausio mėn. vidutinė metinė infliacija sudarė 4,2 %. Metinė infliacija 2012 m. sausio mėn., palyginti su 2011 m. sausio mėn., sudarė 3,4 %. Pagal SVKI apskaičiuotas mėnesinis 2012 m. sausio mėn., palyginti su 2011 m. gruodžio mėn., vartojimo prekių ir paslaugų kainų padidėjimas sudarė 0,4 % ir buvo 0,1 % didesnis negu apskaičiuotas pagal vartotojų kainų indeksą (VKI) (Lietuvos Statistikos departamentas 2012).

2.1.3. Lietuvos darbo rinkos situacija

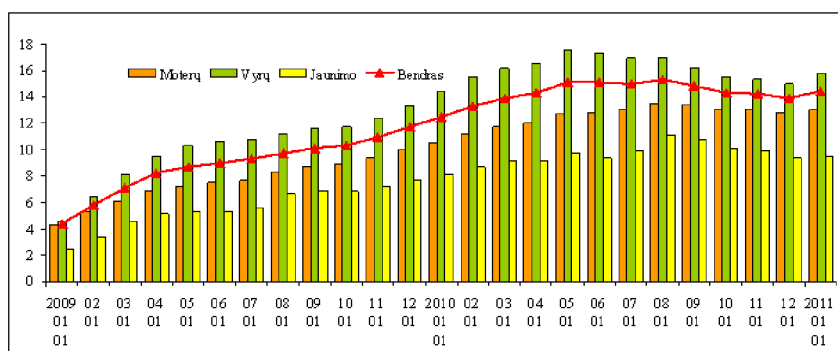
Pirmąjį 2008 m. ketvirtį buvo 77,5 tūkst. bedarbių, nedarbo lygis siekė 4,9 %. Tuo pačiu 2007 m. laikotarpiu bedarbių buvo 79,5 tūkst., nedarbo lygis siekė 5,0 %. Nedarbo lygis pirmąjį 2008 m. ketvirtį palyginti su pirmuoju 2007 m. ketvirčiu liko beveik nepakitęs, o palyginti su ketvirtuoju 2007 m. ketvirčiu – padidėjo 0,7 % (Lietuvos Statistikos departamentas 2012). Nedarbo lygis sparčiai stiebėsi jau antrąjį 2008 m. pusmetį – nuo 4,6 iki 5,8 % (Veidas 2012). Nedarbo lygio pokyčiai kiekvieną mėn. 2007 m. ir 2008 m. pavaizduoti 2.5 pav. Remiantis pateiktais duomenimis galima daryti išvadą, kad 2008 m. situacija darbo rinkoje pradėjo žymiai blogėti.

Darbo biržoje registruotų bedarbių per 2009 m. padaugėjo 2,8 karto – iki 269 tūkst. ir net viršijo atitinkamą rodiklį, pasiektą per Rusijos krizę. Nedarbo lygis 2009 m. kirto dviženklę ribą ir paskutinį ketvirtį šoktelėjo iki 15,8 %. Šis rezultatas 6,4 % didesnis už Europos Sąjungos vidurkį ir trečias pagal dydį tarp Europos Sąjungos valstybių narių (Veidas 2012).



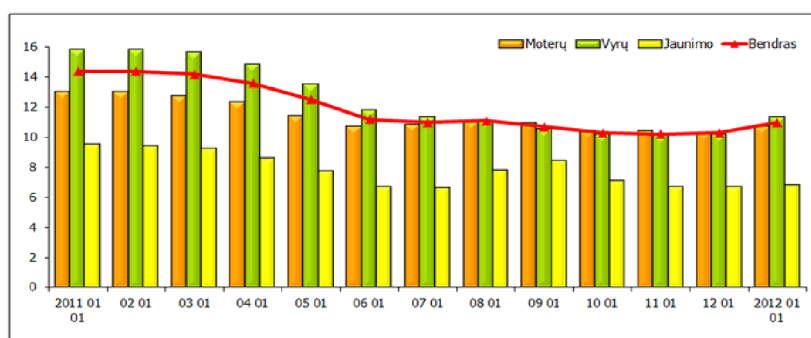
2.5 pav. Nedarbo lygis šalyje 2007 m. ir 2008 m. (Lietuvos darbo birža 2012)

Pirmąjį 2010 m. ketvirtį nedarbo lygis šalyje buvo 18,1 %, 2,5 % didesnis nei ketvirtąjį 2009 m. ketvirtį. Pirmąjį 2010 m. ketvirtį, palyginti su pirmuoju 2009 m. ketvirčiu, nedarbo lygis išaugo 1,5 karto. Pirmąjį 2010 m. ketvirtį bedarbių buvo 293,4 tūkst., t. y. 38,2 tūkst. daugiau nei ketvirtąjį 2009 m. ketvirtį. Per metus bedarbių skaičius išaugo 1,5 karto (99,5 tūkst.). 2010 m. nedarbo lygis šalyje iš viso sudarė 17,8 %, buvo 4,1 % didesnis nei 2009 m. (Lietuvos Statistikos departamentas 2012).



2.6 pav. Nedarbo lygis šalyje 2009–2011 metų pradžios laikotarpiu (Lietuvos darbo birža 2012)

2011 m. nedarbo lygis šalyje sudarė 15,4 % ir buvo 2,4 % mažesnis nei 2010 m (žr. 2.6 pav. ir 2.7 pav.). 2011 m. šalyje buvo 248,8 tūkst. bedarbių, t. y. 42,3 tūkst. (14,5 %) mažiau nei 2010 m. 2012 m. nedarbo lygis Lietuvoje, palyginti su 2011 metais, sumažėjo 14,2 % (Lietuvos Statistikos departamentas 2012).

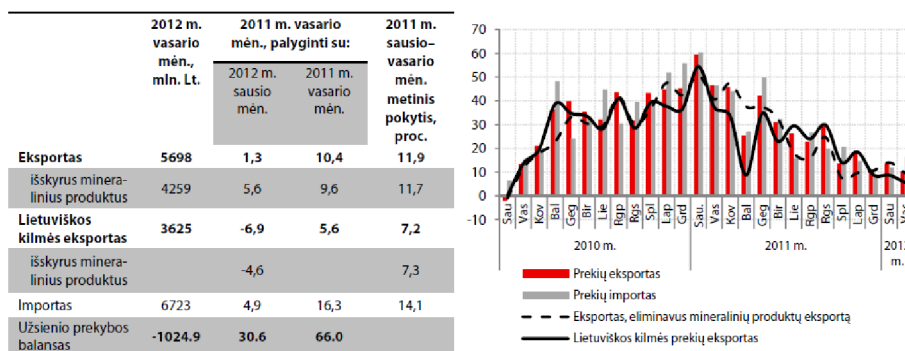


2.7 pav. Nedarbo lygis šalyje 2011–2012 metų pradžios laikotarpiu (Lietuvos darbo birža 2012)

2.1.4. Lietuvos užsienio prekyba

Lietuvos užsienio prekybos mastas 2011 m. pasiekė rekordinį dydį (žr. 2.8 pav.). Eksportas 2011 m. veikusiomis kainomis siekė 69,6 mlrd., importas 78,2 mlrd. litų ir, palyginti su 2010 m., atitinkamai didėjo 28,9 % ir 28,2 %. Eksporto padidėjimui įtakos turėjo padidėjęs naftos produktų (40,2 %), antžeminio transporto priemonių (42,6 %) ir trąšų (61,2 %) eksportas. Prekių, išskyrus mineralinius produktus, eksportas padidėjo 25,5 %. Lietuviškos kilmės prekių eksportas padidėjo 25,2 %, be mineralinių produktų – 20,4 %. 2011 m. vasario mėn., palyginti su sausio mėn., šalies eksportas didėjo 1,3 % (eliminavus sezono įtaką eksportas mažėjo 0,5 %) (LR ūkio ministerija 2012).

2012 m. sausio–vasario mėn., palyginti su tuo pačiu 2011 m. laikotarpiu, eksporto didėjimą lėmė 12,6 % padidėjęs naftos produktų, 49,3 % – katilų, mašinų ir mechaninių įrenginių, jų dalių, 23,1 % – baldų eksportas (LR ūkio ministerija 2012).



2.8 pav. Prekių eksporto mastas ir jo pokyčiai 2012 m. vasario mėn. (kairėje) ir eksporto bei importo pokyčiai, palyginti su atitinkamu praėjusių metų laikotarpiu, % (dešinėje) (LR ūkio ministerija 2012)

2012 metais pagrindinėse Lietuvos eksporto rinkose vyko lėta plėtra, o Europos Sąjungos ekonomikos augimo perspektyvos vis dar rizikingos. Europos centrinio banko ir Europos Sąjungos šalių narių vykdoma ūkio valdymo politika leidžia tikėtis, kad ir 2013–2015 m. laikotarpiu toliau formuosis palankios sąlygos Lietuvos ūkiui augti. Lietuvos ūkis išsaugojo konkurencingumą, todėl eksporto augimas tikėtinas ir 2013 m. (LR ūkio ministerija 2012).

2.1.5. Verslo aplinka Lietuvoje ir tiesioginės užsienio investicijos (TUI)

Ekspertu vertinimu pastaruosiu metu Lietuvos institucijos neįgyvendino nė vienos verslą reikšmingai palengvinančios reformos. Nors ir pastebima pažanga gerinant bendrąją verslo aplinką ir mažinant patekimo į rinką barjerus, verslumo lygis auga labai lėtai (žr. 2.1 lentelę). Šalies ar atskiro administracinio vieneto verslumas įvertinamas skaičiuojant, kokia gyventojų dalis užsiima verslu. Tam reikia palyginti veikiančių įmonių (pvz., SVV) skaičių su gyventojų skaičiumi (Bersėnaitė 2008).

Kaip matyti iš 2.1 lentelės, verslumo dinamika nevienoda visoje šalyje, ypač išsiskiria Vilniaus apskritis, kurioje sparčiausiai auga veikiančių smulkaus ir vidutinio verslo subjektų skaičius. Tam įtakos turi keletas veiksnių, tokių kaip santaupos ar šeimos ir draugų parama arba akcinis kapitalas verslo pradžia (Bersėnaitė 2008).

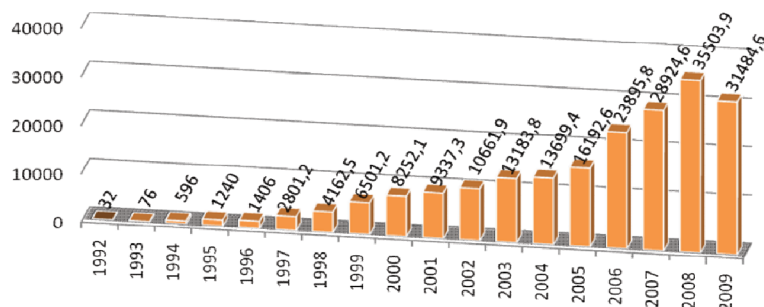
2.1 lentelė. Verslumo lygis Lietuvoje (Bersėnaitė 2008)

Administracinis vienetas	2002 m.	2003 m.	2004 m.	2005 m.	2006 m.	2007 m.
Lietuvos Respublika	16.18	15.94	15.82	16.30	15.99	17.64
Alytaus aps.	12.17	11.84	11.52	11.21	11.26	11.65
Kauno aps.	17.21	16.64	16.64	17.03	17.27	18.31
Klaipėdos aps.	19.55	19.23	18.43	18.58	18.42	19.92
Marijampolės aps.	12.10	12.17	11.90	11.36	11.40	11.50
Panevėžio aps.	14.62	14.49	13.93	14.04	14.17	14.75
Šiaulių aps.	13.45	12.96	12.69	12.37	12.48	12.89
Tauragės aps.	12.17	11.46	10.56	10.43	10.55	11.00
Telšių aps.	14.32	14.35	13.65	13.03	13.07	13.37
Utenos aps.	11.41	11.32	10.88	10.63	10.57	10.76
Vilniaus aps.	19.40	19.46	20.13	22.01	22.90	24.94

Netolygus verslumo lygio didėjimas atskleidžia vadybinių Lietuvos gyventojų gebėjimų bei teisinių žinių deficitą, verslumo kultūros nebuvimą (Bersėnaitė 2008).

Kalbant apie užsienio kapitalo atėjimo procesą Lietuvoje, galima išskirti tris TUI raidos etapus: iki 1991 m., nuo 1991 iki 1996 m. ir po 1996 m. Lietuvoje užsienio investicijas reglamentuojantys įstatymai išleisti daug vėliau nei kitose Vidurio ir Rytų Europos šalyse. Investiciniai procesai Lietuvoje pagyvėjo tik atkūrus nepriklausomybę ir priėmus svarbiausius ūkinę veiklą reguliuojančius įstatymus (žr. 2.9 pav.). Šiuo metu aktualus tebevykstantis raidos procesas prasidėjo po 1996 m. (Sipas 2009).

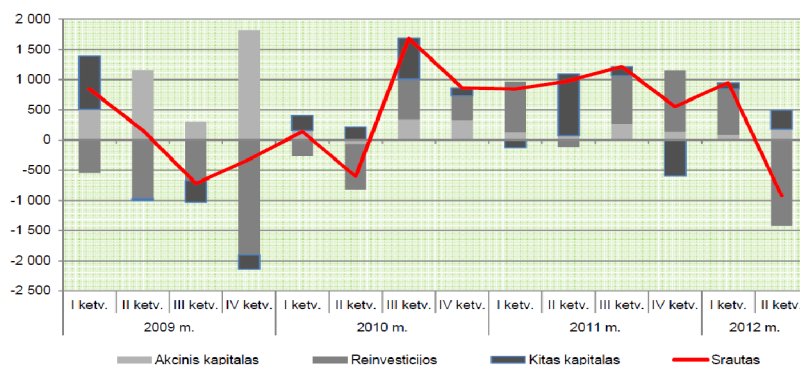
Iki 2004 m. vidurio buvo įregistruota daugiau negu 7500 įmonių, į kurias investuotas užsienio kilmės kapitalas. Šių įmonių įstatinis kapitalas sudarė 12,8 mlrd. litų, iš jo 7,6 mlrd. litų (59,6 %) buvo užsienio kilmės kapitalas. Šiuo požiūriu pirmasis 2004 m. pusmetis – vienas geriausių, nes per šį laikotarpį Lietuvoje investuota 1,3 mlrd. litų TUI (Sipas 2009).



2.9 pav. Sukauptosios TUI kiekvienų metų pradžioje nuo 1992 m. iki 2009 m., mln. litų (Sipas 2009)

Remiantis 2.9 pav. TUI ir toliau sparčiai augo – 2008 metų pradžioje pasiekė net 35,50 mlrd. litų ribą. TUI 2009 m. sausio 1 d. sudarė 31,48 mlrd. litų ir buvo 11,3 % mažesnės nei 2008 m. sausio 1 d. (35,50 mlrd. litų). TUI sumažėjimą lėmė pasaulinė finansų krizė, įmonių akcijų kainų kritimas ir reinvesticijų sumažėjimas, nors TUI į akcinį kapitalą ir kitą kapitalą padidėjo (Sipas 2009).

TUI raidos dinamika 2009–2012 m. Lietuvoje pateikiama 2.10 pav. (LR Centrinis bankas 2012).



2.10 pav. Tiesioginių užsienio investicijų srautas Lietuvoje 2009–2012 m. (LR Centrinis bankas 2012)

2012 m. antrojo ketvirčio pabaigoje sukauptosios TUI Lietuvoje ir sukauptosios Lietuvos investicijos užsienyje buvo mažesnės negu 2012 m. pirmojo ketvirčio pabaigoje, tačiau didesnės negu 2011 m. birželio 30 d. Lietuvos Statistikos departamento duomenimis, 2012 m. antrąjį ketvirtį TUI srautas Lietuvoje sudarė – 926,3 mln. litų. 2012 m. pirmąjį ketvirtį šis srautas buvo 951,8 mln., o 2011 m. antrąjį ketvirtį – 978,4 mln. litų. Tokį reikšmingą TUI nutekėjimą lėmė didelės neigiamos reinvesticijos (–1,4 mlrd. litų), susidariusios dėl užsienio investuotojams priklausančių paskelbtų dividendų (2012 m. antrąjį ketvirtį ši suma sudarė 1,8 mlrd. litų). Akcinis ir kitas kapitalas 2012 m. antrąjį ketvirtį didėjo ir jų srautai atitinkamai buvo 178,4 mln. bei 315,2 mln. litų (LR Centrinis bankas 2012).

2.2. Jungtinės Karalystės makroekonominiai rodikliai 2008–2013 laikotarpyje

2.2.1. Jungtinės Karalystės bendrasis vidaus produktas (BVP)

2008–2009 m. ekonomikos nuosmukis Jungtinėje Karalystėje buvo beveik toks pat gilus, kaip ir 1930 m., ir jos atsigavimas vyksta gana lėtai. Visus metus nuo 2010 m. ketvirtojo ketvirčio iki 2011 m. trečiojo ketvirčio BVP Jungtinėje Karalystėje buvo tolygus. Vartotojų išlaidos šalyje kas ketvirtį mažėjo nuo 2010 m. trečiojo ketvirčio iki 2011 m. to paties laikotarpio (Journal of The Recession 2008).

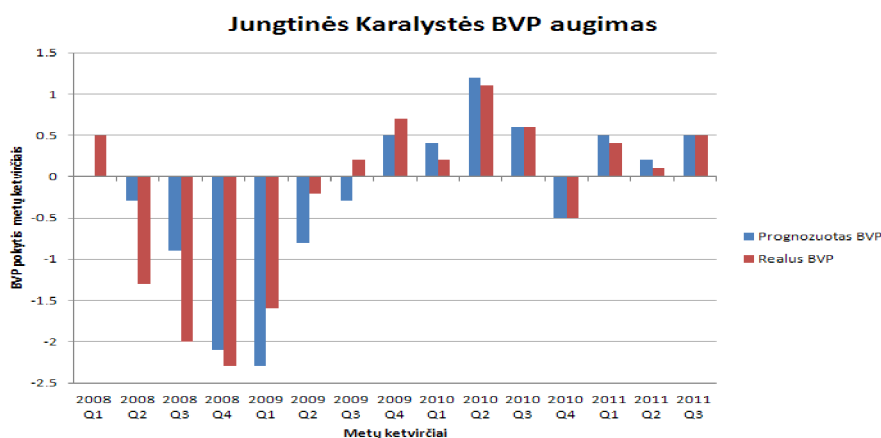
Išanalizavus paslaugų ir gamybos sektorių duomenis, paaiškėjo, kad Jungtinės Karalystės ekonomika 2011 m. ketvirtąjį ketvirtį susitraukė mažiau nei rodė pirminiai ekspertų skaičiavimai. Nacionalinio statistikos biuro duomenimis, Jungtinės Karalystės BVP per ketvirtį susitraukė 0,5 %. Remiantis preliminariais skaičiavimais buvo pranešama apie 0,6 % BVP nuosmukį. Nacionalinio statistikos biuro teigimu, jeigu ne šalčiausias gruodžio mėnuo per šimtmetį, Jungtinės Karalystės ekonomika tokio didelio nuosmukio būtų išvengusi (Marketnews 2012).

Viešbučiams ir restoranams atsigavus po šalčiausio 2011 m. gruodžio mėn. per šimtmetį, Jungtinės Karalystės paslaugų įmonės 2012 m. sausį atsitiesė greičiausiai per beveik devynių metų laikotarpį. Nacionalinio statistikos biuro duomenimis, paslaugų sektorius, kuris sudaro apie 75 % Jungtinės Karalystės ekonomikos, per mėnesį išaugo 1,3 %, palyginti su 1,1 % nuosmukiu gruodžio mėn. Sausio mėn. paslaugų sektoriaus augimas buvo didžiausias nuo 2002 m. liepos mėn. Jungtinės Karalystės BVP šoktelėjo 0,4 %. Paslaugų sektoriaus augimas reiškia tai, kad Jungtinės Karalystės nuosmukis paskutinįjį 2011 m. ketvirtį buvo tik laikinas ir atsigavimas jau įgauna pagreitį (Bloomberg 2012).

Jungtinės Karalystės ekonomika per antrąjį 2011 m. ketvirtį augo lėčiau, nei rodė pirminiai skaičiavimai ir pastūmėjo centrinę šalies banką imtis daugiau ekonomikos skatinimo priemonių.

Nacionalinio statistikos biuro duomenimis, Jungtinės Karalystės BVP antrąjį ketvirtį augo 0,1 %, palyginti su 0,2 % preliminariais skaičiavimais. Vartotojų išlaidos šalyje per ketvirtį smuko 0,8 %, tai didžiausias nuosmukis nuo 2009 m. pirmojo ketvirčio. Palyginti su 2010 m. antruoju ketvirčiu Jungtinės Karalystės BVP išaugo 0,6 % (Marketnews 2012).

Šalies ekonomikos augimas trečiąjį ketvirtį paspartėjo, teigia Nacionalinio ekonomikos ir socialinių tyrimų instituto atstovai ir priduria, kad ekonomikos augimas per pastaruosius metus buvo silpnas. Jungtinės Karalystės BVP per trečiąjį metų ketvirtį greičiausiai išaugo 0,5 %. Pasak instituto atstovų, Jungtinės Karalystės BVP tebėra 4 % mažesnis palyginti su prieškrizinėmis aukštumomis (žr. 2.11 pav.) (Marketnews 2012).



2.11 pav. Jungtinės Karalystės BVP augimas nuo 2008 m. I ketv. iki 2011 m. III ketv. (Economics blog... 2012)

Jungtinės Karalystės ekonomika antrąjį 2012 m. ketvirtį smuko mažiau nei rodė preliminarūs skaičiavimai. Jungtinės Karalystės BVP per ketvirtį sumažėjo 0,5 %, palyginti su 0,7 % nuosmukiu, kurį rodė pirminiai duomenys. Antrojo ketvirčio ekonomikos nuosmukis atitiko ekonomistų prognozes. Lyginant su praėjusių metų tuo pačiu laikotarpiu Jungtinės Karalystės ekonomika sumažėjo taip pat 0,5 %, vietoj preliminarus 0,8 % metinio nuosmukio. Šalies statybų sektorius antrąjį šių metų ketvirtį smuko 3,9 %, palyginti su 5,2 % nuosmukiu. Kurį rodė preliminarūs duomenys, o gamybos apimčių nuosmukis buvo patikslintas nuo 1,3 % iki 0,9 % (Marketnews 2012).

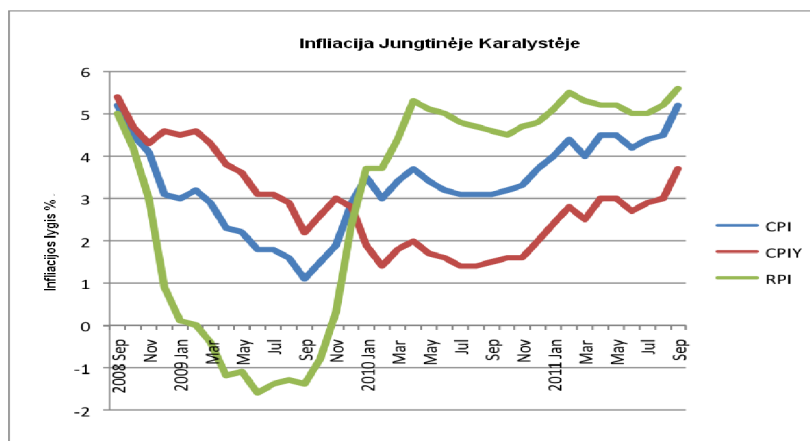
Šalies ekonomistai teigia, kad Jungtinė Karalystė jau tikriausiai sugrįžo atgal į recesiją, o nedarbo lygis šalyje iki šių metų pabaigos gali priartėti prie 3 milijonų. Politinis neapibrėžtumas euro zonoje sulėtino Jungtinės Karalystės ekonomikos atsigavimą ir šalies BVP šiemet augimo nefiksuos. Pasak ekonomistų, mažėjantis pasitikėjimas 2012 m. nusmukdys verslo investicijas, o eksporto perspektyvos jau yra suprastėjusios. Teigiama, kad Jungtinėje Karalystėje jau greičiausiai yra „techninė recesija“ ir ši šalis iki 2013 m. neturėtų pasiekti teigiamo augimo (Marketnews 2012).

2.2.2. Jungtinės Karalystės infliacija

2011 m. sausio mėn. infliacija Jungtinėje Karalystėje laikėsi ties 4 %. Remiantis oficialiais duomenimis, vartotojų kainų indeksas (VKI) Jungtinėje Karalystėje vasarį išaugo iki 4,4 % ir pranoko rinkų lūkesčius, bei pastūmėjo centrinę šalies banką didinti palūkanų normą. Nacionalinio statistikos biuro skaičiavimai rodo, kad didžiausią įtaką kainų kilimui turėjo padidėjusios išlaidos šildymui ir drabužiams. Vartotojų kainų infliacija šalyje jau 14 mėnesių iš eilės yra ties 3 %, arba viršija šią ribą, o vyriausybės užsibrėžta riba yra 2 % (Marketnews 2012).

Infliacija Jungtinėje Karalystėje 2011 m. birželio mėn. netikėtai sulėtėjo pirmą kartą per trijų mėnesių laikotarpį. Vartotojų kainos šalyje, palyginti su ankstesniais metais, išaugo 4,2 %. Gegužės mėn. infliacija Jungtinėje Karalystėje siekė 4,5 %. Ekonomistai prognozavo, kad metinė infliacija šalyje birželio mėn. išliks ties 4,5 %. Per mėnesį kainos Jungtinėje Karalystėje sumažėjo 0,1 % (Marketnews 2012).

Pasibaigus sezoninėms nuolaidoms, daugiausiai rūbams ir baldams, infliacija Jungtinėje Karalystėje rugpjūčio mėn. vėl paspartėjo. Nacionalinio statistikos biuro duomenimis, vartotojų kainos šalyje rugpjūtį išaugo iki 4,5 %. Mėnesiu anksčiau infliacija Jungtinėje Karalystėje laikėsi ties 4,4 %. Rugpjūčio mėn. šalies infliacija atitiko vidutinę ekonomistų prognozę. Maisto ir gėrimų kainos Jungtinėje Karalystėje per mėnesį išaugo 0,1 %, o palyginti su ankstesniais metais – 6,2 % (Finmarkets 2012).



2.12 pav. Jungtinės Karalystės infliacijos lygio kitimas nuo 2008 m. III ketv. iki 2011 m. III ketv.

Čia: CPI (angl. *consumer price index*) – vartotojų kainų indeksas; CPIY = CPI – netiesioginiai mokesčiai, tokie kaip PVM, žyminis mokesis ir akcizai (tai pagrindinės infliacijos atskaitos taškas, pašalinant netiesioginių mokesčių iškraipymo poveikį); RPI (angl. *retail price index*) – mažmeninių kainų indeksas (Economics help... 2011)

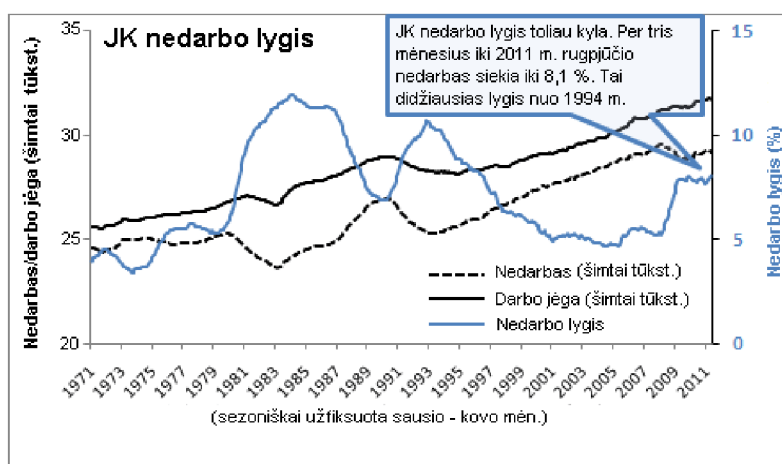
Centriniam Anglijos bankui dėmesį sutelkus į kovą su galimai artėjančia recesija, vartotojų kainos 2011 m. rugsėjo mėn. kilo rekordiniu tempu. Vartotojų kainos Jungtinėje Karalystėje, palyginti su

ankstesniais metais, išaugo 5,2 %. Rugpjūčio mėn. infliacija šalyje sudarė 4,5 %. Rugsėjo mėn. infliacija atitiko 2008 m. rugsėjį užfiksuotas rekordines aukštumas (apie 5,0 %) (žr. 2.12 pav.). Ekonomistai vidutiniškai prognozavo 4,9 % metinę infliaciją (Finmarkets 2012).

2012 m. gegužės mėn. Anglijos centrinis bankas Jungtinės Karalystės ekonomikos augimo prognozę sumažino iki 0,8 % ir tikisi, kad infliacija šalyje dar vienerius metus viršys užsibrėžtą tikslą. Prieš tris mėnesius centrinis bankas prognozavo, kad šalies ekonomika šiemet augs 1 %. 2012 m. gegužės mėn. infliacija Jungtinėje Karalystėje siekė 3,5 %. Infliacija Jungtinėje Karalystėje rugsėjo mėn. buvo lėčiausia per beveik trejus metus. Vartotojų kainos rugsėjį, palyginti su ankstesniais metais, išaugo 2,2 %, palyginti su 2,5 % kilimu rugpjūčio mėn. Rugsėjo mėn. metinė infliacija atitiko ekonomistų prognozes. Per mėnesį vartotojų kainos Jungtinėje Karalystėje išaugo 0,4 % (Marketnews 2012).

2.2.3. Jungtinės Karalystės darbo rinkos situacija

2011 m. birželio mėn. nedarbo lygis Jungtinėje Karalystėje per tris mėnesius iki rugpjūčio pabaigos pasiekė 15 metų aukštumas ir pastūmėjo šalies vyriausybę atlaisvinti vykdomą fiskalinę politiką. Nacionalinio statistikos biuro duomenimis, nedarbo lygis Jungtinėje Karalystėje minėtu laikotarpiu pakilo iki 8,1 %, palyginti su 7,9 % ankstesnių trijų mėnesių periodu. Bedarbių skaičius šalyje pasiekė 2,57 mln. ir buvo didžiausias nuo 1994 m. Rugsėjį bedarbių paraiškų skaičius Jungtinėje Karalystėje augo septintą mėnesį iš eilės (žr. 2.13 pav.) (Finmarkets 2012).



2.13 pav. Jungtinės Karalystės darbo jėgos kaita 1971–2011 m. (NovaScotia Canada... 2011)

Darbo rinkos statistika 2010–2011 m.:

- 2011 m. spalio – nedarbo lygis siekė 8,1 % – iki 0,4 % per ketvirtį ir 0,3 % per metus. Užfiksuota, kad 29,10 mln. žmonių dirbo 2011 m. nuo birželio iki rugpjūčio pagal. Dirbančiųjų žmonių skaičius buvo 178000 mažesnis trečiąjį ketvirtį ir 47000 mažesnis nei 2010 m. spalį.

- Darbingo amžiaus užimtumo lygis siekė 70,4 % – sumažėjo 0,3 % 2011 m. paskutinįjį ketvirtį ir 0,3 % per metus.
- Nedarbas 2011 m. nuo birželio iki rugpjūčio siekė 2,57 milijonus (8,1 %) – padidėjo 114000 trečiąjį ketvirtį ir 113000 tą patį ketvirtį 2010 m.
- 2011 m. rugsėjo mėn. ieškovų skaičius dėl pagrindinės nedirbančiojo pašalpos buvo 1597200. Pakilo 17500 per rugpjūčio mėn. ir 129200 nuo praėjusių metų.
- Pajamų augimas per metus (įskaitant priedus) buvo 2,8 % (HRM Guide 2011).

2012 m. britai kiek lengviau atsikvėpė: įdarbinimo skaičiai šalyje rugpjūtį išaugo labiausiai per dvejus metus. Tai siunčia žinią, kad, nepaisydamas recesijos grėsmės, verslas sugeba kurti darbo vietas. Nedarbo išmokų prašymų skaičius sumažėjo 15000, t. y. iki 1570000. Pagal Tarptautinės darbo organizacijos standartus skaičiuojamas bedarbių skaičius per tris mėnesius iki liepos mėn. pabaigos sumažėjo 7000, t. y. iki 2,59 mln. (2012 m. pradžioje buvo pasiekta 3,00 mln. riba). Įdarbinimo mastas per šį laikotarpį išaugęs 236000, yra didžiausias per dvejus metus. Nedarbo rodiklis Jungtinėje Karalystėje 2012 m. rugpjūčio mėn., palyginti su liepos mėn., sumažėjo 0,1 % ir siekė 8,1 % (Bloomberg 2012).

2.2.4. Jungtinės Karalystės užsienio prekyba ir tiesioginės užsienio investicijos (TUI)

Jungtinė Karalystė 2011 m. buvo reitinguojama kaip septintoji didžiausia importuotoja ir vienuoliktoji didžiausia eksportuotoja pasaulyje (žr. 2.2, 2.3 lenteles) (VŠĮ „Versli Lietuva“... 2011).

2.2 lentelė. Jungtinės Karalystės prekybos balansas, £ mlrd. (kursas 1 £ ≈ 4,32 Lt) (VŠĮ „Versli Lietuva“... 2011)

Metai	Mėnuo	Prekybos prekėmis balansas			Prekybos paslaugomis balansas	Bendras prekybos balansas
		ES	Su kitomis šalimis	Pasaulis		
2010	Gegužė	-3,5	-4,4	-7,9	3,8	-4,0
2011	Kovas	-3,2	-4,5	-7,7	4,8	-2,9
2011	Balandis	-3,1	-4,5	-7,6	4,5	-3,1
2011	Gegužė	-3,4	-5,1	-8,5	4,4	-4,1

2.3 lentelė. Pagrindiniai Jungtinės karalystės eksporto, importo partneriai (VŠĮ „Versli Lietuva“... 2011)

Pagrindiniai eksporto partneriai	Užimamos rinkos dalis (%)	Pagrindiniai importo partneriai	Užimamos rinkos dalis (%)
JAV	14,71	Vokietija	12,87
Vokietija	11,06	JAV	9,74
Prancūzija	8,00	Kinija	8,88
Nyderlandai	7,79	Olandija	6,94
Airija	6,89	Prancūzija	6,64
Belgija	4,65	Belgija	4,86
Ispanija	-4,00	Norvegija	4,84
		Airija	4,01
		Italija	3,99

Naujausiais duomenimis, 2011 m. antrąjį ketvirtį TUI į Jungtinę Karalystę nukrito į žemiausią lygį per septynis metus ir kelė investuotojų susirūpinimą dėl šalies ekonomikos atsigavimo būklės ir tai potencialiai trukdo jos augimui.

TUI į Jungtinę Karalystę siekė 45,9 mlrd. svarų sterlingų 2010 m., sumažėjo 35 % nuo 2009 m., kai įplaukos sudarė 71,1 mlrd. svarų sterlingų. Dėl to Jungtinė Karalystė didžiausių užsienio investicijų gavėjų dvidešimtuose iš trečios vietos nukrito į septintąją. 2010 m. lygis buvo žemiausias šalyje nuo 2003 m., kai Jungtinė Karalystė prarado 16,8 mlrd. svarų sterlingų investicijų.

Priešingai, 2011 m. TUI į kitas išsivysčiusias šalis padidėjo arba išliko daugiausia pastovios. Vokietijos įplaukos išaugo 21 % iki 46 mlrd. svarų sterlingų ir srautai į Prancūziją sumažėjo mažiau nei 1 %, iki 33,9 mlrd. svarų sterlingų. TUI į JAV išaugo 49 %, iki 228,2 mlrd. svarų sterlingų nuo 152,9 mlrd. svarų sterlingų (Economics blog... 2012).

2.2.5. Jungtinės Karalystės verslo aplinka

Jungtinės Karalystės prekybos ir investicijų rinkų tyrimo organizacija „UK Trade & Investment“ teigia, kad ši šalis yra patraukliausia Europos valstybė, kurioje lengva sukurti ir plėtoti verslą – Pasaulio Banko tyrimo duomenimis, Jungtinė Karalystė užima pirmąją vietą Europoje ir šeštąją vietą pasaulyje tarp valstybių, kuriose geriausia plėtoti verslą (UK Trade... 2012).

Šalyje veikia konkurencinga mokesčių aplinka užsienio investuotojams tarptautiniu mastu. Jeigu lyginsime su G7 valstybėmis (G7 bloką sudaro Italija, JAV, Kanada, Japonija, Jungtinė Karalystė, Prancūzija bei Vokietija), Jungtinėje Karalystėje yra mažiausias pelno mokestis, sudarantis 28 %.

Čia yra lanksčiausia Europos rinka, taip pat mažiausiai kliūčių verslumui Pasaulio Banko duomenimis Jungtinė Karalystė užima antrąją vietą pagal darbuotojų įdarbinimo mastą. Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) (angl. *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD)) duomenimis, šalis yra antra pasaulyje pagal produktų rinkos reglamentavimą ir sudaranti mažiausiai kliūčių verslo plėtojimui bei užima trečiąją vietą tarp mažiausias kliūtis turinčių valstybių pasaulyje investavimo atžvilgiu. Stabili reguliavimo aplinka; stengiamasi naudoti tik konsultacinio pobūdžio valstybės reguliavimo priemones verslo aplinkoje. Spartus produktyvumo augimas ir palyginti su kitais pagrindiniais konkurentais, šalis žengė didelį šuolį našumo atžvilgiu. Pirmaujantis finansinis centras – Londonas yra vienas didžiausių finansinių centrų pasaulyje (VŠĮ „Versli Lietuva“... 2011).

Tai yra ir pasaulio lyderė inovacijų atžvilgiu. Jungtinė Karalystė garsėja kokybiškais moksliniais tyrimais bei užima antrąją vietą tarp sudarančių palankiausią terpę inovacijų vystymui ir plėtrai.

Šalyje nusistovėjusi stabili politinė aplinka – pasaulinė nevyriausybinė organizacija „Transparency International“, tirianti įvairaus pobūdžio (taip pat ir politinę) korupciją, pripažino

Jungtinę Karalystę kaip vieną iš skaidriausių politiką vykdančių valstybių. Žemas korupcijos lygis, mažesnis nei JAV, Japonijoje, Vokietijoje ar Prancūzijoje.

Lengva nekilnojamojo turto registravimo sistema ir įregistruoti nekilnojamąjį turtą Jungtinėje Karalystėje yra lengviau palyginti su Italija, Airija, Prancūzija ir Vokietija.

Tarptautinė kalba verslui – anglų kalba yra pagrindinė verslo kalba pasaulyje.

Didžiausi talentai – šalyje veikia šeši geriausi universitetai Europoje, kurių du yra geriausių pasaulyje universitetų trejetuke.

Vartai į ES rinką – Jungtinė Karalystė atlieka vartų į Europos rinką, kurią sudaro 27 valstybės narės su maždaug 500 mln. žmonių populiacija, vaidmenį.

Išvystyta stipriausia informacinio ir ryšių tinklo infrastruktūra pasaulyje.

Puiki susisiekimo sistema – Jungtinė Karalystė garsėja plačiai išvystyta traukinių, oro ir krovinių geležinkelių infrastruktūra (VŠĮ „Versli Lietuva“... 2011).

Jungtinės Karalystės prekybos ir investicijų organizacijos („UK Trade & Investment“) interneto svetainėje pateikti 2012 m. duomenys rodo, kad Jungtinės Karalystės verslo aplinka išlieka stipri, o BVP rodikliai auga sparčiausiai visoje Europoje, todėl šalis yra itin patraukli verslo plėtrai. Jungtinės Karalystė siūlo ir konkurencingą mokesčių aplinką, kurioje korporacijų mokesčio tarifai yra mažesni negu daugelyje konkuruojančių valstybių; be to, ten yra vieni mažiausių asmens pajamų mokesčių tarifai visoje Europos Sąjungoje. Jungtinės Karalystės darbo aplinkos gerinimas ir darbuotojų įgūdžių skatinimas lemia tai, kad visuose sektoriuose dirbančios bendrovės gali lengvai rasti reikiamų kvalifikuotų darbuotojų (UK Trade... 2012).

3. PASTATŲ ŪKIO VALDYMAS JUNG TINĖJE KARALYSTĖJE IR LIETUVOJE. KILMĖ, RAIDA IR SAMPRATA

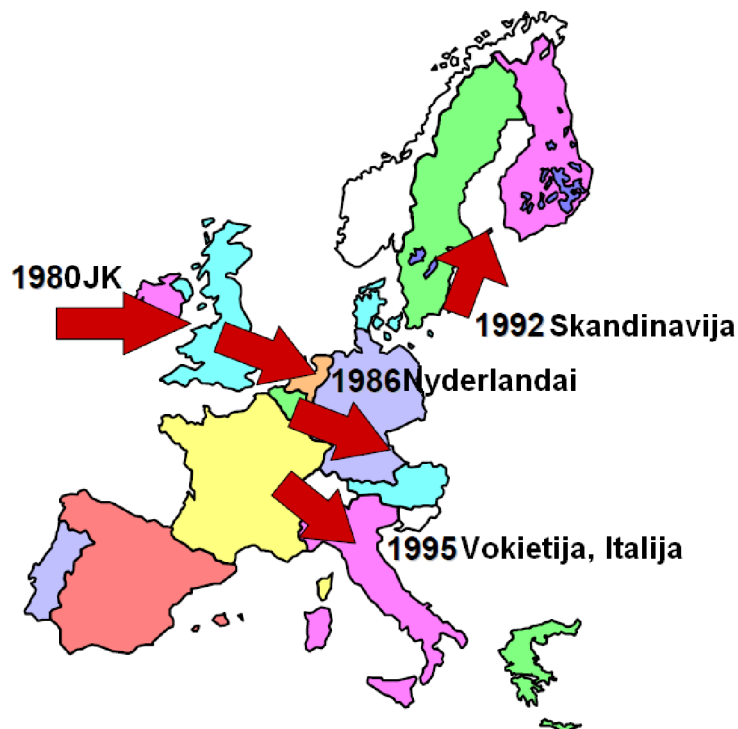
3.1. Pastatų ūkio valdymo kilmė, plėtra globaliniu lygmeniu ir nagrinėjamose šalyse

Tam tikros nekilnojamojo turto valdymo (NTV) rūšies pradžia gali būti atsekta pakankamai tolimoje praeityje. Pati pirmą nekilnojamojo turto valdymo, korporacinės nekilnojamojo turto vadybos (KNTV) forma buvo suformuota 1900 m. pradžioje, ankstyvuoju pramoninių organizacijų kūrimosi laikotarpiu, kai į įmonių pastatų priežiūrą imta žiūrėti ne kaip į privalomuosius tos organizacijos verslo veiklos sudedamuosius komponentus, bet kaip į atskirą verslo sferą, kuria turėtų užsiimti tik tam tikros kvalifikacijos tos srities profesionalai, atskiros įmonės. Per praėjusius dvidešimt metų, sąvokos, tokios kaip „investavimas į nekilnojamąjį turtą“ ir „užsakomosios paslaugos“, pakeitė pirminę NTV apibrėžimo struktūrą: ji buvo išskaidyta į skirtingų veiklos sričių subjektus (Lindholm 2005).

Pastatų ūkio valdymo ištakomis galima laikyti 1800 m. pradžią, kai JAV geležinkelių įmonės pirmos suvokė idėją ir jos svarbą prižiūrėti savo ūkį: pastatus, įrenginius ir kita. Vakarų Europoje 1970 m. iš poreikio mažinti pastatų naudojimo išlaidas atsirado dabartinio pastatų ūkio valdymo idėja (Vilutienė 2004). Pastatų ūkio valdymas yra palyginti nauja veiklos sritis – jos pradžia gali būti laikomi maždaug 1978 m., kai viena pirmaujančių pasaulio baldų gamintojų „Herman Miller“ korporacija surengė konferenciją tema „Pastatų ūkio valdymo įtaka produktyvumui“ (angl. *Facilities Impact on Productivity*). Nuo pastatų ūkio valdymo koncepcijos atsiradimo Jungtinėje Karalystėje ir kitose Vakarų Europos šalyse pradžios ši nauja verslo sritis greitai išplito į kitas didžiąsias šiaurės, pietų bei vidurio Europos valstybes (žr. 3.1 pav.). Dauguma idėjų Europoje buvo priimta iš JAV jas integruojant su egzistuojančiomis vietinėmis šalių nekilnojamojo turto valdymo tradicijomis bei kultūromis. Pradinis koncepcijos tikslas buvo remti pagrindinę organizacijų veiklą, sukurti geriausias darbo sąlygas, tačiau būdai, kaip tai padaryti, buvo kiekvienos šalies reikalas (Lindholm 2005). Šiaurės Europos valstybėse mokslo disciplina ir pastatų ūkio valdymo profesija atsirado maždaug prieš porą dešimtmečių – sektoriaus augimas rodo vis gerėjantį supratimą apie fizinės aplinkos svarbą organizacijų plėtrai (Žukaitė 2010).

Pastatų ūkio valdymo apibrėžimas Europoje pirmą kartą buvo pavartotas 1980 m. Didžiosios Britanijos architekto Francis Duffi. Tais metais pradėjo aktyviai augti pastatų ūkio valdymo sektorius, kai organizacijos Jungtinėje Karalystėje pradėjo plėtoti ne pagrindinę veiklą, teikti su nekilnojamuoju turtu susijusias paslaugas. Didžiojoje Britanijoje 1985 m. buvo įkurta pastatų ūkio valdymo asociacija (angl. *Association of Facility Managers and Institute of Administrative Management/Facilities Management Group* (IFM/FMG)). Augant šalies ekonomikai ir ūkiui, didėjo suinteresuotų asmenų poreikiai įvairiausiose srityse. Būtent biurų įrangos modernizavimo ir nuolatinės priežiūros būtinybė

sudarė pagrindą atsirasti valdymo (angl. *management*) idėjai. Žodžiu *facilities* įvardijami žemės sklypai, pastatai, įrenginiai, prietaisai, techninės pagalbinės priemonės ir infrastruktūra (Lepkova ir Vilutienė 2008). 1993 m. įkurtas Didžiosios Britanijos pastatų ūkio valdymo institutas (angl. *British Institute of Facilities Management* (BIFM)). Tai profesionali pastatų ūkio valdymo plėtros organizacija Jungtinėje Karalystėje, kuri iki šiol atstovauja ir skatina narių interesus ir platesnę pastatų ūkio valdymo specialistų bendruomenę (BIFM 2012).



3.1 pav. Pastatų ūkio valdymas Europoje (Lindholm 2005)

Dabartinis Jungtinės Karalystės pastatų ūkio valdymo sektorius sparčiai išaugo, jis apima daugelį pastatų ūkio valdymo veiklos formų: institutai, asociacijos; specializuotos smulkios organizacijos; didelės, daug paslaugų teikiančios organizacijos. Pastatų ūkio valdymo sektorius apima visą kompleksą paslaugų, susijusių su pastatu ir jo naudotojais, pradedant projektavimu bei statyba ir baigiant pastato valdymu, veiklų finansavimu. Pagal Didžiosios Britanijos pastatų ūkio valdymo instituto apibrėžimą, pastatų ūkio valdymą sudaro „sunkios“ paslaugos (angl. *hard services*), susijusios su pastatu, ir „lengvos“ (angl. *soft services*) – orientuotos į žmones. Šių paslaugų planavimas ir valdymas turi būti sujungtas tam, kad pasiektų aukštesnę paslaugų kokybę, vartotojų poreikių patenkinimą ir geresnius ekonominius rodiklius. Pastatų ūkio valdymo institutas Didžiojoje Britanijoje akcentuoja daugiareikšmį pastatų ūkio vadybininkų vaidmenį. Jų pateiktame apibrėžime siejama atsakomybė už aptarnavimą, priežiūrą ir plėtotės paslaugas, pradedant nekilnojamojo turto strategija,

valdymu ir komunikacijų infrastruktūra, baigiant pastato priežiūrą, administravimu ir sandorių valdymu. Pastatų ūkio valdymas – tai įvairių veiklos rūšių, susijusių su pastatu, sujungimas ir įtakos žmonėms bei darbo vietai valdymas. Efektyvus pastatų ūkio valdymas svarbus norint užtikrinti sėkmingą organizacijos veiklą. Kitaip tariant, pagal Didžiosios Britanijos pastatų ūkio valdymo sukurta viziją, pastatų ūkio valdymas ateityje turi būti plačiai suprantamas ne tik kaip papildomų veiklų rinkinys, bet ir kaip strateginė verslo disciplina, kurios tikslas – padidinti realią organizacijos vertę (BIFM 2012).

Alexanderis pastatų ūkio valdymą apibrėžia kaip eksploatavimą ir techninę priežiūrą, aptarnavimo sistemos aprūpinimą, baldų, įrangos ir kitų daiktų išdėstymą pastate. Pastatų ūkio valdymas, kaip disciplina, apima visus nekilnojamojo turto aspektus, erdvę, aplinkos kontrolę, sveikatingumą ir saugumą, teikiamas paslaugas (Alexander 1997).

Barretto nuomone, pastatų ūkio valdymas orientuotas į naudojamus pastatus: planuoti, projektuoti ir valdyti užimtus pastatus bei su jais susijusias sistemas, įrenginius ir baldus, siekiant užtikrinti ir, galbūt, padidinti organizacijos veiklos efektyvumą. Pastatų ūkio valdymas – tai procesas, kuris padeda organizacijai užsitikrinti, kad jos pastatai ir kitos paslaugos palaiko pagrindinius procesus ir padeda pasiekti numatytų strateginių tikslų bei laikytis keitimosi tendencijų (Barrett 1993).

Pagal pateiktus apibrėžimus galima teigti, kad Jungtinėje Karalystėje pastatų ūkio valdymas iš esmės suprantamas kaip kompleksas priemonių, skirtų užtikrinti pastato atitikimą patvarumo ir stabilumo reikalavimams, pailginti jo eksploataavimo trukmę ir gerinti jo kokybę, kad būtų galima patenkinti pastato naudotojų poreikius.

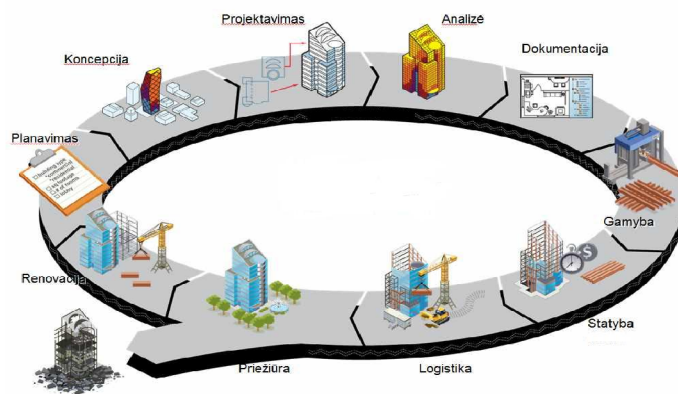
Lietuvoje pastatų ūkio valdymo, kaip specifinės pastatų priežiūros veiklos srities, idėjos iš Vakarų valstybių labiausiai paplito šaliai pereinant nuo komandinės planinės ekonomikos modelio prie laisvosios rinkos ekonomikos sąlygų 1990 m. Šis perėjimo procesas paveikė tiek gyvenamųjų namų kapitalą, tiek ir komercinės paskirties pastatus. Buvo privatizuota apie 97 % visuomeninių butų, tačiau tais laikais nebuvo parengta tinkama teisinė bazė ir reglamentacija efektyviai pastatų priežiūrai įgyvendinti. Privačioje nuosavybėje esantis būstas liko be priežiūros, gyventojai, priversti patys rūpintis savo turtu, neturėjo lėšų ir žinių tinkamai pastatų priežiūrai atlikti, todėl dauguma pastatų liko neprižiūrimi, keliantys pavojų žmonių sveikatai ir gyvybei. Šis klausimas Lietuvoje sprendžiamas iki šiol, bet ne itin efektyviai, todėl aktualus ir dabar (Vilutienė 2004).

Vykstant techninei ir socialinei pažangai šalyje pradėjo kurtis pirmosios pastatų priežiūros įmonės, tokios kaip AB „City Service“ (dabar UAB „Mano būstas LT“), kurios veiklos pradžia 1992 m., UAB „Yglė“, veiklą pradėjusi 1995 m., UAB „Corpus A“, sėkmingai veiklą plėtojanti nuo 1999 m., ir kitos organizacijos, sėkmingai tebedirbančios šiuo metu. Rinkos ekonomikos sąlygomis atsiradusi įmonių tarpusavio konkurencija pastūmėjo kūrimąsi ir kitų, dabar pakankamai dar jaunų įmonių, ketinančių į

Lietuvos pastatų ūkio valdymo rinką patekti su naujomis idėjomis, technologijomis, specializuotais paslaugų paketais ir kitomis inovacijomis.

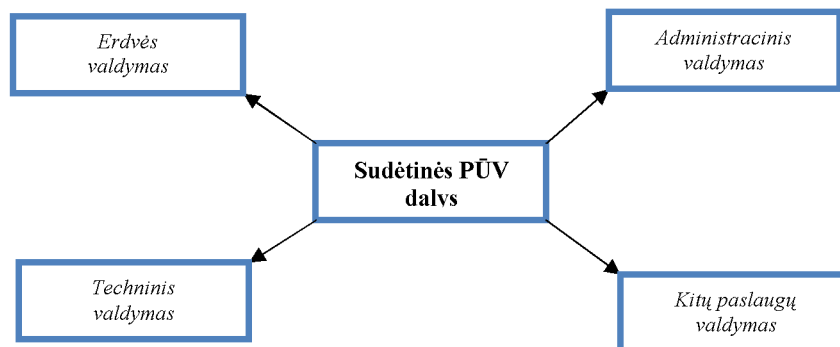
Lietuvoje dabar pastatų ūkio valdymas yra suprantamas ir dažniausiai apibūdinamas kaip plati veiklos sfera, apimanti visą pastato gyvavimo ciklą (žr. 3.2 pav.) (Lepkova ir Vilutienė 2008):

- pastato kūrimo idėją;
- projektavimą;
- statybą;
- eksploatavimą ir nugriovimą ar renovaciją bei visų su nekilnojamojo turto susijusių operacijų – investavimo, nuomos, tarpininkavimo perkant ir parduodant, užstatymo ir kitų susijusių procedūrų vykdymą.



3.2 pav. Pastato gyvavimo ciklo modelis (IBS 2012)

Lietuvos specialistai pastatų ūkio valdymą supranta paprasčiau ir traktuoja kaip susijusių paslaugų kompleksą, sukurtą siekiant padėti minimizuoti pastatų ir teritorijų ūkio klausimams spręsti skiriamą laiką bei lėšas ir pailginti komfortiško pastatų konstrukcijų bei inžinerinių sistemų eksploatavimo trukmę. Kompleksinis valdymas apima keturias sudėtines pastatų ūkio valdymo dalis: erdvės (patalpų), administracinį, techninį ir kitų paslaugų valdymą (žr. 3.3 pav.) (Zavadskas *et al.* 2001).



3.3 pav. Kompleksinio pastatų ūkio valdymo schema (Zavadskas *et al.* 2001)

Erdvės (patalpų) valdymą sudaro tokios paslaugos kaip patalpų erdvės suplanavimas ir pritaikymas šių dienų reikalavimams ir organizacijos darbo pobūdžiui bei poreikiams; įmonių aprūpinimas reikiama įranga, sistemomis, baldais, inventoriu, šių paslaugų poreikio analizė ir teikimas.

Administracinis valdymas skirtas spręsti klausimams, susijusiems su pastato eksploatacija, nuomos valdymu, personalo įdarbinimu, sutarčių vykdymo procesais ir kitiems.

Techninis valdymas (kontrolė) apima pastato inžinerinių sistemų eksploatavimą, inspekciją, remontą, avarinę priežiūrą; pastatų konstrukcijų ir elementų eksploatavimą, inspekciją, remontą; racionalų energijos naudojimą ir valdymą.

Kitų paslaugų valdymą sudaro specialiosios paslaugos pagal užsakovo pageidavimus: informacinių technologijų diegimas ir valdymas pastatuose, konsultacijos architektūrinio, technologinio, ergonominio, energijos taupymo ir kitokio pobūdžio klausimais.

Esminis pastatų ūkio valdymo tikslas Lietuvoje – mažinti bendrąsias pastato išlaikymo išlaidas, didinti jo eksploataavimo trukmę bei išsaugoti vertę (Zavadskas *et al.* 2001).

Europos technikos komitetas (angl. *European Technical Committee*) 2006 metais patvirtino pastatų ūkio valdymo standartus (CEN/TC 348 „Facility Management“). Standartų laikymasis privalomas kiekvienoje Europos Sąjungos šalyje. Standarto CEN/TC 348 „Facility Management“ sukūrimas yra gera galimybė pastatų ūkio valdymo specialistams padaryti įtaką Europos Sąjungos strategijoms (CEN 2012). Potenciali priimto standarto nauda kiekvienai Europos Sąjungos šaliai:

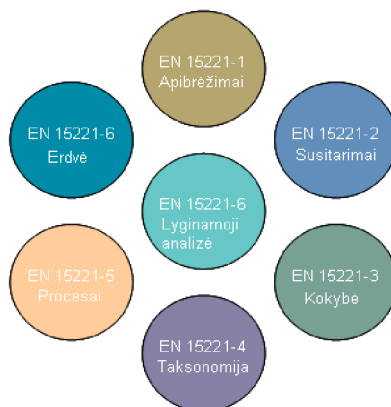
- efektyvi tarptautinė konkurencija;
- geresnis pagrindinių ir pastatų ūkio valdymo procesų efektyvumas;
- didesnis aprūpinimo ir sandorių sudarymo aiškumas;
- geresnė komunikacija tarpininkaujant;
- naujų technologijų ir sistemų diegimo galimybės.

Šiuo metu yra šeši Europos standartai, pritaikyti pastatų ūkio valdymo įmonių veiklai organizuoti Lietuvoje ir kitose Europos Sąjungos valstybėse (žr. 3.4 pav.) (IPD 2012):

1. LST EN 15221–1:2007. Kompleksinių paslaugų valdymas. 1 dalis. Terminai ir apibrėžtys (angl. *EN 15221–1:2006. Facility Management–Part 1: Terms and definitions*) – pateikia konstruktyvią klasifikaciją šioms pagrindinėms veikloms: pastatų priežiūros palaikymo paslaugoms, taip pat charakterizuoja pastatų ūkio valdymą kaip tam tikrų procesų integravimą ir plėtrą organizacijoje, kurie gerina organizacijos veiklos pagrindinės efektyvumą.
2. LST EN 15221–2:2007. Kompleksinių paslaugų valdymas. 2 dalis. Kompleksinių paslaugų valdymo sutarčių parengimo vadovas (angl. *EN 15221–2:2006. Facility Management–Part 2: Guidance on how to prepare Facility Management agreements*) – pateikia aiškias gaires

pastatų ūkio valdytojams, kaip parengti paslaugų lygio sutartis (angl. *service-level agreements*), atsižvelgiant į pagrindinius organizacijos veiklos rodiklius.

3. LST EN 15221–3:2012. Kompleksinių paslaugų valdymas. 3 dalis. Nurodymai dėl kompleksinių paslaugų valdymo kokybės (angl. *EN 15221–3: 2008 Facility Management–Part 3: Guidance how to achieve/ensure quality in Facility Management*) – pateikia gaires kaip išmatuoti, kad būtų galima užtikrinti ir gerinti pastatų ūkio valdymo paslaugų kokybę ir taip papildyti galiojančius ISO 9000 standartus.
4. LST EN 15221–4:2012. Kompleksinių paslaugų valdymas. 4 dalis. Kompleksinių paslaugų valdymo sistematika, klasifikacija ir sandara (angl. *EN 15221–4:2006. Taxonomy of Facility Management – Classification and Structures*) – pateikia detalią struktūrą ir išsamiai visų produktų ir paslaugų klasifikaciją, dažniausiai sutinkamų pastatų ūkio valdymo sektoriuje.
5. LST EN 15221–5:2012. Kompleksinių paslaugų valdymas. 5 dalis. Nurodymai dėl kompleksinių paslaugų valdymo procesų (angl. *EN 15221–5:2009. Facility Management–Part 5: Guidance on the development and improvement of processes*) – pateikia gaires vadybininkams pastatų ūkio valdymo plėtros ir tobulinimo procesams gerinti.
6. LST EN 15221–6:2012. Kompleksinių paslaugų valdymas. 6 dalis. Kompleksinių paslaugų valdymo zonos ir erdvės matavimas (angl. *EN 15221-6:2008. Facility Management–Part 6: Area and Space Measurement*) – pateikia rekomendacijas ir gaires pastatų ūkio valdytojams, kaip matuoti erdvės panaudojimą ir planuoti patalpų plotus ir valdymo zonas pastatuose.



3.4 pav. Europos standartai nekilnojamajam turtui ir pastatų ūkio valdymui (IPD 2012)

Europos technikos komitetas taip pat įgyvendino standartą: LST EN 15221–7:2012. Kompleksinių paslaugų valdymas. 7 dalis. Veiklos efektyvumo lyginamoji analizė (angl. *EN 15221–7:2012. Facility Management - Part 7: Guidelines for Performance Benchmarking*). Šis standartas išleistas vėliausiai ir šiuo metu dar aktyviai tobulinamas. Standartas taikomas pastatų ūkio valdymui ir apima privačios nuosavybės ar nuomojamų pastatų, taip pat valstybei priklausančių pastatų ūkio valdymo lyginamąją analizę paslaugų planavimo ir plėtros klausimams spręsti. Anksčiau paminėti šeši standartai šiuo

standartu sujungiami į visumą. Tai yra pagrindinis pastatų ūkio valdymo veiklą reglamentuojantis dokumentas, padedantis pastatų priežiūros vadybininkams įvertinti organizacijos veiklos efektyvumą (IPD 2012).

3.2. Šiuolaikinis pastatų ūkio valdymas skirtingose šalyse

Pastatų ūkio valdymo sektoriaus reikšmė verslui įvairiose šalyse suprantama skirtingai. Tad nenuostabu, kad kiekvienoje šalyje yra skirtingi požiūriai ir interpretacijos vertinant pastatų ūkio valdymo svarbą ir, plėtojantis rinkos ekonomikai, išryškėja aiškūs skirtumai tarp besivystančios ekonomikos šalių ir išsivysčiusių pažengusios rinkos ekonomikos šalių. Įvairios šalys praktikoje taiko skirtingas pastatų ūkio valdymo plėtros strategijas. Strategijos pasirinkimą lemia kiekvienos šalies įstatyminės, politinės, socialinės, ekonominės, technologinės, kultūrinės, tradicijų įvairovės ir kitos priežastys (Kaklauskas *et al.* 2008).

Vykstant pasaulinei ekonominei ir socialinei pažangai kuriamos naujos darbo vietos. Tai lemia organizacijų darbo pokyčiai, didėjantys informacijos srautai ir interneto technologijų plėtra. Kompanijos atlieka eksperimentus, taikydamos naujus darbo vietų organizavimo metodus, pavydžiui kintanti darbo vieta: iš biuro į namus ar kliento biure. Šių „virtualių darbuotojų“ valdymas labiau pagrįstas ne kontrole, o pasitikėjimu. Pasitikėjimas dažniausiai yra lemiamas kultūrinių, tradicinių ir kitokių veiksnių (Kaklauskas *et al.* 2008).

Informacinės technologijos turi vis didesnę reikšmę remiant verslo strategijas ir pokyčius elektroniniame versle. Šių dienų pasaulinėje ekonomikoje tai yra labai svarbi jos plėtros dalis. Teigiama, kad per kitą dešimtmetį jų poreikis ir toliau didės. Informacinės technologijos šiais laikais jau yra daugelio organizacijų viena iš svarbiausių priemonių, be kurių negalima jokia veikla, taip pat ir daugeliui žmonių tai tapo svarbi gyvenimo dalis (Kaklauskas *et al.* 2008).

Kiekviena šalis turi unikalią kultūrą, organizavimo bei vadovavimo stilių įmonėse, kuriam didžiausią įtaką daro biudžeto galimybės. Iš tiesų, taip manyti logiška todėl, kad reikalavimai pastatų ūkio vadybininkui kiekvienoje šalyje skiriasi, ir, suprantama, paslaugų kokybė vertinama skirtingai. Kitas svarstomas klausimas yra kiekvienos šalies ekonomikos plėtra, kuri daro didelę įtaką pagrindiniam verslui (angl. *core business*). Tos besivystančios šalys, kuriose pastatų ūkio valdymas yra nauja verslo sritis, pradinius šios koncepcijos plėtros etapus galbūt praleis ir į rinką įžengs perimdamos patirį iš šalių pradininkių. Pažengusios šalys tokios kaip JAV, Jungtinė Karalystė, kuriose gimė šiuolaikinio pastatų ūkio valdymo idėjos, jau pamažu baigia pradinį plėtros etapą ir galvoja apie kitą žingsnį – „užsakomųjų paslaugų“ (angl. *outsourcing*) pastatų ūkio valdymą, kuris leidžia organizacijoms netrukdomai vykdyti savo pagrindinę veiklą, o šalutinius, bet reikšmingus organizacijai verslo procesus, patikėti specializuotai pastatų ūkio valdymo įmonei (Lindholm 2005).

Nors skirtumai tarp šalių gali būti akivaizdūs, tačiau norint įvertinti vadovavimo ir organizavimo reikšmę įvairiose šalyse, britų mokslininkas verslo vadybos srityje Johnas Mole sukūrė žemėlapi, paremtą savo moksliniais tyrimais (žr. 20 pav.) (Lindholm 2005). 3.5 pav. pavaizduota, kokiam aspektui įvairiose Europos šalyse skiriama daugiau dėmesio – veiklos organizavimui ar vadovavimui.



3.5 pav. Mole žemėlapis (Lindholm 2005)

Anderseno atlikta stambių Europos korporacinių grupių apžvalga parodė, kad požiūris į nekilnojamąjį turtą ir jo priežiūros svarbą yra skirtingas kiekvienoje šalyje. Pavyzdžiui, pastatų ūkio valdymo sektorius Centrinės ir Rytų Europos valstybėse dar menkai išplėtotas ir nepritraukia investicijų iš užsienio. Investuotojai mato per didelę riziką šiose šalyse, kad būtų galima skirti laiką ir pinigus į profesionalų darbo vietos valdymą organizacijose (Andersen 1995).

Duffy pažymi, kad biurų pastatų valdymui kiekvienoje šalyje didelę įtaką daro tai, kaip yra organizuojama biurų rinka. Jo nuomone, rinkos, kuriose dominuoja reiklūs vartotojai, kaip Šiaurės Europoje, biurų pastatams linkusios diktuoti aukštesnius standartus. Nekilnojamojo turto plėtotojai šiuo atveju daro mažesnę įtaką biurų rinkai (Duffy 1992).

Apskritai, visose šalyse ekonominę informaciją apie pastatų ūkio valdymą sudaro biudžetas ir pastatų nusidėvėjimo lygis, mokesčių politika, draudimas ir didelės apimties techninės priežiūros bei kiti darbai. Šie ekonominiai rodikliai susiję su bendra ekonomine ir politine padėtimi šalyje. Ekonominiai ir politiniai santykiai besivystančiose šalyse paprastai yra labai susiję. Prastos ekonominės sąlygos šalyje gali lemti politinius pokyčius, kita vertus, politiškai nestabili šalis paprastai ir patiria sunkią ekonominę būklę. Tokios situacijos gali turėti įtakos pastatų ūkio valdymo veiklos efektyvumui. Pagrindiniai ekonominio poveikio besivystančiose šalyse veiksniai yra infliacija, palūkanų normos svyravimai, valiutos perkainojimai ir devalvacija, skirtumai tarp kainų kilimo punktų bei dabartinių rinkos kainų ir kitų sąlygų, kurios gali turėti įtakos pastatų ūkio valdymui. Šių

ekonominių rodiklių prognozavimas reikalauja daug dėmesio ir padeda sėkmingai plėtoti pastatų ūkio valdymo sektorių (Kaklauskas *et al.* 2008).

Šiuo metu pereinamosios ekonomikos šalyse mažas pajamas gaunančios socialinės grupės (pvz., pensininkai, bedarbiai ir daugiavaikės šeimos) negali sau leisti sumokėti sąskaitas už savo būstų šildymą. Pastatų modernizavimas padėtų sumažinti šildymo išlaidas ir jas panaudoti gyventojų socialinėms pašalpoms (Yetgin and Lepkova 2007). Be to, politinė partija, esanti valdžioje, kuri negali išspręsti šios aktualios problemos, tikėtina, kad nebus išrinkta per naujus rinkimus, todėl tai yra ne tik socialinė problema, bet ir politinė (Kaklauskas *et al.* 2008).

JAV ir Europos Sąjungos šalyse pastatų ūkio valdymo paslaugos labai vertinamos. Šias paslaugas perka ir viešbučiai, ir biurai, ir fiziniai asmenys. Vakaruose pastatų ūkio valdymo bendrovės klientams siūlo platų paslaugų asortimentą – ne tik pastato konstrukcijų techninę priežiūrą, inžinerinės įrangos priežiūrą ir remontą, bet ir pastato eksploatavimo buhalterines paslaugas, apsaugą, pašto bei siuntų pristatymą, pobūvių, švenčių ir konferencijų rengimą, kraštovaizdžio tvarkymą, lengvųjų arba krovininių automobilių nuomą ar krovinių gabenimą. Įmonės, kurios verčiasi tokia veikla, paprastai yra įdiegusios duomenų bazių sistemą. Čia saugoma informacija apie kiekvieną prižiūrimą objektą ir periodišką jo patikrinimą. Programa pritaikoma tam tikram pastatui ir teikia metinę jo būklės ataskaitą bei prognozes apie numatomus būtinus remonto darbus. Tokia informacija pastato savininkui leidžia suprasti jo valdomo nekilnojamojo turto vertę (Verslo žinios 2004).

Suomijoje pastatų ūkio valdymo rinka yra dar labai jauna. Vietinės bendrovės perka paslaugas iš aukšto lygio kvalifikuotų tiekėjų, taip pat ir kai kurios didelės bendrovės įsigyja paslaugas iš atskirų tiekėjų. Dažniausiai visos sutartys dėl pastatų ūkio valdymo paslaugų sudaromos su stambiausiais tiekėjais (Malienė *et al.* 2008).

Norvegijos pastatų ūkio valdymo rinka yra mažiausiai pažengusi palyginus su kitomis Skandinavijos šalimis. Daugelyje Norvegijos įmonių paslaugų kokybė yra daug svarbesnis veiksnys nei ekonominiai aspektai. Visose kompanijose dominuoja vidaus valdymo struktūros padalijimas ir, dažniausiai, paslaugų padalijimas (Malienė *et al.* 2008). Norvegija turi savo nacionalinį pastatų ūkio valdymo standartą, reglamentuojantį šalies pastatų ūkio valdymo rinką (Kloet 2004).

Švedijos pastatų ūkio valdymo rinka yra antra pagal brandos lygį po Danijos. Švedijos pastatų ūkio valdymo rinkoje didžiulis šuolis įvyko per pastaruosius dvejus metus. Daugelis pasaulyje žinomų kompanijų nedalyvauja Suomijos ar Norvegijos rinkose, tačiau susivienijo su Švedijos bendrovėmis. Faktas, kad gerai žinoma bendrovė „JonesLangLaSalle“ įžengė į Švedijos rinką, rodo, kad Švedijos pastatų ūkio valdymo rinka plėtėsi nepaprastai greitai. Be to, Švedijos nekilnojamojo turto valdymo bendrovės, tokios kaip „Catella“, užima labai aukštas pozicijas pastatų ūkio valdymo rinkoje visoje Šiaurės Europoje (Tuomela and Puhto 2001).

Danijos pastatų ūkio valdymo rinka palyginti su kitomis Šiaurės Europos šalimis yra labiausiai pažengusi. Danijos pastatų ūkio valdymas nuo seno yra žinomas kaip aukšto lygio ir yra labiau panašus į JAV nekilnojamojo turto valdymo stilių, negu į nekilnojamojo turto valdymą Jungtinėje Karalystėje. Kaip ir kitose šalyse, vietos kalba ir tradicijos Danijoje padėjo sukurti unikalią pastatų ūkio valdymo organizacijų kultūrą ir tradicijas. Turto valdymo rangovai Danijoje užima beveik 50 % visų valdymo krypties rinkų. Ši funkcija gali būti paaiškinta tuo, kad Danija yra vienintelė valstybė visoje Europos Sąjungoje, kurioje įmonės, teikiančios pastatų ūkio valdymo paslaugas, neturi mokėti pridėtinės vertės mokesčio (PVM), o paslaugų kitų rūšių paslaugų teikėjai, išskyrus pastatų ūkio valdytojus, privalo mokėti PVM mokestį (Malienė *et al.* 2008).

Nyderlanduose pastatų ūkio valdymas yra aukšto lygio. Šioje šalyje sukurtas nacionalinis standartas, kuriame pateikta su nekilnojamojo turto ir infrastruktūra susijusių apibrėžčių klasifikacija. Nyderlandų standartizacijos biuras, sukūręs NEN 2748 standartą, padeda suderinti šalies pastatų ūkio valdymo procesų administravimo sistemas, siekiant supaprastinti standartinius veiklos rodiklius ir veiklos efektyvumo analizes. Anksčiau dėmesys buvo nukreiptas į nekilnojamojo turto užimtumo, vertinimo ir darbo vietos klausimus. Naujesni tyrimai atkreipia dėmesį į klausimus tokius kaip „SLA“, t.y. paslaugų lygio sutartis (angl. *service-level agreement*), paslaugų teikimą ir pastatų ūkio valdymo produktų ir paslaugų viešuosius pirkimus, nors į kainą ir kokybę orientuoti moksliniai tyrimai taip pat dar tebevykdomi. Nyderlandų pastatų ūkio valdymo koncepcija labiau traktuojama kaip profesija, negu pramonės šaka. Tiek viešasis, tiek privatus sektorius naudoja pastatų ūkio valdymo paslaugomis ir politikai labai daug dėmesio skiria klausimams tokiems kaip, užsakomosios paslaugos, pastatų ūkio valdymas, veiklos efektyvumo lyginamoji analizė ir erdvės valdymas. Didelės korporacijos savarankiškai organizuoja savo veiklos funkcijas ir įdarbina specialiai joms dirbančius pastatų ūkio vadybininkus (Malienė *et al.* 2008).

Vokietija, Austrija, Šveicarija. Pastatų ūkio valdymo profesijos populiarumas vokiškai kalbančiose šalyse auga labai greitai ir didžiausi pokyčiai įvyko per pastaruosius dvejus ar trejus metus. Vokietija ir Austrija turi oficialius nacionalinius pastatų ūkio valdymo standartus – atitinkamai DIN32736 ir A7000 (Kloet 2004). Turbūt didžiausias pokytis didelėse pastatų ūkio ir infrastruktūros valdymo organizacijose yra platesnis mąstymas valdymo procesų atžvilgiu. Dauguma organizacijų galbūt supranta šių reikšmingų pokyčių naudą jų pagrindiniam verslui. Tai lėmė daug naujų nekilnojamojo turto arba pastatų ūkio valdymo antrinių įmonių kūrimą (beveik kiekviena verslo grupė tokiuose sektoriuose kaip finansai, gamyba ar sistemų įranga pakeitė savo organizacinę struktūrą per praėjusius metus), didesnę pagrindinių pastatų ūkio valdymo funkcijų našumą ir profesionalumą bei gilesnę strateginį mąstymą. Strateginio mąstymo pokyčiai atsispindi pastatų kūryboje, jų gyvavimo ciklo sąnaudų vertinime, integruojant kartu pastatų ūkio ir nekilnojamojo turto valdymą, naudojant specializuotas informacines technologijas arba atliekant veiklos efektyvumo analizę. Dažniausiai

ryškūs pokyčiai vyksta labai greitai. Vokiškai kalbančių šalių verslininkai tikisi pastatų ūkio valdymo rinkos augimo. Tokios prognozės šiuo metu jau yra pakankamai realios, nes profesionalūs paslaugų teikėjai dirba sėkmingai ir pelningai, todėl ir pastebimas rinkos augimas. Klientai šiose šalyse, kaip ir kitur Europoje, užsakomosiomis paslaugomis naudojami įvairiai: perka tik kokią nors vieną paslaugą arba paslaugų paketą, taip pat gali sudaryti sutartis su pastatų ūkio valdymo bendrovėmis. Vis dėlto visiems pastatų ūkio valdymo darbams atlikti pasirinkus tik vieną paslaugų teikėją (įskaitant strateginius aspektus), pastangos visiškai sumažinti įmonės vidaus funkcijas iš esmės pasirodo nesėkmingos (Malienė *et al.* 2008).

Nors didelė pažanga jau yra padaryta pastatų ūkio valdymo moksle, tačiau kokybės, skaidrumo ir bendradarbiavimo gerinimas bei tobulinimas tebėra aktualios problemos ir šiuo metu. Profesinės asociacijos palaiko ir noriai prisideda prie pastatų ūkio valdymo plėtros skatinimo. Nepaisant to, jų dydis ir pozicija rinkoje nėra išplėtoti taip, kaip tai yra Jungtinėje Karalystėje arba Nyderlanduose (Malienė *et al.* 2008).

Prancūzijoje pastatų ūkio valdymas neegzistuoja kaip integruota koncepcija. Šioje šalyje nėra ir pastatų ūkio valdytojo profesijos. Prancūzijos pastatų ūkio valdymo rinka daugiau orientuota į nekilnojamojo turto valdymo paslaugų teikimą (Malienė *et al.* 2008).

Italijos pastatų ūkio valdymo sektorius pasižymi inovatyvumu ir dinamiškumu, apima įvairias disciplinas. Italijoje 2002 m. įkurta „Terotec“ – nacionalinė pastatų ūkio valdymo „asociacija/laboratorija“. Tai profesionali šalies institucija, kompetentingai padedanti dirbančioms kompanijoms pastatų ūkio valdymo klausimais, taip pat dalyvaujanti ir miestų bei nekilnojamojo turto nuosavybės priežiūros gerinimo srityje. „Terotec“ pagrindinis institucinis tikslas yra mokslinių tyrimų plėtra, eksperimentavimas, mokymas, naujų standartų kūrimas ir įgyvendinimas, patarimai, informacijos teikimas ir parama kompanijoms (Curcio 2005).

Ispanijos pastatų ūkio valdymo koncepcija oficialiai pradėjo veikti 1998 m., kai buvo įkurta Ispanijos pastatų ūkio valdymo asociacija SEFM (angl. *Spanish Facilities Management Association*). SEFM tikslai – pastatų ūkio, kaip valdymo disciplinos, plėtra, tobulinant jos bendrąsias funkcijas. Šiuo metu pastatų ūkio valdymas jau yra pripažinta rinkoje verslo sritis, tačiau ši sąvoka vis dar nėra pakankamai aiškiai apibrėžta Ispanijoje. Pastatų ūkio valdymas yra traktuojamas kaip išlaidų mažinimo procesas, kai tiekėjai ieško galimybių patekti į naujas verslo sritis. Rinkos paklausą labai veikia tradicinės nuomonės apie tai, kaip turėtų būti valdoma verslo infrastruktūra. Šie veiksniai sukūrė visuotinį rinkos paklausos nejudrumo jausmą. Daugelyje šalies didelių įmonių pastatų ūkio valdymo skyriai per daugelį metų sumažėjo ir pasiekė šio proceso ribas, patyrė „struktūros krizę“, kuri sukėlė visuotines antipatijas bendrajam pastatų ūkio valdymui (angl. *Total Facilities Management*). Vienos ar kelių paslaugų viešieji pirkimai vis dar yra vykdomi, tačiau jau atsisakoma tarptautinių sutarčių su JAV, Jungtinės Karalystės ir Šiaurės Europos tarptautinėmis bendrovėmis. Įmonės renkasi

alternatyvius būdus, kaip valdyti krizę, siūlydamos vidurinėsios grandies valdymo funkcijas, tokias kaip statybos, sveikatos ir apsaugos bei erdvės valdymas. Valdymo modeliai nuo paslaugų pasiūlos pereina prie į paklausą orientuotų sistemų. Ispanijoje pastatų ūkio valdymo klausimai politinėje darbotvarkėje nėra prioritetiniai, taip pat apie tai mažai kalbama ir viešosiose įstaigose (Cuartero 2005).

Vengrijoje 1990 m. pradžioje užsienio investuotojai į biurų pastatus (daugiausia iš Austrijos ir Prancūzijos) organizavo pirmąjį susitikimą ir pasidalino savo patirtimi bei žiniomis apie pastatų ūkio valdymą ir ką būtų galima pritaikyti Vengrijos pastatų ūkio valdymui. Tai buvo prielaida 1991 m. Vengrijoje įkurti pirmąją pastatų ūkio valdymo asociaciją (Kuczogi 2005). Vengrijos pastatų ūkio valdymo rinka labiausiai orientuota į paslaugų teikimą (į pasiūlą orientuota rinka).

Lietuvoje pastatų ūkio valdymo įmonių atstovai dar su pavydu dairosi į Vakarų Europos ir Skandinavijos šalis, kuriose pastato priežiūrėtojo profesija itin gerbiama, o žmonėms nereikia aiškinti, kad nekilnojamojo turto priežiūrai skirti reikiamas lėšas yra būtina, norint išsaugoti gerą pastato būklę ir jo vertę. Tačiau daugėja ženklų, kad požiūris į pastatų ūkio valdytojus keičiasi ir Lietuvoje. Klausimas, ką reiškia pastatų ūkio valdymas, dabar kyla mažai kam. Atvirkščiai, ši veiklos sritis šalies finansų rinkoje šiuo metu yra viena dažniausiai minimų. Mažai iki tol kam žinomo verslo sparčią plėtrą nulėmė 2007 m. pavasarį įvykęs stambios pastatų ūkio valdymo įmonės AB „City Service“ (dabar UAB „Mano būstas LT“) viešas akcijų platinimas. Kompanija, pasiūliusi 25 % akcijų, sulaukė Skandinavijos valstybių, Vokietijos, Austrijos ir Didžiosios Britanijos investuotojų dėmesio, noriai akcijas pirkė ir Baltijos šalių finansų rinkos dalyviai. Akcijų paklausa pasiūlą viršijo 6,55 karto. Netrukus tuometinės įmonės AB „City Service“ akcijos pradėtos kotiruoti Vilniaus vertybinių popierių biržoje. Sėkmingai pritrauktos lėšos leido įgyvendinti investicinius planus Lietuvoje, Rusijoje, Ukrainoje ir Latvijoje. Šiuo metu pastatų ūkio valdymas Lietuvoje užima vis didesnes pozicijas bendrojoje nekilnojamojo turto rinkoje (Reals nekilnojamas turtas 2007).

Atlikus trumpas pastatų ūkio valdymo situacijos apžvalgas įvairiose Europos šalyse, galima susidaryti nuomonę, kad egzistuojančios dvi skirtingos (JAV ir Jungtinės Karalystės) pastatų ūkio valdymo mokyklos daro įtaką bendrajai Europos pastatų ūkio valdymo rinkos plėtrai. Kiekviena šalis valdo savo pastatų ūkį, atsižvelgdama į vietines ekonomines, socialines ir teisinės aplinkos sąlygas.

3.3. Jungtinės Karalystės patirtis ir dabartinė pastatų ūkio valdymo rinka

3.3.1. Ekonominiai aspektai, rinkos apžvalga ir perspektyvos

Šiuo metu Jungtinėje Karalystėje pastatų ūkio valdymo rinka yra labiausiai išvystyta Europoje. Šalyje yra sukaupta per 30 metų pastatų priežiūros organizavimo, reglamentavimo ir įgyvendinimo

patirtis, todėl čia pastatų ūkio valdymo sektoriaus plėtros klausimai vyriausybės planuose dominuoja kaip vienas iš prioritetų. Šiandienos pastatų ūkio valdymo sektorius Didžiojoje Britanijoje yra didelis ir sudėtingas, jį sudaro vidaus departamentai, specializuoti rangovai, didelės įvairias paslaugas teikiančios įmonės ir konsorciumai, pateikiantys visą spektrą projektavimo, statybos, finansų ir valdymo derinį (BIFM 2012).

Jungtinės Karalystės pastatų ūkio valdymo (PŪV) sektorius yra palyginti naujas sektorius. Jis per pastaruosius 10–15 metų patyrė išskirtinį augimą (KPMG UK... 2012). Statybos valdymas Jungtinėje Karalystėje yra profesija, kuri dažnai siejama su pastatų ūkio valdymo profesija. Statinio valdytojas teikia „sunkias“ ir „lengvas“ paslaugas, susijusias su pačiu pastatu ir jo priežiūra, užtikrindamas, kad saugumas, žmonių sveikatos apsauga, statinio priežiūra atitiktų patenkinamą lygį statinio naudotojų atžvilgiu bei bendrųjų techninių reikalavimų lygį tam tikru laikotarpiu. Iš esmės yra dviejų tipų statybos valdytojo pozicijos: gyvenamųjų ir komercinių. „Sunkios“ paslaugos paprastai yra susijusios su fizinių, statybinių paslaugų teikimu, pavyzdžiui, gaisro signalizacijos sistemų, liftų priežiūra ir panašiai. „Lengvos“ paslaugos nurodomos tokios kaip, pavyzdžiui, teritorijos aplink pastatą tvarkymas, apželdinimas, statinio saugumo sistemos ir kitos orientuotos į žmones paslaugos (Wikipedia 2012). Sektorius daugiausia orientuotas į „sunkias“ paslaugas, pavyzdžiui, nekilnojamojo turto techninė priežiūra ir remontas, tačiau šiuo metu plataus spektro pasiūlą sudaro ir „lengvos“ paslaugos, kurios galėtų būti beveik bet kuri, organizacijų nuomone, nepagrindinė arba šalutinė veikla – valymo, statinio apsaugos, viešojo maitinimo, biuro paslaugos, IT valdymas, dokumentų tvarkymo ir net specialistų funkcijos, pavyzdžiui, finansų ir žmogiškųjų išteklių valdymas. Apskaičiuota, kad bendroji pastatų ūkio valdymo sektoriaus vertė siekia daugiau nei 100 mlrd. svarų sterlingų (kursas 1 £ ≈ 4,32 Lt) ir toliau auga, jau vien dėl to verslo tendencija sutelkti dėmesį tik į pagrindinę veiklą toliau vyrauja. Svarbus pokytis rinkoje įvyko jos brandos fazėje ir vis labiau keitė viešųjų pirkimų procesus, kurie yra pagrindinis sektoriaus pelno šaltinis. Pasikeitusi valstybės biudžeto planavimo politika ir griežtos taupymo priemonės viešajame sektoriuje tik apsunkino situaciją, ypač kai privatus kapitalas šiuo metu stengiasi atlaikyti ekonomikos nuosmukį. Teigiama, kad per ilgesnį laikotarpį augimas priklausys nuo to, kaip pavyks tiek privačiam, tiek ir viešajam sektoriui išlaikyti klientų pasitikėjimą pastatų ūkio valdymo rinkoje, kai esama nuomonių, kad ateityje ji gali būti labai nelanksti (Chase Cambria... 2012).

Pagal 2004 m. apklausą, atliktą Jungtinės Karalystės pastatų ūkio valdymo instituto atstovų, veiklos sąnaudų ir bazinės kainos mažinimas yra svarbiausi valdytojų uždaviniai. Tai ypač aktualu viešojo sektoriaus organizacijoms. Pripažįstama, kad geros pastatų ūkio valdymo praktikos vis dar trūksta. Dauguma respondentų (55,1 %) teigė, kad jie pastatus prižiūri patys samdydami tiesioginius darbuotojus (tiesioginių darbuotojų organizacijos), 36,7 % respondentų naudojosi paslaugomis kompleksiskai (tai yra tiek tiesioginių darbuotojų paslaugomis, tiek pastatų ūkio valdymo įmonių

paslaugomis), ir tik 8,2 % respondentų pritarė pastatų ūkio valdymo įmonių teikiamų paslaugų paketo naudojimui. Manoma, kad ši situacija gali pasikeisti per ateinančius 5–10 metų, vartotojams vis dažniau pereinant prie kompleksiško paslaugų pasirinkimo. Taip pat prognozuojamas ir pilno pastatų ūkio valdymo įmonių teikiamų paslaugų paketo paklausos augimas. Dažniausiai užsakomosiomis paslaugomis, tokiomis kaip maitinimo, valymo, atliekų tvarkymo ir perdirbimo, saugumo ir svetingumo, kol kas dar apsirūpinama pačių savininkų iniciatyva arba tiesiogiai samdomų darbininkų pagalba, nors jau pastebima tendencija pirkti specializuotų pastatų ūkio valdymo įmonių paslaugas. Šias paslaugas paprastai sudaro viešųjų pirkimų organizavimas, žmogiškųjų išteklių, finansų, turto valdymo ir verslo formavimo strategijos. Pastatų ūkio valdytojai siekia tiek aukštos darbų kokybės, tiek ir lankstumo planuojant darbo vietas organizacijose, taip pat atsižvelgiama į pagrindinius verslo poreikius. Paslaugų kokybės gerinimas yra svarbiausias šių dienų uždavinys pastatų ūkio valdytojams (Ancarani and Capaldo 2005).

Jau vien Didžiojoje Britanijoje šiuo metu yra apie 150 įmonių, kurios teikia pastatų ūkio valdymo paslaugas. Įmonių pasirinkimo spektras yra labai platus, kiekviena iš jų siūlo itin daug pastatų ūkio valdymo paslaugų. Šalyje yra puikiai išvystytas tokių įmonių marketingas. Bendrovės konkuruoja tarpusavyje, todėl vartotojui yra pakankamai lengva gauti išsamią informaciją apie kiekvieną įmonę ir jos paslaugas. Jungtinėje Karalystėje užfiksuotos tokios pastatų ūkio valdymo rinkos tendencijos (Chase Cambria... 2012):

- Bendra Jungtinės Karalystės pastatų ūkio valdymo sektoriaus vertė buvo 117 mlrd. svarų sterlingų 2008 m. ir sieks 127 mlrd. svarų sterlingų iki 2013 m.;
- Pagal vertę, gautą iš sudarytų rangos sutarčių, pastatų ūkio valdymo sektorius dominuoja įmonės, užimančios 60 % nekilnojamojo turto valdymo rinkos dalį. Jos įvertintos 70 mlrd. svarais sterlingų. Šią dalį sudaro tiek privataus kapitalo įmonės, tiek ir viešojo sektoriaus institucijos;
- Bendrajam pastatų ūkio valdymui (angl. *Total Facilities Management*) būdinga tai, kad visa atsakomybė už pastatų ūkio valdymo paslaugų sutartis tenka trečiosios šalies bendrovei, kuri sudaro darbo arba dalines darbo sutartis su kitomis įmonėmis. Tokį modelį pasirinkusios įmonės sudaro 8 % nekilnojamojo turto valdymo rinkos dalies, o likusius 32 % apima įmonės, kurios tiesiogiai (be tarpininkų) sudaro sutartis su pastatų ūkio valdymo įmonėmis.

Valymo ir viešojo maitinimo paslaugos yra paklausiausios, tačiau ir apsaugos, pastatų ir jų įrangos bei elektros įrenginių priežiūros, energijos valdymo ir aplinkos priežiūros paslaugos užima vis didesnes pozicijas rinkoje. Sektorius yra laikomas vienu iš svarbiausių Jungtinės Karalystės ekonomikoje; kiekviena šiame sektoriuje sukurta darbo vieta verta daugiau nei 50 tūkst. svarų sterlingų produkcijos bendrosios pridėtinės vertės (BPV). Privačių investicijų į viešąjį sektorių nukreipimas, pavyzdžiui, privati finansinė iniciatyva (angl. *the private finance initiative* (PFI)) ir vieša–privati

partnerystė (angl. *public private partnership* (PPP)), davė naudos sektoriui (pvz., saugumo, nekilnojamojo turto, pastatų ir statybos valdymo paslaugos), tačiau tokias sutartis dabar labai sudėtinga valdyti efektyviai ir pelningai. PFI, PPP ir panašių iniciatyvų ateitis šiuo metu vyriausybėje yra svarstoma ir tai turės reikšmingą poveikį būsimam uždarbiui pastatų ūkio valdymo paslaugų teikėjams (Chace Cambria... 2012).

Akcijų rinkose pastatų priežiūros bendrovės yra aukštai įvertintos investuotojų: jie suvokia, turintys stabilią padėtį rinkoje, pelningumo perspektyvas ateityje ir gana elastingas galutinių paslaugų rinkas, todėl sektorius turi tvirtą pagrindą ir turi tam tikrą imunitetą cikliniams ekonominiams svyravimams; jam būdingos ilgalaikės sutartys ir pastovus darbo užmokestis. Žvelgiant į palaikymo paslaugas kaip visumą (kuri apima PŪV rinką), sektorius nežymiai lenkia rinkos kainos ir kainų/uždarbio santykio (angl. *P/E – market price/earnings*) normatyvus, nors rodikliai skiriasi įvairiuose palaikymo paslaugų segmentuose (Chace Cambria... 2012).

Nuosmukis sulėtino sektoriaus augimą – sutarčių vertės ir apimtys mažesnės, mažiau ir privataus kapitalo investuotojų pasiūlymų, pastebimas neesminių paslaugų ir veiklų sumažėjimas kai kuriuose segmentuose (pvz., valymo ir maitinimo). Nuosmukis turėjo tiek teigiamą, tiek ir neigiamą poveikį pastatų ūkio valdymo sektoriui. Kai kurios įmonės nusprendė teikti užsakomąsias paslaugas, nes jos suvokė, kad tai būtų ekonomiškai efektyviausias variantas, ir tos įmonės, kurios jau teikia užsakomąsias paslaugas, jau yra sukūrusios glaudesnius ryšius su savo pastatų ūkio valdymo paslaugų teikėjais. Kita vertus, atsirandant vis didėjančiam dėmesiui mažinti išlaidas, sutartys sudaromos mažesnėms paslaugų apimtims ir įmonės nori gauti kuo daugiau naudos iš savo pastatų ūkio valdymo partnerių ir esamų sutarčių. Taip pat auga tendencija, kad kai kurios bendrovės, kurios anksčiau naudojos užsakomosiomis paslaugomis, dabar darbus atlieka pačios savo jėgomis. Naujausias pavyzdys buvo 2010 metų sausio mėnesį, kai įmonė „Barclays“ nusprendė neatnaujinti IT užsakomųjų paslaugų sutarties su įmone „Accenture“, siekdama pagerinti išteklių lankstumą ir sumažinti programinės įrangos išlaidas 400 mln. svarais sterlingų, ir pati užsiimti jų priežiūra ir plėtra įdarbinant įmonėje šios srities specialistus (KPMG UK... 2012).

Per pastaruosius 10–15 metų vyko didelė plėtra šiame sektoriuje, tiek pajamų augimo, tiek ir tokių paslaugų pirkėjų ir pardavėjų tobulėjimo atžvilgiu. Dar visai neseniai tam tikri valdymo neapibrėžtumai šiame sektoriuje darė jį patrauklų investuotojams, ypač kai dar nebuvo sukurtos pakankamai sudėtingos viešųjų pirkimų metodikos. Dabar, kai užsakomųjų pastatų ūkio valdymo paslaugų definicija yra suprantama plačiau, pastebimi tikslesni ir labiau suderinti kainų nustatymo mechanizmai, kurie pradeda daryti poveikį pastatų ūkio valdymo paslaugų teikėjų kainų riboms (KPMG UK... 2012).

Vis dėlto pastatų ūkio valdymo pramonė šiuo metu yra labai konsoliduota ir ateityje gali būti dar labiau konsoliduota, siekiant didesnio masto ekonomijos, ypač kai pateikiami didelės apimties ir

sudėtingi viešųjų pirkimų sutarčių pasiūlymai. Taip pat padidėjo regioninių (pavyzdžiui, visos Europos) arba pasaulio pastatų ūkio valdymo inovatyvių technologinių sprendimų bei kitų rinkos naujovių paklausa (KPMG UK... 2012).

Jungtinės Karalystės nekilnojamojo turto rinkos analitikai teigia, kad pastatų ūkio valdymo paslaugų versle labiausiai tikėtina, kad ilginiui išsilaikys ir klestės tik tos kompanijos, kurios atitiks daugumą iš žemiau išvardytų charakteristikų (KPMG UK... 2012):

- efektyvi verslo plėtra ir esamų sutarčių išsaugojimo funkcijos;
- griežta kaina, tiekimo grandinės ir kapitalo išlaidų kontrolės sistemų taikymas kiekvienu atskiru verslo požiūriu;
- dėmesys grynųjų pinigų srautams ir pinigų grąžai;
- novatoriški naudingi susitikimai su klientais pasidalinti gera praktika ir naujovėmis apie tai, kaip išsaugoti turimą verslą ir padidinti veiklos efektyvumą;
- perspektyvios sutartys.

Prognozuojama, kad Jungtinės Karalystės pastatų ūkio valdymo rinkos potencialus metinis augimo lygis per penkerius metus nuo 2012 iki 2016 metų turėtų svyruoti tarp 2 % ir 4 % realiomis kainomis. Išliekanti tendencija pirkti užsakomasias paslaugas, tikimasi, užtikrins pastatų ūkio valdymo bendrovių, teikiančių kompleksinius paslaugų paketus ir integruotus sprendimus, ateities augimo galimybes ir didžiausią augimo potencialą. Tačiau padidėjo kainų konkurencija ir klientai, besivadovaujantys požiūriu „daugiau už mažiau“, gali apriboti kainų augimą. Išlaidų mažinimas viešajame sektoriuje suteiks papildomas galimybes, bet kainų konkurencija ir toliau išliks intensyvi (Market & Customer... 2012)

3.3.2. *Edukacinė plėtra*

Didžiosios Britanijos pastatų ūkio valdymo institutas yra viena iš labiausiai augančių mokslo organizacijų šalyje, jo bendruomenė yra bene sparčiausiai auganti pastatų ūkio valdymo profesionalų komanda Jungtinėje Karalystėje nuo pat jos susidarymo 1993 m. Dauguma narių yra įvairių pastatų ūkio valdymo sričių specialistai, nors instituto bendruomenės ratas didėja ir prisijungiant kitokio pobūdžio organizacijoms. Institutas teikia paslaugas tokias kaip konsultacijos, specialistų kvalifikacijos kėlimas, profesinio išsilavinimas, švietimas. Institutą sudaro daugiau kaip 12500 narių. Pastatų ūkio valdymo profesija populiarėja kintant gyvenimiškiems poreikiams, todėl iš specialistų reikalaujama daug įgūdžių ir žinių (BIFM 2012).

Pastatų ūkio valdymo asociacija FMA (angl. *Facilities Management Association*), įkurta Jungtinėje Karalystėje, yra pripažinimo susilaukusi profesinė įstaiga, kuri atstovauja darbdaviams, veikiantiems pastatų ūkio valdymo sektoriuje, ir užsiima pagalbinio pobūdžio paslaugų teikimu

plačiam viešųjų ir privačiųjų organizacijų ratui. FMA tikslas yra remti kompanijos nares, siekiant išlaikyti nuolat augančius paslaugų ir turto vertės išlaikymo standartus, ir padėti pagerinti jų realizavimą skatinant naujoves ir lyderiavimo pozicijas. Pastatų ūkio valdymo kompanijos aktyviai jungiasi prie FMA, nes asociacija siekia sektoriaus augimo ir plėtros, ir noriai dalyvauja susirinkimuose su šios asociacijos profesionalais, kurie padeda kompanijoms siekti savo tikslų. FMA narių bendroji metinė apyvarta siekia daugiau nei 40 mlrd. svarų sterlingų, ir iš viso dirba daugiau nei 500000 žmonių visoje šalyje (The FMA 2012).

Turto gerovės ir pastatų ūkio valdymo asociacija HefmA (angl. *The Health estate and facilities management Association*) buvo įkurta 1990 m. pradžioje. Asociaciją įkūrė nekilnojamojo turto ir pastatų ūkio vadybininkų, dirbusių nacionalinėje sveikatos tarnyboje, sąjunga. HefmA yra sudaryta iš 8 regioninių šakų visoje Didžiojoje Britanijoje ir narystė yra sudaryta iš 380 direktorių, taip pat iš vyresniųjų nekilnojamojo turto ir pastatų ūkio vadybininkų, dirbančių Didžiosios Britanijos sveikatos apsaugos tarnyboje. HefmA taip pat turi glaudžius ryšius su kolegomis Šiaurės Airijoje, Škotijoje ir Velse, taip pat su šiomis profesinėmis organizacijomis (HefmA 2012):

- Sveikatos priežiūros, valymo paslaugų profesionalų asociacija;
- Ligoninių ir viešojo maitinimo įstaigų asociacija;
- Ligoninių, skalbimo paslaugų vadybininkų bendruomenė;
- Sveikatos apsaugos institutu, užsiimančiu ir technikos bei turto priežiūra.

Šiuo metu kai kurie Jungtinės Karalystės universitetai (pvz., Loughborough, Birmingham Intranet ir kt.) netgi siūlo pastatų ūkio valdymo pirmosios ir antrosios pakopų universitetines studijų programas (BIFM 2012).

3.3.3. Teisinė bazė

Jungtinėje Karalystėje, kaip ir kitose Europos Sąjungos šalyse, tiek statybos ir pastatų priežiūros, tiek ir kitose gamybos srityse, šiuo metu skatinama darnios gyvenamosios aplinkos plėtra. Įvairūs teisės aktai, kurie daro poveikį visam pastato gyvavimo ciklo procesui, šalies pastatų ūkio priežiūros organizacijas skatina taupyti gamybos išteklius ir galvoti apie jų antrinio panaudojimo galimybes. Pagrindiniai teisiniai aktai, reglamentuojantys Jungtinės Karalystės pastatų priežiūros organizacijų veiklą, paminėtini šie (WRAP 2012):

- Planavimo įstatymas 2008 (angl. *Planning Act 2008*);
- Statybos produktų direktyva (89/106/EEB) (angl. *The Construction Products Directive (89/106/EEC)*);
- Švarios kaimynystės ir aplinkos įstatymas 2005 (angl. *The Clean Neighbourhoods and Environment Act 2005*);

- Darnių ir saugių pastatų įstatymas 2004 (angl. *Sustainable and Secure Buildings Act 2004*);
- Statybos reglamentai (angl. *Building Regulations*);
- Darnių namų kodeksas (angl. *The Code for Sustainable Homes*);
- Europos Sąjungos direktyva ir reglamentai dėl pastatų energinio naudingumo (angl. *Europe Union Directive & Regulations on the Energy Performance of Buildings*).

Statybos reglamentai yra statutiniai instrumentai, kuriais siekiama užtikrinti, kad atitinkamuose teisės aktuose išdėstytos šalies politikos kryptys būtų vykdomos. Pastatų ūkio valdymo bendrovės, kaip ir pastatų projektavimo bei statybos organizacijos, laikosi tų pačių statybos įstatymų, tik jų galiojimo sritys ir įgyvendinimas visoje Jungtinėje Karalystėje skiriasi. Statybos reglamentai, kurie taikomi visoje Anglijoje ir Velse yra išdėstyti 1984 m. išleistame Statybos įstatyme (dabar galioja 2008 m. versija), o tie, kurie taikomi visoje Škotijoje, yra išdėstyti Škotijos Statybos įstatyme, kuris patvirtintas 2003 m. ir tebegalioja iki šiol. Jungtinės Karalystės vyriausybė yra atsakinga už atitinkamų statybos teisės aktų kūrimo, leidimo ir administravimo Anglijoje ir Velse įgyvendinimą. Škotijos vyriausybė šioje srityje tvarkosi pati pagal šalyje galiojančius statybos norminius aktus. Šiaurės Airijos vyriausybė, kaip ir Škotija, statybos veiklą valdo savo jurisdikcijoje (WRAP 2012).

3.3.4. Darnios pastatų ūkio valdymo veiklos politika ir tvarka

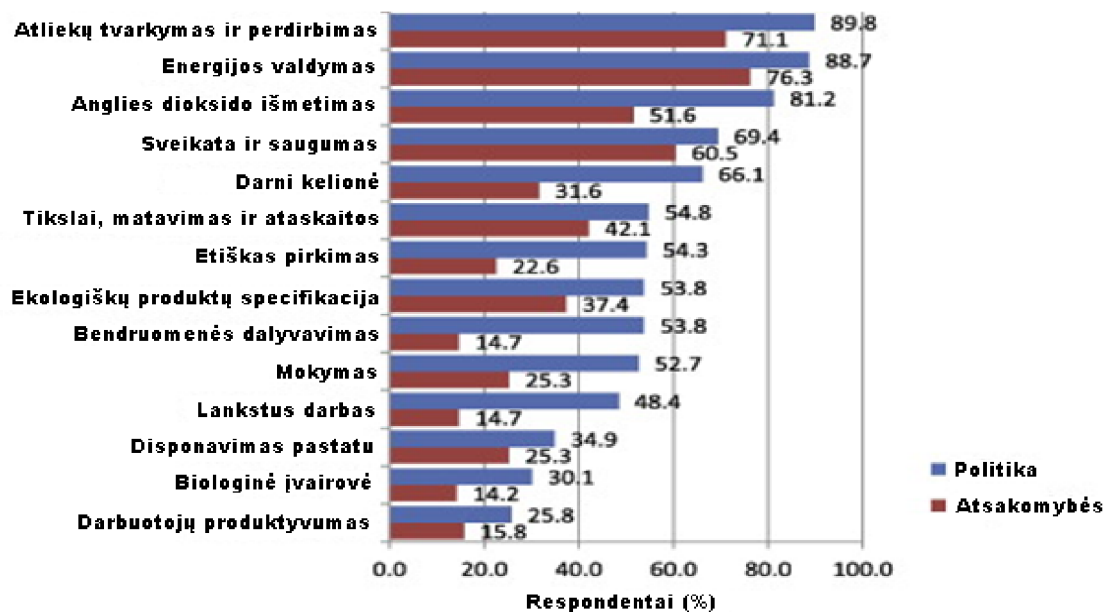
Dėl besikeičiančios klientų poreikių ir reikalavimų pastatų ūkio valdytojai Jungtinėje Karalystėje vis dažniau įmonės galvoja apie darnios plėtros principų įgyvendinimą savo veikloje. 2010 m. gegužės mėn. Didžiojoje Britanijoje vyko internetinė apklausa, kurios tikslas – ištirti ir nustatyti, kaip pastatų ūkio valdytojai įgyvendina darnios plėtros principus vykdydami savo veiklą ir kaip tai keičia esamus jų veiklos metodus. Iš viso šiame tyrime dalyvavo 268 respondentai. Siekiant, kad tyrime dalyvautų kuo daugiau pastatų ūkio valdymo specialistų, internetinė apklausa buvo prieinama visiems Didžiosios Britanijos pastatų ūkio valdymo instituto nariams, taip pat klientams, kurie perka iš įmonių įvairias nekilnojamojo turto valdymo ir pastatų priežiūros paslaugas. Visų respondentų konfidencialumas buvo garantuotas, kad būtų galima gauti teisingus rezultatus (Discerning policy... 2012).

Darnumo politika siekiama sukurti nekenksmingas aplinkai sistemas ir darnos principus integruoti į pagrindines verslo strategijas. Tai turi atsispindėti ir įmonių vykdomoje politikoje formuojant savo veiklos vizijas, siekius ir tikslus, taip pat turi būti akcentuotos tos sritys, kuriose organizacijoms dar trūksta įgūdžių ir kompetencijos. Informacija ir klausimai, susiję su darnios plėtros politika, energijos ir vandens vartojimas, atliekų šalinimas ir perdirbimas bei darbuotojų gerovė taip pat turi rūpėti įmonėms kuriant individualias verslo strategijas (Discerning policy... 2012).

Remiantis anksčiau minėta atlikta apklausa, galima daryti išvadą, kad darnos politikoje ir toliau didelę įtaką turės aplinkosaugos klausimai. Nors šis scenarijus labai skiriasi nuo idealaus scenarijaus,

tikimasi, kad pastatų ūkio valdymo organizacijos pamažu pradės įgyvendinti naujus technologinius sprendimus. Taip pat rezultatai rodo, kad teisės aktai daro didelę įtaką įgyvendinant darnios plėtros sprendimus. Vyriausybės ir privataus kapitalo pramoninių organizacijų, kurių apyvartumas didelis, pastangos imtis darnios plėtros priemonių yra labiau tikėtinos. Finansiniai suvaržymai yra pagrindinės kliūtys, o teisės aktai yra pagrindinis veiksnys tam įgyvendinti. Ne pelno siekiančioms ir labdaros organizacijoms šie sunkumai nėra kliūtis įgyvendinant darnumo politiką (Discerning policy... 2012).

Atlikto internetinio tyrimo metu buvo gauti tokie rezultatai, kurie pavaizduoti 3.6 pav.



3.6 pav. Darnumo politikos elementų pasiskirstymas įvairiose PŪV veiklos srityse (Discerning policy... 2012)

3.6 paveiksle parodyta, kad 186 (69 %) respondentų atkreipė dėmesį į klausimus, susijusius su darnumo politika. 90 %, 89 % ir 81 % respondentų nurodė, kad atliekų tvarkymas ir perdirbimas, energijos valdymas ir anglies dioksido išmetimas yra pagrindinės problemos, kurias, norint išspręsti, reikia vykdyti darnumo politiką. Sveikata ir saugumas (69 %) ir darnios kelionės (66 %) taip pat buvo svarbūs veiksniai įgyvendinant darnios plėtros principus pastatų ūkio valdymo įmonėse.

Per trisdešimt metų sukaupia patirtis Jungtinės Karalystės pastatų ūkio valdymo sektoriuje sudaro sąlygas įmonėms įgyvendinti profesionalius sprendimus, leidžiančius žmonėms gyventi komfortiškesnėje ir sveikesnėje aplinkoje, organizacijų darbuotojams – dirbti ergonomiškoje darbo vietoje. Kita vertus, įmonėms dar reikia tobulėti, taikant darnios plėtros metodus. Pavyzdžiui, būtina patobulinti teisinę bazę, nes būtent tai valdytojams leidžia įgyvendinti darnius veiklos metodus organizacijose. Dėl šios priežasties Jungtinės Karalystės didžiųjų asociacijų vadovai kelia aukštus reikalavimus pastatų ūkio valdytojams, siekdami prisitaikyti prie kintančių aplinkybių ir norėdami ne tik patenkinti vis didėjančius klientų poreikius, bet ir pateisinti per daugelį metų pelnytą gerą įvaizdį ir reputaciją (Discerning policy... 2012).

3.4. Dabartinė pastatų priežiūros situacija Lietuvoje

3.4.1. Bendroji šalies nekilnojamojo turto situacija ir vaizdas užsienio šalių kontekste

Lietuvoje po pirmojo valstybinio ir kolūkinio turto dalinio privatizavimo etapo miestuose ir kaimo vietovėse liko nebaigtų statyti ir įrengti, išardytų, nusiaubtų, irstančių ir paliktų be priežiūros statinių. 1993–1995 m. nekilnojamasis turtas tapo savotiška finansinės politikos dalis: dėl menkos bankų kontrolės buvo imami kreditai užstatant dažniausiai už laikinus piniginius vienetus (talonus) įsigytus neperspektyvius gamybinius ar visuomeninius pastatus. Naujieji savininkai stabdė gamybos ir verslo plėtrą. Daugelis statinių šiandien neatitinka šiuolaikinių technologinių, energijos vartojimo ir kt. reikalavimų, keliamų visuomeniniams ir gamybiniams pastatams. Jiems pertvarkyti reikia nemažai investicijų (Šatkauskas ir Šimkus 2000).

Lietuvos ir kitų Rytų bei Centrinės Europos šalių perėjimo į rinkos ekonomiką procesas paveikė ir gyvenamąjį fondą. Vykdamas pereinamojo laikotarpio būsto politiką Lietuvoje per trumpą laikotarpį buvo privatizuota apie 97 % valstybinio ir visuomeninio butų fondo, tačiau nebuvo parengta tinkama įstatyminė bazė, reglamentuojanti statinių priežiūrą. Privatizacija turėjo teigiamos įtakos būsto rinkos formavimui, tačiau atsirado būsto priežiūros problemų. Gyventojai neturėjo pakankamų lėšų, žinių ir patirties, kurių reikėjo gyvenamojo fondo efektyviai priežiūrai vykdyti. Šios problemos praktiškai išliko iki šių dienų, todėl neprižiūrimų daugiabučių gyvenamųjų namų būklė nuolat blogėja (Zavadskas ir Vilutienė 2004).

Esamų statinių priežiūrai, rekonstravimui Vakarų Europos valstybės skiria dideles lėšas. Jungtinėje Karalystėje nuo XX a. antros pusės 30 % bendrojo vidaus produkto (BVP) skiriama pastatų priežiūrai. Tai skatina ir socialinį aktyvumą darbo rinkoje. Norvegijoje taip pat skiriamas didelis dėmesys, nes pastatų priežiūrai, remontui ir rekonstrukcijai tenka irgi apie 30 %, o Vokietija prognozavo, jog rekonstrukcijoms greitu metu teks 50 % visų statybai skirtų lėšų (Surdokienė 2011). Lietuvoje remonto ir rekonstrukcijos darbams skiriamų lėšų BVP dalis gerokai mažesnė – apytiksliai 6 % (Lietuvos Statistikos departamentas 2012).

Lietuvoje oficialiai yra maždaug 10 tūkst. apleistų pastatų, iš kurių ketvirtadalis kelia grėsmę žmonių sveikatai ir gyvybei. Tačiau problema gilėja, nes daugėja niekam nereikalingų gyvenamųjų pastatų. Paskutinį sykį apleisti pastatai buvo suskaičiuoti prieš penkis metus rengiant specialią studiją, tačiau pripažįstama, kad situacija per tą laiką nepagerėjo, nebent nugriauti kai kurie dideli statiniai, tačiau atsirado daugiau gyvenamųjų niekam nereikalingų pastatų. Neoficialiai skaičiuojama, kad iš viso Lietuvoje gali būti apie 15 tūkst. apleistų pastatų (Delfi 2012).

Lietuvoje didžiausia gyventojų dalis gyvena įvairių tipų daugiabučiuose namuose. Šiuo metu Lietuvoje yra apie 30 tūkst. daugiabučių, kuriuos būtina modernizuoti. Kol kas padėtis nėra

nepataisoma, tačiau, jeigu tokia situacija tęsis, senesnės statybos daugiabučius namus gali tekti nugriauti. Prastos būsto sąlygos yra ne vien Lietuvoje. Europoje apie 70 % gyvenamųjų pastatų yra daugiau kaip 30 metų, o iš jų apie 35 % sudaro namai, kuriems yra daugiau nei 50 metų. Čekijoje, Slovėnijoje, Slovakijoje, Vengrijoje, Latvijoje, Bulgarijoje, kaip ir Lietuvoje, dominuojanti būsto forma taip pat butai. Estijoje 75 % būstų sudaro butai, Lenkijoje apie 10 mln. t. y. apie 25 % populiacijos gyventojų, gyvena standartiniuose remontuotiniuose butuose, o Rumunijoje prognozuojama, kad po 20 metų 80 % butų bus nebetinkami gyventi. Daugelyje šių šalių butai įrengti blokiniuose pastatuose. Jų kokybė yra labai prasta, todėl jiems skubiai reikalinga modernizacija (Alchimovienė *et al.* 2011).

Išsivysčiusiose šalyse, kur yra aukštas pragyvenimo lygis, pastatų naudotojai jų priežiūrai skiria nemažą dalį pajamų, todėl yra įvairių paslaugų paklausa, organizacijos retai pasirenka siaurą specializaciją, jų veikla diferencijuota, teikiamos įvairios paslaugos. Priežiūros organizacijų esti labai daug, jos veikia beveik tobulos konkurencijos sąlygomis, taiko įvairias priemones efektyvumui didinti (informacines technologijas, naudojasi mokslininkų pagalba, taiko įvairias priežiūros strategijas ir kt.). Siekiant veiklą subalansuoti, pastaruoju metu taikoma pastato naudotojo poreikių patenkinimo koncepcija ir, atsižvelgiant į tai, matuojamas organizacijos veiklos efektyvumas (Lepkova ir Vilutienė 2008).

Faktai rodo, kad Lietuvoje per mažai dėmesio skiriama pastatų priežiūrai, todėl aiškiai matomos pastatų priežiūros įmonių veiklos perspektyvos šalyje, klientų poreikiai jų paslaugoms Lietuvoje tik didės.

3.4.2. Pastatų ūkio valdymo sektorius, rinka ir jos prognozės

Investicijų į nekilnojamąjį turtą vertė labai priklauso nuo jų profesionalaus valdymo. Nekilnojamasis turtas laikomas ilgalaikė investicija, todėl svarbu išlaikyti nustatytus standartus ir tokiu būdu padidinti rinkos potencialą bei gauti iš jo suplanuotas pajamas. Tačiau daugelis Lietuvos investuotojų mano, kad sąnaudos, susijusios su profesionaliu nekilnojamojo turto valdymu yra nebūtinės, investuotojai tiesiog bando perimti šias pareigas patys. Bet nekilnojamojo turto valdymas reikalauja daug laiko, patirties bei specifinių sugebėjimų, kurių investuotojui dažnai pritrūksta. Taigi profesionalus turto valdymas – tokia paslauga, kuri šiuos reikalavimus garantuoja. Be to nekilnojamojo turto valdymo įmonė nuolat analizuoja esamą rinkos situaciją, gilinasi į naujausius remonto bei energijos taupymo sprendimus, kurie tiesiogiai daro įtaką turto naudojimo efektyvumui (REES 2012).

Pastatų ūkio valdymo sektorius Lietuvoje šiuo metu menkai dar išvystytas, todėl jį reikia plėtoti ir tobulinti. Lietuvoje dauguma pastatų priežiūrą atliekančių įmonių yra privatus kapitalo, tačiau iki šiol dar yra ir savivaldybių valdomų. Pastebėtina, kad pastarųjų paslaugų paketas siauras. Vykdomi tik

ypač būtini pastatų priežiūros darbai, paslaugų kokybė nepasižymi aukštu lygiu. Kita vertus, tarpusavyje konkuruojančios privačios pastatų priežiūros paslaugas teikiančios įmonės kelia paslaugų kokybės lygį, skatina platesnį jų pasirinkimą, nauju technologijų taikymą. Nors pastatų ūkio valdymo paslaugos Lietuvoje teikiamos jau beveik dešimtmetį apie jų teikiamą naudą garsiai kalbėti pradėta tik prieš kelerius metus, kartu su statybų bumu prasidėjus sparčiai šios paslaugų rinkos plėtrai (Lepkova ir Bigelis 2007).

Šiuo metu nemažai įmonių Lietuvoje teikia profesionalias turto valdymo paslaugas nekilnojamojo turto savininkams. Pavyzdžiui, perimdamos verslo centro valdymą, bendrovės prisiima atsakomybę už visas valdymo sritis – teikiamos verslo formavimo, nuomos proceso valdymo paslaugos, vykdoma techninė ir administracinė priežiūra, rengiamas efektyvus finansų valdymo paketas, rinkodaros strategija bei jos įgyvendinimas (Savicka 2009). Šiuo metu Lietuvoje dirba maždaug 200 pastatų ūkio valdymo kompanijų. Šias kompanijas sudaro (FM sector situation... 2012):

- įmonės, dirbančios nepriklausomai (tai privataus kapitalo įmonės, prižiūrinčios tiek gyvenamosios, tiek komercinės ir kitos paskirties statinius);
- savivaldybių valdomos įmonės (tai municipalinio kapitalo įmonės, kurių veiklą reguliuoja savivaldybės ir šių įmonių pagrindinė veikla – būsto fondo ir su juo susijusios infrastruktūros patenkinamo techninio lygio palaikymas, būtinoji priežiūra).

Pastatų ūkio valdymo rinką sudaro kompanijos, kurios prižiūri visų tipų pastatus ir tos, kurios specializuojasi tam tikros paskirties pastatų priežiūroje. Tai gyvenamieji namai, komerciniai pastatai ir kitiems tikslams naudojami pastatai. Pastarosioms būdinga tai, kad siūlo siauresnį paslaugų spektrą, bet geba teikti aukšto kokybės lygio pastatų priežiūros paslaugas (FM sector situation... 2012).

Iš esmės Lietuvos pastatų ūkio valdymo bendrovės paprastai atlieka tokius eksploatacijos ir remonto darbus:

- Pastatų ir jų inžinerinės infrastruktūros remontas ir eksploatacija;
- Šildymo sistemų ir įrenginių priežiūra ir remontas;
- Karšto ir šalto vandens tiekimo sistemų, kanalizacijos sistemų priežiūra ir remontas;
- Elektros energijos tiekimas, elektros sistemų priežiūra ir atsakomybė už šių paslaugų kokybę.

Šios bendrovės taip pat vykdo teikiamų paslaugų apskaitą. Bendrovės atsakingos už teisingą apskaitos organizavimą. Pastatų savininkai ir naudotojai gali susimokėti visus mokesčius per bankus, internetą ar kitose institucijose, turinčiose teisę rinkti tuos mokesčius. Įmonės taip pat gali turėti ir kitų veiklų, artimų jų pagrindinėms funkcijoms. Pavyzdžiui, statybinių medžiagų gamyba, automobilių stovėjimo vietų eksploatavimas ir panašiai. Dauguma tokių bendrovių yra akcinės įmonės, bet dažniausiai visas jų kapitalas ar įstatinio kapitalo dalis priklauso savivaldybėms. Kaip jau buvo minėta anksčiau, pastatų naudotojai ir savininkai moka už patalpų priežiūrą, komunalines paslaugas ir pastatų ūkio valdymo įmonių teikiamas paslaugas. Tai yra pagrindinė pastatų ūkio valdymo bendrovių veikla

ir pagrindinės pajamos. Savivaldybės privalo užtikrinti, kad įmonės teiktų nustatytos kokybės paslaugas. Įmonės turi informuoti naudotojus ir pastatų savininkus apie technines sąlygas ir įrangos bei inžinerinės infrastruktūros būklę, priežiūros kokybę (Lepkova ir Bigelis 2007).

Privataus kapitalo įmonės dažniausiai teikia plataus spektro pastatų priežiūros paslaugas tiek gyvenamiesiems, tiek komercinės paskirties pastatams. Pavyzdžiui, komercinių pastatų ūkio valdymas – daugiafunkcinė paslauga, užtikrinanti pastato sistemų funkcionavimą ir mažesnes priežiūros sąnaudas pastato savininkui. Sudėtinės komercinių pastatų ūkio valdymo dalys (žr. 3.7 pav.) (AB „City Service“ 2012):

- Pastatų ūkio valdymo proceso administravimas;
- Inovacijų ir energinio efektyvumo skyriaus paslaugos;
- Pastato inžinerinių sistemų, konstrukcijų būklės techninis įvertinimas;
- Inžinerinės įrangos priežiūra;
- Darbų sauga;
- Apsaugos paslaugos;
- Valymo paslaugos;
- Avarinė tarnyba.



3.7 pav. Pastatų ūkio valdymo modelis (AB „City Service“ 2012)

Pastato savininkui nereikia sudarinėti sutarčių su remonto darbų rangovais ir kitų paslaugų teikėjais, rūpintis buhalterija.

Municipalinio kapitalo įmonės, valdomos savivaldybių, daugiau orientuotos į miesto pastatų ir statinių bei komunalinio ūkio sistemos būtinąją priežiūrą palaikant patenkinamą jų lygį ir paprastai sudaro tam tikrų įmonių ir tarnybų grupės (Lepkova ir Vilutienė 2008):

- Gyvenamųjų namų, visuomeninių ir kitų pastatų priežiūros ūkis, į kurio sistemą įeina įmonės ir tarnybos, kurios prižiūri pastatus ir palaiko tinkamą naudojimo lygį, kad juose gyvenantys ar dirbantys gyventojai turėtų normalias sąlygas, kad būtų užtikrintos normalios sanitarinės pastatų ir prie jų esančių teritorijų sąlygos;
- Vandentiekio ir kanalizacijos ūkis, kurio įmonės turi tiekti miestui vandenį (ir geriamąjį, ir pramoniniams tikslams);
- Miesto viešojo transporto ūkis, kurio įmonės turi rūpintis tuo, kad miesto gyventojai galėtų naudotis miesto transportu – autobusais, troleibusais ir kitomis transporto priemonėmis važinėti į darbo vietas ar kitais kultūriniais ir buitiniais reikalais;
- Energetinis miesto ūkis, kurio įmonės tiekia miestui ir jo gyventojams elektrą, šilumą, dujas ir kitokias kuro rūšis;
- Miesto aplinkos tvarkymo ūkio įmonės turi prižiūrėti miesto kelius, gatves, tiltus, parkus, sodus ir kitas žaliasias zonas, taip pat vykdyti miesto sanitarinę priežiūrą, valyti teritorijas, išvežti šiukšles, atliekas ir pan.

Pastebėtina, kad šiandien dauguma tam tikrus ūkius prižiūrinčių įmonių iš esmės jau nebėra valdomos savivaldybių ir dažniausiai dominuoja privataus kapitalo bendrovės.

Lietuvoje šiuo metu kol kas nėra oficialių rinkos duomenų apie pastatų ūkio valdymo sektorių ir jo įtaką šalies bendriesiems ekonominiams indikatoriams. Brauersas ir Lepkova prognozavo, kad Lietuvos pastatų ūkio valdymo rinkos plėtra 2003–2012 m. laikotarpiu gali susiklostyti pagal tris galimus scenarijus (Brauers and Lepkova 2003):

1. Penktojo ištekliaus scenarijus. Tiesioginės užsienio investicijos pasieks Lietuvą. Galbūt bus surastos tam tikros pramoninės zonos su paruoštais pastatais. Tokiu atveju penktasis išteklius šalia esamų išteklių, tokių kaip žmonės, technologijos, informacija ir kapitalas, bus realizuotas kaip bendrųjų nekilnojamojo turto aktyvų valdymas. Naujos kompanijos reaguos į tokią paklausą ir nukreips savo investicijas į Lietuvos rinkas.
2. „Status Quo“ scenarijus. Pagal šį scenarijų pastatų ūkio sektoriuje padėtis nesikeičia. Mažos įmonės toliau veiks Lietuvos pastatų ūkio sektoriuje. Dėl konkurencijos, senėjimo, nesutarimų, ir kt. priežasčių, kai kurios mažos įmonės išnyks, bet nauji konkurentai užims jų vietą.
3. Smukdymo konkuruojant scenarijus. Naujųjų Europos Sąjungos valstybių narių produktyvumas pakils tarptautinės prekybos sektoriuose. Didės darbuotojų darbo užmokesčiai. Proporcingai produktyvumo padidėjimui pakils atlyginimai ir Lietuvos nacionalinėse tarnybose. Šis darbo užmokesčio padidėjimas turės įtakos šalies infliacijos lygiui. Lietuvos pastatų ūkio sektorius bus paveiktas infliacijos lygio pokyčių, todėl sumažės įmonių konkurencingumas tarptautiniu mastu. Jeigu šiame sektoriuje kainos didės kartu su kitomis ne

tarptautinės prekybos paslaugų kainomis, infliacija Lietuvoje padidės ir pragyvenimo išlaidos išaugs (Brauers and Lepkova 2003).

Atsižvelgianti į šių dienų pastatų ūkio valdymo rinkos tendencijas Lietuvoje, galima daryti išvadą, kad pastatų ūkio valdymo sektorius Lietuvoje dabar išgyvena trečiąjį scenarijų. Nekilnojamojo turto rinkos kainų burbulas pakoregavo ir pastatų priežiūros paslaugų paklausą. Tai lėmė pastatų ūkio valdymo sektoriaus rinkos persiskirstymą, kai, įstojus į Europos Sąjungą ir pasikeitus statybos ir nekilnojamojo turto standartams ir reikalavimams bei bendrajai šalių ekonominei padėčiai, išlikti sugebėjo tik tos pastatų ūkio valdymo įmonės, kurios plėtė savo veiklą, didino teikiamų paslaugų spektrą, skatino naujas technologijas, o smulkios įmonės, kurių paslaugų kokybė ir asortimentas mažas ir nesugebėjo išsilaikyti rinkoje ir buvo pasmerktos žlugti. Ypač aktyvių užsienio investicijų į šalies pastatų ūkio valdymo sektorių kol kas nematyti.

Dabar Lietuvos pastatų ūkio valdymo sektoriuje iš esmės dominuoja stambios įmonės, pavyzdžiui UAB „Mano būstas LT“ (buvusi AB „City Service“), UAB „Yglė“, UAB „Corpus A“, UAB „Inreal pastatų priežiūra“ ir kitos. Neginčijamą šios rinkos lyderės poziciją užėmė UAB „Mano būstas LT“ – pirmoji šalyje profesionalų pastatų ūkio valdymą pradėjusi populiarinti kompanija, kuri išvėlgė rinkos perspektyvas ir ryžosi konsoliduoti joje veikiančias bendroves.

Šiandien UAB „Mano būstas LT“ grupei priklauso net 20 bendrovių. Įmonių grupė paslaugas teikia tiek Baltijos šalyse, tiek Rytų Europos šalių rinkose – Ukrainoje, Rusijoje, Lenkijoje ir kt. 2011 m. bendrovė iš viso aptarnavo maždaug 18,8 mln. m² pastatų ploto, grynasis pelnas siekė apie 29,5 mln. litų. Metų pabaigoje bendrovėje iš viso dirbo 3434 darbuotojai (AB „City Service“ 2012).

UAB „Yglė“ veikla orientuota į kompleksinę paslaugą – projektų ir specializuotų statybos darbų procesų valdymą ir įgyvendinimą bei pastatų priežiūrą. 2008 m. įmonės UAB „Yglė“ apyvarta siekė 50 mln. litų, darbuotojų skaičius išaugo iki 280 (UAB „Yglė“ 2012).

UAB „Corpus A“ yra didžiausia valymo paslaugų teikėja Lietuvoje. Dalį jos veiklos sudaro ir pastatų ūkio valdymas. Ši įmonė prižiūri apie 100 tūkst. m² pastatų ploto. Įmonėje sparčiai kito darbuotojų skaičius: 1999 m. jų buvo 4, o 2010 m. pradžioje – virš 1100. Šiuo metu sudaro per 1300 darbuotojų (UAB „Corpus A“ 2012).

UAB „Inreal pastatų priežiūra“ (buvusi „Inreal grupė“ įmonė) teikia pastatų ūkio valdymo, inžinerinių sistemų priežiūros, audito ir gedimų šalinimo, patalpų oro kokybės tyrimų, daugiabučių administravimo, įrengimo ir remonto bei kitas paslaugas. Bendrovė kartu su šiomis susijusiomis įmonėmis – UAB „Priemiestis“ ir UAB „Jurita“ – administruoja apie 540 daugiabučių namų, per 13000 butų. Bendras prižiūrimas plotas – apie 1 mln. m². Įmonė veiklą pradėjo 2004 m. kaip UAB „Invalida real estate“ skyrius, vėliau buvo performuota į savarankišką, plataus paslaugų spektro bendrovę (UAB „Inreal pastatų priežiūra“ 2012).

3.4.3. Teisinis reglamentavimas ir palyginimas su užsienio šalių praktika

Pastatų ūkio valdymo bendrovių veikla yra reglamentuota Lietuvos Respublikos įstatymais, kodeksais, reglamentais ir kitais teisiniais dokumentais. Pagrindinis verslo santykius reglamentuojantis teisinis dokumentas – Civilinis kodeksas. Vykdamas pastatų eksploatacijos ir remonto darbus vadovaujasi Statybos įstatymo, žemės, teritorijų planavimo įstatymų ir statybos techninių reglamentų nuostatomis.

Įmonės, kurios atsakingos už pastato priežiūrą, dažniausiai veikia kaip akcinės arba uždarnosios akcinės bendrovės ir, vykdydamos veiklą, turi vadovautis Akcinių bendrovių įstatymu (Akcinių...2000).

Vykdamas Lietuvos asocijuotos narystės su Europos Sąjunga sutartį, Lietuvoje reikia taikyti Europos Sąjungos direktyvas, o Europos standartus įteisinti Lietuvos standartais. Tai viena iš sąlygų Lietuvai būti Europos Sąjungos nare. Europos Sąjungos vienas iš pagrindinių tikslų yra sukurti bendrą rinką ir pašalinti prekybos barjerus tarp statybos produktų bei paslaugų. Todėl, Lietuvai siekiant tapti ES nare, turėjo būti pašalinti muitų mokesčiai, kiekybiniai prekybiniai apribojimai ir t. t., trukdantys laisvai judėti statybos produktams ir paslaugoms. Lietuva turi parengti teises reguliavimo sistemas, taip pat sertifikavimo normas ir metodus, suderinamus su taikomais Europos Sąjungoje, bei įkurti struktūras, kurių reikia įstatymams vykdyti. Europos Sąjungoje veikia Nuolatinis statybos komitetas, sudarytas iš šalių narių atstovų. Šio komiteto tikslas – diegti ir kontroliuoti statybos direktyvas statybos srityje. Tokių direktyvų yra aštuonios: direktyva apie diplomus 89/48 EEC; direktyva apie architektus 85/384 EEC (profesinis reglamentavimas); šešios direktyvos, reglamentuojančios viešuosius pirkimus: 93/36 EEC, 93/37 EEC, 92/50 EEC, 89/665 EEC, 93/38 EEC, 92/13 EEC. Taip pat ES Nuolatinis statybos komitetas diegia ir kontroliuoja svarbiausią statybos Direktyvą 89/106/EEC „Dėl valstybių narių įstatymų, reglamentų ir administracinių nuostatų, susijusių su statybos produktais, suderinimo“ ir papildomą Direktyvą 93/68/EEC dėl produktų ženklavimo vykdymo. Direktyvoje 89/106/EEC nustatyti privalomieji saugos reikalavimai, kuriuos turi atitikti statybos gaminiai. Už direktyvos 89/106/EEC įgyvendinimą Lietuvoje atsakingi Aplinkos ministerijos Statybos ir būsto departamentas ir Ūkio ministerija. Pagal Aplinkos ministerijos nuostatus, patvirtintus LR Vyriausybės 1998 09 22 nutarimu Nr. 1138, Aplinkos ministerija turi sukurti statybos ir būsto teisinę sistemą, atitinkančią ES reikalavimus. Šiuo metu Lietuvos statybos pramonę bei statybos gaminių atitikties įvertinimą Lietuvoje reglamentuoja tokie pagrindiniai teisiniai dokumentai, susiję su ES teisiniais dokumentais: Statybos įstatymas, Atitikties įvertinimo įstatymas, daugelis statybos techninių reglamentų STR, LST EN 45 000 serijos standartai. Tai pat daugiau kaip 70 Europos standartų adaptuota Lietuvai, kurių 22 susiję su statybos gaminių bandymais. Galioja Direktyvos 89/106/EEC trys organizaciniai tvarkomieji reglamentai: „Statybos produktai. Atitikties įvertinimas ir „CE ženklavimas“; „Statybos produktų

atitikties deklarasavimas“; „Techniniai liudijimai. Rengimas ir tvirtinimas“. Taip pat galioja statybos techniniai reglamentai, įteisinantys Lietuvoje statybos produktų direktyvą 89/106/EEC šešiams esminiams statybos produktų reikalavimams: mechaninis patvarumas ir pastovumas; gaisrinė sauga; higiena, sveikata, aplinkos apsauga; naudojimosi sauga; apsauga nuo triukšmo; energijos taupymas ir šilumos išsaugojimas (Zavadskas *et al.* 2002).

Skirtingai negu Lietuvoje, išsivysčiusiose šalyse statinių priežiūros reglamentavimo sistema labai išplėtotą, nuolat papildoma naujomis koncepcijomis. Be privalomų statinių priežiūrą reglamentuojančių dokumentų, plačiai naudojami priežiūros vadovai (angl. *Maintenance Manuals*), kondominių (arba bendrijų) vadovai (angl. *Condominium Bluebook*), kuriamos internetinės svetainės, kur pateikiami pavyzdiniai dokumentai, skirti kondominių veiklai organizuoti. Užsienio praktikoje taikomos statybos efektyvumo (angl. *Constructability*), pastato atitikties naudojimo poreikiams (angl. *Serviceability*) ir naudotojo poreikių patenkinimo (angl. *Client satisfaction*) koncepcijos, grįžtamajam ryšiui tarp pastatų naudotojų ir statytojų, architektų ir priežiūros vykdytojų užtikrinti. To tikslas – sukurti tokių pastatų ir tiekti tokias priežiūros paslaugas, kad pailgėtų pastato eksploatavimo trukmė ir naudojimo metu būtų įgyvendinta kuo daugiau pastato naudotojų tikslų (Lepkova ir Vilutienė 2008).

Lietuvoje pastatų priežiūrą ir naudojimą apsunkino teisinės bazės trūkumai. Nuo 2002 m. liepos 1 d. Lietuvos Respublikos statybos įstatymas papildytas skirsniu „Statinių naudojimas ir priežiūra“, kuriame apibrėžtos statinių naudotojų, prižiūrinčių statinį, pareigos, statinių naudojimo priežiūra, statinių techninė priežiūra ir nustatytos techninės priežiūros taisyklės, išvardyti privalomi statinio techninės priežiūros dokumentai. Tačiau dar reikia tobulinti gyvenamųjų namų priežiūrą reglamentuojančius dokumentus, įvesti pastatų priežiūros vadybininkų licencijavimo sistemą (Lepkova ir Vilutienė 2008).

Norint pagerinti būsto priežiūros situaciją, reikia naudoti užsienio šalių, įveikusią būsto priežiūros problemas, patirtį. Tačiau Lietuvoje numatant tikslines priemones, turėtų būti sudėti kiti akcentai. Tai lemia išskirtiniai Lietuvos būsto sektoriaus bruožai: labai didelė privačios nuosavybės dalis, mažos gyventojų pajamos ir kitoks mentalitetas, statinių priežiūros reglamentavimo trūkumai ir mažas skaičius visuomeninių organizacijų, susijusių su pastatų priežiūros veikla (Lepkova ir Vilutienė 2008).

3.4.4. Švietimas pastatų ūkio valdymo klausimais ir inovacijos

Šiuo metu Lietuvoje nėra jokios pastatų ūkio valdymo asociacijos, tačiau yra Lietuvos nekilnojamojo turto plėtros asociacija (LNTPA). Lietuvoje dar yra tokie pastatų priežiūros dalyviai (FM sector situation... 2012):

- Respublikiniai būsto valdymo ir priežiūros rūmai;

- Būsto ir urbanistinės plėtros agentūra;
- Lietuvos Respublikos daugiabučių namų savininkų bendrijų federacija;
- Vilniaus daugiabučių namų savininkų bendrijų asociacija ir kt.

Lietuvoje šiuo metu nėra nuolat veikiančios ir kryptingos visuomenės informavimo, būsto sektoriaus dalyvių švietimo sistemos. Šios priemonės vykdomos fragmentiškai, naudojant techninę užsienio šalių paramą. Dauguma butų savininkų, kurie privatizavo savo butus, susidūrė su pareigomis, kurias sukuria įgyta turto nuosavybė. Dalies butų savininkų nenoras prižiūrėti ir remontuoti pastato bendrojo naudojimo objektus, tvarkyti aplinką neišvengiamai slopina ir kitų to paties namo gyventojų iniciatyvą diegti priemones, atkuriančias bei didinančias pastato vertę. Dėl to būtina teisinėmis ir visuomenės informavimo bei švietimo priemonėmis formuoti būsto savininko savimone, gebėjimus tinkamai valdyti ir prižiūrėti turimą nekilnojamąjį turtą (Lepkova ir Vilutienė 2008).

Dažnai pasitaiko atvejų, kad pastatų savininkai ir naudotojai nėra patenkinti teikiamų paslaugų kokybę, nėra aiškiai informuojami už kokias paslaugas ir jų apimtis turi mokėti. Įmonės turi žinoti, kaip jaučiasi klientai. Siekti klientų pasitenkinimo yra pagrindinis šiuolaikinio verslo tikslas, nes yra labai aiškus ir tvirtas ryšys tarp paslaugos kokybės, klientų pasitenkinimo ir įmonės pelningumo. Pastatų ūkio valdymo įmonės sudaro sutartis su pastatų savininkais ar jų naudotojais tam tikram pastato ūkio valdymo paslaugų paketui, tačiau dažnai pasitaiko situacijos, kai įmonės su pastatų valdytojais nesusikalba dėl prasto pastarųjų informatyvumo apie teikiamas paslaugas, jų įkainius, terminus ir kt. Pastatų priežiūros specialistai teigia, kad visa tai padėtų išspręsti tam tikra bendra sistema, kuri palengvintų komunikaciją tarp įmonių ir vartotojų, tačiau Lietuvoje tokios vieningos sistemos kol kas dar nėra. Tam reikalingos ir didelės investicijos. Dauguma organizacijų pastatų ūkiui valdyti naudoja tik pačią paprasčiausią programinę įrangą (Lepkova ir Vilutienė 2008).

Išsivysčiusiose šalyse pastatų ūkio valdymo organizacijose jau nuo seno plačiai taikomi įvairūs programinių įrangų paketai ir geoinformacinės sistemos pastatų priežiūros proceso efektyvumui didinti, todėl Lietuvoje ateityje, siekiant priežiūros procesų efektyvumo, tikslinga taikyti pažangią programinę įrangą (Lepkova ir Vilutienė 2008). Reikėtų pastebėti, kad vis dėlto jau yra kuriamos įvairios sprendimų paramos sistemos, pastatų ūkio gedimų valdymo ir administravimo technologijos, todėl netolimoje ateityje galima tikėtis ir vieningos informacinės bazės, prieinamos kiekvienam pastatų priežiūros paslaugų gavėjui ir teikėjui.

Lietuvos pastatų ūkio valdymo rinkos plėtros procese taip pat aktyviai dalyvauja ir šalies universitetai. Vilniaus Gedimino technikos universitete nuo 2000 m. inicijuota pastatų ūkio valdymo antrosios pakopos (magistro) studijų programa. Prieš keletą metų ši programa buvo reorganizuota į statybos srities studijų programos modulį. Universitete iki šiol sėkmingai ruošiami kvalifikuoti specialistai, pajėgūs teikti aukštos kokybės pastatų ūkio valdymo paslaugas. Šis dalykas taip pat dėstomas ir Kauno technologijos universitete (FM sector situation... 2012).

3.5. Komercinės paskirties pastatų ūkio valdymo Jungtinėje Karalystėje ir Lietuvoje analizė

3.5.1. Jungtinės Karalystės komercinės paskirties pastatų ūkio valdymo ypatumai

3.5.1.1. Bendroji rinkos apžvalga

Nepaisant ekonominių sunkumų kamuojamos Europos, Jungtinėje Karalystėje tikimasi išlaikyti savo trečiąją poziciją geriausiųjų dvidešimtuose: vietą pasaulyje pagal investicijas į komercinį nekilnojamąjį turtą. 2011 m. pagal šį ekonominį rodiklį Jungtinę Karalystę lenkė tik Kinija ir JAV. Po tam tikrų lauktų pokyčių per pastaruosius kelis metus pagrindinis pelnas pradėjo stabilizuotis vidutiniškai 5,7 % visuose komercinės paskirties nekilnojamojo turto sektoriuose (LSE GREG 2011).

Per pirmuosius tris mėnesius 2012 m. Jungtinės Karalystės komercinio nekilnojamojo turto vertė sumažėjo 0,7 % ir antrąjį ketvirtį toliau mažėjo (Bloomberg 2012).

Komercinio nekilnojamojo turto vertė nukrito 31 % nuo 2007 m. verčių lygio, todėl sunku refinansuoti penkių metų paskolas, kurios neigiamai veikia privatų kapitalą. Paskutinį kartą kainos krito 2009 m. pirmąjį pusmetį ir tai tęsėsi dar kelis tų metų ketvirčius (Bloomberg 2012).

Atotrūkis tarp komercinio nekilnojamojo turto kainų lygio ekonomikos pakilimo laikais ir šiuo metu yra didžiausias nuo 1990 m. Nors kainos centriniame Londone išaugo daugiau nei 33 % 2009 m. rugsėjį, jos buvo apie 20 % mažesnės nei 2007 m. birželio mėn. Antrinių įmonių, kurios sudaro didelę dalį Jungtinės Karalystės kreditorių „bevilčių skolų“, vertė sumažėjo 6,1 % per pastaruosius šešis ketvirčius. Komercinio nekilnojamojo turto vertės 2012 m. pirmąjį ketvirtį sumažėjo 0,1 % (Bloomberg 2012).

Jungtinė Karalystė vėl patyrė ekonominį nuosmukį ir tam labiausiai turėjo įtakos statybų nuosmukis ir paklausos versle sumažėjimas. Prognozuojama, kad nekilnojamojo turto vertė mažės ir 2013 m., todėl išlieka tikimybė, kad investuotojai pristabdys komercinio nekilnojamojo turto plėtros tempus (Bloomberg 2012).

3.5.1.2. Komercinės paskirties pastatų ūkio valdymo sektoriaus analizė ir užsakomųjų paslaugų strategijos plėtra Jungtinėje Karalystėje

Įmonės vis dažniau naudoja užsakomųjų paslaugų (angl. *outsourcing*) strategiją, siekiant pagerinti jų konkurencinį pranašumą ir pasiekti rinkos tikslus. Jos siekia šių tikslų, sutelkdamos dėmesį savo pagrindinei veiklai skatinti paslaugų paklausą arba pasiekti strateginių partnerių efektyvumą per užsakomasias paslaugas. Siekdami gerinti konkurencinę padėtį rinkoje ir finansuoti šiuos tikslus, pirkejai taip pat ieško pritraukti finansinius ir žmogiškuosius išteklius. Ir, kaip jau minėta, šie

strateginiai tikslai yra tam tikra taktika, siekiant sumažinti veiklos kaštus, pagerinti ne pagrindinės veiklos kontrolę ir įsigyti geriausios verslo valdymo sistemos praktikos (Lindholm 2005).

Įvairių komercinių ir mokslinių tyrimų organizacijų duomenų bazės parodė statistinius duomenis apie dabartines tendencijas perkant užsakomas paslaugas Jungtinėje Karalystėje (žr. 3.1 lentelę). Lentelėje pateikti rezultatai leidžia suprasti, kad mechanizmų ir elektros sistemų priežiūra bei valymo paslaugos yra labiausiai perkamos Jungtinėje Karalystėje (Lindholm 2005).

3.1 lentelė. Užsakomųjų paslaugų tendencijos Jungtinėje Karalystėje (Lindholm 2005)

Paslauga	Paklausa (%)
Mechanizmų ir elektros sistemų priežiūra	91
Valymas	91
Apsauga	73
Pastato priežiūra	54
Energijos valdymas	45
Viešasis maitinimas	36
Perkraustymas	36
Erdvės planavimas	27
Biudžeto kontrolė	18
Atliekų tvarkymas ir įsigijimai	9

Pagal 2000 m. atliktą Švedijos ir Jungtinės Karalystės pramonės raidos įmonėse tyrimą buvo pasirinktos trys poros perdirbimo įmonių: chemijos, popieriaus ir plieno, po vieną kiekvienoje šalyje. Dešimt funkinių (pvz., atsakingų už pastatų priežiūrą ir kt.) ir dešimt generalinių vadovų buvo numatyta apklausti panaudojant klausimynus. Pastatų ūkio valdymo sektorius buvo suskirstytas į 25 skirtingas veiklas, kad būtų galima įvertinti kaip skirtingos paslaugos yra susijusios su įmonių verslo procesais. Respondentų buvo prašoma nurodyti, kokią dalį paslaugų jie perka iš išorės šaltinių, taip pat, kokių paslaugų pasiskirstymą pagal populiarumo laipsnį jie prognozuoja dviems metams ateityje. Jų taip pat buvo prašoma pateikti savo pasirinkimų paaiškinimus (Bröchner *et al.* 2002).

3.2 lentelė. Būdingos užsakomosios paslaugos pagal proporciją 2000 metais (Bröchner *et al.* 2002)

Aukštas užsakomųjų paslaugų laipsnis (76-100 %)	Vidutinis užsakomųjų paslaugų laipsnis (26-75 %)	Žemas užsakomųjų paslaugų laipsnis (0-25 %)
Gamybos pastato priežiūra Pristatymo (produkcijos) paslaugos Skalbimas Apsauga Biurų įrangos priežiūra Atliekų tvarkymas	Viešasis maitinimas Valymas Švietimas, mokymas Gaisrinė sauga Higienos paslaugos Informacinės technologijos Aplinkos tvarkymas Pastatų priežiūros paslaugos Paslaugos produkcijos įrangai Darbo aplinka, baldų išdėstymas	Kopijavimas, spausdinimas Energijos optimizavimas Pašto paslaugos Turto įsigijimas Priėmimo, registratūros paslaugos Nuomos apžvalga Erdvės valdymas Perkraustymo paslaugos Transporto priemonės, mechanizmai

Paslaugų, kurias nupirko šešios bendrovės (trys skirtingos Švedijoje ir trys skirtingos Jungtinėje Karalystėje) iš išorės tiekėjų 2000 m., pasiskirstymas pagal populiarumo laipsnį parodytas 3.2 lentelėje. Analizuojant paslaugų, kurios buvo perkamos ar bent jau buvo tikimasi, kad per ateinančius dvejus metus bus paklausios, populiarumą, nustatytos trys tokios pastatų priežiūros įmonių verslo tendencijos (Bröchner *et al.* 2002):

1. Atsiranda darbuotojų poreikis su specializuotiems įgūdžiais, turinčių bent minimalius įgūdžius nesudėtingam darbui atlikti, taip pat su įgūdžiais, kurie gauti įgijus ilgametę patirtį;
2. Atsiranda poreikis tam tikriems įmonės ir jos aplinkos svyravimams identifikuoti – tiek nuspėjamiems, tiek nenuspėjamiems (suprantama kaip tam tikrų paslaugų poreikio atsiradimas arba jo nebuvimas dabar ir ateityje);
3. Kai kurių paslaugų paklausą ir poreikį prognozuoti ir kontroliuoti yra nesunku.

Užsakomųjų paslaugų modelis taip pat patvirtina, kad pagrindinė prielaida yra tai, jog verslo procesų pertrūkių rizikos vengimas yra stiprus lemiantis veiksnys užsakomųjų paslaugų integracijos pramonės procese (Bröchner *et al.* 2002).

Šiuo metu Jungtinėje Karalystėje sėkmingai dirba šios didžiausios komercinių ir kitos paskirties pastatų ūkio valdymo įmonės:

- Storm Facilities Management;
- Complete Facility Solutions LTD;
- Globe Facilities Management LTD;
- Moore's 24 Hour Service.

Dažniausiai įmonės siūlo tokias paslaugas: patalpų valymas, maitinimas, langų valymas, atliekų tvarkymas, vandentiekio priežiūros paslaugos, saugumo užtikrinimas, aikštelių priežiūra, kompiuterinės įrangos tvarkymo įrenginių priežiūra, pastatų modernizavimas ir kitos.

Pastatų ūkio valdymas gali būti labai svarbus daugeliui įmonių, ypač kai jos valdomos decentralizuotai (daug valdymo padalinių). Pavyzdžiui, įmonė „Complete Facility Solutions LTD“ yra paprastas sprendimas dėl bet kokios apimties pastatų ūkio valdymo paslaugų. „Complete Facility Solutions LTD“ gali prižiūrėti visus klientų pastatų ūkio valdymo projektus. Įmonė turi didelę specialistų komandą, todėl bendrovė gali pasiūlyti valdyti visą projektą, užtikrinant, kad jis atitiktų įmonės keliamus aukštus kokybės standartus išlaikant konkurencingą kainą. Paprasčiau tariant, įmonė „Complete Facility Solutions LTD“ pastatų ūkio valdymo procesą daro paprastesniu vartotojui ir padeda susikonscentruoti pagrindinėje savo verslo veikloje (Complete Facility Solutions LTD 2012).

Bendrovė siūlo tokias paslaugas (Complete Facility Solutions LTD 2012):

- Pastatų ir infrastruktūros priežiūra;
- Aplinkos tvarkymas;
- Automobilių stovėjimo aikštelių priežiūra ir remontas;

- Pastatų interjero planavimas ir pertvarkymas;
- Dažymas;
- Dailidžių paslaugos;
- Santechnikos priežiūra;
- Elektros sistemų priežiūra;
- Vėdinimo sistemų priežiūra;
- Duomenų perdavimo tinklų ir telefoninių sistemų priežiūra;
- Žalingų gamtos padarinių likvidavimas;
- Stogų priežiūra ir remontas;
- Langų valymas.

Jungtinės Karalystės Aplinkos Departamentas apskaičiavo, kad šiuo metu šalyje komercinės biurų patalpos sudaro maždaug 465 mln. m². Taip pat apskaičiuota, kad 50 % darbuotojų iš 25 mln. darbo jėgos šiuo metu dirba biuruose. Nustatyta, kad ketvirtadalis pastovios sudaromų sandorių normos (angl. *uniform business rate*) tenka biurų pastatams. 1993 m. į Jungtinės Karalystės biurų pastatus užsienio verslininkai investavo maždaug 2,2 mlrd. svarų sterlingų. Be to, draudimo bendrovės ir pensijų fondai šiuo metu į biurų pastatus buvo investavę maždaug 20 mlrd. svarų sterlingų (Markland 1998). Šiuo metu šios investicijos yra dar labiau išaugusios.

Biurų pastatai yra labai svarbi Jungtinės Karalystės ekonomikos klestėjimo dalis, sukurianti didelę mokestinę bazę, kuri yra svarbus užsienio fondų šaltinis ir pagrindinė investicinė aplinka finansų įstaigoms (Markland 1998).

Įmonių apsirūpinimas biurų patalpomis nuolat kinta, kaip ir atsirandantys nauji darbo metodai siekiant didesnio efektyvumo ir ekonomiškumo versle. Požiūris, kad viena darbo vieta tinkama visoms darbuotojų veikloms atlikti, jau pasikeitė ir darbo vietos projektavimas dabar orientuotas į „veiklos parametrus“, todėl kad darbo vietos planavimas dabar jau nebereiškia vien tik fizinės vietos. Biuro išdėstymas gali būti suplanuotas tam tikrų uždarų erdvių ribose arba atviro suplanavimo, gali kartu turėti konferencijų sales ar būti atskirai ramioje erdvėje (Warren 2003).

Jungtinėje Karalystėje biurų pastatai įvairių nekilnojamojo turto specialistų sutartinai skirstomi pagal klases, remiantis Šiaurės Amerikos nacionalinėje pastatų savininkų ir valdytojų asociacijoje (angl. *National Association of Building Owners and Managers (BOMA)*) pateikiama verslo centrų klasifikacija, todėl atitinkamai klasei taikomi tam tikro griežtumo lygio priežiūros ir palaikymo reikalavimai. Pastato kokybę lemia daugelis jo savybių, įskaitant statybos metus, vietą, naudotas statybines medžiagas ir inžinerines sistemas, papildomus patogumus, nuomos mokesčius ir nuomos sąlygas, užimtumą, valdymą ir nuomininkų kategorijas. Biuro patalpos paprastai yra skirstomos į tris pagrindines klases (Square Feet... 2008):

A klasė – investicinės rūšies pastatai, siūlantys puikią vietą ir aukščiausios klasės dizainą, pastatų inžinerines sistemas, papildomus patogumus ir valdymą. A klasės pastatai nurodo aukščiausias rinkos nuomos kainas ir pritraukia didelio kreditingumo nuomininkus. Jie dažniausiai yra nauji, didelio konkurencingumo pastatai, nors kartais ir senesni pastatai po rekonstrukcijos yra pateikiami kaip A klasės. Kai kuriose rinkose išskiriama atskira + A klasė. Paprastai tai unikalūs, išskirtiniai ir žymūs pastatai arba pastatyti pagal garsių architektų projektus. Šie pastatai – tai vietos įžymybės, išsiskiriančios puikia architektūra, statybinėmis medžiagomis, vieta ir valdymu.

B klasė – kokybiškai pastatyti, geros būklės pastatai geroje vietoje, efektyviai valdomi ir turintys nedidelį funkcinį nusidėvėjimą. B klasės biurų patalpos paprastai yra senos statybos gerosiose vietose esančiuose pastatuose, kurie prižiūrimi pagal aukščiausius standartus.

C klasė – pastatai, kurie iš esmės yra senesni nei A ir B klasės pastatai ir kurie nebuvo modernizuoti. C klasės pastatai dažnai yra funkciškai pasenę ir pastatyti blogesnėse vietose nei A ir B klasės pastatai.

Prognozuojama, kad paklausa biurų patalpoms Jungtinėje Karalystėje ateityje tik didės, todėl jų priežiūrai bus keliami vis griežtesni reikalavimai. Tai sėkmingai gali valdyti pastatų priežiūros organizacija, padedanti pastato naudotojui palaikyti jo pagrindinę veiklą. Praktiniu požiūriu, yra keletas pagrindinių aspektų, kurie susiję su pastato naudotoju. Tai yra šie (Markland 1998):

1. Biurų dizainas:

- reikalinga didesnė erdvė;
- reikalingi nauji konstrukciniai sprendimai, tinkantys atviro plano ir tinklinio išdėstymo biurų patalpoms;
- aprūpinimas telekomunikacijų tinklų valdymo patalpomis;
- būtina atkreipti dėmesį, planuojant tinklinio tipo biurų patalpas, kad, esant poreikiui, būtų galima lengva pakeisti ativarų išdėstymą ir patalpų planą.

2. Techninės sąlygos:

- optiniai ryšių tinklai ir jų priežiūra, biurų automatizavimas;
- esant galimybei – natūralios arba „žaliosios“ vėdinimo sistemos, taip pat mechanizuotos ir natūralios vėdinimo sistemos kombinacijos naudojimas;
- energinį apkrovimą sumažinti iki 250–300 W vienam asmeniui;
- lengvesnių ir tvirtesnių konstrukcijų medžiagos.

3. Nuomos struktūra: paprastesnė, lankstesnė.

4. Nuomos sutarčių peržiūros:

- pagrindinės nuomos sutarčių sąlygos;
- dažnesnės nuomos sutarčių peržiūros, siekiant sumažinti galimą riziką pastato savininkui, atsirandančią dėl paprastesnių ir lankstesnių nuomos sąlygų.

5. Mokesčių už paslaugas sąlygos:

- nuomininkai turi skirti didesnę dėmesį mokesčių sąlygoms, nes išlaidų mažinimas tampa vis svarbesnis veiklos kriterijus;
- galimybė indeksuoti tam tikrus mokesčių buhalterijos įrašus taip supaprastinant mokesčių mokėjimo tvarką.

6. Biuro valdymas:

- sumažinti kaštus nuotoliniam infrastruktūros valdymui ir didinti šios srities plėtrą;
- didinti teikiamų paslaugų pastato naudotojui kokybę ir skatinti geresnius tarpusavio ryšius.

7. Baldų išdėstymas ir jo virtuali informacinė bazė:

- atskiro rašomojo stalo su kompiuteriu įrengimas kiekvienam darbuotojui (keliami specifiniai galios ir kabelių tiesimo reikalavimai, išorės ryšiams, saugumui, apšvietimui, garso izoliacijai, darbo vietos plotui). Rengiant kompiuterines video konferencijas gali prireikti didesnės aitvarų garso izoliacijos tarp atskirų darbuotojų patalpų;
- auga poreikis verslo dokumentaciją saugoti kompiuterinėje erdvėje, todėl atsiranda galimybė praplėsti biurų erdves naudojant mažesnius darbo stalus ir kompaktiškesnes dokumentų spintas.

Nuo 1960 m. prekybos centrų pramonė gerokai išaugo Jungtinėje Karalystėje. Vis dėlto, augimas yra matomas ne tik pagal prekybos centrų skaičių ir plėtrą, bet ir pagal jų formą bei dydį. Šiandien šis sektorius yra laikomas vienas iš svarbiausių veiksmų Jungtinės Karalystės ekonomikoje. Šiuo metu yra apie 387 prekybos centrai Jungtinėje Karalystėje, tačiau šiame skaičiuje nėra įtraukti mažmeninės prekybos parkai. Anglijoje yra didžiausias prekybos centrų skaičius (Musa and Pitt 2009).

3.3 lentelė. Prekybos centrų skaičius Jungtinėje Karalystėje (Musa and Pitt 2009)

Eil. Nr.	Šalies teritorijos ir regionai	Prekybos centrų skaičius
1.0	Anglija	290
1.1	Didysis Londonas	54
1.2	Rytų Anglia	16
1.3	Rytų Midlandas	14
1.4	Šiaurės rytai	12
1.5	Šiaurės vakarai	40
1.6	Pietryčiai	59
1.7	Pietvakariai	30
1.8	Vakarų Midlandas	31
1.9	Jorkšyras ir Hamberis	34
2.0	Šiaurinė Airija	25
3.0	Škotija	47
4.0	Velsas	25
Iš viso prekybos centrų Jungtinėje Karalystėje		387

Iš tiesų, dauguma pastatų reikalauja didelių investicijų organizacijoms ir paprastai turi būti pritaikyti verslo procesams ir remti vykdomas veiklas, atsižvelgiant į konkuruojančių įmonių poreikius. Jeigu pastatai ir kita infrastruktūra yra nevaldomi, tai gali pradėti daryti įtaką organizacijos veiklos efektyvumui. Priešingai, pastatai ir infrastruktūra turi potencialą pagerinti našumą palaikant optimalią darbo ir verslo aplinką. Tinkamas pastatų ūkio valdymo metodų pritaikymas leidžia organizacijoms sukurti tinkamą aplinką vykdyti savo pagrindinę veiklą ekonomiškai efektyviausiu ir geriausios vertės principu (Atkin and Brooks 2005).

Pagal senesnes tendencijas Jungtinėje Karalystėje komercinių pastatų ūkio valdymo pagrindinės paslaugos buvo įvardijamos kaip bendrojo patalpų valymo ir priežiūros paslaugos. Paprastai dauguma prekybos centrų Jungtinėje Karalystėje prižiūri savo infrastruktūrą sudarydamos rangos sutartis su kitomis bendrovėmis. Bendrosios valymo ir priežiūros paslaugos tradiciškai buvo perkamos iš vienos šias paslaugas teikiančios įmonės, bet ne nebūtinai tai buvo pastatų ūkio valdymo paslaugų teikėjas (Musa and Pitt 2009).

Neseniai, naujas pastatų ūkio valdymo paslaugų modelis Jungtinės Karalystės prekybos centruose pritaikytas iš JAV praktikos. Sąvoka „bendrasis infrastruktūros palaikymas“ (angl. *Total Facilities Support*) JAV tampa pagrindiniu metodu, leidžiančiu pasiūlyti klientams kuo daugiau paslaugų, kontroliuoti mokesčius už paslaugas ir sukurti naujus pajamų srautus. Bendrasis infrastruktūros palaikymas įmonėms leidžia pasiekti masto ekonomiją, t. y. naudotis tik tomis paslaugomis, kurių joms reikia ir nešvaistyti investicijų perkant nebūtinai paslaugas (Atkin and Brooks 2005).

Tai rodo, kad Jungtinės Karalystės prekybos centruose priežiūros lygis laikui bėgant pasikeitė. Prekybos centrų sektoriaus plėtra dabar jau nebeįmanoma be pastatų ūkio valdymo paslaugų teikėjų. Pastebima, kad prekybos centrų pastatų ūkio valdytojai yra esminė ir neatskiriama prekybos centro strategija, pavyzdžiui, kaip ir „Bullring“ prekybos centre Birminghame, kur bendrojo valymo, saugumo ar mechanizmų ir elektros prietaisų darbo palaikymas garantuojamas daugelio atskirų specializuotų paslaugų teikėjų (Shopping for FM 2008).

3.5.2. Lietuvos komercinės paskirties pastatų ūkio valdymo ypatumai

3.5.2.1. Bendroji rinkos apžvalga

Pagal europinį mastelį Lietuvą galima priskirti prie Centrinės ir Rytų Europos regiono. Šį regioną sudaro buvusios socialistinio lagerio valstybės, įėjusios į buvusios TSRS sudėtį ar bent jau priklausiusios jos įtakos zonai. Šiai grupei galima priskirti visas tris Baltijos valstybes (Lietuvą, Latviją ir Estiją), taip pat Rusiją, Lenkiją, Čekiją, Rumuniją ir Vengriją (Stasiulionis 2004).

Nuolat augančios namų ūkių vartojimo išlaidos lėmė pakankamai sparčią prekybinių ir komercinių patalpų plėtrą, prasidėjusią 2000 m. Tuo metu sparčiai augantys darbo užmokesčiai, geromis sąlygomis suteikiami vartojimo kreditai su sąlyginai mažomis palūkanų normomis taip pat gana ženkliai turėjo įtakos padidėjusiam vartojimui, kuris prekybos įmonėms leido pelningai dirbti. Lietuvos bendrosios pridėtinės vertės augimą lėmė teigiami statybos, žemės ūkio, mažmeninės ir didmeninės prekybos bei transporto pridėtinės vertės pokyčiai. Lietuvos ekonomika iki 2008 metų augo pakankamai sparčiai (Savicka 2009).

Šiuo metu sulėtėjusi Lietuvos ekonomikos plėtra bei brangstantis skolinimasis ženkliai paveikė komercinių patalpų sektorių. Tiek nuomos, tiek pardavimo segmentuose jaučiamas sumažėjęs potencialių pirkėjų ir nuomininkų susidomėjimas rinkoje siūlomais objektais (Savicka 2009). Vis dėlto pastebima, kad į šalies rinką vis dažniau ima dairytis stambių objektų ieškantys užsienio investuotojai. Viena iš komercinių patalpų rūšių yra biuro patalpos. Brandžiausia biurų patalpų rinka yra Vilniuje, o kituose Lietuvos miestuose ši rinka tik dabar pradeda aktyvėti (Lepkova ir Vilutienė 2008).

Stasiulionis (2004) teigia, kad per nekilnojamojo turto rinkos gyvavimo laiką Lietuvoje nuo 1990 iki 2004 m. nekilnojamojo turto kainos (tiek nuomos, tiek pardavimo) kilo. Tai buvo susiję su didele infliacija, didesniu nei bankų palūkanų norma investicijų pelningumu, turto deficitu ir kitais veiksniais. Nuo 1999 m. vidurio kainos stipriai nukrito ir tai truko iki 2000 m. pabaigos. Nuo to laiko iki 2004 m. komercinių patalpų vidutinės pardavimo ir nuomos kainos buvo stabilios, išskyrus 2003 m. antrąją pusę, kai dėl stojimo į Europos Sąjungą ir mažų paskolų palūkanų smarkiai pakilo visų tipų nekilnojamojo turto pardavimo kainos.

Lietuvos komercinio nekilnojamojo turto investicijų rinkoje 2005–2006 m. buvo pastebimas ženklus pelningumo koeficiento mažėjimas. Minėtąjį mažėjimą sąlygojo spartus šalies ekonominis augimas, Lietuvos narystė NATO ir Europos Sąjungoje, naujų investicinių fondų kūrimasis ir konkurencijos tarp jų augimas bei rinkų globalizacija. 2006 m. antrojo pusmečio išryškėjo didelis kokybiškų biuro patalpų trūkumas. Tai lėmė spartus paklausos augimas dėl įmonių veiklos plėtros bei naujų įmonių kūrimosi, taip pat pasiūlos mažėjimas, nes pastaraisiais metais daugiausia dėmesio buvo skiriama gyvenamosios paskirties projektų plėtrai. Šis trūkumas sąlygojo net 10 % pakilusias nuomos kainas (SPEC.LT 2012).

2007 m. Vilniuje biuro patalpų nuomos kaina augo tik miegamuosiuose rajonuose. Vidutiniškai – 5 %, palyginti su 2006 m. pabaiga. Biuro patalpų pardavimo rinka iš esmės nebuvo aktyvi. Tik dėl pirmoje metų pusėje padidėjusių kainų, tokios patalpos per 2007 m. vidutiniškai pabarngė 16 %. Prekybos patalpų situacija tiek nuomos, tiek pardavimo rinkoje iki metų pabaigos išliko stabili. Nuomos kainų augimas per 2007 m. siekė 12 %, o pardavimo kainos išaugo apie 16 %. Tačiau tiek nuomos, tiek pardavimo kainos labiausiai augo metų pradžioje, o antrasis metų pusmetis liko daugiau

ar mažiau stabilus. Nuo 2007 m. Lietuvos nekilnojamojo turto rinkoje pastebėta stabilizacija, kuri siejama lūkesčių žlugimu įsivedus eurą (Varnelis 2011).

2008 m. Vilniuje prekybos ir kitų komercinių patalpų rinkoje didelių pokyčių neužfiksuota. Nuomos ir pardavimo kainos, palyginti su 2007 m. pabaiga, išliko beveik nepakitusios, tačiau metų pabaigoje didelė prekybos tinklų operatorių dalis nutarė nuomininkams pasiūlyti 15 % mažesnes nuomos kainas. Labiausiai tai lėmė pasikeitusi šalies mikroekonominė ir makroekonominė situacija, kai 2008 m. rugsėjo mėn. bankrutavo investicinis bankas „Lehman Brothers“ ir taip sukėlė nepasitikėjimą labiausiai išvystytu ekonomikos sektoriumi – bankais. Suplanuoti didesni mokesčiai, sulėtėjusi arba sustojusi verslo plėtra, perskaiciuoti šalies ir įmonių biudžetai, sugriežtėjusios bankų finansavimo sąlygos, pakilusios tarpbankinių palūkanų normos ir kiti veiksniai sumažino naujų administracinių patalpų poreikį (Varnelis 2011).

Praėjus visuotinio ekonomikos nuosmukio bangai Lietuvos nekilnojamojo turto rinka pradėjo atsigauti. Sandorių kiekis nekilnojamojo turto rinkoje augo. Ypač tai pastebima, jeigu lyginsime 2010 m. su 2009 m. Sandorių kiekis 2010 m., palygintis su 2009 m., išaugo 30 %. Kalbant apie 2011 m. pirmąjį ketvirtį, taip pat norėtusi pažymėti, kad sandorių kiekis nekilnojamojo turto rinkoje užtikrintai išaugo 15 %. Pagrindiniai faktoriai, padarę teigiamą poveikį nekilnojamojo turto rinkai, yra BVP augimas bei pagerėję visuomenės lūkesčiai. Tam tikrą įtaką padarė ir užsienio investuotojai, nors kol kas ji nėra labai reikšminga (Market Leader 2012).

Prognozuojama, kad komercinio nekilnojamojo turto rinką skatins užsienio investuotojai. Finansų ir nekilnojamojo turto konsultacijų bendrovės „Newsec/Re&Solution“ duomenimis, komercinės paskirties nekilnojamojo turto patalpų užimtumas metų pabaigoje stabilizavosi, pradedant 2011 m. tikėtinas jo didėjimas, galimai lemsiantis ir nežymų nuomos kainų augimą. Potencialūs biuro patalpų nuomotojai 2011 m. buvo didelės rinkoje veikiančios tarptautinės bendrovės, prognozuojama, kad 2012–2013 m. dominuos mažos ir vidutinės Lietuvos įmonės (NEWSEC Re&Solution 2012).

3.5.2.2. Komercinės paskirties pastatų ūkio valdymo sektoriaus analizė Lietuvoje

Bet kurios verslo organizacijos tikslas – pelnas. Norint pasiekti pelną, reikia suvaldyti daugybę įvairių procesų. Vieni šių procesų yra tiesiogiai susiję su pelno generavimu, o kiti atlieka tik pagalbines funkcijas pelnui gauti. Tačiau jie yra neišvengiami bet kurioje verslo šakoje. Pastarieji dažniausiai ir atima daugiausia laiko ir jėgų, nors tiesiogiai neprisideda prie pelno augimo.

Lepkova ir Vilutienė pastebi, kad tradicinės pastatų priežiūros organizacijos didelėse institucijose kuriamos kaip jų padalinys. Šiuos padalinius sudaro dailidės, dažytojai, elektrikai, vandentiekio specialistai, šildymo, ventiliacijos ir oro kondicionavimo sistemas prižiūrintieji specialistai. Čia taip pat turi būti įtraukti ir šaltkalviai, tinkuotojai, stogdengiai, elektroninius prietaisus prižiūrintys

specialistai. Administravimo paslaugos, sklypo priežiūra, privažiavimo kelių priežiūra, automobilių priežiūra dažniausiai įtraukiama į pastatų ūkio valdymo organizacijos padalinio funkcijas.

Dažniau pastatų priežiūros paslaugų gaunama pagal sutartį samdant kitas organizacijas negu įkuriant vidaus padalinius. Todėl galimos dvi pastatų ūkio valdymo alternatyvos. Pirma, kai visus darbus atlieka organizacijos pastatų ūkio valdymo padalinys. Antroji, kai organizacijos tiek nesudėtingiems pastato techninės priežiūros darbams, tiek darbams, reikalaujantiems didelio darbo našumo, brangios įrangos ir aukštos kvalifikacijos, atlikti samdo tuo besispecializuojančias organizacijas (Lepkova ir Vilutienė 2008).

Šios organizacijos Lietuvoje paprastai teikia tokias paslaugas, kokios pateiktos 3.4 lentelėje.

3.4 lentelė. Komercinės paskirties pastatų ūkio valdymo paslaugos Lietuvoje (UAB „Sabelija“ 2012)

Komercinių pastatų ūkio valdymo paslaugų paketas
<i>Inžinerinių sistemų techninė priežiūra bei gedimų šalinimas:</i> • elektros ūkio techninė priežiūra; • šilumos punktų, šildymo ir karšto vandens sistemų techninė priežiūra; • gamtinių dujų (katilinių) sistemų techninė priežiūra; • vandentiekio ir nuotekų sistemų techninė priežiūra; • vėdinimo, šaldymo ir vėsinimo, ventiliatorinių konvektorių (fankoilų) sistemų techninė priežiūra; • gaisrines signalizacijos sistemos techninė priežiūra; • gaisro gesinimo sistemų techninė priežiūra; • dūmų šalinimo sistemos techninė priežiūra.
<i>Statinio techninė priežiūra:</i> • nuolatiniai statinio konstrukcijų stebėjimai; • kasmetinės (pavasarinės/rudeninės) statinio techninės apžiūros; • neeilinės gyvenamojo namo techninės apžiūros; • techninio energetinio paso parengimas; • pastebėtų defektų šalinimas.
<i>Pastatų ūkio valdymo proceso administravimas:</i> • asmenų, atsakingų už pastato ūkio priežiūrą, paskyrimas; • techninės priežiūros žurnalų, dokumentacijos vedimas ir pildymas; • užsakovo atstovavimas prieš valstybines pastato priežiūros institucijas; • užsakovui svarbių ūkinių problemų sprendimas; • atsarginių detalių, eksploatacinių medžiagų planavimas; • pastato energinių sąnaudų analizė; • pastato ir jame esančių sistemų būklės analizė; • pastato sistemų efektyvumo analizė ir pasiūlymai eksploatacijos sąnaudoms mažinti; • skaitiklių rodmenų pateikimas energinių išteklių tiekėjams; • rangovų parinkimas remonto darbams atlikti, darbų organizavimas, vykdymo kontrolė; • sutarčių su subrangovais, energinių išteklių tiekėjais administravimas.
<i>Kitos paslaugos:</i> • langų ir durų techninė priežiūra; • susukamųjų grotų/stumdomųjų durų techninė priežiūra; • slankiųjų automatinį durų techninė priežiūra; • liftų ir eskalatorių techninė priežiūra; • teritorijos priežiūra; • patalpų valymas; • šiukšlių išvežimas; • kompiuterinių tinklų techninė priežiūra; • telefoninių tinklų techninė priežiūra.

Komercinių pastatų ūkio valdymo paslaugų paketas klientams suteikia kompleksinę ir visapusišką komercinių pastatų priežiūrą (UAB „Viltės valdos“ 2012):

Pastato inžinerinių sistemų būklės ir energinių išteklių naudojimo įvertinimas. Rūpinamasi pastato sistemų funkcionalumu ir siekiama kuo ilgiau išvengti pastato nusidėvėjimo, specialistai informuoja pastato savininkus ar naudotojus apie inžinerinių sistemų būklę, rengia analizes, rodančias išteklių sunaudojimo kiekius. Atsižvelgdami į ją specialistai savo klientams teikia pasiūlymus, padedančius taupyti elektros ir šilumos energijos bei vandens išlaidas. Prižiūrimam pastato ūkiui bendrovės specialistai garantuoja visų jame esančių inžinerinių sistemų – šildymo, karšto vandens, dujų tiekimo, taip pat vandentiekio, kanalizacijos, elektros, vėdinimo, kondicionavimo ir kitų paslaugų – nepriekaištingą veikimą.

Pastatų ūkio valdymo proceso administravimas. Specialistai nuolat bendrauja su savo klientais ir, atsižvelgdami į jų poreikius bei pageidavimus, imasi darbų, padedančių užtikrinti pastato funkcionalumą. Be to, bendrovių darbuotojai patys teikia įvairių skaitiklių rodmenis energinių išteklių tiekėjams, apskaičiuoja mokesčius už paslaugas ir paskirsto juos pastato naudotojams. Bendradarbiaujantiems su pastatų priežiūros bendrove savininkams ar naudotojams nebereikia rūpintis rangovų darbu ar kontroliuoti, kaip laikomasi sutarčių – visa tai įsipareigoja atlikti pastato ūkį valdanti bendrovė.

Administravimo paslaugos statybų bendrovėms ir nekilnojamojo turto plėtotojams. Naujai pastatytuose namuose, kuriuose dar neįsikūrė visi gyventojai, šiuo pereinamuoju laikotarpiu galima perimti visus išskylančius priežiūros rūpesčius. Kol naujųjų butų savininkai dar nėra sudarę sutarčių su energinių išteklių tiekėjais, bendrovės specialistai pagal skaitiklių rodmenis apskaičiuoja išlaidas, pateikia sąskaitas, o surinktas lėšas perduoda statytojui. Taip pat užtikrinama visapusiška namo priežiūra, yra bendraujama su gyventojais ir operatyviai sprendžiamos atsiradusios problemos.

Įsikėlus visiems namo gyventojams, gyventojai gali spręsti kokią, tolesnę namo priežiūros formą pasirinkti: kurti bendriją, pasirašyti jungtinės veiklos sutartį ar toliau bendradarbiauti su bendrove, gyventojų daugumos pritarimu pasirenkant bendrovę kaip daugiabučio namo administratorių.

Kitos paslaugos. Klientams siūloma pastatų apsauga. Bendrovės samdoma saugos tarnyba gali užtikrinti nuolatinę fizinę pastato apsaugą, įrengusi nuolatos budinčios apsaugos postą. Taip pat galima rinktis mobilią apsaugą. Tokiu atveju į pavojaus signalą reaguos mobili apsaugos grupė. Klientų pageidavimu gali suteikti ne tik pastatų, bet ir visas kitas apsaugos paslaugas. Pastato savininkai ar naudotojai taip pat gali pasirinkti valymo paslaugas. Sudarius sutartį su valymo kompanija, bus tvarkoma tiek pastato vidus, tiek ir aplinkines teritorijas, taip pat organizuojamas šiukšlių išvežimas, atlikti kiti priežiūros darbai. Pasirašius pastatų ūkio valdymo sutartį su bendrove, už susitarimu numatytus profilaktinius ir periodiškai atliekamus inžinerinės įrangos priežiūros darbus, renkamas

pastovaus dydžio abonementinis mokestis. Pastato savininkui nereikia sudarinėti sutarčių su remonto darbų rangovais ir kitų paslaugų teikėjais, rūpintis buhalterija.

Šiais laikais vietoj įprasto pastatų ūkio valdymo paketo yra galimybė pasirinkti platesnį komercinių pastatų ūkio valdymą su integruotu nekilnojamojo turto valdymu. Naudojantis tokiu paslaugų paketu valdomi finansai ir nuomos procesas, vykdoma techninė ir administracinė turto priežiūra, įgyvendinama rinkodaros strategija, formuojama nekilnojamojo turto koncepcijos prekyba, biurų bei logistikos srityse, siūlomos konsultacinės paslaugos (Savicka 2009). Komercinių pastatų ūkio valdymo schema su integruotu nekilnojamojo turto valdymu parodyta 3.5 lentelėje.

3.5 lentelė. Komercinės paskirties pastatų ūkio valdymas su integruotu nekilnojamojo turto valdymu (UAB „Eika“ 2012)

Komercinių pastatų ūkio valdymo schema su integruotu nekilnojamojo turto valdymu	
	
Komercinio nekilnojamojo turto valdymas: • Komercinio nekilnojamojo turto vertės didinimo strategija ir pozicionavimas rinkoje; • Verslo, prekybos, logistikos centrų rinkodaros; strategijos formavimas ir įgyvendinimas; • Nuomos proceso valdymas; • Efektyvus finansų valdymas; • Pastatų rekonstrukcijos sprendimai didinant pastatų vertę.	Pastatų administravimas: • Statinių efektyvus valdymas ir priežiūra; • Eksploatacinių kaštų efektyvus valdymas; • Energetinių išteklių kaštų taupymo sprendimai; • Energetinio ūkio įrenginių techninis aptarnavimas; • Inžinerinės įrangos ir konstrukcijų priežiūra; • Patalpų ir teritorijos valymas, apsauga, atliekų šalinimas; • Garantinių darbų administravimas, patalpų remonto darbai.

Biurų pastatai Lietuvoje, skirtingai nei kiti komercinio nekilnojamojo turto objektai, turi specifinių su priežiūra susijusių reikalavimų. Atkreipiant dėmesį į Vakarų valstybių patirtį, pvz. Jungtinės Karalystės, Lietuvoje jau linkstama manyti, kad svarbiausias kriterijus biurui – užtikrinti komfortišką darbo aplinką jame dirbantiems darbuotojams. Verslo centrai turi būti prižiūrimi taip, kad jų darbinė aplinka būtų technologiškai lanksti, taip pat saugi, nekenksminga aplinkai, komfortiška, estetiškai patraukli ir lengvai pasiekama. Turi būti galimybė pritaikyti pastatus pagal besikeičiančius nuomininkų poreikius. Turi būti susikoncentruojama ties interjero, erdvių planavimu ir priežiūra. Tuo sėkmingai užsiima specializuoti pastatų ūkio valdytojai (Conway 2012).

Lietuvos verslo centrų rinkos analizėje egzistuoja problema – tai jų klasifikavimas. Nuo 2000 m. Lietuvoje kasmet pastatoma vis daugiau verslo centrų, kurie atitinka A, B+, B ir C klasėms keliamus reikalavimus, tačiau vis dar nėra aiškių ir patvirtintų biurų ir administracinės paskirties patalpų vertinimo kriterijų. Kriterijai buvo pateikti remiantis „InReal pastatų priežiūra“, „OREM“, „Colliers International Lietuva“, „Ober-Haus“, „Arco real estate“ ir „Newsec/Re&Solution“ naudojama biurų ir administracinės paskirties patalpų klasifikacija ir klasifikavimo kriterijais. Lietuvoje biurų pastatai ir jų priežiūros valdymas priklausomai nuo klasės (A, B+, B ir C) turi tam tikrų bruožų (Biurai Vilniuje 2012):

A KLASĖ:

Interjero suplanavimas: optimalus, racionalus suplanavimas, dideli langai;

Architektūriniai sprendimai: individualus projektas. Eksterjeras iš aukštos kokybės medžiagų. Dažniausiai išorė dengta stiklu;

Inžinerija: vidinio mikroklimato kontrolė, temperatūros ir oro valdymas (kondicionavimo, ventiliatorių, filtrų sistemos), moderni apsaugos sistema, nenutrūkstantis elektros tiekimas, pastato valdymo sistema;

Infrastruktūra ir paslaugos: išplėtotą centralizuotą infrastruktūrą;

Parkavimas: pakankamai didelis, su apsauga, minimaliai viena parkavimo vieta 30–50 m²;

Valdymas: profesionali pastato valdymo sistema, pastovi priežiūra ir tikrinimas, privačios apsaugos ir valdymo įmonės, tvarkingi pastato dokumentai.

B, B+ KLASĖS:

Interjeras: keletas kriterijų neatitinka A klasės reikalavimų (pvz., nusidėvėjimas);

Architektūriniai sprendimai: individualūs projektas. Jeigu rekonstruotas, tai visiškai;

Inžinerija: pilnai valdomas mikroklimatas, fiksuota temperatūra, nenutrūkstantis elektros tiekimas;

Infrastruktūra ir paslaugos: mažiau paslaugų nei A klasės pastatuose;

Parkavimas: užtektinai vietų parkavimo aikštelėje;

Valdymas: pastato valdymas atitinka tarptautinius standartus, profesionalus ir patirties turintis savininkas, tvarkingi pastato dokumentai.

C KLASĖ:

Interjeras: neracionalus suplanavimas.

Architektūriniai sprendimai: nėra specialių reikalavimų.

Inžinerija: nėra specialių reikalavimų.

Infrastruktūra ir paslaugos: vidutinio lygio paslaugos.

Parkavimas: nėra specialių reikalavimų.

Valdymas: apsaugos sistema, tvarkingi dokumentai.

Dabartiniais laikais verslo pastatai yra sparčiai augantis nekilnojamojo turto rinkos sektorius. Biurų pastatų ūkio valdymo specialistai atsakingi už įvairias turto valdymo paslaugas pradedant svečių priėmimą, konferencijų organizavimą ir baigiant fizinėmis turto priežiūros paslaugomis (statinio remontas ir techninė priežiūra). Verslo centruose nuomos kaina yra traktuojama kaip „viską apimanti kaina“. Dauguma įmonių šiandien pasisako už kompleksinį verslo centrų ūkio valdymą (Abacus Office Finder 2012).

Lietuvos prekybos centrų ir mažmeninių parduotuvių ūkio valdymo specifika ir reikalavimai paprastai beveik nesiskiria nuo biurų pastatų priežiūrai keliamų reikalavimų. Panagrinėkime keliais

pavyzdžiais, kaip Lietuvoje vykdomas kaikiurių prekybos centrų priežiūros organizavimas (UAB „Fima“ 2012):

- Vilniaus prekybos centre „Europa“ ir administraciniame 34 aukštų verslo centre įrengta šiuolaikinė integruota apsaugos signalizacijos ir įeigos kontrolės sistema. Ši sistema kompleksiškai saugo prekybos centro ir administracinio pastato perimetrą, įėjimus į pastatą bei visus biurus, ją sudaro 140 kontroliuojamų taškų (durų).

Vykdam projektą, įdiegta vaizdo stebėjimo sistema, kurią sudaro daugiau nei 70 stacionarių ir valdomų vaizdo kamerų bei gaisro signalizacijos sistema.

Pastatų komplekse taip pat įrengta pastato valdymo sistema (BMS), centralizuotai kontroliuojanti pastato vidaus ir išorės apšvietimą, vėdinimo sistemą, vykdančią automobilių stovėjimo aikštelės administravimą. Laisvų stovėjimo vietų automobilių aikštelėje informacija klientams pateikiama švieslentėse.

Įdiegtos programinės įrangos pagalba atliekamas visų pastato komplekso inžinerinių sistemų monitoringas.

- Intelektualių inžinerinių sistemų integratoriė Baltijos šalyse „FIMA“ su prekybos tinklu „Rimi“ bendradarbiauja jau nuo 1994 m. Per šį laikotarpį telekomunikacijų ir apsaugos sprendimai buvo įdiegti daugiau nei 30 prekybos centrų.

„Rimi“ prekybos centruose įrengti telekomunikaciniai tinklai bei telekomunikacinės sistemos padeda sėkmingai vykdyti pardavimo procesus, užtikrina greitą ir patikimą ryšį tarp visų prekybos centro įrenginių. Naudodamiesi vietiniu ryšiu arba beviele „DECT“ sistema, darbuotojai gali greitai reaguoti į klientų pageidavimus ar vietoje spręsti problemas.

Apsaugos ir gaisro signalizacijos, vaizdo stebėjimo ir įeigos kontrolės sistemos užtikrina patikimą ir saugų prekybos centrų darbą, leidžia vykdyti vagysčių prevenciją.

Galima daryti išvadą, komercinių pastatų priežiūrai užtikrinti vienas iš svarbiausių aspektų yra naujausių technologijų taikymas, kad būtų galima efektyviau valdyti pastate vykdomos veiklos procesus. Naujausioms komercinio pastato ūkio valdymo technologijoms būdingi šie bruožai (Conway 2012):

- Įrenginių automatinio valdymo sistemų diegimas (automatinis liftų, apšvietimo valdymas ir kitos sistemos);
- Išmaniosios bendravimo sistemos (sistemos, su kuriomis valdant pastatą galima komunikuoti kūno judesiais, balsu ir pan.);
- Verslo centrų procesų automatizavimas. Tai visų jame esančių sistemų sujungimas į bendrą tinklą ir centrinis jų valdymas.

Dabarties ir ateities perspektyvos komercinių pastatų ūkio valdyme Lietuvoje – IT technologijos, kurios, nepaliaujamai progresuodamos, skatins pastatų ūkio vadybininkus vis aktyviau naudoti jas.

4. LIETUVOS KOMERCINĖS PASKIRTIES PASTATŲ ŪKIO VALDYMO SEKTORIAUS PLĖTROS SKATINIMO TAIKANT JUNG TINĖS KARALYSTĖS PATIRTĮ GALIMYBIŲ ANALIZĖ

4.1. SSGG analizės panaudojimas ir jos taikymo sritys

Atliekant bet kurios ekonomikos šakos strateginį planavimą, vertinga atlikti analizę, kuri apžvelgia ne tik nagrinėjamą sritį, bet įvertina ir konkurencines šakas bei esamus įvykius rinkoje. Šią užduotį padeda įvykdyti SSGG (angl. *SWOT*) analizė. SSGG analizė yra modelis, nurodantis nagrinėjamo dalyko strateginių planų vystymo kryptį ir suteikiantis jiems pagrindą. SSGG atspindi stiprybes (ką nagrinėjamas ekonominis sektorius yra pajėgus atlikti), silpnybes (ko nagrinėjamas ekonominis sektorius negali atlikti), galimybes (potencialiai naudingos sąlygos verslo plėtrai nagrinėjamame sektoriuje) ir grėsmes (potencialiai nenaudingos sąlygos verslo plėtrai nagrinėjamame sektoriuje). Tokios analizės atlikimas padeda nustatyti silpnybių poveikio versle mažinimo būdus, išryškinant stipriąsias puses. Idealiu atveju, pranašumai gali atitikti rinkos galimybes, kurios atsiranda dėl konkurentų produktų ar paslaugų neefektyvumo. Tradiciškai SSGG analizė apsiriboja stipriųjų ir silpnųjų vietų nustatymu sektoriaus viduje, kai galimybės ir grėsmės susijusios tik su išorine jo aplinka. Tačiau rekomenduojama vadovautis kiek kitoku požiūriu – atidžiau pažvelgti į bendrąjį vaizdą, apsvarstant vidines ir išorines jėgas, tuo pačiu metu atskleidžiant galimybes bei grėsmes (Verslas.in 2011).

SSGG analizės pagrindinės sudedamosios dalys yra šios:

- Stiprybės – vidinis faktorius: ekonominio sektoriaus bruožai, kurie gali būti naudingi siekiant tikslo;
- Silpnybės – vidinis faktorius: bruožai, kurie gali būti žalingi visam sektoriui;
- Galimybės – išorinis faktorius, kuris gali būti naudingas siekiant tikslo;
- Grėsmės – išorinis faktorius, kuris gali tapti barjeru ekonominiam sektoriui.

Stiprybės ir silpnybės

Bet kurioje ekonominėje šakoje visuomet egzistuoja stipriosios bei silpnosios pusės. Maksimalią naudą pasiekama, jei SSGG analizės metu orientuojamasi į vartotojų (naudotojų) pasitenkinimą. Stiprybė tik tuomet yra prasminga, kai ji yra naudinga, patenkinant vartotojų poreikius. Išskiriant stipriąsias puses, būtina jas įvertinti iš įmonių, tiek ir iš klientų, su kuriais jos dirba, pusės. Šios stiprybės turi būti realistinės, o taip pat kelti iššūkius. Išsamiai sudarytas stiprybių sąrašas turi atsakyti į tokius klausimus:

1. Kokių privalumų ekonomikos šaka turi kitų atžvilgiu?
2. Kas šiame sektoriuje padaryta gerai?
3. Kokiais teigiamais bruožais šis sektorius išsiskiria iš kitų?

Į vartotojus orientuota SSGG analizė taip pat turi atskleisti potencialias sektoriaus silpnybes. Net jeigu kai kurios silpnosios vietos ir nėra jam žalingos, tos, kurios yra susijusios su specifiniais klientų poreikiais, turėtų būti pašalintos. Silpnybės privalo būti apžvelgiamos tiek iš vidinės, tiek iš išorinės pusės. Delsimas įvardinti jau egzistuojančius sunkumus tik dar labiau kenkia sektoriaus plėtrai. Išsamiai sudarytas silpnųjų vietų sąrašas turi atsakyti į tokius klausimus:

1. Ką veikloje galima patobulinti?
2. Ko veikloje reikėtų vengti?
3. Dėl ko skundžiasi vartotojai?
4. Kokie yra verslo nepatenkinti poreikiai?

Vidinė SSGG analizės dalis turi nustatyti, kur yra reikalingų išteklių ar kur jų trūksta identifikuoti stiprybėms bei silpnybėms. Atsižvelgdami į tai, galime plėtoti įvairias strategijas, kuriose suderinamos nustatytos stiprybės su galimybėmis, ir todėl sukuriame nauji sugebėjimai, vėliau tampa tolesnės SSGG analizės dalimi.

Galimybės ir grėsmės

Jei orientuojamasi per daug į stiprybes ir silpnybes, gali būti per daug ignoruojama išorinė ekonomikos šakos aplinka (makroaplinka). Ši klaida gali klestintį sektorių paversti neefektyviu, kai išorinės aplinkos pasikeitimai kliudo patenkinti jo strateginių klientų poreikius. Šie pokyčiai gali atsirasti dėl bendrojo rinkos augimo bei pasikeitimų konkurencingoje, ekonominėje, politinėje/teisinėje, technologinėje ar sociokultūrinėje aplinkose.

Sektoriuje egzistuojančias galimybes bei grėsmes padeda įvardyti atsakymai į tokius klausimus:

1. Ar konkurentai (pvz., užsienio šalių įmonės) tampa stipresni?
2. Ar atsiranda tendencijos, kurios pabrėžia bent vieną iš sektoriaus trūkumų?
3. Ar pastebima kitų išorinių grėsmių sektoriaus sėkmingai plėtrai?
4. Ar yra finansinių, plėtros ar kitų problemų sektoriaus viduje? (Verslas.in 2011).

4.2. Jungtinės Karalystės ir Lietuvos komercinės paskirties pastatų ūkio valdymo sektoriaus SSGG analizė ir gautų rezultatų vertinimas

Pirmame žingsnyje sudaroma SSGG matrica (žr. 4.1 ir 4.2 lenteles), kurioje bus talpinama išlanksto surinkta informacija apie analizuojamą sektorių, remiantis esama šių dienų situacija

nagrinėjamose šalyse ir įvertinant išorinės aplinkos pokyčius. Maksimalią naudą pasiekti iš SSGG analizės galima adaptuojantis prie esamų išorinės aplinkos sąlygų.

4.1 lentelė. Jungtinės Karalystės pastatų ūkio valdymo sektoriaus SSGG analizė

STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
• Aukštos kvalifikacijos darbuotojai; • Jauna ir dinamiška darbo jėga; • Stabili politinė aplinka ir teisinė bazė; • Edukacinė ir naujausių technologijų plėtra; • Įmonių lankstumas ir sugebėjimas prisitaikyti prie kliento poreikių; • Teigiamas daugumos pastatų naudotojų požiūris į pastatų priežiūrą; • Ilgametė patirtis ir gilios tradicijos pastatų ūkio valdymo srityje; • Paklausa priežiūrai komercinės paskirties nekilnojamojo turto rinkoje; • Stiprėjanti vyriausybės parama vystyti verslą žaliųjų technologijų, efektyvios energijos bei aplinkos apsaugos srityse; • Aktyvi kitataučių imigracija ir ekonomikos skatinimas šalies paslaugų ir kt. sektoriuose.	• Pagrindinis investicinis taškas Londonas ir aplinkinės artimos sritys pasiglemžia didžiąją dalį investicijų iš kitų šalies regionų; • Jungtinė Karalystė yra susidūrusi su didelėmis skolų problemomis tiek valstybiniame, tiek privačiame lygyje; • Įtampa dėl svoro sterlingo vertės trukdo plėstis verslui; • Nepriimtinas bedarbystės lygis; • PPP/PFI (Public Private Partnership/Private Finance Initiative) projektų skaičiaus mažėjimas dėl nesugebėjimo pritraukti investicijų; • Susitraukęs statybų ir komercinio nekilnojamojo turto sektorius; • Įmonių investicijų, intelektinės nuosavybės ir novatorių trūkumas; • Nepakankamas apsirūpinimas aukštos kvalifikacijos specialistais; • Biurokratija kuriant naujas įmones. • Darbo etikos trūkumas.
GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
• Aktyvesnis tarptautinis bendradarbiavimas ir užsienio investicijų skatinimas; • Konkurencijos tarp Londono ir kitų regionų didinimas atgaivinant pasyvių regionų komercinių pastatų ūkio valdymo rinką; • Specialistų ruošimo aukštosiose mokyklose skatinimas bei pritraukimas iš užsienio šalių; • Komercinių pastatų ūkio valdymo paslaugų plėtra kitų šalių rinkose; • Moksliniai rinkos tyrimai, priemonių planai ir galimybių studijos projektų rengimas sėkmingai pastatų ūkio valdymo sektoriaus plėtrai ateityje; • Valstybės parama nekilnojamojo turto valdymo verslui; • Valstybės parama pastatų ūkio vadybininkų darbo vietų kūrimui; • Palaikyti patrauklią verslui aplinką.	• Negatyvios ekonominės prognozės ir antros krizės bangos grėsmė; • Neigiami pokyčiai mokesčių sistemos politikoje gaivinant šalies ekonomiką; • Verslo kreditavimo ir finansavimo sumažėjimas; • Tarptautinio konkurencingumo smukimas kapitalui iš užsienio pritraukti; • Esant didelėms biudžeto „skylėms“ galimas griežtos taupymo politikos įvedimas šalyje, kuris stabdys verslo plėtrą; • Komercinės paskirties nekilnojamojo turto rinkos susitraukimas ir statybų tempų mažėjimas; • Euro zonos finansinių problemų neigiama įtaka šalies ekonomikai ir pačiam komercinių pastatų ūkio valdymo sektoriui; • Euro zonos narių nesutarimas dėl ekonomikos skatinimo plano ir politinis nestabilumas.

4.2 lentelė. Lietuvos pastatų ūkio valdymo sektoriaus SSGG analizė

STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
• Stiprėjantis integracijos į Europos Sąjungą procesas; • Sukurtos svarbiausios rinkos institucijos ir sudarytos ekonominės plėtros nuostatos; • Gerėjanti komercinių pastatų ūkio valdymo paslaugų kokybė ir turto priežiūros lygis; • Specializuotų komercinių pastatų priežiūros įmonių daugėjimas; • Stiprėjanti pastatų naudotojų pozicija prižiūrėti pastatų ir infrastruktūrą sėkmingai verslo plėtra užtikrinti; • Geri statybos sektoriaus pagrindai, stiprios tradicijos. Statyboje taikomi nauji vadybos metodai, šiek tiek diegiamos kitos inovacijos; • Išplėtotą statybos specialistų rengimo sistema ir universitetuose ruošiamas kvalifikuotas mokslinis potencialas, kuris padeda didinti pastatų ūkio valdymo sektoriaus konkurencingumą; • Lietuva priskirtina prie atviros ekonomikos šalių.	• Lėta ekonominė plėtra palyginti su kitomis Europos Sąjungos šalimis; • Dideli emigracijos mastai ir darbo rinkos senėjimas, bedarbystės problemos; • Neišbaigta nekilnojamojo turto valdymo teisinė bazė; • Prastas pastatų naudotojų informatyvumas dėl gaunamų pastatų ūkio valdymo paslaugų; • Nestabili politinė aplinka; • Nepatraukli verslo ir investicinė aplinka; • Komplikuota mokesčių sistema, klestini biurokratija, žlugdanti verslą; • Visiškas valdžios apatiškumas statybos ir nekilnojamojo turto valdymo sektoriaus paramai; • Suprastėjusios sąlygos paskolų ir verslo draudimo rinkose; • Lietuvos pastatų ūkio valdymo rinka fragmentiška ir maža, gyventojų perkamoji galia palyginti nedidelė.
GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
• Dirbti su Jungtinės Karalystės įmonėmis, norinčiomis perkelti gamybą ir siekiančiomis įeiti į Centrinės ir Rytų Europos rinkas; • Tiekti modernias paslaugas gamybos sektoriams; • Siūlyti verslams didinti konkurencingumą bei efektyvumą (pvz., tyrimus ir plėtrą). • Aktyvesnis reklamos naudojimas pastatų naudotojų informatyvumo tikslais; • Užsienio pastatų ūkio valdymo rinkų stebėjimas ir gerosios praktikos perėmimas; • Aktyvesnis paslaugų plėtimas įvairiuose Lietuvos regionuose (ne tik didžiuosiuose šalies miestuose); • Konkurencijos tarp įmonių skatinimas įstatymiškai skatinat smulkųjų ir vidutinį verslą bei apribojant stambių įmonių „apetitą“; • Valstybės parama naujoms darbo vietoms kurti.	• Naujos ekonominės suirutės grėsmė; • Investicijų į komercinių pastatų ūkio valdymo rinką mažėjimas; • Didelės reformų, naujų technologijų diegimo ekonominės, organizacinės, informacinės ir administravimo išlaidos; • Nestabili politinė aplinka formuojant rinkos ekonomiką – nuo griežto valstybės kišimosi iki neriboto rinkos veikimo; • Biudžeto galimybių priklausomai nuo vidaus ir tarptautinės aplinkos suprastėjimas; • Konkurenciniai pranašumai remiasi pigia darbo jėga ir iš dalies pigiomis žaliavomis, bet per mažai skatinamos pažangios technologijos, todėl galimas Lietuvos PŪV įmonių konkurencingumo sumažėjimas; • Auganti socialinė atskirtis dėl emigracijos į užsienio šalis; • Protų nutekėjimo į užsienio šalis dėl valdžios vykdomos klaidingos politikos, kai neįvertinami aukštos kvalifikacijos specialistai.

Toliau, analizuojant pastatų ūkio valdymo sektorių Jungtinėje Karalystėje ir Lietuvoje, galima sudaryti koreliacinę matricą (žr. 4.3 lent.) ir, remiantis ja, aprašyti abiejų šalių sektoriaus situaciją, atkreipiant dėmesį į šiuos keturis klausimus:

1. Ar silpnybės leis panaudoti palankias galimybes?
2. Ar stiprybės padės išvengti grėsmių?
3. Ar silpnybės netrukdys panaudoti palankias galimybes?
4. Ar silpnybės netrukdys išvengti grėsmių?

Tai yra lyg apibendrinimas sudaromos analizės, padedantis suprasti ir užfiksuoti, ar silpnosios ir stipriosios pusės pateikia informaciją apie nagrinėjamų šalių komercinės paskirties pastatų ūkio valdymo sektorių, o galimybės ir grėsmės – apie išorinę analizuojamo pastatų ūkio valdymo sektoriaus aplinką.

4.3 lentelė. Koreliacinė SSGG analizės matrica

	G	G
S	Sustiprinti	Pasipriešinti
S	Ištirti	Išėti

4.2.1. Jungtinės Karalystės pastatų ūkio valdymo sektoriaus SSGG analizės vertinimas

Stiprybės

Jungtinė Karalystė yra ta Europos šalis, kurioje užgimė pastatų ūkio valdymo idėjos, todėl joje dabar yra sukaupta ilgametė patirtis ir susiformavo gili tradicija prižiūrėti tiek komercinės, tiek ir kitos paskirties pastatus. Šios aplinkybės nuo seno kūrė teigiamą daugumos verslininkų supratimą apie savo kapitalo (pastatų, infrastruktūros ir kt.) priežiūros svarbą, todėl dabar pastatų ūkio valdymo paslaugos yra neišvengiama beveik kiekvieno verslininko ekonominės veiklos sudedamoji dalis.

Vykstant techninei ir socialinei pažangai auga ir verslo poreikiai, todėl nuolat didėja paklausa komercinio nekilnojamojo turto priežiūrai. Nors ekonominio sunkmečio laikotarpiu ši rinka smukusi, nukritę statybų tempai ir ateityje numatomos neigiamos prognozės, Jungtinėje Karalystėje labai skatinami pastatų edukacinės ir naujų technologijų plėtros projektai. Tai leidžia šaliai ne tik parengti aukštos kvalifikacijos specialistus, bet ir sektoriaus įmonėms lanksčiai reaguoti į rinkos pokyčius, galimas ekonomines krizes ir sugebėti prisitaikyti prie klientų poreikių. Skatinamos ir remiamos nekenksmingos aplinkai „žaliosios“ technologijos. Ryškėja šalies vyriausybės pozicijos paremti pastatų ūkio valdymo įmonės plėtoti darnų energijos valdymą ir užtikrinti aplinkos apsaugą prižiūrėti klientų pastatus ir infrastruktūrą.

Jungtinė Karalystė šiuo metu vis dar laikoma stabilią politinę aplinką ir patikimą teisinę bazę sukūrusi šalis. Žinoma, ekonominis sunkmetis sumažino šalies biudžetą ir dėl to teko sumažinti verslo finansavimą tiek pastatų ūkio valdymo, tiek ir kituose sektoriuose. Vis dėlto pastebėtina, kad šalis sugebėjo išlaikyti jauną, dinamišką darbo jėgą, aukštos kvalifikacijos specialistus ir netgi pritraukė kitataučius imigrantus, kurie sėkmingai prisideda prie šalies ekonomikos gaivinimo ir plėtros politikos. Tai skatina ir įmonių konkurencingumą tarpusavyje bei su užsienio šalių įmonėmis, nors ir negarantuoja užsienio investicijų pritraukimo.

Silpnybės

Didžiosios Britanijos sostinė Londonas yra ne tik Jungtinės Karalystės, bet ir pripažįstamas, pasaulio finansinis centras, todėl Jungtinės Karalystės pagrindiniai piniginiai srautai patenka čia, o kiti regionai, vieni daugiau, kiti mažiau, bet nukenčia investicijų gavimo atžvilgiu. Tai reikšmingai atsiliepia ir pastatų ūkio valdymo įmonėms kituose regionuose, nes jiems verslą plėtoti tiesiog sunkiau. Reikia galvoti, kaip pritraukti investuotojus, sunkiau konkuruoti su Londono pastatų ūkio valdytojais.

Jungtinės Karalystės ekonomiką šiuo metu smukdo didelės skolos: tiek valstybinio, tiek ir privataus kapitalo įmonių. Todėl pastebimas ir privačios finansinės iniciatyvos (angl. *the private finance initiative* (PFI)) ir viešos–privačios partnerystės (angl. *public private partnership* (PPP)) projektų skaičiaus sumažėjimas. Auga įtampa dėl svaro sterlingo vertės, mažėjantis finansavimas neskatina ekonomikos atsigavimo ir visa tai trukdo plėstis verslui, skatinama bedarbiystė.

Šie neigiami aspektai iš šalies ekonominio gyvenimo galėtų būti pašalinami skatinant aktyvesnį bendradarbiavimą su užsienio investuotojais, kurie galėtų paremti šalies pastatų ūkio valdymo įmones, taip pat vietinių šalių įmonių plėtrą užsienio rinkose skatintų sektoriaus teigiamą plėtrą. Reikėtų gaivinti merdinčius šalies regionus ir ten sukurti naujas darbo vietas arba juose organizuoti mokslinius tyrimus, strategijas ir planus, galimybių studijas, kurios padėtų skatinti efektyvią pastatų ūkio valdymo rinką visoje šalyje. Žinoma reikalinga, tam tikra valsybės parama verslui, naujoms darbo vietoms sukurti ir toliau skatinti tokią politiką, kuri palaikytų patrauklią aplinką verslui ir pritrauktų užsienio investicijas.

Jungtinės Karalystės pastatų ūkio valdymo sektoriaus plėtrą stabdo klestintis biurokratinis mechanizmas. Tai pasireiškia kuriant naujas įmones, tvarkant jau įkurtų įmonių buhalteriją, rengiant sutartis su klientais ir panašiai. Verslininkams tai užima daug laiko ir jie neretai dėl to patiria finansinių nuostolių. Be to, tam reikia daugiau aukštos kvalifikacijos specialistų, kurie būtų kompetentingi valdyti šiuos procesus, o jų šiuo metu šalyje trūksta. Šiuo atveju turėtų būti daugiau iniciatyvos iš šalies vyriausybės, kuri turėtų bendradarbiauti su verslininkais ir bendromis jėgomis kartu išspręsti šias problemas.

Galimybės

Jungtinės Karalystės pastatų ūkio valdymo sektorius šiuo metu gana izoliuotas ir nėra aktyvaus vietos kompanijų bendradarbiavimo su užsienio kompanijomis, todėl tai gali sukelti pastatų ūkio valdymo sektoriui tam tikras grėsmes:

- Komercinės paskirties nekilnojamojo turto rinkos dar didesnę susitraukimą ir statybų tempų tolesnę mažėjimą;
- Tarptautinio konkurencingumo mažėjimą ir investicijų ir užsienio nebuvimą;
- Šalies izoliacija įvairiuose ekonominiuose sektoriuose paskatins Euro zonos problemų gilėjimą.

Jungtinės Karalystės vyriausybė ir verslininkai turi neišnaudotų galimybių, kurios galėtų padėti išspręsti gaivinant ekonomiką, kurios atsigavimas turėtų teigiamą įtaką ir šalies pastatų ūkio valdymo sektoriui. Jau minėta, kad pirmiausia reikia skatinti tarptautinį bendradarbiavimą ir įvairiais įmanomais būdais pritraukti užsienio kapitalą:

- Palaikyti patrauklią aplinką verslui supaprastinant įmonių kūrimo procesus, finansinių ataskaitų rengimą, t. y. mažinti biurokratinį aparatą;
- Remti šalies verslininkus finansiškai, padėti sukurti naujas darbo vietas pastatų priežiūros srityje, kadangi auga poreikis šioms paslaugoms, sparčiai auga technologijų plėtra;
- Vyriausybė turėtų vykdyti tokią politiką, kuri dar labiau skatintų edukacinę plėtrą, inovacijas, patenkintų kvalifikuotų aukšto lygio specialistų poreikį, nes šiuo metu dar trūksta intelektinės nuosavybės ir novatorių įmonėse;

Turėtų būti atkreipiamas dėmesys ir į Londoną, kuris pasiglemžia didžiąją dalį investicijų, nepamirštant kitų šalies regionų. Padidėjusi imigracija į Jungtinę Karalystę ir jaunos bei dinamiškos darbo jėgos bei specialistų srautai šalyje turėtų būti nukreipti ir į mažiau aktyvius regionus, tačiau turi būti išlaikytas ir dabartinis Londono, kaip pasaulio finansų ir strateginio Jungtinės Karalystės finansų centro, statusas.

Reikėtų pastebėti, kad viena iš sektoriaus silpnybių – darbo etikos trūkumas. Dar iki šiol daug kur tebejauciamus pasaulio ekonominės krizės padarinius ir galima išvysti vis dažniau atvejų, kai mažiau kvalifikuotus darbuotojus atsisakoma siųsti į mokamus kvalifikacijos kėlimo kursus. Vėliau neretai dėl to būna mažinami etatai ir apskritai atsisakoma vienos ar kitos pareigybės, didesnę darbo krūvį padalinant labiau patyrusiems įmonių darbuotojams. Susidaro situacija, kai mažiausiai kvalifikuoti darbuotojai (ir labiausiai pažeidžiama visuomenės dalis) praranda darbus pirmieji arba sunkiai susiranda naujus. Dėl to pakenkiama visai socialinės apsaugos sistemai. Šią problemą efektyviausiai turėtų padėti išspręsti anksčiau įvardintos galimybės, įgyvendinamos kompleksiskai, o svarbiausia – valstybės parama nekilnojamojo turto verslui ir darbo vietų kūrimui, nes tik tada ant verslininkų pečių

kris mažesnė ekonominė našta, o kvalifikuotiems darbuotojams bus sudaromos palankesnės sąlygos įsidarbinti ir save realizuoti.

Grėsmės

Pagrindinė grėsmė globaliniu lygmeniu – antroji ekonominės krizės banga, kuri gali būti pavojinga labiausiai išsivysčiusioms pasaulio valstybėms, taigi ir Jungtinei Karalystei. Šios šalies vyriausybė ir privatus verslas tinkamai neišnaudojus palankių galimybių gali susidurti su tam tikromis grėsmėmis pastatų ūkio valdymo sektoriuje.

Pastaraisiais metais tarptautinis Jungtinės Karalystės konkurencingumas nuolat ir aktyviai stiprinimas, tačiau lieka dar nemažai sričių, kuriose pasitempti vietos yra likę nemažai. Viena iš tokių ir bene pagrindinė – tai šalies vešieji finansai. Pagal biudžeto deficitą ir įsiskolinimo mastus Jungtinei Karalystei gerais rezultatais pastaruoju metu pasigirti pasauliui neišeina niekaip. Pavyzdžiui, dėl išaugusio valstybės kišimosi bei reguliavimo per tryliką leiboristų valdymo metų Didžioji Britanija pagal mažiausiai reguliuojamų šalių reitingus nusirito iš 4-os net į 89-ąją vietą.

Jungtinė Karalystė turi ir toliau įgyvendinti bankų sektoriaus reformas, nes euro zonos skolų krizės pabaigos dar nematyti. Ilgalaikiai Britanijos ekonomikos rezultatai priklausys nuo priemonių, kaip „bankų sistemos pertvarkymas, kad bankai mažiau telktų dėmesį į tai, kaip uždirbti pinigus trumpalaikiu laikotarpiu, ir labiau į tai, kaip tvarkyti savo veiklą, kad ji tenkintų jų klientų poreikius.

Mokesčių sistema per pastaruosius du dešimtmečius taip pat tapo ne mažiau komplikauta ir gremėzdiška. Neefektyvi mokesčių sistema yra viena iš pagrindinių verslininkų įvardijamų problemų, kuri gerokai apriboja Jungtinės Karalystės galimybes artimiausiu metu pakilti aukščiau pasaulio šalių sąrašė pagal verslo aplinkos kokybę.

Kita verslininkų įvardijama aplinkybė, neleidžianti Jungtinei Karalystei pakilti aukščiau – tai akivaizdžiai sulėtėję kreditavimo bei finansavimo tempai. Nors bankai šiuo atveju vilioja naujus verslo klientus aktyviai komunikuodami ir siūlydami vieni už kitus geresnes paskolų sąlygas, toli gražu ne visoms smulkioms įmonėms pavyksta sudominti bankus perspektyviomis ir, pirmiausia, ne tokiomis rizikingomis verslo idėjomis.

4.2.2. Lietuvos pastatų ūkio valdymo sektoriaus SSGG analizės vertinimas

Stiprybės

Lietuvos pastatų ūkio valdymo sektoriaus plėtra pamažu juda teigiama kryptimi: vis efektyviau prižiūrimi šalies pastatai ir jų infrastruktūra, keičiasi pastatų naudotojų požiūris į nuosavybės

priežiūros svarbą, auga paslaugų paklausa ir dėl to kyla pati paslaugų kokybė, nes tai skatina įmonių tarpusavio konkurenciją.

Lietuva sėkmingai stiprina integracijos į Europos Sąjungą procesus. Lietuvos statybos ir pastatų priežiūros šakose sėkmingai diegiamos Europos Sąjungos direktyvos ir Europos standartai. Seimas priėmė naujos redakcijos Statybos įstatymą, kuris yra suderintas su ES normomis. Parengtos įstatymo pataisos reglamentuoja projektuotojo ir rangovo atsakomybę, t. y. įvestas privalomasis projektuotojo ir rangovo civilinės atsakomybės draudimas. Statybos įstatymo pataisomis atsisakoma dešimtmečiais galiojusios projektų derinimo procedūros. Pradėti taikyti europietiški pastatų ūkio valdymo standartai.

Lietuvoje sėkmingai veikia svarbiausios rinkos institucijos ir yra sudarytos ekonominės plėtros nuostatos. Vėlgi jos yra suderintos su Europos Sąjungos strategijomis ir planais. Tai leidžia pastatų ūkio valdymo įmonėms nevaržomai plėtoti savo verslą ir gerinti šalies pastatų ūkį.

Lietuva priskirtina prie atviros ekonomikos šalių. C. Zinnes, Y. Eilat ir J. Sachs atliko 25 pereinamosios ekonomikos šalių konkurencingumo analizę. Jų konkurencingumas buvo nagrinėtas remiantis septynių rodiklių posistemiais: ekonomikos atvirumas, technologijų naudojimas, valdymo efektyvumas, infrastruktūra ir jos kokybė, finansų sektorius, darbo rinkos ir jų valdymas, institucijų efektyvumas. Atlikus ekonomikos atvirumo kompleksinę analizę, nustatyta, kad Lietuva yra 6-ojoje vietoje (Zavadskas *et al.* 2002).

Lietuvos švietimas pastatų statybos ir priežiūros srityse per 20 nepriklausomybės metų sparčiai patobulėjo ir yra nuolatos pertvarkomas, gerinamas. Išplėtotą statybos, pastatų ūkio valdymo specialistų rengimo sistema ir paruošimas universitetuose sudarė sąlygas realizuoti kvalifikuotą darbo jėgos potencialą siekiant padidinti pastatų ūkio valdymo sektoriaus konkurencingumą. Geri statybos sektoriaus pagrindai, stiprios tradicijos, paveldėtos iš buvusios TSRS, leidžia pakankamai greitai reorganizuoti šalies statybos sektorių ir integruoti naują dar mažai išplėtotą pastatų ūkio valdymo sektorių.

Silpnybės

Lietuva smarkiai atsilieka nuo Europos Sąjungos šalių pagal ekonomikos raidos lygį, egzistuoja realios galimybės įveikti šį atsilikimą tik per 30–40 metų. Šaliai dar tenka įveikti naujiems pasaulinės ekonomikos dalyviams būdingas problemas. Šalyje nepakankamos atvirai nacionalinei ekonomikai bendrosios išplėstinės reprodukcijos sąlygos. Šalies ekonomika dar neužtikrina pakankamų sąlygų socialinei plėtrai ir užimtumui: žemas užimtumo lygis ir didelis bei struktūriškai nepalankus nedarbas, nepakankama darbo vietų kokybė: mažas darbo užmokestis, ne visada paisoma darbų saugos įstatymų reikalavimų, taip pat nepakankamai skatinamas naujų darbo vietų kūrimas, mažas darbo rinkos lankstumas, didelė nelegali darbo rinka ir darbo jėgos migracija. Nepakankamai plėtojami žmogiškieji

ištekliai bei mokymosi visą gyvenimą galimybės, neadekvatus aktyvios darbo rinkos politikos finansavimas. Nevieninga ir fragmentiška užimtumo politika, nepakankama užimtumo politikos, socialinio draudimo ir socialinės paramos sanglauda. Socialinio draudimo išmokos, pirmiausia pensijos, pernelyg mažos, socialinės paramos sistema nepakankamai orientuota į žmogų, neapėpia marginalinių socialinės atskirties grupių, silpna valstybės parama apsirūpinant būstu, padidėjusi socialinė ir regioninė diferenciacija.

Nepakankamai efektyvi teisinė aplinka – neišbaigta nekilnojamojo turto valdymo teisinė bazė. Nekilnojamojo turto sandoriuose labai daug problemų iškyla viešuosiuose pirkimuose. Dėl per mažai skiriamų lėšų nauji statybą reglamentuojantys dokumentai rengiami ir įgyvendinami palyginti lėtai. Viešųjų pirkimų įstatymas nėra pritaikytas statybai. Europos darnių statybos standartų įdiegimo laikotarpis daugiausia priklauso nuo turimų lėšų ir nuo šių standartų parengimo Tarptautinėse ir Europos standartizavimo organizacijose terminų. Neišspręstos nebaigtų statybų ir žemės nuosavybės problemos. Per mažai skatinamos investicijos į gyvenamąją statybą, į būsto atnaujinimą ir modernizavimą.

Per nepriklausomybės laikotarpį Lietuva įgijo dar nepakankamą valstybinio strateginio nacionalinės plėtros valdymo patirtį – nebuvo rengiama kompleksinė nacionalinės plėtros ilgalaikė strategija. Valstybė nevykdo nuolatinės analizės, kuri leistų anksčiau pastebėti pasaulinės ekonomikos nuosmukių ir krizių požymius ir laiku imtis veiksmų bei priemonių jų pasekmėms sušvelninti. Nestabili ir vidaus politinė aplinka. Valdžių kaita, nepasidalijimas postais ir vidinės tarpusavio politikų problemos bei tvirtų politinių nuostatų bei strategijų ekonomikai gaivinti neturėjimas smukdo ir verslą, ir blogina investicinę aplinką. Lietuvos užsienio ekonominių ryšių politika kuriama nesiremiant aiškiai suformuluotais nacionaliniais interesais. Į eksportą orientuotos besivejančios plėtros modelis neparemtas valstybės nacionalinio konkurencingumo veiksniais. Užsienio transnacionalinių kompanijų tiesioginių investicijų klimatas Lietuvoje nėra pakankamai palankus konkuruojant dėl jų su kitomis šalimis. Lietuvos transnacionalinės kompanijos vis dar kuriamos ir yra labai nestiprios, o negaudamos savo plėtrai valstybės paramos, svarbesnio vaidmens stiprinant šalies nacionalinį konkurencingumą pasaulinėje rinkoje nevaidina. Menkai skatinamos įmonių investicijos į technologijų plėtotę, prastai panaudojamos lizingo galimybės. Iš karto ir labai smarkiai buvo sumažintos valstybinės investicijos. Investicijų į mokslo ir technologijų plėtojimą yra mažai, palyginti su kitomis šalimis. Per praėjusį dešimtmetį per mažai investicijų buvo skiriama naujoms technologijoms įdiegti: neremiamos pastatų priežiūros programos, nepadedama finansiškai tuo užsiimantiems verslininkams, sužlugdyta modernizacijos programa.

Lietuva iš buvusios TSRS paveldėjo neracionalią statybos produktų industriją, kuriai modernizuoti reikalingos didelės investicijos. Lietuvos statybos ir pastatų ūkio valdymo rinka fragmentiška ir maža, gyventojų perkamoji galia nedidelė, todėl turimas potencialas iki galo neišnaudojamas. Europos

statybos standartų įdiegimo laikotarpis daugiausiai priklauso nuo finansinių išteklių ir nuo šių standartų parengimo Europos standartizavimo organizacijose terminų. Neskiriami pakankami ištekliai naujų statybą reglamentuojančių dokumentų parengimui. Lietuvos statybos bendrovių pagrindinės darbų apimtys vykdomos šalies viduje. Statybos ir pastatų ūkio valdymo sektoriaus bendrovės per mažos pavieniui konkuruoti tarptautiniu lygiu, formuoti savo išteklius ir patirtį konkrečioms eksporto projektams.

Pastatų ūkio valdymo sektoriaus plėtrą stabdo ir tokie veiksniai: dideli mokesčiai, apyvartinių lėšų trūkumas, sudėtingos kredito gavimo sąlygos, pradinio kapitalo stoka, nepakankamai išplėtotą institucinę infrastruktūrą, administracinių barjerų gausa ir biurokratizmas, aukštas nusikalstamumo lygis. Lietuvos verslumo lygis labai žemas, matuojant smulkių ir vidutinių įmonių skaičiumi 1000–čiui gyventojų. Nusidėvėję smulkių ir vidutinių įmonių įrenginiai, pasenusios gamybos technologijos, lėti verslo plėtros tempai, nedidelis eksportas, finansinių paramos priemonių stoka. Neveiksminga informacijos sistema, nepakankama verslą pradedančių bei verslu besiverčiančių vadovų kvalifikacija, ribotos galimybės kelti kvalifikaciją veikiančioje įmonėje, nepakankama teisės bazė ir infrastruktūra elektroniniam verslui plėtoti. Nepakankami ryšiai tarp smulkių ir vidutinių bei didelių įmonių, netolygi verslo plėtra regionuose.

Galimybės

Lietuva stiprindama integracijos į Europos Sąjungą procesus turi palankias galimybes savo gamybą susieti su Vakarų Europos šalimis. Pavyzdžiui, reali galimybė bendradarbiauti su pastatų ūkio valdymo profesijos pradininke profesionale Jungtine Karalyste ir pritraukti investuotojus, kurie planuoja savo veiklą plėtoti Centrinės ir Rytų Europos rinkose. Iš Jungtinės Karalystės investuotojų būtų galima pasimokyti gerosios pastatų ūkio valdymo praktikos pavyzdžių bei stebėti, kas vyksta jų rinkoje ir kai kuriuos aspektus panaudoti Lietuvos pastatų priežiūros srityje.

Lietuvos integracija į milžinišką Europos Sąjungos vidaus rinką atvers dideles galimybes šalies ūkio plėtrai: išplės realizavimo rinkas, sudarys prielaidas užsienio prekybos pagyvėjimui, prekių ir paslaugų gamybos reorganizavimui, užsienio investicijų augimui. Ekonominė integracija į aukštesnio lygio tarpvalstybinę ekonomikos struktūrą atvers galimybes siekti technologinės pažangos. Lietuva turės didžiulius ir realius šansus sparčiai mažinti savo technologinį ir ekonominį atsilikimą, narystės ES pagrindu įsitraukdama į perspektyvių produkcijos rūšių vertės kūrimo grandinę (angl. *value chain*). ES teisės bazė, paprastai ginanti silpnesnes šalis nares ir formaliai atitinkanti tiek silpnų, tiek stiprių dalyvių interesus, sumažins neigiamą pasaulinio ūkio konjunktūrinio pobūdžio įtaką Lietuvai. Lietuva nacionalinės ekonomikos plėtrai galės išnaudoti savo palankią tranzito tarp Vakarų ir Rytų šalies geografinę padėtį.

Reikėtų atkreipti dėmesį, kad plėtimasis į kitas Europos Sąjungos šalis ir paslaugų perkėlimas ten bei investicijų skatinimas į Lietuvą iš užsienio investuotojų yra tiek pat svarbus aspektas, kaip ir pastatų ūkio valdymo paslaugų plėtra įvairiuose Lietuvos regionuose (ne tik didžiuosiuose miestuose). Taip būtų galima praplėsti šalies pastatų ūkio valdymo sektorių, skatinti vietos konkurenciją, taip pat pritraukti užsienio šalių kapitalą ir kartu pagerinti mažiau aktyvių miestų nekilnojamojo turto būklę.

Lietuvos ekonomikai integruojantis į Europos Sąjungos ekonomiką, skaitmeninės erdvės panaudojimas atvers platesnes rinkas ir sudarys sąlygas veiksmingesniam kooperavimuisi su labiau pažengusiomis ekonomikomis. Informacinių technologijų ir telekomunikacijų galimybių panaudojimas leis didinti visų ūkio šakų prekių ir paslaugų konkurencingumą pasaulinėje rinkoje, plėtoti šiomis technologijomis paremtą prekių gamybą bei paslaugų teikimą visose ūkio šakose, taip pat ir jų eksportą, mažinti nedarbą ir išlaikyti aukštos kvalifikacijos specialistus naudojant teledarbą. Modernių technologijų taikymas, moksliniai tyrimai ir plėtra pastatų ūkio valdymo sektoriuje ir valstybinė parama sukurtų naujas darbo vietas, skatintų šalies BVP augimą, finansų atsigavimą. Žinoma, reikalinga pažaboti stambių šalies įmonių apetitą valstybės energetikos sektoriuje ir kelti smulkųjų bei vidutinį verslą. Taip atsirastų galimybė kurti labai aukšto lygio pastatų ūkio valdymo įmonėms, kurios būtų nors ir nedidelės, bet turėtų tam tikrų specializacijų darbuotojus, galinčius teikti ypač profesionalias pastatų priežiūros paslaugas.

Reikėtų atkreipti dėmesį ir į tai, kad nors ir gerėja verslininkų požiūris į pastatų ūkio valdymo paslaugų efektyvumą, Lietuvos įmonėms pakankamai prastai sekasi pritraukti klientus ir apie pastatų ūkio valdymo paslaugų naudą nekilnojamojo turto savininkams yra mažai žinoma, todėl siūlytina skatinti reklamą informatyvumo tikslais (per televiziją, internetą, radiją, spaudą ir t. t.). Taip būtų galima išjudinti rinką; pastatų ūkio valdytojams sektųsi efektyviau bendradarbiauti su klientais.

Grėsmės

Lietuva yra ekonomiškai labai priklausoma nuo kitų Europos Sąjungos ir kaimyninių Centrinės ir Rytų Europos šalių, todėl bet kokie ekonominiai svyravimai labai stipriai veikia šalies ūkį. Nors ekonomistų prognozės dėl galimos antros krizės bangos daugiau adresuotos išsivysčiusioms Vakarų pasaulio šalims, tačiau tai neišvengiamai gali atsiliiepti ir pereinamosios ekonomikos šalims, taigi ir Lietuvai. Šie veiksniai gali stabdyti Lietuvos pastatų ūkio valdymo rinką ir investicijas į nekilnojamąjį turtą, o reikšmingoms reformoms reikalingos didelės išlaidos, kurioms lėšų šalies biudžete gali nelikti. Lietuva nėra apsaugota nuo išorinių sukrėtimų ateityje. Krizės finansų rinkose gali apsunkinti skolos refinansavimą. Dėl blogų ekonominės politikos sprendimų ar pablogėjusių šalies makroekonominių rodiklių sumažinti Lietuvos kredito reitingai apsunkintų skolinimąsi (didintų skolinimosi išlaidas). Vertybinių popierių rinkoje nesusikūrus vietiniams instituciniams investuotojams (investiciniai fondai,

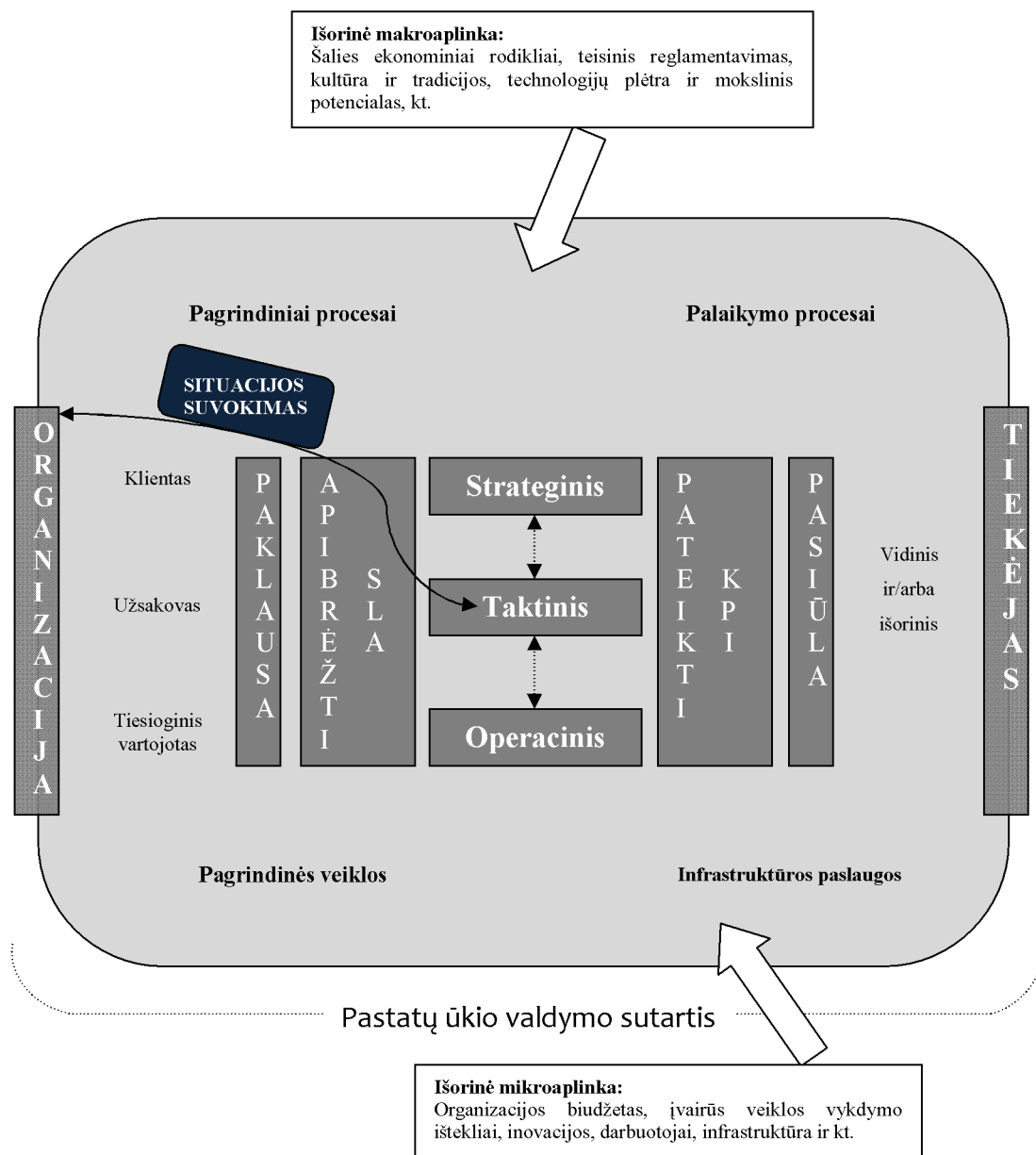
pensijų fondai), sugebantiems konkuruoti su užsienio instituciniais investuotojais, iš Lietuvos bus išvežamos smulkių Lietuvos investuotojų lėšos, nes rinkoje veikiantys užsienio instituciniai investuotojai skirs mažiau dėmesio galimybėms investuoti į Lietuvos bendrovių vertybinius popierius. Poreikis konkuruoti ne tik su vietos vertybinių popierių viešosios apyvartos tarpininkais, bet ir su užsienio tarpininkais, gali paskatinti tarptautiniu mastu smulkias Lietuvos finansų maklerio įmones pasitraukti iš vertybinių popierių rinkos. Liberalus kapitalo judėjimo režimas ir fiksuotas valiutos kursas nepalieka galimybių pristabdyti pernelyg spartų kapitalo pasitraukimą, todėl būtina subalansuota makroekonominė politika ir saugi įsipareigojimų užsieniui struktūra.

Nepakankamas darbo rinkos lankstumas ir mobilumas didins nedarbo problemas, taip pat trukdys inovacijoms, modernių technologijų plėtrai. Regioninės raidos netolygumas didins užimtumo ir socialinės plėtros lygio diferenciaciją, sąlygos marginalinių regionų susidarymą. Darbo jėgos emigracija, ypač aukštos kvalifikacijos specialistų, gali tapti pastatų ūkio valdymo sektoriaus plėtros stabdžiu. „Protų nutekėjimas“ silpnins šalies intelektualinį potencialą, sukels depopuliaciją, didins kvalifikuotos darbo jėgos stygiaus ir nekvalifikuotos darbo jėgos pertekliaus problemas šalyje. Kartu su biudžeto išlaidų švietimui, mokymui ir mokslui didinimu Lietuvoje tokia emigracija gali pasireikšti tų išlaidų praradimu bei potencialaus nacionalinio produkto sumažėjimu. Gali sustiprėti imigracija į Lietuvą (legali ir nelegali) iš Rytų Europos valstybių (Baltarusijos, Ukrainos, Moldovos) bei kai kurių Azijos šalių. Visuomenės senėjimas padidins poreikį socialinės apsaugos išlaidoms. Nesėkmingos užimtumo ir socialinės politikos atveju nesumažės skurstančiųjų dalis, sustiprės socialinė atskirtis bei socialinė diferenciacija.

4.3. Lietuvai siūlomas komercinės paskirties pastatų ūkio valdymo situacijos suvokimo modelis taikant sprendimų paramos sistemų veikimo principus

Pirmajame skyriuje jau buvo minėta, kad komercinės paskirties pastatai, skirtingai nuo gyvenamosios paskirties pastatų, yra skirti vykdyti verslą ir paprastai iš jo gauti tam tikrą materialinę naudą. Kiekvienam verslininkui rūpi, kad jo pagrindinė veikla būtų vykdoma kuo efektyviau, todėl dažniausiai mažiau dėmesio skiriama savo pastatų ir infrastruktūros priežiūrai (nepagrindinei veiklai). Komercinės paskirties pastatų naudotojai paprastai neturi laiko ir žinių tinkamai prižiūrėti savo materialinius išteklius, todėl dažniausiai šiuos procesus atlikti paveda pastatų ūkio valdymo įmonėms.

Norint efektyviai prižiūrėti pastatų ir infrastruktūros ūkį, pastatų ūkio valdytojai turi greitai reaguoti į besikeičiančius verslininkų poreikius ir verslo procesus ir tinkamai **suvokti situaciją**, t. y. veiksnius, darančius įtaką tiek pastatų ūkio organizacijai, tiek jos klientams. Tai gali būti išorinė mikroaplinka ir makroaplinka. 4.1 pav. pateikiamas bendrasis komercinių pastatų ūkio valdymo modelis, kuris parodo, kaip pastatų ūkio valdymo sistema palaiko pagrindinę organizacijos veiklą.



4.1 pav. Bendrasis komercinės paskirties pastatų ūkio valdymo modelis (sudaryta remiantis LST EN 15221–1:2007 standarte pateiktu modeliu)

Kiekviena organizacija, norėdama pasiekti savo strateginius tikslus, remiasi pagrindiniais procesais, vykstančiais viduje ir už jos ribų. Besikeičiančios rinkos tendencijos ir teisės aktai, technologijos ir įmonių susivienijimai pastoviai veikia šiuos procesus. Šie pokyčiai gali būti valdomi ir struktūrizuojami strateginiame, taktiniame ir operaciniame lygmenyse siekiant organizacijai likti gyvybingai ir atitinkančiai besikeičiančius reikalavimus.

Palaikymo procesai, kurie gali būti pateikiami iš vidinių arba išorinių paslaugų tiekėjų, turi tiesioginį poveikį pagrindinės veiklos efektyvumui ir veiksmingumui. Skirtumas tarp pagrindinės veiklos ir pastatų ūkio paslaugų kiekvienos organizacijos yra vertinamas individualiai.

Organizacijos veiklos pagrindą sudaro klientai, užsakovai ir tiesioginiai vartotojai. Klientui (priskiriamas strateginiam lygmeniui) yra svarbu reikiamas pastatų ūkio paslaugas, kadangi užsakovas

(jau taktiniame lygmenyje) nurodo ir užsako paslaugas su tam tikromis sąlygomis, kurios įtvirtinamos pastatų ūkio valdymo sutartyse. Operacinio lygmens tiesioginiai vartotojai gauna šias palaikymo paslaugas. Tai dažniausiai yra pastatų ūkio ir infrastruktūros valdymo paslaugos.

Pastatų ūkio valdymo tikslas yra paklausos ir pasiūlos balansavimas organizacijos viduje, kad būtų galima pasiekti optimizuotą derinį tarp reikalavimų paslaugoms ir organizacijos pajėgumo, suvaržymų bei paslaugų kainų:

- **Paklausa.** Tai yra organizacijos pagrindinės veiklos vykdymo būtina sąlyga dėl pastatų ūkio paslaugų (erdvė bei infrastruktūra ir/arba žmonės ir organizacija). Pastatų ūkio valdymo paklausa priklauso nuo organizacijos pagrindinės veiklos. Kliento atsakomybė (organizaciniu lygiu) – aiškiai apibrėžti pastatų ūkio valdymo strategiją ir reikalavimus.
- **Pasiūla.** Plataus spektro paslaugų teikimas apibrėžiamas pastatų ūkio valdymo sutartyje. Pasiūla yra valdoma vidaus ir/arba išorės paslaugų tiekėjų.

Siekiant optimizuoti veiklą ir turto vertę labai svarbu subalansuoti paklausą ir pasiūlą, remiantis ekonominių, organizacinių ir strateginių tikslų.

Kai paklausos reikalavimai yra aiškiai išreikšti, paslaugos yra apibrėžiamos ir įforminamos paslaugų lygio sutartyse (angl. *service-level agreements (SLAs)*). Paslaugų lygio sutartys apibrėžia paslaugų lygį ir sąlygos jose gali būti pakeistos per tam tikrą laiką.

Pagrindiniai veiklos rodikliai (angl. *key performance indicators (KPIs)*) yra nustatomi siekiant įvertinti veiklos rezultatus ir stebėti pažangą laikui bėgant. Pagrindinių veiklos rodiklių valdymas yra visų pirma paklausos atsakomybė. Jie gali būti naudojami stebėti paslaugų lygio sutartis ir palyginti juos tarp organizacijų, siekiant nustatyti geriausią praktiką.

Norint užtikrinti sėkmę ir pasiekti reikiamus rezultatus, pastatų ūkio valdymas turi būti artimai suderintas su organizacijos tikslais, misija ir vizija. Todėl pastatų ūkio valdymas veikia pagal šiuos pagrindinius lygmenis: strateginį, taktinį ir operacinį.

Strateginis lygmuo. Pasiekti organizacijos tikslus ilgalaikėje perspektyvoje:

- apibrėžti pastatų ūkio valdymo strategiją laikantis organizacijos strategijos;
- politikos formavimas, gairių erdvės planavimui, turto, procesų ir paslaugų valdymui parengimas;
- didelės pastangos ir atsakomybė;
- inicijuoti rizikos analizę ir pateikti kryptį, kad organizacija galėtų prisitaikyti prie nuolatinių aplinkos pokyčių;
- inicijuoti paslaugų lygio sutartis ir stebėti pagrindinius veiklos rodiklius;
- valdyti pastatų ūkio poveikį pagrindinei veiklai, išorės aplinkai ir bendruomenei;
- palaikyti ryšius su valdžios institucijomis, nuomininkais ir nuomotojais (pastatų valdytojais, naudotojais), strateginiais partneriais, asociacijomis ir t. t.;

- vadovavimas pastatų ūkio valdymo organizacijai.

Taktinis lygmuo. Strateginiams tikslams įgyvendinti organizacijoje per vidutinės trukmės laikotarpį. Šis etapas svarbus tuo, kad jo metu pastatų ūkio valdymo vadovai turi tinkamai **suvokti situaciją** (angl. *situation awareness*), tinkamai ją interpretuoti (įvertinti) ir imtis tam tikrų veiksmų (taktikos, priemonių plano). Šiems tikslams realizuoti reikėtų imtis tokių veiksmų:

- įgyvendinti ir stebėti strategijų gairėse numatytus veiksmus;
- kurti verslo planus ir planuoti biudžetus;
- pastatų ūkio valdymo tikslus paversti į operacinio lygmens reikalavimus;
- apibrėžti paslaugų lygio sutartis ir įvertinti pagrindinius veiklos rodiklius (veiklos rezultatai, kokybė, rizika ir vertė);
- stebėti, kaip laikomasi įstatymų ir kitų teisės aktų;
- valdyti projektus, procesus ir sutartis;
- valdyti pastatų ūkio valdymo komandą;
- optimizuoti išteklių naudojimą;
- prisitaikyti prie pokyčių ir pranešti apie juos (pvz., rengti ataskaitas);
- bendradarbiauti su vidiniais ir išoriniais paslaugų teikėjais taktiniame lygmenyje.

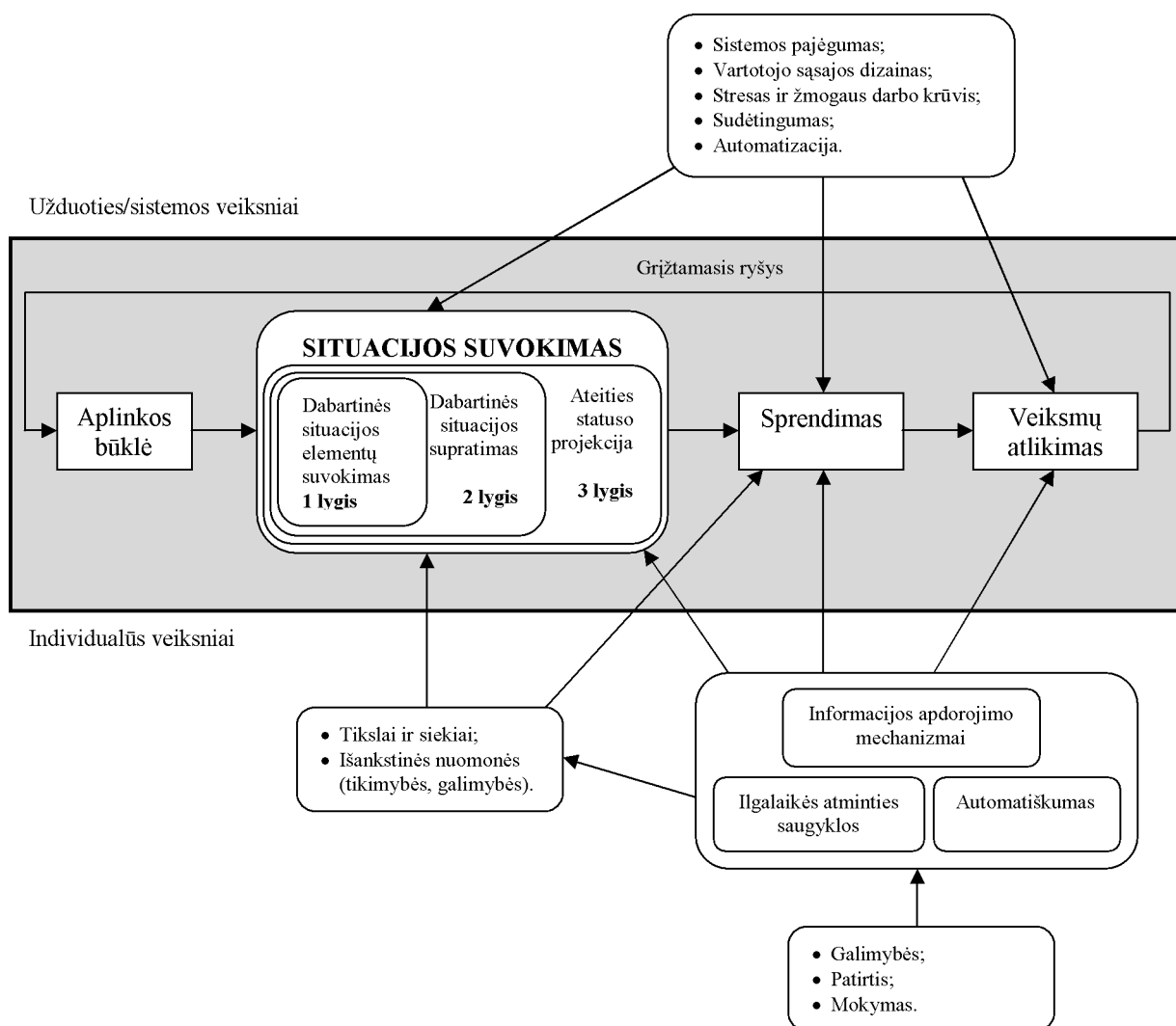
Operacinis lygmuo. Teikti paslaugas tiesioginiams vartotojams kiekvieną dieną visą parą:

- teikti paslaugas vadovaujantis paslaugų lygio sutartimis;
- stebėti ir tikrinti paslaugų teikimo procesus;
- stebėti paslaugų teikėjus;
- gauti prašymus dėl paslaugų, pavyzdžiui, per pagalbos tarnybą ar paslaugų liniją;
- rinkti duomenis apie veiklos vertinimą, atsiliepimų ir galutinių naudotojų poreikius;
- bendradarbiauti su vidiniais ir išoriniais paslaugų teikėjais operaciniame lygmenyje (LST EN 15221–1:2007).

Pastatų ūkio valdytojai paprastai dirba kompleksiškoje ir dinamiškoje aplinkoje, kurioje jie turi priimti tam tikrus sprendimus. Šis sprendimų priėmimo procesas ir gautų rezultatų įvykdymas gali būti pagerintas didinant pastatų ūkio valdytojo aplinkos suvokimą. Kad būtų galima padidinti sistemos vartotojų (angl. *system-users*), kurie dirba sudėtingoje ir dinamiškoje aplinkoje, aplinkos suvokimą Lietuvos pastatų ūkio valdymo sektoriuje, reikia taikyti situacijos suvokimo (SS) sąvoką. Siekiant įgyvendinti šiuos tikslus toliau darbe pateikiamas Endsley situacijos suvokimo (SS) koncepcinis modelis. Šią koncepciją jau sėkmingai taiko Jungtinės Karalystės pastatų ūkio valdytojai, kurio principu dauguma šalies įmonių kompiuterinėje technikoje taikomi sprendimų priėmimo programiniai paketai pastatų ūkio valdytojams, įmonių vadovams. Pastatų ūkio valdymo metodų ir sprendimų

paramos sistemų integracija, kurios turi atitikti SS modelio reikalavimus, yra šio koncepcinio modelio dalis.

Plačiai priimtas apibrėžimas „situacijos suvokimas (SS)“ yra laikomas žinojimu, kas vyksta, kad būtų galima išsiaiškinti, ką daryti (Adam 1993). Iš esmės, SS yra supratimo turėjimas apie tai, kas vyksta aplink, siekiant priimti sprendimus, remiantis šia informacija dabar ir ateityje. Išsamiau SS reiškia tai, ko reikia, kad būtų galima pasiekti konkretaus darbo tikslus, suprasti, kokia konkrečiai svarbi informacija turi būti naudojama sprendimų priėmimo procese. Tai reiškia, kad svarbi yra ne tik ši informacija, kuri yra susijusi su SS užduoties žinojimu (Endsley *et al.* 2003). Oficialiai SS sąvoka sukūrė Endsley (1988, 1995 ir 2000) ir ji buvo charakterizuojama kaip aplinkos elementų suvokimas tam tikru metu ir tam tikroje erdvėje, jų reikšmės ir statuso projekcijos suvokimas artimiausioje ateityje. Kitaip tariant, formalus SS apibrėžimas yra suskirstytas į tris tikslus hierarchinius etapus: dabartinės situacijos elementų suvokimas; esamos situacijos supratimas ir ateities statuso projekcija. Santykiai tarp šių etapų ir užduočių/sistemos ir individualių veiksnių yra pavaizduoti 4.2 paveiksle. Endsley *et al.* (1998) išplėtė šiuos hierarchinius etapus taip:



4.2 pav. Siūlomas Endsley situacijos suvokimo (SS) modelis (Adapted from Endsley 1995)

1 SS lygis – dabartinės situacijos elementų suvokimas. Pirmasis žingsnis siekiant suvokti SS statusą apima atributus ir atitinkamų aplinkos elementų dinamiką. Pavyzdžiui, lėktuvo pilotas turi tiksliai suvokti informaciją apie valdomą orlaivį ir jo sistemos parametrus (oro greitį, padėtį, aukštį, maršrutą, skrydžio kryptį, ir t. t.), taip pat oro sąlygas, skrydžio valdymo prošvaisą, ekstremalių įvykių informaciją ir kitus atitinkamus elementus (Endsley *et al.* 1998). Pavyzdžiui, darbų saugos statybose specialistai turėtų suvokti informaciją, tokią kaip saugus darbas statybos aikštelėje, darbo saugos praktikos svarba, istoriniai duomenys apie įvykusius pavojus ir nelaimės, švietimo praktiką ir vykdomas saugos procedūras (Gheisari *et al.* 2010). Šiuo atveju pastatų ūkio valdytojai turėtų suvokti informaciją, kuri apima paslaugų sutartis, bendradarbiaujančių grupių informacijos poreikius, prioritetus pastatų ūkio valdymo paslaugų sferoje, t. y. kokios paslaugos paklausiausios, biudžeto galimybes ar suvaržymus ir kita.

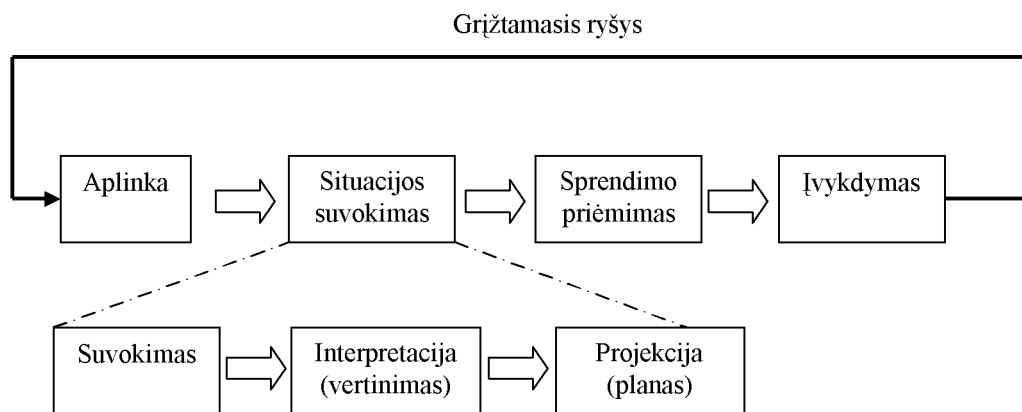
2 SS lygis – dabartinės situacijos supratimas. Situacijos supratimas yra pagrįstas nesusietų 1 lygio elementų sintezei, t. y. įvairių elementų sujungimui į visumą. 2 SS lygyje jau yra žinoma apie elementus, kurie yra įtraukti tam, kad būtų galima suprasti situaciją, t. y. šių elementų svarbą atsižvelgiant į piloto tikslus (lėktuvo piloto pavyzdys). Čia remiamasi 1 lygio elementų informacija, pagal kuriuos bus suformuotas holistinis aplinkos vaizdas, įskaitant informaciją apie įvykių svarbumo suvokimą 2 lygyje (Endsley *et al.* 1998). Pavyzdžiui, darbų saugos statybose specialistai aikštelės teritorijoje turi nustatyti įvairius avarijų aspektus ir atlikti reikalingas procedūras (vienas iš darbų saugos specialisto tikslų), taip pat turėtų suprasti tokius klausimus:

- nustatyti avarijos tipą ir sunkumą, žinoti gydymo ir pagalbos būdus žmonėms jų metu;
- spręsti draudimo klausimus;
- priežasčių analizė ir priemonių užkirsti kelią tokių nelaimių pasikartojimams nustatymas;
- duomenų įvairiais būdais surinkimas (Gheisari *et al.* 2010).

Šis supratimas darbų saugos specialistams turėtų pateikti mintyse vaizdą apie tai, ką jie turėtų daryti, kad galėtų pasiekti savo tikslą nustatant įvairius nelaimingų atsitikimų aspektus ir atlikti būtinas procedūras.

3 SS lygis – ateities statuso projekcija. Tai yra gebėjimas projektuoti būsimus veiksmus turint tam tikrą aplinkos informaciją (elementus) bent jau artimiausiu metu, kas ir sudaro trečiąjį, aukščiausio lygio situacijos suvokimą. Tai pasiekama per žinias apie aplinkos būseną ir elementų dinamiką bei situacijos supratimą (tiek 1 SS lygio, tiek 2 SS lygio) (Endsley *et al.* 1998).

Pagerintas SS gali padėti priimti efektyvesnius sprendimus ir tinkamai įvykdyti užduotis (Endsley ir Garland 2000). 4.3 paveiksle pavaizduotas ryšys tarp aplinkos žinojimo, situacijos suvokimo, sprendimų priėmimo ir užduočių įvykdymo. Pirmajame lygyje vadovas turėtų suvokti svarbią informaciją (1 SS lygis), tada integruoti šiuos duomenis su užduočių tikslais (2 SS lygis), ir pabaigoje, prognozuoti ateities įvykius, remiantis savo supratimu (3 SS lygis).



4.3 pav. Situacijos suvokimo grįžtamojo ryšio ciklas (Adapted from Endsley and Garland 2000)

Nors teigiama, kad patobulintas SS modelis gali padėti priimti efektyvesnius sprendimus, tai nėra visiškai tiesa ir nėra pritaikoma visose situacijose. Yra ir kitų veiksnių, tokių kaip strategija, patirtis, mokymas(-is), asmenybė, organizaciniai ir techniniai suvaržymai, kurie taip pat gali daryti įtaką sprendimų priėmimo procesui (Endsley and Garland 2000). Esama atvejų, kai situacijos suvokimas yra prarandamas ir žmogus be sprendimų paramos sistemų pagalbos paprastai sugeba lėčiau rasti klaidas, reikia papildomo laiko diagnozuoti problemą ir atlikti korekcinis veiksmus (Endsley and Kiris 1995). Net ir mažos situacijos suvokimo klaidos gali sukelti rimtų problemų, skirtingos taikymo srities metodas padėjo įtvirtinti šią koncepciją galimose srityse (Endsley 1995).

Įvairiose srityse, pavyzdžiui, naikintuvuose, elektroninių sistemų ir automatikos technologijose, antžeminiame transporte, energijos gamyboje ir paskirstyme, kosmoso operacijose, atominėse elektrinėse ir medicinoje, taikoma SS metodika (Endsley 2000). Vienas iš pavyzdžių yra Son *et al.* (2008) SS reagavimo į nelaimės sistema. Jie nustatė, kad SS modelis yra labai svarbus tam, kad:

- būtų galima užtikrinti reagavimo į nelaimės sistemos efektyvumą;
- gelbėtojams būtų galima suprasti sistemos sprendimų paramos naudą tiek strateginiuose, tiek veiklos lygmenyse.

Be to, jie nustatė, kad efektyviam sprendimui priimti, informacinių technologijų sistemos turėtų būti suprojektuotos padėti priimti sprendimus individualiai, taip pat žmonių grupėms, atsižvelgiant į sudėtingą žmogaus ir technikos sąveiką, kai su sistema dirba vienas asmuo (pvz., padalinio vadovas), grupė asmenų (komandai) ar visa organizacija. Jie padarė išvadą, kad SS galėtų sudaryti vartotojui galimybę gauti reikiamą informaciją, kai jos reikia esant dinamiškoms ir sudėtingoms aplinkybėms ir taip pagerinti sprendimų priėmimo ir reagavimo į problemas galimybes. Gheisari *et al.* (2010) taikė tą pačią koncepciją darbų saugos valdymui statybose. Jie nustatė, kad darbų saugos specialisto pagrindinis tikslas yra sudaryti saugias darbo sąlygas statybos aikštelėje, sumažinti nelaimingų

atsitikimų, susižalojimų ir pavojų riziką. Norint pasiekti šį pagrindinį tikslą, darbų saugos specialistai turėtų atlikti tris pagrindinius toliau nurodytus tikslus:

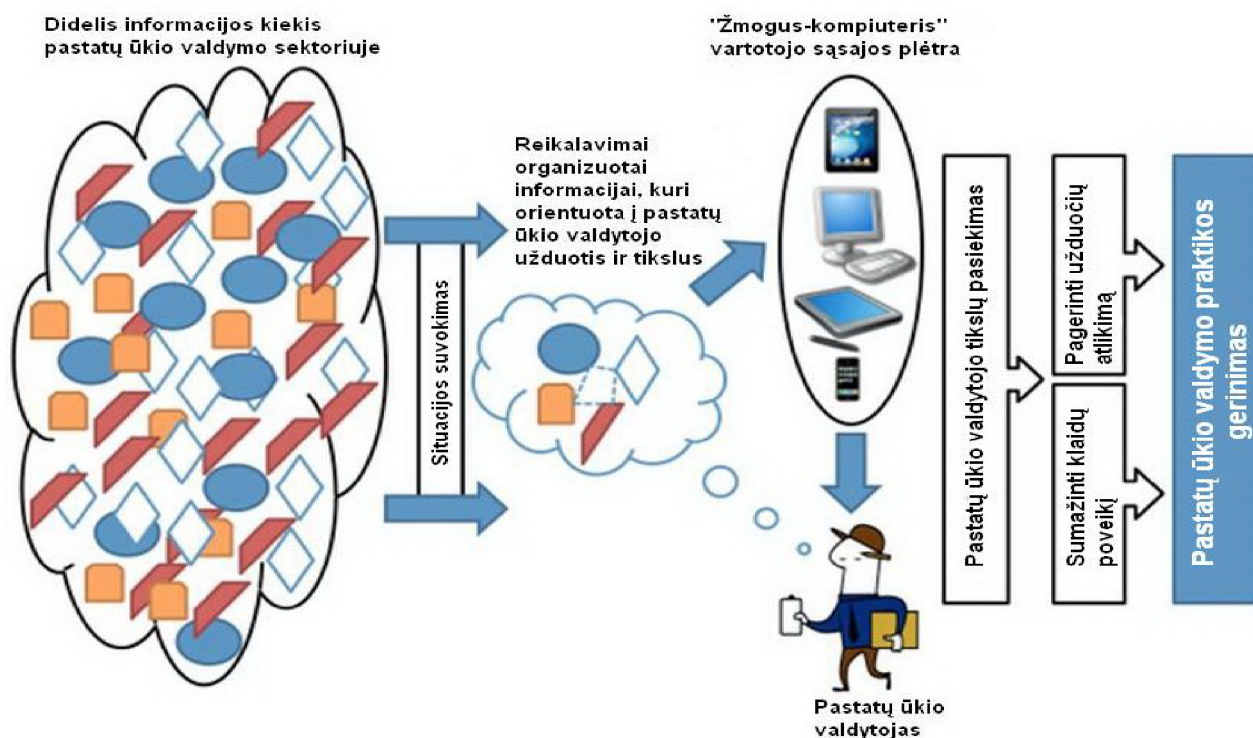
- atlikti patikras statybos aikštelėje dėl galimų pavojų išvengimo;
- organizuoti mokymus darbininkams;
- valdyti nelaimingus atsitikimus.

Jie padarė išvadą, kad tai SS pagrįsta metodika turi didelį potencialą pagerinti darbų saugos situaciją statybos aikštelės.

Lietuvos komercinės paskirties pastatų ūkio valdymo srityje nėra taikoma tokia metodologija, nors ši verslo sfera yra pakankamai sudėtinga, reikalaujanti greitų ir efektyvių sprendimų dinamiškoje aplinkoje veikiant plačiam suinteresuotų grupių ratui. Toliau yra pateikiamas išvestinis galutinis modelis, kuris rodo, kaip būtų galima situacijos suvokimo (SS) koncepciją integruoti į Lietuvos komercinės paskirties pastatų ūkio valdymą ir kokių tai duotų rezultatų.

SS koncepcija pritaikyta Lietuvos komercinės paskirties pastatų ūkio valdymo sričiai. Veikiant sudėtingoje pastatų ūkio valdymo aplinkoje, vadovai negali lengvai ir tiksliai analizuoti bei tvarkyti informaciją. Turi būti atlikti optimalūs sprendimai.

4.4 paveiksle parodytas siūlomas pastatų ūkio valdymo (PŪV) ir situacijos suvokimo (SS) integruotas modelis, kuris gali padėti pastatų ūkio valdytojams susitvarkyti su dideliu informacijos kiekiu.



4.4 pav. Konceptualus pastatų ūkio valdymo (PŪV) ir situacijos suvokimo (SS) integruotas modelis (Adapted from Gheisari and Irizarry 2011)

Naudojant SS koncepciją galima filtruoti didelį informacijos kiekį ir pasirinkti reikiamą informaciją, ją sisteminti ir pateikti pastatų ūkio valdytojui reikiama forma. Reikalavimai organizuotai (tinkamai parengtai) informacijai ne tik turi formuoti pastatų ūkio valdytojo supratimą ir aiškų situacijos vaizdą, bet ir padėti plėtoti žmogaus ir kompiuterio sąveiką ir pritaikymą žmogui. Visa tai gali pagerinti sprendimų priėmimo procesą ir efektyviai siekti tikslų pastatų ūkio valdymo srityje. Tokie tikslai kaip klaidų skaičiaus sumažinimas ir užduočių įvykdymo rezultatų gerinimas padeda formuoti gerą pastatų ūkio valdymo praktiką. SS metodo taikymas nėra skirtas visiems pastatų ūkio valdymo klausimams spręsti. Jo tikslas yra pagerinti situacijos suvokimą ir padėti pastatų ūkio valdytojams plėsti išsamios ir patikimos informacijos duomenų bazę, kuri leistų pagerinti veiklos rezultatus. Kiekvienas pastatų ūkio valdytojas yra visiškai atsakingas už galutinę turimą informaciją ir numatomų veiksmų eigą. Nors šis metodas paremtas išmatuojama informacija, tačiau sprendimų priėmimui gali daryti įtaką ir neišmatuojami veiksniai (Gheisari and Irizarry 2011).

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Atlikus Lietuvos ir Jungtinės Karalystės nekilnojamojo turto sąvokų analizę ir komercinės paskirties nekilnojamojo turto klasifikacijų analizę, nustatyta, kad abiejose šalyse nekilnojamasis turtas suprantamas visiškai skirtingai. Jungtinėje Karalystėje komercinės paskirties nekilnojamojo turto klasifikavimas yra griežtai teisiškai reglamentuotas ir išsamus, o Lietuvoje nėra konkrečios klasifikacijos sistemos ir teisinės bazės ir turtas klasifikuojamas nekilnojamojo turto specialistų sutartinai. Lietuvai reikėtų patobulinti statybos techninį ir nekilnojamojo turto reglamentavimą ir papildyti esamas turto klasifikavimo taisykles.
2. Išnagrinėjus ir palyginus Lietuvos ir Jungtinės Karalystės ekonominę situaciją ir ją lemiančius rodiklius (BVP, infliacija ir kt.), daroma išvada, kad Jungtinėje Karalystėje padėtis daug geresnė, todėl šioje šalyje yra galimybė sudaryti geresnėms sąlygoms plėtoti šalies komercinės paskirties pastatų ūkio valdymą. Atsižvelgiant į tai, kad Lietuva nėra labai išsystčiusi šalis kaip Jungtinė Karalystė, nėra stambi eksportuotoja ir pan., šioje šalyje būtų racionalu skatinti inovacijas ir investuoti į naujausias technologijas, mokslą ir aukštos kvalifikacijos darbo jėgą. Tai padėtų šaliai efektyviau kelti ekonomiką, kuri nulemtų ir teigiamą komercinių PŪV plėtrą.
3. Atlikus Lietuvos, Jungtinės Karalystės ir užsienio šalių pastatų ūkio valdymo apžvalgą, nustatyta, kad Lietuvoje siūlomos nekilnojamojo turto valdymo ir pastatų ūkio valdymo paslaugos labai artimos kaimyninėse šalyse siūlomoms paslaugoms, tačiau gerokai skiriasi nuo Jungtinės Karalystės, kaip atskiros pastatų ūkio valdymo mokyklos, Skandinavijos šalyse, Pietų Europoje siūlomų paslaugų. Jose pastatų ūkio valdymo rinka gerokai pažengusi ir yra aukštesnio lygio. Lietuvai reikėtų stebėti pažengusių šalių pastatų ūkio valdymo rinkas ir analizuoti gerosios praktikos pavyzdžius bei bandyti pritaikyti juos vietinėje rinkoje.
4. Atlikta Lietuvos ir Jungtinės Karalystės komercinės paskirties pastatų ūkio valdymo SSGG analizė. Pažymėtina, kad Lietuvoje didelės bendrosios ekonominės problemos, tokios kaip didelis nedarbo lygis, emigracija ir darbo rinkos senėjimas, vyriausybės nesugebėjimas imtis efektyvių veiksmų skatinti ekonomiką, atsiliepia ir komercinių pastatų ūkio valdymo sektoriui. Jungtinėje Karalystėje esti panašios problemos, išskyrus tai, kad šalyje išlaikyti aukštos kvalifikacijos specialistai, klesti inovacijos ir technologijos, todėl komercinės paskirties pastatų priežiūros lygis yra bene geriausias visoje Europoje.
5. Komercinių pastatų ūkis turi būti valdomas taip, kad padėtų verslininkams susikoncentruoti ties savo pagrindine veikla ir joje pasiekti geresnių rezultatų, materialinės naudos. Todėl pasiūlytas Jungtinėje Karalystėje plačiai naudojamas Endsley situacijos suvokimo (SS) modelis, kuris galėtų būti integruojamas į Lietuvos komercinės paskirties pastatų ūkio valdymą. Siūlomas modelis padėtų skatinti Lietuvos PŪV įmonių veiklos efektyvumą.

LITERATŪRA IR KITI ŠALTINIAI

- A world without waste* (WRAP) [online]. 2012. [cited 11 October 2012]. Available from Internet: http://aggregain.wrap.org.uk/demolition/the_supply_chain/drivers/legislation_uk.html.
- AB „City Service“ (UAB „Mano būstas LT“) [interaktyvus]. 2012. [žiūrėta 2012 10 18]. Prieiga per internetą: <http://www.cityservice.lt/>.
- Abacus Office Finder* [online]. 2012. [cited 22 October 2012]. Available from Internet: <http://www.serviced-offices.biz/>.
- Adam, E. C. 1993. Fighter cockpits of the future. *Proceedings of 12th IEEE/AIAA Digital Avionics Systems Conference* (DASC), 318–323.
- Akcinių bendrovių įstatymas*. Vilnius, 2000. 46 p.
- Alchimovienė, J.; Stasiukynas, A.; Gudienė, N. 2011. *Daugiabučių gyvenamųjų namų būklės analizė*. Mokslas – Lietuvos ateitis [Science – future of Lithuania]: Statyba, transportas, aviacinės technologijos [Civil and transport engineering, aviation technologies]. Vilnius: Technika. T. 3, Nr. 2 (2011), 17–20. ISSN 2029–2341.
- Alexander, K. 1997. *Facilities Management. Theory and Practice*. London. 173 p.
- Ancarani, A.; Capaldo, G. 2005. Supporting decision-making process in facilities management services procurement: A methodological approach. *Journal of Purchasing and Supply Management*, Volume 11, Issues 5-6, (September–November 2005), 232–241.
- Andersen, A. 1995. „Wasted assets?“, A Survey of Corporate Real Estate in Europe, Arthur Andersen Consulting, London.
- Andersen, H. 1998. Motives for Investments in Housing Rehabilitation among Private Landlords under Rent Control, *Journal of Housing Studies* 13(2): 177–200.
- Andersson, F *et al.* 2001. Credit risk optimization with Conditional Value – at – Risk criterion. *Math Program*. Berlin: Springer–Verlag, 273–291.
- Atkin, B.; Brooks, A. 2005. An introduction to facilities management: *Total Facilities Management*. Oxford: Blackwell, 1–11.
- Balsas. *Naujienų portalas* [interaktyvus]. 2008. [žiūrėta 2012 03 04]. Prieiga per internetą: <http://www.balsas.lt/naujiena/183269/metine-infliacija-lietuvoje-beveik-10-proc/rubrika:naujienos-verslas-pasaulioverslas/1>.
- Barret, P. 1993. *Facilities Management. Research Directions*. London, RICS Books. 250 p.
- Bersėnaitė, J. 2008. Verslo aplinka ir jo rėmimas Lietuvoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Šiauliai: Šiaulių universitetas, No. 3 (12), 30–38. ISSN 1648–9098.

- Biurai Vilniuje. Portalas nuomininkams ir biurų savininkams* [interaktyvus]. 2012. [žiūrėta 2012 10 22]. Prieiga per internetą: <<http://www.biuraivilniuje.lt/kaip-klasifikuojami-biurai-a-klase-b-klase-c-klase/>>.
- Bloomberg* [online]. 2011. [cited 4 November 2012]. Available from Internet: <<http://www.bloomberg.com/>>.
- Brauers, W.; Lepkova, N. 2003. The application of the Nominal Group Technique to the business outlook of the facilities sector of Lithuania over the period 2003–2012. *International Journal of Strategic Property Management*: editors: Edmundas Zavadskas, Brian Sloan, Artūras Kaklauskas. Vilnius: Technika. Vol. 7, No. 1, 1–9. ISSN 1648–715X.
- British Institute of Facilities Management (BIFM)* [online]. 2012. [cited 07 August 2012]. Available from Internet: <<http://www.bifm.org.uk/>>.
- Bröchner, J.; Adolfsson, P.; Johansson, M. 2002. Outsourcing facilities management in the process industry: a comparison of Swedish and UK patterns. *Journal of Facilities Management*, Vol. 1, No. 3, 265–271.
- Brzeski, W. J. *et al.* 2006. *Nekilnojamo turto vadovas*. Vilnius, Vilniaus Gedimino technikos universitetas ir Krokuvos nekilnojamojo turto institutas: UAB „Privati erdvė“, 300–350.
- Chase Cambria Company (Publishing) Limited* [online]. 2012. [cited 18 September 2012]. Available from Internet: <<http://www.chasecambria.com/site/journal/article.php?id=546>>.
- Complete Facility Solutions LTD* [online]. 2012. [cited 29 October 2012]. Available from Internet: <<http://www.cfsfacilities.com>>.
- Conway, B. Office Building. Whole Building Design Guide* [online]. 2012. [cited 22 October 2012]. Available from Internet: <<http://www.wbdg.org/design/office.php>>.
- Cuartero, J. G. 2005. Viva espana. *FM World, EFM Feature Series*, 27 May, The magazine of the British Institute of Facilities Management. 24 p.
- Curcio, S. 2005. Italian jobs: how Terotec is deciphering and formalising the profession in Italy. *FM World, EFM Feature Series*, 15 April, The magazine of the British Institute of Facilities Management. 19 p.
- Delfi. Naujienų portalas* [interaktyvus]. 2012. [žiūrėta 2012 08 10]. Prieiga per internetą: <<http://www.delfi.lt/>>.
- Discerning policy and drivers for sustainable facilities management practice. International Journal of Sustainable Built Environment* [online]. 2012. [cited 14 October 2012]. Available from Internet: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212609012000027>>.
- Duffy, F. 1992. *The Changing Workplace*, Phaidon Press Limited, London.
- Economics blog. Comment and analysis from the Guardian's economics team* [online]. 2010. [cited 11 November 2011]. Available from Internet: <<http://www.guardian.co.uk/>>.

- Economics help. Helping to simplify economics* [online]. 2011. [cited 11 November 2011]. Available from Internet: <<http://www.economicshelp.org/blog/category/inflation/>>.
- Ekonomika. Naujienu portalas* [interaktyvus]. 2011. [žiūrėta 2012 03 04]. Prieiga per internetą: <<http://www.ekonomika.lt/naujiena/gruodi-metine-infliacija-sudare-3-8-proc-3475.html>>.
- Elhington, P. *et al.* 2002. Managing project risks: a case study from utilities sector, *International Journal of project Management* 20(1): 49–57.
- Endsley, M. R. 1988. Design and evaluation for situation awareness enhancement, *In Proceedings of the Human Factors (HF) Society 32nd Annual Meeting*, Santa Monica, CA: HF Society, 97–101.
- Endsley, M. R. 1993. A survey of situation awareness requirements in air-to-air combat fighters. *International Journal of Aviation Psychology*, 3(2), 157–168. SA Technologies, Inc. Marietta, GA.
- Endsley, M. R. 1995. Toward a theory of situation awareness in dynamic systems. *Human Factors*, 37, 32–64.
- Endsley, M. R. 2000. *Theoretical underpinnings of situation awareness: A critical review*. In M. R. Endsley and D. J. Garland, Situation awareness analysis and measurement. Mahwah, NJ: LEA.
- Endsley, M. R.; Bolte, B.; Jones, D. G. 2003. *Designing for Situation Awareness: An approach to human-centered design*. London: Taylor & Francis.
- Endsley, M. R.; Garland, D. J. 2000. *Situation Awareness Analysis and Measurement*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- Endsley, M. R.; Kiris, E. O. 1995. The out-of-the-loop performance problem and level of control in automation. *Human Factors*, 37, 381–394.
- Endsley, M.R.; Farley, T.C.; Jones, W.M.; Midkiff, A.H.; Hansman, R.J. 1998. *Situation awareness information requirements for commercial airline pilots* (ICAT-98-1). Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology International Center for Air Transportation.
- European Committee for Standardization (CEN)* [online]. 2012. [cited 07 August 2012]. Available from Internet: <<http://www.cen.eu/cen/Sectors/Sectors/Services/Pages/Workprogramme.aspx>>.
- Feeney, L. *et al.* 1999. Private investors' investment criteria: Insights from qualitative data, *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance* 1(2): 121–145.
- Finmarkets. Naujienu portalas* [interaktyvus]. 2012. [žiūrėta 2012 09 09]. Prieiga per internetą: <<http://finmarkets.teletrader.pl/>>.
- FM sector situation in Lithuania* [online]. 2012. [cited 16 October 2012]. Available from Internet:<http://moodle.metropolia.fi/pluginfile.php/217640/mod_resource/content/1/Natalija_Lepkova_FM%20sector%20situation%20in%20LT_Helsinki%20August%202012_short.ppt>.
- French, N. 1997; French, S. 1997. Decision theory and real estate investment, *Journal of Property valuation & Investment* 15(3): 226–232.

- Фридман, Д. *et al.* 2002. *Анализ и оценка приносящей доход недвижимости* [Fridman, D. *et al.* Pajamas kuriančio nekilnojamojo turto analizė ir vertinimas]. Москва: Дело. 461 с.
- Galinienė, B. 2004 Turto ir verslo vertinimo sistema. *Formavimas ir plėtros koncepcija*. Vilnius: Vilniaus universitetas, 250–312.
- Gheisari, M.; Irizarry, J.; Horn, D.B. 2010. *Situation Awareness Approach to Construction Safety Management Improvement*, In: Egbu, C. (Ed) Proceedings of the 26th Annual ARCOM Conference 6–8 September 2010, Leeds, UK: Association of Researchers in Construction Management, 311–318.
- Gheisari, M; Irizarry, J. 2011. *Investigating Facility Managers' Decision Making Process through a Situation Awareness Approach*, In: International Journal of Facilities Management, Vol. 2., No. 1. Georgia, US: Georgia Institute of Technology. 11 p.
- Hall, M. *et al.* 2001. A cost of quality analysis of a building Project: towards a complete methodology for design and build, *Journal of Construction Management and Economics* 19(7): 727–740.
- HRM (Human resource management) guide* [online]. 2011. [cited 11 November 2011]. Available from Internet: <<http://www.hrmguide.co.uk/jobmarket/unemployment.htm>>.
- Intelligent BIM Solutions (IBS)* [interaktyvus]. 2012. [žiūrėta 2012 08 07]. Prieiga per internetą: <<http://ibimsolutions.lt/kodel-bim/>>.
- Investment Property Databank (IPD)* [online]. 2012. [cited 12 September 2012]. Available from Internet:<<http://www.ipd.com/occupiers/AboutUs/IPDOccupiersNewsletterRealReturn/IPDNewsletterMarch2010issue/RealReturnarticle1March2010/tabid/2422/Default.aspx>>.
- Yetgin, F.; Lepkova, N. 2007. A comparative analysis of housing policies in Turkey and Lithuania. *International Journal of Strategic Property Management*, Vol. 11, No. 1, 47–64.
- Johnson, D. 2002. Triangular approximations for continuous random variables in risk analysis, *Journal of the Operational Research Society* 53: 457–467.
- Journal of The Recession* [online]. 2008. [cited 7 November 2011]. Available from Internet: <<http://the-recession.livejournal.com/846187.html>>.
- Klaipėdos diena. Naujienų portalas* [interaktyvus]. 2012. [žiūrėta 2012 03 04]. Prieiga per internetą: <<http://klaipeda.diena.lt/naujienos/ekonomika/statistika-2011-m-bvp-padidejo-5-8-procento-405063#axzz2BWKDOYw8>>.
- Kloet, F. 2004. Wake up to EU standards. *Professional FM*, March, IML Group, ed. Jane Fenwick.
- KPMG UK Audit, tax and advisory* [online]. 2012. [cited 18 September 2012]. Available from Internet: <http://www.kpmg.co.uk/email/10Oct10/222340/RRD_222340.html>.
- Kuczogi, L. 2005. Power Hungary. *FM World, EFM Feature Series*, 10 June.
- Kvedaravičiene, I. 2000. Nekilnojamojo turto charakteristikų įtaka investicijoms. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 91–98.

- Lepkova, N.; Bigelis, Z. 2007. *Model of facilities management consulting knowledge system*. The 9th international conference „Modern building materials, structures and techniques“: selected papers, May 16-18, 2007 Vilnius, Lithuania. International Association for Bridges and Structural Engineering, European Council of Civil Engineers, The Association of European Civil Engineering Faculties, Lithuanian Academy of Science, Vilnius Gediminas Technical University. Vol. 1. Vilnius: Technika, 300–304. ISBN 9789955281986.
- Lepkova, N.; Vilitienė, T. 2008. *Pastatų ūkio valdymas: teorija ir praktika*. Vilnius: Technika. 328 p.
- Lepkova, N.; Zavadskas, E. K.; Kaklauskas, A. 2008. Modelling of facilities management alternatives. *International journal of environment and pollution (IJEP)*. Geneva : Inderscience Enterprises Ltd. Vol. 35, No. 2/3/4, 185–204. ISSN 0957–4352.
- Lietuvos darbo birža (LDB) [interaktyvus]. 2012. [žiūrėta 2012 03 04]. Prieiga per internetą: <[http://www.ldb.lt/Informacija/Puslapiai/default.aspx](http://www ldb.lt/Informacija/Puslapiai/default.aspx)>.
- Lietuvos statistikos departamentas (LSD) [interaktyvus]. 2012. [žiūrėta 2012 09 01]. Prieiga per internetą: <<http://www.stat.gov.lt/lt/>>.
- Lindholm, A. L. (2005). *Public Facilities Management Services in Local Government. International Experiences*. Helsinki University of Technology, Department of Surveying, Institute of Real Estate Studies. 109 p. ISBN 951–22–7503–1.
- London School of Economics Global Real Estate Group (LSE GREG). *Islamic Finance News: The UK Commercial Real Estate Market – Timing is Everything* [online]. 2011. [cited 4 November 2012]. Available from Internet: <<http://www.lsegreg.com/>>.
- LR Centrinis Bankas (LRCB) [interaktyvus]. 2012. [žiūrėta 2012 11 04]. Prieiga per internetą: <<http://www.lb.lt>>.
- LR Civilinis kodeksas. Ketvirtoji knyga. Daiktinė teisė – I dalis, I skyrius. Vilnius, 2000. 556 p.
- LR nekilnojamojo turto kadastro įstatymas. Vilnius, 2000. 10 p.
- LR ūkio ministerija [interaktyvus]. 2012. [žiūrėta 2012 03 04]. Prieiga per internetą: <<http://www.ukmin.lt/>>.
- LST EN 15221–1:2007. *Kompleksinių paslaugų valdymas. 1 dalis. Terminai ir apibrėžtys (tapatus EN 15221–1:2006)*. Vilnius, 2007. 15 p.
- Malienė, V.; Alexander, K.; Lepkova, N. 2008. Facilities management development in Europe. *International journal of environment and pollution (IJEP)*. Geneva : Inderscience Enterprises Ltd.. Vol. 35, no. 2/3/4, p. 171–184. ISSN 0957–4352.
- Market & Customer Insight (MCi) Ltd [online]. 2012. [cited 25 September 2012]. Available from Internet: <<http://www.mbdlt.co.uk/Press-Release/Facilities-Management.htm>>.
- Market Leader [interaktyvus]. 2012. [žiūrėta 2012 10 21]. Prieiga per internetą: <<http://www.profi-forex.lt/news/entry3000000791.html>>.

- Marketnews. Naujienų portalas* [interaktyvus]. 2012. [žiūrėta 2012 09 09]. Prieiga per internetą: <<http://www.marketnews.lt/>>.
- Markland, M. 1998. The future of the office building. *Journal of Facilities*, Vol. 16, Iss: 7, 192–197. ISSN 0263–2772.
- Martin, S. *et al.* 1999. *The unofficial guide to real estate investing*. USA, Foster City, CA: IDG Books Worldwide Inc., 15–480.
- Musa, Z. N.; Pitt, M. 2009. Defining facilities management service delivery in UK shopping centres. *Journal of Retail and Leisure Property*, Vol.8 No.3, 193–205.
- NEWSEC Re&Solution* [interaktyvus]. 2012. [žiūrėta 2012 10 21]. Prieiga per internetą: <<http://www.newsecbaltics.com/lt/2010/11/perdetas-optimizmas-nt-rinkai-gali-grasinti-naujomis-problemomis/>>.
- NovaScotia Canada economics and statistics news* [online]. 2011. [cited 11 November 2011]. Available from Internet: <http://www.gov.ns.ca/finance/statistics/archive_news.asp?id=7167&ym=201111>.
- Reals nekilnojamasis turtas* [interaktyvus]. 2007. [žiūrėta 2012 09 12]. Prieiga per internetą: <http://www.reals.lt/index.php?veiksmas=naujienos_detaliai&id=644>.
- REES nekilnojamasis turtas* [interaktyvus]. 2012. [žiūrėta 2012 10 16]. Prieiga per internetą: <<http://www.rees.lt/paslaugos/-nekilnojamojo-turto-valdymas-14/lt/>>.
- Savicka, J. 2009. *Komercinių pastatų valdymo optimizavimas*: baigiamasis magistro darbas: statybos valdymo studijų programa, valstybinis kodas 62402T110, statybos technologijos ir vadybos specializacija, statybos inžinerijos studijų kryptis. Vilnius: VGTU. 68 p.
- Shopping for FM* [online]. 2008. [cited 21 October 2012]. Available from Internet: <www.fmlink.com>.
- Sipas, G. 2009. *Tiesioginės užsienio investicijos Lietuvoje – galimybės ir perspektyvos*: finansų rinkų baigiamasis magistro darbas: studijų programa 62404S110, Vilnius: MRU. 89 p.
- Son, J.; Aziz, Z.; Peña-Mora, F. 2008. *Supporting disaster response and recovery through improved situation awareness*, Structural Survey, Vol. 26, Iss: 5, 411–425.
- SPEC.LT* [interaktyvus]. 2012. [žiūrėta 2012 10 21]. Prieiga per internetą: <http://www.spec.lt/lt/komercinio_nekilnojamojo_turto_rinkos_naujoves_proгноzes>.
- Square Feet Commercial Real Estate Blog* [online]. 2008. [cited 3 November 2012]. Available from Internet: <<http://www.squarefeetblog.com/commercial-real-estate-blog/2008/07/06/a-guide-to-office-building-classifications-class-a-class-b-class-c/>>.
- Stasiulionis, A. 2004. *Komercinės paskirties objektų statybos projektų daugiatakslis vertinimas investicijų efektyvumo aspektu*: daktaro disertacija: technologijos mokslai, statybos inžinerija (02T). Vilnius: Technika. 146 p.

- Statyba Jums. Naujienų portalas* [interaktyvus]. 2012. [žiūrėta 2012 09 01]. Prieiga per internetą: <http://www.statybajums.lt/aktualijos/energinis-pastato-auditas-galimybe-sutaupyti>.
- Statybos įstatymas*. Vilnius, 1996. 56 p.
- Surdokienė, R. 2011. Visuomeninių pastatų konversija Lietuvoje: kino teatro „Lietuva“ konversijos galimybių studija [Conversion of public buildings in Lithuania: feasibility of cinemas „Lietuva“ building conversion study], iš *Statybos inžinerija* [Civil engineering]: 14-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“, įvykusios Vilniuje 2011 kovo 29 d., pranešimų medžiaga. Vilnius: Technika, 1–6.
- Šatkauskas G.; Šimkus J. R. 2000. *Pastatų ūkio eksploatavimo variantų modeliavimas ir vertinimas*. Bibliogr.: 6 pav. Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas. VI tomas, Nr. 1, Vilnius: Technika, 64–68. ISSN 1392–8619.
- The Facilities Management Association* (The FMA) [online]. 2012. [cited 26 September 2012]. Available from Internet: <http://www.fmassociation.org.uk/about/>.
- The Health estate facilities management Association* (HefmA) [online]. 2012. [cited 26 September 2012]. Available from Internet: <http://www.hefma.org.uk/about-us>.
- Tuomela, A.; Puhto, J. 2001. *Service Provision Trends of Facilities Management in Northern Europe*, Helsinki University of Technology Construction Economics and Management Publications 1999, Espoo.
- UAB „Corpus A“ [interaktyvus]. 2012. [žiūrėta 2012 10 18]. Prieiga per internetą: <http://www.corpusa.lt/index.php?page=apie-mus>.
- UAB „Eika“ [interaktyvus]. 2012. [žiūrėta 2012 10 21]. Prieiga per internetą: <http://www.eika.lt/paslaugos/turto-valdymas-ir-administravimas/132>.
- UAB „Fima“ [interaktyvus]. 2012. [žiūrėta 2012 10 22]. Prieiga per internetą: <http://www.fima.lt/lt/#projektai>.
- UAB „Inreal pastatų priežiūra“ [interaktyvus]. 2012. [žiūrėta 2012 10 18]. Prieiga per internetą: <http://www.inreal.lt/pastatu-prieziura/lt/apie-mus>.
- UAB „Yglė“ [interaktyvus]. 2012. [žiūrėta 2012 10 18]. Prieiga per internetą: <http://ygle.lt/lt/apie-mus/uab-ygle/istorija/>.
- UAB „Sabelija“ [interaktyvus]. 2012. [žiūrėta 2012 10 21]. Prieiga per internetą: <http://www.sabelija.lt/pastatu-ukio-valdymas/57-komerciniu-pastatu-ukio-valdymas.html>.
- UAB „Viltės valdos“ [interaktyvus]. 2012. [žiūrėta 2012 10 22]. Prieiga per internetą: <http://www.vitesvaldos.lt/lt/paslaugos/imonems/>.
- UK Trade & Investment* [online]. 2012. [cited 12 November 2012]. Available from Internet: http://www.ukti.gov.uk/pt_pt/uktihome/item/364380.html?null.

- Varnelis, T. 2011. Veiksnių, darančių įtaką kapitalizacijos normai, analizė: Vilniaus – Lietuvos sostinės atvejis [Analysis of factors affecting the all risk yield: case study of Vilnius, Lithuanian capital], iš *Statybos inžinerija* [Civil engineering]: 14-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“, įvykusios Vilniuje 2011 kovo 29 d., pranešimų medžiaga. Vilnius: Technika, 99–104.
- Veidas. *Naujienų portalas* [interaktyvus]. 2010. [žiūrėta 2012 03 04]. Prieiga per internetą: <<http://www.veidas.lt/lietuvas-darbo-rinkos-diagnoze-letinis-nedarbas>>.
- Verslas.in. *Teorija praktiškai* [interaktyvus]. 2011. [žiūrėta 2012 11 12]. Prieiga per internetą: <<http://www.verslas.in/ssgg-swot-analize/>>.
- Verslo žinios. *Naujienų portalas* [interaktyvus]. 2004. [žiūrėta 2012 09 12]. Prieiga per internetą: <<http://vznotes.vz.lt/Newspaper/RA99.nsf/printPage?OpenForm&id=C12567CC0037EEC1C2256E430032E0F5>>.
- Vilutienė, T. 2004. *Miesto gyvenamojo rajono pastatų priežiūros efektyvumo didinimas. Miesto gyvenamojo rajono pastatų priežiūros efektyvumo didinimas*: daktaro disertacija: technologijos mokslai, statybos inžinerija (02T). Vilnius: Technika. 233 p.
- VšĮ „Versli Lietuva“. *Verslą skatinanti organizacija Lietuvoje* [interaktyvus]. 2011. [žiūrėta 2011 11 11]. Prieiga per internetą: <http://www.verslilietuva.lt/files/files/PDF/Eksporto_zemelapis/JK/Jungtine_Karalyste.pdf>.
- Warren, C. M. J. 2003. New working practice and office space density: a comparison of Australia and the UK, *Journal of Facilities*, Vol. 21, Iss: 13/14, 306–314. ISSN 0263–2772.
- Wikipedia. *The free Encyclopedia* [online]. 2012. [cited 18 September 2012]. Available from Internet: <http://en.wikipedia.org/wiki/Main_Page>.
- Zavadskas, E. K.; Kaklauskas, A.; Banaitienė, N. 2001. *Pastato gyvavimo proceso daugiakriterinė analizė*. Vilnius: Technika. 379 p.
- Zavadskas, E. K.; Kaklauskas, A.; Banaitis, A. 2002. *Statybos sektoriaus plėtotės iki 2015 metų strategija. Ilgalaikė Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtotės iki 2015 metų strategija*. Vilnius: Lietuvos mokslas, 562–634 (Lietuvos mokslas; Kn. 41).
- Zavadskas, E. K.; Vilutienė, T. 2004. Daugiabučių gyvenamųjų namų priežiūros paslaugų variantų daugiakriterinis vertinimas. *Journal of civil engineering and management: Vilnius Gediminas Technical University, Lithuanian Academy of Sciences*. Vilnius: Technika. Vol. X, Suppl. 2, 143–152. ISSN 1392–3730.
- Žukaitė, G. 2010. *Vartotojų pasitenkinimo Lietuvos pastatų ūkio valdymo sektoriaus paslaugomis tyrimas*: baigiamasis magistro darbas: statybos valdymo studijų programa, valstybinis kodas 62402T110, statybos ekonomikos ir verslo specializacija, statybos inžinerijos studijų kryptis. Vilnius: VGTU. 81 p.

PRIEDAI

KOMERCINĖS PASKIRTIES NEKILNOJAMOJO TURTO KLASIFIKAVIMO SISTEMOS JUNGtinėje KARALYSTĖJE IR LIETUVOJE LYGINAMOJI ANALIZĖ

Aurimas Kavaliauskas

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

El. paštas: jagguaras@yahoo.co.uk

Santrauka. Straipsnyje aptariamos komercinės paskirties nekilnojamojo turto klasifikavimo sistemų ypatybės Jungtinėje Karalystėje ir Lietuvoje, atliekama jų lyginamoji analizė. Išvystytos rinkos ekonomikos šalyse nekilnojamojo turto rinka atlieka svarbų vaidmenį šalies ekonominiame gyvenime ir yra pakankamai sudėtingas reiškinys, apimantis tiek rinkos dalyvių turtinius santykius, tiek socialinius bei kultūrinius aspektus, todėl norint efektyviai valdyti investicijas į komercinį nekilnojamąjį turtą, reikia jį analizuoti ir atsižvelgti į jo klasifikavimo sistemos ypatybes kiekvienoje šalyje. Lietuvoje yra pereinamosios ekonomikos stadijoje, todėl čia klasifikavimo modelis būdingas toks, kaip ir kitų Rytų Europos šalių, o Jungtinėje Karalystėje nuo seno vyrauja vakarietiško pasaulio tradicijos, todėl pastebima visai kitokia komercinės paskirties nekilnojamojo turto klasifikavimo sistema.

Reikšminiai žodžiai: nekilnojamasis turtas, komercinės paskirties objektas, klasifikavimo kategorijos, turto rinka, nekilnojamojo turto įstatymai.

Ivadas

Straipsnio aktualumas. Nekilnojamasis turtas turi labai svarbų vaidmenį kiekvienoje išvystytos rinkos ekonomikos šalyje. Tai turtas, kuriuo galima prekiauti kaip ir kitu bet kuriuo vertingu dalyku. Vykstant laisvai prekybai nekilnojamuoju turtu bei sudarant privačius sandorius ekonominis aktyvumas šalyje padidėja. Nekilnojamojo turto rinka yra sudėtingas reiškinys, apimantis turtinių santykių įvairovę, kurią nulemia ne tik konkrečios šalies teisinė sistema, bet ir ekonominė, socialinė struktūra, kultūra ir tradicijos, visuomenės narių mentalitetas ir panašiai.

Komercinės paskirties nekilnojamojo turto rinkoje konkurencija paprastai būna didelė, todėl visos suinteresuotos grupės siekia kuo efektyviau panaudoti turimus materialius ir nematerialius išteklius ir gauti iš turimo kapitalo maksimalią naudą. Kiekvienas komercinės paskirties objektų investuotojas visada susiduria su lygiaverčių projektų, variantų atrankos, investicinių lėšų paskirstymo, išlaidų apskaičiavimo ir esamos vertės išlaidų ir modelio pasirinkimo problemomis.

Nekilnojamojo turto versle, ypač kuriant ar įsigyjant komercinės paskirties objektus, labai svarbu adekvačiai įvertinti esamą rinkos ir turto valdymo situaciją, nes visi tolimesni komercinės paskirties objektų vystymo etapai turi būti ekonomiškai naudingi ir pagrįsti konkurencinga rinka. Užtikrinant investicinių projektų patikimumą,

svarbu visapusiškai apžvelgti pagrindinius investicinio projekto variantus. Šiame versle labai svarbu apibrėžti tinkamus objekto paieškos ir vystymo rodiklius. Vienas iš svarbiausių komercinės paskirties objektų investicinių projektų įgyvendinimo sėkmės rodiklių yra patikimų rinkos duomenų surinkimas, turto valdymo variantų parinkimas bei rodiklių tinkamas apdorojimas įvairiais matematiniais modeliais. Tam didelę įtaką daro aiškus, apibrėžtas nekilnojamojo turto objektų klasifikavimas, leidžiantis taikyti adekvačius turto valdymo modelius (Stasiulionis 2004).

Straipsnio objektas. Pagrindinis nagrinėjamas straipsnio objektas – komercinės paskirties nekilnojamasis turtas Jungtinėje Karalystėje ir Lietuvoje. Komercinės paskirties nekilnojamojo turto sąvoka dėl skirtingos ekonominės padėties, teisinės bazės, visuomenės tradicijų nagrinėjamose šalyse suvokiama skirtingai.

Komercinės paskirties objektai, kaip nekilnojamasis turtas, skiriasi nuo kitų prekių daugeliu savybių, pavyzdžiui ilgaamžiškumu, statiškumu, kiekvieno atskiro vienetu unikalumu, dideliu nekilnojamojo turto, kaip prekės, inertiškumu. Dėl tokio nekilnojamojo turto, kaip prekės išskirtinumo, nekilnojamojo turto rinka taip pat specifinė. Lyginant su tobulo konkurencinės rinkos modeliu, nekilnojamojo turto rinką galima laikyti netobula. Dėl specifinių nekilnojamojo turto rinkos savybių: privataus sandorių pobūdžio, informacijos apie prekes ir rinkos situaciją negausumo, jos nepatikimumo, sandorių neracionalumo, pasiūlos neelastingumo bei kartelinių susitarimų turto valdymo klausimais, itin svarbus rinkos

duomenų išsamumas, tikslumas, jų tinkamas matematinis apdorojimas. Rinkos duomenys būtini racionaliam komercinės paskirties nekilnojamojo turto kūrimui ir valdymui (Stasiulionis 2004).

Straipsnio tikslas. Pagrindinis straipsnio tikslas – palyginti komercinės paskirties nekilnojamojo turto klasifikavimo sistemas Jungtinėje Karalystėje ir Lietuvoje, remiantis komercinės paskirties nekilnojamojo turto rinkos bruožais bei nagrinėjamų šalių ekonominiais, teisiniais, kultūriniais ir kitais aspektais.

Siekiant šio tikslo straipsnyje pateikta nekilnojamojo turto samprata nagrinėjamose šalyse, šios komercinės paskirties nekilnojamojo turto rinkos apžvalga, statistiniai rodikliai, peržiūrėta šių šalių teisinė bazė, reglamentuojanti turto klasifikaciją. Surinkti duomenys buvo analizuoti, palyginti, apibendrinti.

1. Nekilnojamojo turto sąvoka

1.1. Nekilnojamojo turto samprata Lietuvoje

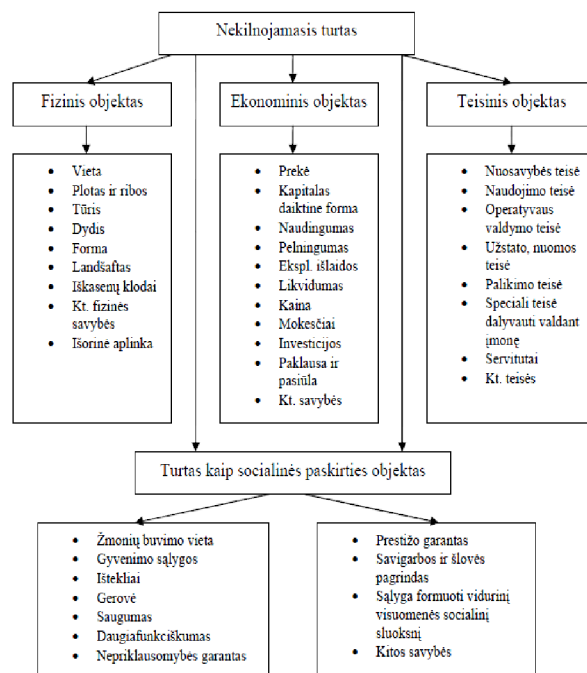
Nekilnojamas turtas gali būti suprantamas kaip fizinis objektas arba kaip teisinė kategorija. Pirmu atveju nekilnojamas turtas apibrėžiamas kaip žemė ir jos priklausiniai, t. y. statiniai, ir tai yra materialusis turtas. Teisiniu požiūriu nekilnojamas turtas apima visus turtinius interesus, privilegijas ir teises, susijusias su nuosavybe į fizinį nekilnojamąjį turtą (Galinienė 2004).

Kai kuriuose Lietuvos Respublikos teisiniuose dokumentuose nekilnojamojo turto objektas apibrėžiamas taip:

- **LR Kadastro įstatymas.** Nekilnojamojo turto objektas – žemė ir kitokie daiktai, kurie susiję su žeme, kurie negali būti perkelti iš vienos vietos į kitą nepakeitus jų paskirties ir iš esmės nesumažinus jų vertės (statiniai, pastatai, patalpos, butai, inžineriniai įrenginiai ir kiti daiktai, kurie pagal savo paskirtį ir prigimtį yra nekilnojamieji) ir kurie Nekilnojamojo turto kadastro tvarkytojo nustatyta tvarka gali būti aprašomi kaip atskiri daiktai;
- **LR Civilinis kodeksas.** Nekilnojamaisiais daiktais laikomi daiktai, kurie yra nekilnojami pagal prigimtį ir pagal savo prigimtį kilnojami daiktai, kuriuos nekilnojamaisiais pripažįsta įstatymas.

Tačiau dažniausiai nekilnojamas turtas suvokiamas kaip fizinis objektas, kuriam būdingos teisinės ir ekonominės savybės. Toks nekilnojamojo turto traktavimas yra paplitęs ir analizuojant jo rinką. Nekilnojamojo turto sampratos Lietuvoje yra labai įvairios, tačiau jose visose akcentuojami keli nekilnojamajam turtui būdingi bruožai: ryšys su žeme, paskirtis, vertė, nekilnojama pri-

gimtis (Galinienė 2004). Nekilnojamojo turto kaip fizinio, ekonominio ir teisinio objekto sąvoka pateikiama 1 paveiksle.



1 pav. Nekilnojamojo turto sąvokos turinys (Galinienė 2004)

Fig 1. Term of the real estate contents (Galinienė 2004)

Nekilnojamas turtas yra svarbus kiekvienam kaip pirmo būtinumo preke, neturinti analogiško pakaitalo. Dažniausiai nekilnojamojo turto tipologija remiasi skirtinga jo paskirtimi, akcentuojama daugumos autorių.

Paprastai skiriami sekantys nekilnojamojo turto tipai Lietuvoje (Kvedaravičienė 2000):

- Komercinis (viešbučiai, biurai, prekybos ir pan.);
- Gyvenamasis būstas (miestuose, užmiesčiuose);
- Žemės ūkio (dirbama žeme, fermos, miškai ir t.t.)
- Pramoninis (sandėliavimo, gamybos);
- Specialios paskirties (mokyklos, bažnyčios, ligoninės ir t. t.).

1.2. Nekilnojamojo turto samprata Jungtinėje Karalystėje

Nekilnojamas turtas Jungtinėje Karalystėje dažniausiai suprantamas kaip turtas, susidedantis iš žemės ir pastatų ant jos bei gamtos turtų (pvz., javai, mineralai ar vanduo), taip pat nekilnojamojo turto apibrėžimas Jungti-

nės Karalystės šalyse siejamas su nekilnojamojo turto verslu, profesija, pirkimu-pardavimu ar nuoma, žeme, pastatais ir tam tikra veikla juose. Šis nekilnojamojo turto terminas pateiktas ir Jungtinės Karalystės nekilnojamojo turto įstatyme, kuris yra teisiškai svarbiausias dokumentas ir reguliuoja tokias sritis kaip komercinė ir privati nuosavybė, nekilnojamojo turto plėtra ir sandoriai.

Nekilnojamąjį turtą (angl. *real property*) Jungtinėje Karalystėje dažnai įprasta laikyti sinoniminiu su tikrąju turtu (angl. *real estate*) (dažniausiai taip pat vadinama nekilnojamuoju turtu). Terminai „nekilnojamasis turtas“ ir „tikrasis turtas“ pagrinde naudojami bendrojoje Jungtinės Karalystės nekilnojamojo turto teisėje, tačiau civilinės teisės jurisdikcija siejama su „nekilnojamojo turto“ sąvoka (angl. *real property*). Tam tikrose situacijose terminas „tikrasis turtas“ (angl. *real estate*) siejamas su žeme ir jos priklausiniais (pastatais ir statiniais), skirtingai nuo „nekilnojamojo turto“, kuris siejamas su žemės sklypu ir jo priedais – gamtos elementais, tokiais kaip žemės struktūra, medžiai, mineralai, taip pat materialine nauda, pelnu, ir prigimtinėmis teisėmis į jį. Dažniausiai Jungtinėje Karalystėje nekilnojamojo turto rinkoje terminas „tikrasis turtas“ tapatinamas su „nekilnojamuoju turtu“ (Wikipedia 2012).

2. Komercinės paskirties turto objektas ir rinkos išskirtinumas

Komercinės paskirties nekilnojamojo turto rinka yra unikali, ribota, sandoriai sudaromi privačiai, dauguma pardavimų duomenų yra fiksuojami uždaroje institucijoje, todėl šie duomenys yra labai brangūs ir nepasiekiami komercinės paskirties nekilnojamojo turto rinkos analitikams - tai tik keletas priežasčių, sunkinančių komercinės paskirties turto rinkos tyrimus, lemiančių ataskaitų kokybę (Andersson *et al.* 2001; Andersen 1998; Hall *et al.* 2001).

Feeney *et al.* (1999), Elhington *et al.* (2002) ir kt. akcentuoja, kad, norint tirti komercinės paskirties nekilnojamojo turto investicinės aplinkos objektus, pagrindinės tyrimo kryptys turėtų būti šios: regiono makroekonominė situacija, vietovės makroekonominė aplinka, potencialūs komercinės paskirties objekto dalyviai, šiuolaikiniai reikalavimai nekilnojamojo turto objektui, šio objekto valdymo priemonės.

Johnson (2002), French *et al.* (1997) pastebi, kad komercinės paskirties nekilnojamojo turto kainai – pagrindiniam konkurencingumo rodikliui – didžiausią įtaką daro šie veiksniai: vieta, sklypo projektinės charakteristikos, eksterjeras, interjeras, pastato plotai, ergonominiai

sprendimai, orientacinis paprastumas. Tačiau svarbu visus elementus suderinti, atsižvelgiant į jų reikšmingumą bendrame projekte.

Komercinės paskirties turto objektas – tai komercinės paskirties turtas, kurio naudingumo negalima pakeisti, nekeičiant jo panaudojimo paskirties, ir kuriame vykdoma komercinė veikla: prekyba, naudojimas siekiant gauti ekonominį pelną ar subjekto veiklos prezentacija (Johnson 2002).

3. Komercinės paskirties nekilnojamojo turto klasifikavimo sistema

3.1. Komercinės paskirties nekilnojamojo turto klasifikavimo sistemos pasauliniame lygmenyje

JAV nekilnojamojo turto brokeriai Martin (1999) ir Spencer (1999) nekilnojamojo turto objektus siūlo suskirstyti į tris kategorijas: A, B ir C.

A kategorijai priskiriami verslo objektai, kurie skirstomi į specializuotus ir nespecializuotus. Specializuotas nekilnojamasis turtas skirtas tam tikram specifiniam verslui ir parduodamas tik kartu su visu verslu (pavyzdžiui, metalurgijos įmonės, naftos gamybos įmonės). Nespecializuotas nekilnojamasis turtas - biurai, gamyklos, sandėliai, kuriuos nesudėtinga parduoti ar išnuomoti.

B kategorijai priskiriami nekilnojamojo turto objektai naudojami pajamoms gauti išnuomojant, ir pelnui gauti iš investavimo.

C kategorijai priskiriami objektai – žemės sklypai su pastatais, arba neužstatyti žemės sklypai, kurie nereikalingi tolimesniam verslui ir gali būti naudingesni ateityje (jie skelbiami kaip pertekliniai).

Vakarų valstybėse yra skiriami du nekilnojamojo turto klasifikacijos būdai (Fridman ir Orduei 2002):

- Nekilnojamasis turtas kaip pajamų gavimo šaltinis;
- Nekilnojamasis turtas atsižvelgiant į turto funkcijų specifinį panaudojimą.

Fridman *et al.* (2002) teigia, kad negyvenamąjį komercinės paskirties nekilnojamąjį turtą dar galima skirstyti į:

- Komercinius objektus (sudaro įvairūs prekybos ir kt. objektai komerciniams tikslams);
- Pramoninius objektus (sudaro pramoniniai statiniai ir infrastruktūra, gamyklos, sandėliai ir t.t.);
- Instituciniai objektai (sudaro vyriausybinių ir savivaldybės valdžios organų pastatai);
- Rekreatiniai objektai (įvairaus tipo pastatai ir statiniai kurortinėse vietovėse);

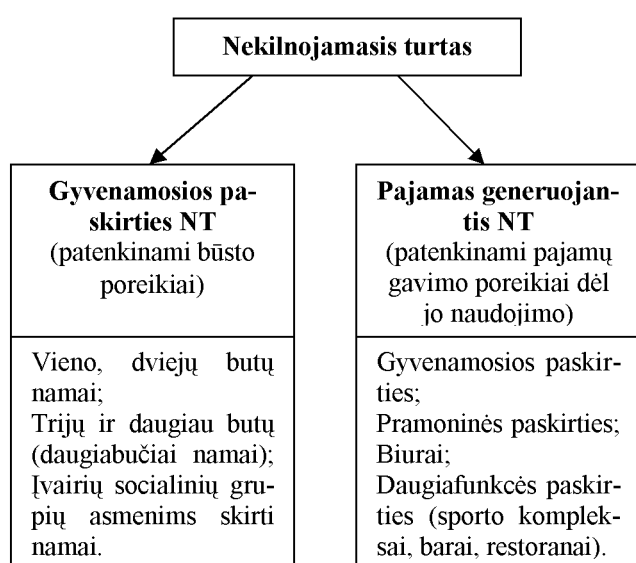
- Viešbučiai, moteliai (ypatinga nekilnojamojo turto kategorija, nes tokie objektai naudojami laikinai gyventi);

- Mišrios paskirties nekilnojamasis turtas (anksčiau išvardintų tipų kombinacija).

Gyvenamosios paskirties nekilnojamąjį turtą sudaro:

- vieno ir dviejų butų namai;
- daugiabučiai namai;
- įvairios sodybos;
- kiti objektai, skirti šeimoms ar atskiriems individams gyvenimo poreikiams patenkinti.

Gaunamų pajamų iš nekilnojamojo turto atžvilgiu nekilnojamasis turtas skirstomas į dvi grupes (žr. 2 pav.):



2 pav. Nekilnojamojo turto skirstymas būsto poreikio patenkinimo ir gaunamų pajamų atžvilgiu (Fridman ir Orduei 2002)

Fig. 2. Real estate division of the need for housing and in respect of income (Fridman and Orduei 2002)

Pagal funkcinę paskirtį nekilnojamasis turtas gali būti išskiriamas į dvi stambias kategorijas: gyvenamąjį ir komercinį. Komercinis turtas savo ruožtu yra dviejų rūšių – turtas duodantis pelną ir turtas, sudarantis sąlygas gamybinei veiklai. Atliekant gilesnę analizę investavimo, apmokestinimo, vertinimo ir kitais atvejais nekilnojamasis turtas gali būti skirstomas į smulkesnes kategorijas. Rinkos požiūriu gyvenamasis ir komercinės paskirties nekilnojamasis turtas pasižymi skirtingomis savybėmis (Galinienė 2004).

Esama daug ir įvairių nekilnojamojo turto klasifikacijų. Kalbant apie komercinės paskirties nekilnojamąjį turtą ir jo klasifikaciją paprastai yra suprantama, kad norima išanalizuoti rinką. Komercinės paskirties turto

rinka itin suskirstyta, nes skirtingi vartotojai turi skirtingų poreikių ir disponuoja nevienodais ištekliais. Kiekviena nekilnojamojo turto analizė yra unikali, nuo jos tikslų priklauso, kuriems parametrams skiriamas dėmesys. Brzeski *et al.* (2006) komercinės paskirties nekilnojamojo turto rinką galima klasifikuoti pagal tokius skirtingus požymius:

- **Pagal geografinę veiksnį:** kiekvienas regionas, rajonas gali atstovauti atskirai rinkai, skirtinguose miesto rajonuose gali būti skirtingos rinkos sąlygos;

- **Pagal panaudojimą:** egzistuoja skirtingos žemės ūkio, gyvenamųjų, komercinių, pramoninių objektų rinkos;

- **Pagal kainą:** brangi NT rinka palyginti su nebrangia NT rinka;

- **Pagal investavimo motyvus:** pajamas duodančio NT rinka arba NT rinka esant vertės didėjimo potencialui, mokesčių priedangai;

- **Pagal produkto kokybę:** toje pačioje vietoje esančių panašių komercinės paskirties objektų besiskiriančių savo kokybės lygiu gali priklausyti skirtingiems rinkos segmentams;

- **Pagal disponavimo teisės tipą:** pirkimo, pardavimo, nuomos rinkos;

- **Pagal nuosavybės teisės tipą:** neribotos nuosavybės teisė, servitutai, teisė į žemės gelmes, teisė į nuomą, teisė dalyvauti kondominimuose (teisinė nuosavybės forma, kai objektas dalijamas į privačios nuosavybės ir bendros nuosavybės elementus), ūkininkavimo teisė, operatyvaus valdymo teisė ir kitos nuosavybės teisės.

Vienas iš pagrindinių rinkos specializuotų segmentų, susijusių su nuosavybės teise, yra:

- Ūkinės paskirties nuosavybė, įtraukiant miškus, laukus, sodus, tvenkinius ir t. t.;

- Gyvenamosios paskirties nuosavybė, įtraukiant didelių kvartalų nuosavus namus su žemės priklausiniais, individualūs gyvenamieji namai, butai pastoviam, sezoniniam ar laikinam gyvenimui;

- Komercinės paskirties nuosavybė, įtraukiant biurus, prekybos, sandėliavimo patalpas, aukštos technologijos objektus, biznio parkus, mokslinius ir techninius parkus.

3.2. Lietuvos komercinės paskirties nekilnojamojo turto klasifikavimo sistemos ypatumai

Komercinės paskirties turto klasifikavimas Lietuvoje nėra griežtai teisiškai reglamentuotas ir yra daugiau

šios srities specialistų dalykas. Šiuo metu esama tik bendroji turto klasifikacija, kurią reglamentuoja anksčiau pateikti teisiniai dokumentai.

Bendroju atveju Lietuvoje pagal funkcinę paskirtį nekilnojamas turtas skirstomas į dvi stambias kategorijas:

- gyvenamąjį
- komercinį.

Komercinis turtas yra dviejų rūšių: turtas, duodantis pelną, ir turtas, sudarantis sąlygas gamybinei veiklai. Rinkos požiūriu gyvenamasis ir komercinis nekilnojamas turtas pasižymi skirtingomis savybėmis, kurios išvardintos 1 lentelėje.

1 lentelė. Gyvenamojo ir komercinio nekilnojamojo turto lyginamosios charakteristikos (Galinienė 2004)

Table 1. Residential and commercial real estate comparative performance (Galinienė 2004)

Charakteristikos	Gyvenamasis nekilnojamas turtas	Komercinis nekilnojamas turtas
Ryšys „kredito dydis – vertė“	Aukšta koreliacija	Žema koreliacija
Likvidumas	Didelis	Mažas
Priklausomybė nuo regioninės ekonominės situacijos	Mažas	Didelė
Rizika	Mažas	Didelė
Pagrindinis rinkos operacijų tipas	Pirkimas – pardavimas	Nuoma
Galimybė pritraukti finansavimą	Palyginti didelė	Palyginti mažas

Lietuvos banko ekspertai ir analitikai išskiria tokias komercinės paskirties nekilnojamojo turto rūšis (Galinienė 2004):

- Biuro pastatai;
- Mažmeninės parduotuvės;
- Prekybos centrai;
- Mišri nuosavybės forma;
- Logistika ir sandėliai;
- Viešbučiai ir rekreacija.

Vertinant nekilnojamojo turto rinką pagal operacijų pobūdį, skiriamos pirkimo-pardavimo ir nuomos rinkos. Taip pat pateikiamas kiek kitoks skirstymas, t. y. ištisa rinkos operacijų sistema, kurioje išskiriamos trys turto operacijų kategorijos:

1. Kai keičiasi savininkas (pirkimas – pardavimas; paveldėjimas; dovanojimas; keitimas; prisiimtų išpareigojimų vykdymas (pavyzdžiui, užstatyto turto pardavimas).

2. Kai iš dalies arba visiškai keičiasi savininkų sudėtis (privatizacija; nacionalizacija; akcinio kapitalo formavimas; savininkų sudėties pasikeitimas, kai dalijamas turtas; įtraukimas į įstatinį kapitalą; bankrotas).

3. Kai savininkas nesikeičia (investicijos į nekilnojamąjį turtą; nekilnojamojo turto plėtra – rekonstrukcija, išplėtimas, nauja statyba; naudojimo paskirties, prekės ženklo ar adreso pasikeitimas; vadyba, eksploatavimas; užstatymas; nuoma; pardavimas naudotis panaudos pagrindais; renta ir išlaikymas iki gyvos galvos; įvedimas (nuėmimas) servitutų ir kitų apribojimų; draudimas (ypač tais atvejais, kai turtas yra naudojamas kaip užstatas).

Be minėtų charakteristikų, komercinio nekilnojamojo turto rinka gali būti apibūdinama ir kitaip – pirminė ir antrinė. Pirminė ir antrinė rinkos tiesiogiai susijusios su nekilnojamojo turto ilgaamžiškumu. Abi šios rinkos susijusios viena su kita ir sudaro vieną nekilnojamojo turto rinką:

1. Pirminė rinka vadinama visuma sandorių, su naujai sukurtu turtu.

2. Antrinė rinka vadinami sandoriai su eksploatuojamu turtu. Reikėtų pažymėti tai, jog antrinės rinkos kainos paprastai yra orientyras investuotojams, besirengiantiems investuoti į nekilnojamąjį turtą (Galinienė 2004).

3.3. Jungtinės Karalystės komercinės paskirties turto klasifikavimo ypatumai

Jungtinėje Karalystėje turto klasifikavimas nėra vien tik šios srities specialistų reikalas. Šiose šalyse turto klasifikavimas yra apibrėžtas teisiškai ir reglamentuotas. Pagrindiniai turto klasifikavimo principai nustatomi pagal „Miesto ir kaimo planavimo Jungtinėje karalystėje įstatymą“. Šis teisės aktas pagrindinai įsigaliojo 1987 m. birželio 1 dieną, pakeitęs jo ankstesnes 1972 m. ir 1983 versijas. Teisės akte numatytoje klasifikavimo sistemoje komercinės paskirties turtas klasifikuojamas į tokias kategorijas: A, B, C ir D (Wikipedia 2012).

A kategorija – parduotuvės (įskaitant kai kurias paslaugas). Ši grupė yra skirstoma į penkias klases: parduotuvės ir mažmeninės prekybos realizavimo rinka (A1), finansinės ir profesinės paslaugos (A2), kavinės ir restoranai (A3), gėrimų punktai (A4), karšto maisto išsi-nešimui teikiančios paslaugos įmonės (A5). Šis skirstymas yra gana specifinis dėl to, kokie parduotuvių tipai ateina pagal A1 klasifikaciją, taip pat verta pažymėti, kad finansinės bei profesinės paslaugos būna atskirtos nuo bendrosios biuro erdvės, kas yra B grupėje, ir, ar maistu ir gėrimais gali būti prekiaujama ir valgoma šiose patalpose, yra svarbus klausimas A3 klasei.

• *Klasė A1* – parduotuvės ir mažmeninės prekybos realizavimo rinkos. Kas būdinga klasei

A1, klientai visais atvejais turi būti „lankytojai iš bendrosios visuomenės“. Nekilnojamas turtas šioje srityje gali būti: parduotuvės, paštai, kelionių agentūros, kirpyklos, laidojimo biurai, valymo įstaigos.

- *Klasė A2* – finansinės ir profesinės paslaugos. Šios nekilnojamojo turto klasės būdingas bruožas yra tai, kad finansinės ir profesinės paslaugos siūlomos plačiai visuomenei. Tai: bankai, visuomeniniai pastatai, lažybų punktai, bet kokioms kitoms paslaugoms teikti laikomos tinkamomis vietos.

- *Klasė A3* – restoranai ir kavinės. Klasė A3 sudaro pastatai ir patalpos, kuriose parduodamas maistas ir gėrimai, kurie gali būti suvartojami vietoje arba už jos ribų: restoranai, užkandinės ir kavinės.

- *Klasė A4* – alkoholinių gėrimų pardavimo ir vartojimo patalpos. Šiai klasei priklauso: vyno barai, alaus barai ir pan.

- *Klasė A5* – karšto maisto išsinešimui gamybos taškai.

B kategorija – verslas ir pramoninė veikla. Komercinės paskirties objektų atžvilgiu ši grupė yra suskirstyta į dvi klases, iš esmės orientuota verslo veikla - biurai ir įvairios pramoninės paskirties komercinės nuosavybės.

- *Klasė B1* – verslo veikla. Tai apima verslo biurus, moksliniai ir tyrimų centrai, lengvoji pramonė gyvenamajame plote.

- *Klasė B2* – bendroji pramoninė veikla.

- *Klasė B8* – sandėliavimo ir paskirstymo patalpos, įskaitant saugojimą ir sandėliavimą po atviru dangumi.

C kategorija – viešbučiai, nakvynės namai, gyvenamieji namai. Ši grupė yra padalyta į tris dalis: viešbučius ir nakvynės namus, gyvenamąsias įstaigas, taip pat gyvenamuosius namus.

- *Klasė C1* – viešbučiai. Tai yra viešbučiai, kambarių nuoma ir svečių namai, kur nėra specialios lankytojų numatytos priežiūros.

- *Klasė C2* – gyvenamosios įstaigos. Tai yra gyvenamieji globos namai, ligoninės, slaugos namai, internatinės mokyklos, gyvenamieji koledžai, treniravimosi centrai.

- *Klasė C2A* – saugaus gyvenimo įstaigos. Naudojamos aprūpinti saugiu apsistojimu gyventi, įskaitant kalėjimus, jaunųjų nusikaltėlių įstaigas, su laikymo centrus, saugaus mokymo centrus ir pan.

D kategorija – negyvenamosios institucijos. Ši grupė yra padalyta tik į dvi klases: negyvenamosios institucijos, tokios kaip vaikų lopšeliai, mokyklos, muziejai ir bibliotekos, ir komercinis turtas, naudojamas laisvalaikio

tiksams - kinas, sporto salės, vidaus ir lauko sporto veikla.

- *Klasė D1* – negyvenamosios institucijos.

Apima daug viešųjų paslaugų, kurios nepatenka į klasę A. Tai yra operacinės, vaikų darželiai, dienos centrai, mokyklos, meno galerijos, muziejai, bibliotekos, salės, bažnyčios.

- *Klasė D2* – laisvalaikio veikla. Klasė D2 adresuojama patalpų naudojimui pramogų ir laisvalaikio tikslams. Tai yra kino teatrai, koncertų salės, bingo ir šokių salės, kazino, plaukiojimo baseinai, ledo arenos, sporto salės (išskyrus automobilių sportą arba šaudyklas) (Wikipedia 2012).

Išvados

Apibendrinant temą, reikėtų pažymėti, kad nekilnojamojo turto rinkos plėtros perspektyvas prognozuoti yra pakankamai sunku. Procesas reikalauja nuodugnios, gilios rinkos analizės, nes nekilnojamojo turto rinka savo specifiškumu yra labai sudėtinga – sudėtinga ne tik tuo, nes didelę įtaką daro valstybės leidžiami įstatymai, šalyje vykstantys biurokratiniai veiksmai, priklausomybė nuo kitų sričių plėtojimosi, bet ir dėl galybės kitų nekilnojamojo turto rinką supančių ir įtakančių veiksnių, todėl klasifikuoti nekilnojamojo turto rinką ją analizuojant yra svarbi proceso dalis, nes taip padeda nepasimesti nekilnojamojo turto objektų gausybėje juos vertinant, sudarant pirkimo-pardavimo, nuomos sandorius ir panašiai.

Atlikus komercinės paskirties nekilnojamojo turto klasifikavimo Jungtinėje Karalystėje ir Lietuvoje lyginamąją analizę, jos rezultatai parodė tai, kad Jungtinėje Karalystėje šios srities turtas yra teisiškai griežtai reglamentuotas ir priskirtinas vakarietiškajam turto klasifikavimo modeliui (būdingas Martin *et al.* (1999) siūlomai komercinės paskirties nekilnojamojo turto klasifikacijai). Lietuvos komercinės paskirties nekilnojamojo turto klasifikavimas įstatymiškai nėra aiškiai reglamentuotas ir šiuo metu yra nekilnojamojo turto specialistų žinioje. Šis klasifikavimo modelis būdingas ir kaimyninėje Lenkijoje (t. y. būdingas Brzeski *et al.* (2006) siūlomai komercinės paskirties nekilnojamojo turto klasifikacijai).

Didelė Europos Sąjungos įtaka Lietuvai ateityje matomai turėtų priartinti nekilnojamojo turto klasifikavimo modelį prie vakarietiškojo, įtvirtinti šią sritį įstatymiškai.

Literatūra

- Andersson, F. *et al.* 2001. Credit risk optimization with Conditional Value - at - Risk criterion. *Math Program.* Berlin: Springer-Verlag, 273–291.
- Brzeski, W. J. *et al.* 2006. Nekilnojamo turto vadovas. Vilnius, Vilniaus Gedimino technikos universitetas ir Krokuvos nekilnojamojo turto institutas: UAB „Privati erdvė“, 300–350.
- Andersen, H. 1998. Motives for Investments in Housing Rehabilitation among Private Landlords under Rent Control, *Journal of Housing Studies* 13(2): 177–200.
- Elhington, P. *et al.* 2002. Managing project risks: a case study from utilities sector, *International Journal of project Management* 20(1): 49–57.
- Feeney, L. *et al.* 1999. Private investors' investment criteria: Insights from qualitative data, *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance* 1(2): 121–145.
- French, N. 1997; French, S. 1997. Decision theory and real estate investment, *Journal of Property valuation & Investment* 15(3): 226–232.
- Фридман, Д. *et al.* 2002. Анализ и оценка приносящей доход недвижимости [Fridman, D. *et al.* Pajamas kuriančio nekilnojamojo turto analizė ir vertinimas]. Москва: Дело. 461 c.
- Galinienė, B. 2004. Turto ir verslo vertinimo sistema. *Formavimas ir plėtros koncepcija.* Vilnius: Vilniaus universitetas, 250–312.
- Hall, M. *et al.* 2001. A cost of quality analysis of a building Project: towards a complete methodology for design and build, *Journal of Construction Management and Economics* 19(7): 727–740.
- Johnson, D. 2002. Triangular approximations for continuous random variables in risk analysis, *Journal of the Operational Research Society* 53: 457–467.
- Kvedaravičiene, I. 2000. Nekilnojamojo turto charakteristikų įtaka investicijoms. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai.* Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 91–98.
- LR Civilinis kodeksas. Ketvirtoji knyga. Daiktinė teisė - I dalis, I skyrius. Vilnius, 2000. 556 p.
- LR nekilnojamojo turto kadastro įstatymas. Vilnius, 2000. 10 p.
- Martin, S. *et al.* 1999. The unofficial guide to real estate investing. USA, Foster City, CA: IDG Books Worldwide Inc., 15–480.
- Stasiulionis, A. 2004. *Commercial building projects from multi-point evaluation of investment efficiency*: Summary of Doctoral Dissertation. Vilnius Gediminas Technical University. Vilnius: Technika. 146 p.
- Wikipedia. *The free Encyclopedia* [online]. 2012. [cited 24 February 2012]. Available from Internet: <http://en.wikipedia.org/wiki/UK_Property_Classification>.
- Wikipedia. *The free Encyclopedia* [online]. 2012. [cited 24 February 2012]. Available from Internet: <http://en.wikipedia.org/wiki/Real_estate>.

A COMPARATIVE ANALYSIS OF THE COMMERCIAL REAL ESTATE CLASSIFICATION SYSTEM IN THE UNITED KINGDOM AND IN LITHUANIA

Aurimas Kavaliauskas

Abstract

This paper deals with commercial real estate property classification systems in the UK and Lithuania and to a comparative analysis. Developed market economies in the real estate market plays an important role in the economic life and is quite a complex phenomenon involving both market property relations and social and cultural aspects, and in order to effectively manage investments in commercial real estate, you need to analyze and take into account the classification characteristics of the system in each country. Lithuania is a transition stage, so the model is characterized by such a classification, as well as other Eastern European countries and the United Kingdom has long been dominated by Western-world tradition, and noticed a very different commercial real estate classification system.

Keywords. Real estate, commercial sites, classification category, property market, real estate law.

AURIMAS KAVALIAUSKAS

Student of the NTVfm-11 group, Vilnius Gediminas Technical University (VGTU), Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lithuania. E-mail: jagguaras@yahoo.co.uk
Studying Master degree of real estate management, Bachelor degree in Civil Engineering (2011), VGTU.